

# MARKETING

ILMIY, AMALIY VA OMMABOP JURNAL



**№1 - SON**

9710 xalqaro daraja



№240874



ISSN: 3060-4621

**2026-YIL, YANVAR**







### JURNALNING MAQSADI

Tadbirkorlik-biznes faoliyatini tashkil etishning marketing asoslarini, yo'nalishlari, echimlari, vositalarini yaratish va rivojlantirish

### ALOQA UCHUN MA'LUMOTLAR

TEL: (97) 783-84-64

VEB-SAYT

[www.marketingjournal.uz](http://www.marketingjournal.uz)

ELEKTRON POCHTA:

[info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)

TELEGRAM BOT:

[@marketingjournalbot](https://t.me/tidiumarketingjournal)

TELEGRAM KANAL:

<https://t.me/tidiumarketingjournal>

### MUASSIS

“Tadbirkor va ishbilarmon” MCHJ

### JURNALNING ILMIYLIGI

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

### INDEKSATSIYA



### BOSH MUHARRIR

**Xakimov Ziyodulla Axmadovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent;

**BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:**

**Yusupov Muxamadamin**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor;

### TAHRIR HAY'ATI:

**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, i.f.d., prof., TDIU, Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo'yicha prorektor;

**Ergashxodjayeva Shaxnoza Djasurovna**, i.f.d., prof., TDIU, “Marketing” kafedrasini mudiri;

**Soliyev Axmadjon Soliyevich**, i.f.d., NamDTU, “Marketing” kafedrasini professori;

**Ikramov Murad Akramovich**, i.f.d., TDIU “Marketing” kafedrasini professori;

**Tursunov Boburjon Ortqimrziyevich**, i.f.d., prof., TDIU, Iqtisodiy xavfsizlik kafedrasini mudiri, Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a'zosi;

**Zarova Elena Viktorovna**, i.f.d., G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti professori, Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a'zosi

**Akramov Tohir Abdurahmonovich**, i.f.d., TDIU, “Marketing” kafedrasini professori;

**Ostonaqulova Gulsaraxon Muhammadyoqub qizi**, i.f.d., TDIU, “Marketing” kafedrasini professori;

**Samadov Asqarjon Mishomovich**, i.f.n., TDIU, “Marketing” kafedrasini professori;

**Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxo'ja qizi**, i.f.n., dots., TDIU Kengash kotibi;

**Sobirov Azizbek Avazbekovich**, PhD., TDIU, “Marketing” kafedrasini dotsenti;

**Sadikov Shoxrux Shuxratovich**, PhD, dots., TIU, Departament boshlig'i;

**Musheva Shoirazimovna**, i.f.n., SamSI, “Marketing” kafedrasini professori;

**Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li**, PhD., TDIU, “Marketing” kafedrasini dotsenti;

**Djurabayev Otabek Djurabayevich**, i.f.d., TDIU, “Innovatsion menejment” kafedrasini dotsenti;

**Karimova Shirin Zoxid qizi**, PhD, TDIU, “Axborot texnologiyalari” kafedrasini katta o'qituvchisi;

**Mullabayev Baxtiyarjon Bulturbaevich**, DSc., NamDTU, “Menejment” kafedrasini mudiri, dotsenti;

**Fayzullayev Jaylonbek Sultonovich**, DSc., TDIU, “Yashil iqtisodiyot” kafedrasini dotsenti;

**Aliyev Yashnarjon Egamberdiyevich**, DSc., TDIU, “Iqtisodiy va moliyaviy xavfsizlik” kafedrasini professori;

**Bobojonov Azizjon Babaxanovich**, DSc, TDIU, “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasini dotsenti

**Allayarov Shamsiddin Amanullayevich**, DSc, prof., TDIU, “Savdo ishi” kafedrasini mudiri

**Jumaev Olimjon Sadulloevich**, DSc, Raqobat siyosati va iste'molchilar huquqlari tadqiqotlari markazi direktori;

**Maxamadjanov Akbar Maxamadaliyevich**, PhD., TDIU, Raqamli iqtisodiyot va axborot texnologiyalari fakulteti dekan muovini

**Eshov Mansur Po'latovich**, i.f.d., prof., Alfraganus universiteti O'quv ishlari bo'yicha prorektor;

**Abduvaxidov Abdumalik Maxkamovich**, i.f.d., TDIU, “Turizm va servis” kafedrasini professori;

**Kucharov Abrorjon Sobirjanovich**, TDIU, “Biznes boshqaruvi va logistika” kafedrasini professori

**Tuychiyev Alisher Jurayevich**, Alfraganus University “Iqtisodiyot” fakulteti dekani, professor;

**Nazarova Ra'no Rustamovna**, TDIU, “Yashil” iqtisodiyot kafedrasini mudiri, Iqtisodiyot fanlari doktori, professor;

**Usmonov Bunyod Aktam o'g'li**, PhD, TDIU, Moliyaviy tahlil kafedrasini v.b.dotsenti;

**Dehqonov Burxon Rustamovich**, PhD., TDIU, Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish bo'limi bosh mutaxassisi;

**Turobova Hulkar Rustamovna**, PhD., BuxDU, Yashil iqtisodiyot va agrobiznes kafedrasini dotsenti;

**Boltaev Umidjon Talant o'g'li**, i.f.f.d., PhD., Toshkent arxitektura qurilish instituti “Iqtisodiyot va ko'chmas mulkni boshqarish” kafedrasini dotsenti;

**Bayxonov Bahodirjon Tursunbayevich**, i.f.d., DSc, NamDTU, “Menejment” kafedrasini dotsenti;

**Maxmudov Toxirjon Olimjonovich**, PhD., NamDTU, “Marketing” kafedrasini dotsenti;

**Pardayev Sherzod Xolmurodovich**, i.f.f.d., PhD., TDIU, “Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes” kafedrasini dotsenti;

**Beknazarov Behzod Baxtiyor o'g'li**, PhD., Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali “Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes” kafedrasini dotsent v.b.

**Abduvaxidov Behzod xxx**, PhD., Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasini o'qituvchisi;

**Rajabova Moxichexra Abduxolikovna**, PhD., Buxoro davlat universiteti marketing va menejment kafedrasini o'qituvchisi.

**Elektron nashr** 653 sahifa. E'lon qilishga 2026-yil 31-yanvarda ruxsat etildi

# MUNDARIJA

|                                                                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>YAKKA TARTIBDAGI TADBIRKORLAR VA O'ZINI-O'ZI BAND QILGAN SHAXSLAR SEGMENTI UCHUN SHAFFOF RAQAMLI TO'LOV TEXNOLOGIYALARINI JORIY ETISH.....</b> | <b>8</b>   |
| <b>Isamuxamedov Anvar Sadiqovich</b>                                                                                                              |            |
| <b>OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA BARQAROR RAQOBAT USTUNLIKLARINI SHAKLLANTIRISH ASOSIDA STRATEGIK BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH.....</b>             | <b>15</b>  |
| <b>Ismailova Nilufar Sabitdjanovna</b>                                                                                                            |            |
| <b>TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH RESURLARINI STRATEGIK BOSHQARISH.....</b>                                                         | <b>27</b>  |
| <b>Kazakov Olim Sabirovich</b>                                                                                                                    |            |
| <b>ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ СБОРА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ДАННЫХ В МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ .....</b>                                         | <b>35</b>  |
| <b>Адылова Зульфия Джавдатовна, Юлчиева Мадинабону Отабек кизи</b>                                                                                |            |
| <b>XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA SIRKULYAR IQTISOD TAMOYILLARIDAN FOYDALANISHNING XORIJIY DAVLATLARNING ILG'OR TAJRIBALARI.....</b>             | <b>48</b>  |
| <b>Nuritdinov Ramziddin</b>                                                                                                                       |            |
| <b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>                                                     | <b>60</b>  |
| <b>Бекмухамедова Малика Искандарбековна</b>                                                                                                       |            |
| <b>СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ НЕРАВЕНСТВО: ПРИЧИНЫ И МЕРЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ .....</b>                                                                      | <b>74</b>  |
| <b>Мажидова Фарангиз Фуркатзода</b>                                                                                                               |            |
| <b>IJTIMOIIY-IQTISODIY O'ZGARISHLAR SHAROITIDA CHAKANA SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING XUSUSIYATLARI.....</b>                               | <b>83</b>  |
| <b>Muxamedova Aziza Ravshanovna</b>                                                                                                               |            |
| <b>INTELLIGENT INTRUSION DETECTION: LEVERAGING REINFORCEMENT LEARNING FOR ECONOMIC SECURITY AGAINST DDOS THREATS .....</b>                        | <b>90</b>  |
| <b>Bekov Sanjar Nigmandjanovich</b>                                                                                                               |            |
| <b>RAQAMLI MARKETINGNING YOSHLAR SEGMENTIDA RIVOJLANISHI .....</b>                                                                                | <b>101</b> |
| <b>Normurodova Zebo Eshmaxmatovna, Ergashov Abdullo Ramazon o'g'li</b>                                                                            |            |
| <b>KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA BOZOR AXBOROTLARIDAN FOYDALANISH VA AVTOMATIK TAHLIL QILISH TIZIMLARINI JORIY ETISH.....</b>                       | <b>106</b> |
| <b>Yo'ldoshev Nodirbek Ne'matjon o'g'li</b>                                                                                                       |            |
| <b>XORAZM VILOYATIDA KAMBAG'ALLIK DARAJASINING O'ZGARISH DINAMIKASI TAHLILI.....</b>                                                              | <b>114</b> |
| <b>Mayliyeva Sadoqat Safayozovna</b>                                                                                                              |            |
| <b>TOWARDS AN INTEGRATIVE MODEL OF THE COUNTRY IMAGE .....</b>                                                                                    | <b>121</b> |
| <b>Duschanov Alisher Sherzod ugli</b>                                                                                                             |            |

|                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BUXORO VILOYATIDA MEVA-SABZAVOT MAHSULOTLARI EKSPORTI TAHLILI VA MARKETING MUAMMOLARI.....</b>                | <b>133</b> |
| <b>Jumayeva Zamira Bo'stonovna</b>                                                                               |            |
| <b>KORXONALARNING YASHIL MARKETING STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISHGA NAZARIY VA KONSEPTUAL YONDASHUVLARI.....</b>  | <b>140</b> |
| <b>Sapayev Axmed Durdibayevich</b>                                                                               |            |
| <b>SANOAT KORXONALARINING UZOQ MUDDATLI RAQOBATBARDOSHLIGINI TA'MINLASHDA MARKETING YONDASHUVLARI.....</b>       | <b>149</b> |
| <b>Bazarova Mamlakat Supiyevna</b>                                                                               |            |
| <b>RAQOBAT SIYOSATINING SAMARADORLIGI VA INSTITUTSIONAL MUAMMOLAR.....</b>                                       | <b>159</b> |
| <b>Akbarov Jasur Ikromjon o'g'li</b>                                                                             |            |
| <b>THE ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL EFFICIENCY OF AGRIVOLTAIC SYSTEMS IN UZBEKISTAN'S AGRICULTURAL SECTOR.....</b> | <b>167</b> |
| <b>Amonov Sardor Zamon o'g'li</b>                                                                                |            |
| <b>EVALUATING RETURN ON MARKETING INVESTMENT IN B2B DISTRIBUTION.....</b>                                        | <b>175</b> |
| <b>Jamoliddinov Fakhriyor Shodiyor o'g'li</b>                                                                    |            |
| <b>THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ENHANCING TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS .....</b>                   | <b>184</b> |
| <b>Choriyev Farrux Xamroyevich</b>                                                                               |            |
| <b>TUROPATORLIK FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY XUSUSIYATLARI VA ZAMONAVIY ILMIY YONDASHUVLARI .....</b>   | <b>194</b> |
| <b>Toshev Akmal Salimovich</b>                                                                                   |            |
| <b>RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA BARQAROR RIVOJLANISH SHAROITIDA AGRAR BOZOR TAHLILI .....</b>                      | <b>206</b> |
| <b>Ahmedov Shermuhammad Omonjon o'g'li</b>                                                                       |            |
| <b>JAHON ZARGARLIK MAHSULOTLARI BOZORIGA KIRISHNING MARKETING STRATEGIYALARI.....</b>                            | <b>214</b> |
| <b>Azizova Roxila Baxodir qizi</b>                                                                               |            |
| <b>FERMER XO'JALIKLARI FAOLIYATINI OPTIMALLASHTIRISH ASOSIDA IQTISODIY RIVOJLANISHINI TA'MINLASH .....</b>       | <b>223</b> |
| <b>Qodirov Zohidjon Eralievich</b>                                                                               |            |
| <b>SOG'LIQNI SAQLASH XIZMATLARI SOHASI BARQARORLIGINING HUDUDIY VA DINAMIK TAHLILI.....</b>                      | <b>229</b> |
| <b>Ko'charov Xurshid Xurram o'g'li</b>                                                                           |            |
| <b>TO'QIMACHILIK MAXSULOTLARI SAVDOSIDA ZAMONAVIY MARKETING KONSEPSIYALARIDAN FOYDALANISH .....</b>              | <b>236</b> |
| <b>Nurboyev Jaloliddin Mamadiyevich</b>                                                                          |            |
| <b>ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>                    | <b>243</b> |
| <b>Нуруллаева Шахноза Тохтасиновна, Saydullayeva Saodat Abdumajitovna</b>                                        |            |
| <b>O'ZBEKISTON OZIQ-OVQAT BOZORIDA AN'ANAVIY VA ZAMONAVIY CHAKANA SAVDO TRANSFORMATSIYALARI.....</b>             | <b>250</b> |
| <b>Ahmedov Shermuhammad Omonjon o'g'li</b>                                                                       |            |



|                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>O‘ZBEKISTON OLIY TA’LIM TIZIMIDA OLIB BORILAYOTGAN ISLOHOTLARNING AHAMIYATI.....</b>                                               | <b>257</b> |
| <b>Gafurov Anvar Bazarbayevich</b>                                                                                                    |            |
| <b>MINTAQA IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHGA XIZMATLAR SOHASINI TA’SIRINI OSHIRISH .....</b>                                   | <b>264</b> |
| <b>Achilova Furuza Kurbanovna</b>                                                                                                     |            |
| <b>IQLIM O‘ZGARISHI SHAROITIDA EKOLOGIK XAVFSIZLIK BILAN BOG‘LIQ XAVF-XATARLARNI BARTARAF ETISH YO‘LLARI .....</b>                    | <b>274</b> |
| <b>Shamurotov Nodirbek Bakbergan o‘g‘li</b>                                                                                           |            |
| <b>OZIYQ-OVQAT SANOATI RAQOBATBARDOSHLIGINI INNOVATSION MARKETING STRATEGIYALARI ASOSIDA OSHIRISH.....</b>                            | <b>280</b> |
| <b>Hamroyev Bobir Shoyimovich</b>                                                                                                     |            |
| <b>BUXORO VILOYATIDA YASHIL TURIZMNI XORIJIY TAJRIBALAR ASOSIDA RIVOJLANTIRISH .....</b>                                              | <b>289</b> |
| <b>Hafizov Abdulla Olimjonovich</b>                                                                                                   |            |
| <b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В «ЗЕЛЁНОЙ» ЭКОНОМИКЕ.....</b>            | <b>299</b> |
| <b>Ниязметова Ёқутхон Ботир қизи</b>                                                                                                  |            |
| <b>QURILISHDA LOYIHA BOSHQARUVI STRATEGIYASINING ILMIY-USLUBIY MUAMMOLARI .....</b>                                                   | <b>308</b> |
| <b>Pulatov Shaxron Axmedovich</b>                                                                                                     |            |
| <b>QURILISH KORXONALARINING TASHKILY TUZILMALARINING OMILLAR TA’SIRIDA SHAKILLANISHI .....</b>                                        | <b>315</b> |
| <b>Raximova Nilufar Abduazizovna</b>                                                                                                  |            |
| <b>O‘ZBEKISTON EKSPORTGA YO‘NALTIRILGAN KORXONALARINING MARKETING KOMPLEKSINI MINTAQALAR BOZORLARIGA MOSLASHTIRISH .....</b>          | <b>323</b> |
| <b>Axmedov Ikrom Akramovich</b>                                                                                                       |            |
| <b>MARKETING TAMOYILLARI ASOSIDA MIJOZ VA BANK MUNOSABATLARINI TARTIBGA SOLISH MEKANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH .....</b>                | <b>338</b> |
| <b>Temirova Sevara Baxodirovna</b>                                                                                                    |            |
| <b>TIJORAT BANKLARINING INNOVATSION MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH BO‘YICHA XALQARO TAJRIBALAR.....</b>                      | <b>345</b> |
| <b>Muminova Durdona Saydikadirovna</b>                                                                                                |            |
| <b>TIJORAT BANKLARI BRENDING STRATEGIYASINING BANK IMIJIGA TA’SIRI .....</b>                                                          | <b>355</b> |
| <b>Mirzajonova Maftunaxon Jaxongir qizi</b>                                                                                           |            |
| <b>УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯМИ НА РЫНКЕ ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН НА ОСНОВЕ ГРАВИТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ.....</b>         | <b>364</b> |
| <b>Назаров Дмитрий Михайлович, Джурабаев Отабек Джурабаевич</b>                                                                       |            |
| <b>QURILISH MATERIALLARI ISHLAB CHIQUARUVCHI KORXONALARNING MARKETING FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MARKETING KOMMUNIKATSIYALARI .....</b> | <b>380</b> |
| <b>Uzakova Umida Ruziyevna</b>                                                                                                        |            |

|                                                                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА МАЛЫЙ БИЗНЕС .....</b>                                                                   | <b>388</b> |
| <b>Зокирова Фарангиз</b>                                                                                                                               |            |
| <b>KIMYO SANOATI KORXONALARI FAOLIYATIDA IQTISODIY SALOHİYAT TUSHUNCHASINING AHAMIYATI .....</b>                                                       | <b>395</b> |
| <b>Vaxobov Shohjahon Valiyevich</b>                                                                                                                    |            |
| <b>ERKIN IQTISODIY ZONALARNING LOGISTIKA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHDA MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH YO‘LLARI .....</b>                      | <b>402</b> |
| <b>Muxiddinov Mo‘minjon Shavqiddin o‘g‘li</b>                                                                                                          |            |
| <b>KLASTER YONDASHUVI ASOSIDA TO‘QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH.....</b>                  | <b>412</b> |
| <b>Qurbonov Jasurbek Pozilovich</b>                                                                                                                    |            |
| <b>QURILISH SANOATIDA INNOVATSION FAOLIYATNI STRATEGIK BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH .....</b>                                           | <b>420</b> |
| <b>Ortiqxo‘jayeva Yulduz Azatovna</b>                                                                                                                  |            |
| <b>TIJORAT BANKLARI MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA‘MINLASHDA RISK-MENEJMENTDAN FOYDALANISHNING USLUBIY JIHATLARI .....</b>                                | <b>428</b> |
| <b>Madaminov Bekzod Allayarovich</b>                                                                                                                   |            |
| <b>BANK RISK-MENEJMENTI TIZIMIDA SUN‘IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH.....</b>                                                              | <b>442</b> |
| <b>Madaminov Bekzod Allayarovich</b>                                                                                                                   |            |
| <b>XIZMAT KO‘RSATISH SOHASINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA XALQARO MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH .....</b>                                      | <b>453</b> |
| <b>Abduvoxidov Behzod</b>                                                                                                                              |            |
| <b>TIKUV – TRIKOTAJ KORXONALARI MARKETING FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA USULLARIDAN FOYDALANISH .....</b>                                       | <b>460</b> |
| <b>Jalilov Jamshid G‘anijonovich</b>                                                                                                                   |            |
| <b>UY-JOY KOMMUNAL XO‘JALIGINI INNOVATSION RIVOJLANISHINI BOSHQARISHNING ILG‘OR XORIJIY TAJRIBALARI.....</b>                                           | <b>472</b> |
| <b>Kaxramonov Xurshidjon Shuhrat o‘g‘li</b>                                                                                                            |            |
| <b>ADVANCING UZBEKISTAN’S ENERGY SECTOR THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: KEY REFORMS, IMPLEMENTED PROJECTS, AND SUSTAINABILITY PROSPECTS .....</b> | <b>481</b> |
| <b>Juraev Javohir Tulagan ugli</b>                                                                                                                     |            |
| <b>ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА В РЕГИОНЕ СО СПОСОБОМ КЛАСТЕРИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....</b>                                       | <b>489</b> |
| <b>Юсупова Мехрибон Уктамовна</b>                                                                                                                      |            |
| <b>TO‘QIMACHILIK SANOATIDA ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINI OPTIMALLASHTIRISH ORQALI RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISH .....</b>                              | <b>498</b> |
| <b>Xushvaqtov Shuhrat Abduraufovich</b>                                                                                                                |            |
| <b>FRANCHAYZING SUBYEKTLARI O‘RTASIDAGI KOOPERATSIYANI BAHOLASHNING KO‘P MEZONLI METODIKASINI ISHLAB CHIQISH VA SAMARADORLIKNI ANIQLASH.....</b>       | <b>509</b> |
| <b>Xodjayev Anvar Rasulovich</b>                                                                                                                       |            |



|                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ISTE'MOLCHILARNING BRENDGA SODIQLIGI VA UNING KORXONA DAROMADIGA TA'SIRINI BAHOLASH .....</b>                                       | <b>523</b> |
| <b>Xudayberganov Dilshod Tuxtabayevich, Yuldasheva Zuhrajon Urazboy qizi</b>                                                           |            |
| <b>STRATEGIK USULLAR ORQALI MENEJMENT SIFATINI UZLUKSIZ TAKOMILLASHTIRISH.....</b>                                                     | <b>529</b> |
| <b>Djabriyev Akbarali Normurodovich, Muxammadiyev O'tkir Axmedovich, Ravshanbekova Madinabonu</b>                                      |            |
| <b>MAMLAKATIMIZ IQTISODIYOTIDA YALPI ICHKI MAHSULOTNING MAKROIQTISODIY BARQARORLIKNI TA'MINLASHDAGI ROLI VA AHAMIYATI .....</b>        | <b>541</b> |
| <b>Xusanov Murodjon Sunnatullayevich</b>                                                                                               |            |
| <b>TIJORAT BANKLARI FAOLIYATIDA XODIMLAR BOSHQARUVI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA KPI TIZIMINING AHAMIYATI .....</b>                      | <b>552</b> |
| <b>Maksudov Zuxriddin Ziyovitdinovich</b>                                                                                              |            |
| <b>MINTAQAVIY IQTISODIYOTNING OPTIMAL TUZILMASINI SHAKLLANTIRISH VA MODELLASHTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI.....</b>               | <b>561</b> |
| <b>G'aymatova Dilafro'z G'ofurjonovna</b>                                                                                              |            |
| <b>SANOAT KORXONALARIDA TEJAMKOR ISHLAB CHIQRISH TIZIMI ASOSIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING NAZARIY ASOSLARI .....</b>       | <b>572</b> |
| <b>Esheva Sarvinoz Axmatovna</b>                                                                                                       |            |
| <b>TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA ISHLAB CHIQRISHNI BOSHQARISH JARAYONIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI QO'LLASH .....</b>                     | <b>583</b> |
| <b>Shuxratullayev Elmurod Dilmurod o'g'li</b>                                                                                          |            |
| <b>PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASSTERLARIDA ISHLAB CHIQRISH ZAHIRALARINI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY MENEJMENT KONSEPSIYALARINI QO'LLASH.....</b> | <b>597</b> |
| <b>Nurimbetov Ravshan Ibragimovich</b>                                                                                                 |            |
| <b>O'ZBEKISTONDA SPORT FEDERATSIYA VA ASSOTSIATSIYALARI BOSHQARUV FAOLIYATINI MUVOFIQLASHTIRISH MEXANIZMLARI .....</b>                 | <b>610</b> |
| <b>Radjabov Umed Farmonkulovich</b>                                                                                                    |            |
| <b>RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISH ORQALI KICHIK BIZNESNING INNOVATSION FAOLIYAT SAMARADORLIGINI BAHOLASH .....</b>               | <b>617</b> |
| <b>Umurzaqov Avazbek Sobirovich</b>                                                                                                    |            |
| <b>JAMOAT TRANSPORTI XIZMATLARI BOZORIDA MARKETING STRATEGIYALARINING RAQOBATBARDOSHLIKKA TA'SIRI.....</b>                             | <b>628</b> |
| <b>Berdiyev Temur Azamatovich</b>                                                                                                      |            |
| <b>ENERGETIKA TARMOG'INING MAMLAKAT IQTISODIYOTIGA TA'SIRINING NAZARIY - USLUBIY JIHATLARI .....</b>                                   | <b>639</b> |
| <b>Saidov Mash'al Samadovich</b>                                                                                                       |            |

# YAKKA TARTIBDAGI TADBIRKORLAR VA O‘ZINI-O‘ZI BAND QILGAN SHAXSLAR SEGMENTI UCHUN SHAFFOF RAQAMLI TO‘LOV TEXNOLOGIYALARINI JORIY ETISH

**Isamuxamedov Anvar Sadiqovich**

“Paynet” AJ Bosh direktori

## Annotatsiya

Ushbu maqolada yakka tartibdagi tadbirkorlar (YTT) va o‘zini-o‘zi band qilgan shaxslar faoliyatida raqamli to‘lov texnologiyalarini joriy etishning iqtisodiy samaradorligi yoritilgan. Raqamli to‘lovlarning tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, aylanma va savdo hajmini oshirish, moliyaviy intizom va hisobotdorlikni kuchaytirish, shuningdek moliyaviy inklyuziyani kengaytirishdagi ta’siri bo‘yicha tahliliy xulosalar berildi. Empirik asos sifatida O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining to‘lov infratuzilmasi bo‘yicha statistik ma’lumotlari, Jahon banki va boshqa xalqaro manbalardagi sharhlar, shuningdek davlat organlari tomonidan e’lon qilingan ochiq ma’lumotlar va axborotlardan foydalanilgan. Maqolada raqamli to‘lovlarning YTT va o‘zi band segmentida barqaror daromadlarni qo‘llab-quvvatlash, yashirin iqtisodiyoti ulushini qisqartirish hamda davlat byudjeti tushumlarini barqarorlashtirishdagi roli asoslab berilgan.

**Kalit so‘zlar:** raqamli to‘lovlar, yakka tartibdagi tadbirkorlar (YTT), o‘zini o‘zi band qilgan shaxslar, QR-to‘lovlar, POS-terminallar, naqdsiz hisob-kitoblar, tranzaksiya xarajatlari, moliyaviy inklyuziya, raqamli iz, yashirin iqtisodiyot.

## Abstract

This article examines the economic efficiency of implementing digital payment technologies in the activities of individual entrepreneurs (IEs) and self-employed persons. Analytical conclusions are presented on the impact of digital payments on reducing transaction costs, increasing turnover and sales volumes, strengthening financial discipline and reporting, as well as expanding financial inclusion. The empirical basis of the study includes statistical data on payment infrastructure published by the Central Bank of the Republic of Uzbekistan, the World Bank’s Global Findex database and financial inclusion reports, as well as open data and information released by government authorities. The article substantiates the role of digital payments in supporting sustainable income generation in the segment of individual entrepreneurs and the self-employed, reducing the share of the shadow economy, and stabilizing state budget revenues.

**Keywords:** digital payments, individual entrepreneurs (IEs), self-employed persons, QR payments, POS terminals, cashless transactions, transaction costs, financial inclusion, digital trace, shadow economy.

## Аннотация

В данной статье рассматривается экономическая эффективность внедрения цифровых платёжных технологий в деятельности индивидуальных предпринимателей (ИП) и самозанятых лиц. Дается аналитическая оценка влияния цифровых платежей на сокращение транзакционных издержек, увеличение оборота и объёмов торговли, усиление финансовой дисциплины и

отчётности, а также расширение финансовой инклюзии. В качестве эмпирической базы использованы статистические данные по платёжной инфраструктуре Центрального банка Республики Узбекистан, обзоры Всемирного банка и других международных источников, а также открытые данные и отчёты государственных органов. В статье обоснована роль цифровых платежей в поддержании устойчивых доходов в сегменте ИП и самозанятых, снижении доли теневой экономики и стабилизации поступлений в государственный бюджет.

**Ключевые слова:** цифровые платежи, индивидуальные предприниматели (ИП), самозанятые лица, QR-платежи, POS-терминалы, безналичные расчёты, транзакционные издержки, финансовая инклюзия, цифровой след, теневая экономика.

## KIRISH

O‘zbekiston Respublikasida iqtisodiyotning raqamlashtirilishi, naqdsiz hisob-kitoblar ulushini oshirish, elektron tijoratni rivojlantirish hamda yashirin iqtisodiyotni qisqartirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 10-dekabr PF-246-sonli chiqarilgan “Naqdsiz hisob-kitoblarni ommalashtirish va yashirin iqtisodiyot ulushini qisqartirishga qaratilgan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni<sup>1</sup> hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 12-avgust PQ-247-sonli “Yakka tartibdagi tadbirkorlar hamda o‘zini o‘zi band qilgan shaxslar uchun qulay shart-sharoit yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori<sup>2</sup> orqali raqamli to‘lov infratuzilmasini kengaytirish, elektron to‘lovlar orqali shaffoflikni oshirish va fiskal intizomni kuchaytirish bo‘yicha muhim vazifalar belgilandi. O‘zbekistonda raqamli to‘lov texnologiyalarining kengayishi naqd pulga bog‘liqlikni kamaytirish, xizmat ko‘rsatish tezligini oshirish va iqtisodiy munosabatlarni shaffoflashtirishga xizmat qilmoqda. Ayniqsa, YTT va o‘zi band segmenti iqtisodiyotda keng qatlamni tashkil etgani bois, ushbu segmentda raqamli to‘lovlar ulushining oshishi umumiy iqtisodiy samaradorlik va soliq bazasining kengayishiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Moliyaviy xizmatlarni raqamlashtirish zamonaviy iqtisodiyot transformatsiyasining asosiy yo‘nalishlaridan biridir. Yakka tartibdagi tadbirkorlar va o‘zi band shaxslar segmenti uchun raqamli to‘lov texnologiyalarini joriy etish alohida ahamiyatga ega, chunki ushbu sektor naqd pul hisob-kitoblarining yuqori ulushi, bank moliyalashtirishga cheklangan kirish va yuqori operatsion xarajatlar bilan tavsiflanadi.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida naqd pul muomalasining yuqori ulushi soliq bazasining qisqarishiga, norasmiy aylanmalarning kengayishiga hamda davlat moliyaviy resurslarining yo‘qotilishiga olib kelmoqda. Shu sababli zamonaviy to‘lov texnologiyalarini joriy etish, elektron tijorat platformalarini rivojlantirish va

<sup>1</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 10-dekabr PF-246-sonli chiqarilgan “Naqdsiz hisob-kitoblarni ommalashtirish va yashirin iqtisodiyot ulushini qisqartirishga qaratilgan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/uz/docs/-7897630>

<sup>2</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 12-avgust PQ-247-sonli “Yakka tartibdagi tadbirkorlar hamda o‘zini o‘zi band qilgan shaxslar uchun qulay shart-sharoit yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori <https://lex.uz/docs/-7681520>



innovatsion to'lov vositalari orqali iqtisodiy operatsiyalarni shaffoflashtirish dolzarb ilmiy-amaliy masalaga aylandi.

Bunda yangi avlod raqamli to'lov texnologiyalarining joriy etilishi naqdsiz hisob-kitoblarni ommalashtirish, savdo va xizmat ko'rsatish sohasida elektron tranzaksiyalar ulushini oshirish hamda yashirin iqtisodiyot darajasini sezilarli darajada kamaytirishga imkon berishi mumkin.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Ilmiy adabiyotlarda raqamli to'lov texnologiyalari zamonaviy iqtisodiyotning muhim institutsional elementi sifatida talqin qilinadi hamda ularning iqtisodiy samaradorligi, moliyaviy inklyuziya darajasiga ta'siri va yashirin iqtisodiyotni qisqartirishdagi roli keng o'rganilgan. Jahon banki, Xalqaro valyuta jamg'armasi (IMF), BMT Taraqqiyot dasturi (UNDP) va OECD tomonidan chop etilgan tadqiqotlarda raqamli to'lovlar iqtisodiy o'sishni qo'llab-quvvatlovchi, tranzaksiya xarajatlarini kamaytiruvchi va moliyaviy tizim shaffofligini oshiruvchi omil sifatida baholanadi.

Jahon bankining Global Findex Database hisobotlarida raqamli to'lov vositalaridan foydalanish darajasi oshgan mamlakatlarda moliyaviy inklyuziya sezilarli darajada yaxshilangani qayd etilgan. Xususan, mobil to'lovlar va QR-to'lovlar kichik biznes hamda o'zi band shaxslar uchun bank xizmatlariga kirishni soddalashtirib, rasmiy moliyaviy tizimga integratsiyani tezlashtirishi ta'kidlangan.

OECD tadqiqotlarida raqamli to'lov infratuzilmasining rivojlanishi kichik va o'rta biznes subyektlarida aylanma mablag'lar aylanish tezligini oshirishi, hisob-kitoblardagi kechikishlarni kamaytirishi hamda fiskal intizomni mustahkamlashi qayd etiladi. Ayniqsa, POS-terminallar va elektron hisob-fakturalardan foydalanish soliq ma'lumotlarining aniqligini oshirib, yashirin iqtisodiy faoliyatni cheklashga xizmat qilishi ta'kidlanadi.

Xalqaro valyuta jamg'armasi tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda naqdsiz hisob-kitoblar ulushining oshishi davlat byudjeti tushumlarining barqarorlashuvi va soliq bazasining kengayishiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi asoslab berilgan. IMF ekspertlari raqamli to'lovlar orqali iqtisodiy operatsiyalarni rasmiylashtirish yashirin iqtisodiyot ulushini qisqartirishning eng samarali mexanizmlaridan biri ekanini ta'kidlaydi.

Ilmiy maqolalarda (Suri va Jack; Demirguc-Kunt va boshq.) raqamli to'lov platformalarining, xususan mobil to'lovlarning, yakka tartibdagi tadbirkorlar va o'zi band shaxslar daromadlari barqarorligini oshirishga ijobiy ta'siri empirik jihatdan isbotlangan. Tadqiqotlarda raqamli to'lovlardan foydalanuvchi kichik biznes subyektlarining savdo hajmi va mijozlar qamrovi an'anaviy naqd hisob-kitoblarga tayanadigan subyektlarga nisbatan yuqori ekanligi aniqlangan.

O'zbekiston Respublikasi sharoitida raqamli to'lovlar bo'yicha ilmiy va amaliy tahlillar Markaziy bank hamda davlat organlari hisobotlarida aks etgan. O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining rasmiy statistik ma'lumotlariga ko'ra, so'nggi yillarda POS-terminallar soni, QR-to'lovlar hajmi va elektron tranzaksiyalar ulushi barqaror o'sish tendensiyasiga ega.

Shuningdek, “data.egov.uz” platformasida e’lon qilingan ochiq ma’lumotlar raqamli to’lovlar rivoji bilan yakka tartibdagi tadbirkorlar sonining oshishi, o’zi band shaxslarning rasmiy ro’yxatdan o’tishi va soliq tushumlarining kengayishi o’rtasida bevosita bog’liqlik mavjudligini ko’rsatadi.

Adabiyotlarda ta’kidlanishicha, raqamli to’lov texnologiyalarining samaradorligi nafaqat texnologik infratuzilma, balki normativ-huquqiy muhit, fiskal rag’batlar va moliyaviy savodxonlik darajasi bilan chambarchas bog’liq. Shu jihatdan, O’zbekiston qonunchilik hujjatlari raqamli to’lovlarni ommalashtirish orqali YTT va o’zini o’zi band qilgan shaxslarni iqtisodiy jihatdan qo’llab-quvvatlashga qaratilgan muhim institutsional asos sifatida baholanadi.

Umuman olganda, ilmiy manbalar va xalqaro tajriba raqamli to’lov texnologiyalari yakka tartibdagi tadbirkorlar va o’zini o’zi band qilgan shaxslar faoliyatida tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, iqtisodiy faollikni oshirish, yashirin iqtisodiyot ulushini qisqartirish hamda davlat moliyaviy barqarorligini mustahkamlashda muhim rol o’ynashini ko’rsatadi. Bu holat mazkur maqolada tanlangan tadqiqot yo’nalishining dolzarbligini hamda ilmiy-amaliy ahamiyatini tasdiqlaydi.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda tahliliy va empirik yondashuvlar uyg’unlashtirildi. Raqamli to’lov texnologiyalarining iqtisodiy samaradorligi YTT va o’zini o’zi band qilgan shaxslar faoliyatiga ta’siri nuqtai nazaridan baholandi. Asosiy manba sifatida O’zbekiston Respublikasi Markaziy banki, Davlat soliq qo’mitasi va data.egov.uz portallarida e’lon qilingan ochiq statistik ma’lumotlar tahlil qilindi. Shuningdek, Jahon banki, IMF, OECD va UNDP tomonidan tayyorlangan xalqaro hisobotlar solishtirma tahlil uchun asos bo’ldi. Tranzaksiya xarajatlari, tushumlar, to’lov hajmi va rasmiy faoliyat ulushi kabi ko’rsatkichlar asosida raqamli to’lovlarning samaradorlik darajasi baholandi. Tadqiqotda mintaqaviy tafovutlar, texnologik kirish imkoniyatlari va fiskal mexanizmlarning ta’siri ham ko’rib chiqildi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

O’zbekiston Respublikasida so’nggi yillarda raqamli transformatsiya jarayonlari (bank xizmatlari, davlat xizmatlari va savdo operatsiyalarining masofaviy xizmatlari) fonida raqamli to’lovlar infratuzilmasi jadal kengaymoqda. Davlat siyosatida naqdsiz hisob-kitoblarni rag’batlantirish va yashirin iqtisodiyotni qisqartirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Raqamli to’lov infratuzilmasining kengayishi natijasida YTT va o’zini o’zi band qilgan shaxslar segmenti uchun “kirish bareri” pasaymoqda. Xususan, YTT va o’zini o’zi band qilgan shaxslar uchun raqamli to’lovlarning amaliy samaradorligi, avvalo, to’lovni qabul qilish (POS va QR-to’lovlar), hisob-kitobni rasmiylashtirish va aylanmani tezlashtirish imkoniyatlari bilan bog’liq. O’zbekiston Respublikasi Markaziy bankining to’lov tizimi ko’rsatkichlariga oid ma’lumotlariga ko’ra, 2024-yil 1-noyabr holatida mamlakatda muomaladagi bank kartalari soni 54943130 donani, o’rnatilgan POS-terminallar soni esa 425553 donani tashkil etgan.

2024-yilning yanvar–oktabr oylarida POS-terminallar orqali o‘tkazilgan tranzaksiyalar summasi 267125439 mln so‘mni (ya’ni 267,1 trln so‘m) tashkil etgan.

Mazkur ko‘rsatkichlar YTT va o‘zi band shaxslar uchun ikki muhim natijani anglatadi. Birinchidan, to‘lovni qabul qilish qamrovi kengaydi, ya’ni “faqat naqd” hisob-kitob usulidan chiqish imkoniyati sezilarli darajada osonlashdi, bu ayniqsa xizmat ko‘rsatish, chakana savdo, kuryerlik va maishiy xizmatlar sohalari uchun muhimdir. Ikkinchidan, tranzaksiyalar tezligi oshib, aylanma mablag‘lar aylanishi jadallashdi, kunlik tushumni yig‘ish va qayta xarid qilish sikli qisqardi.

Shuningdek, Markaziy bankning 2024-yil yakuni bo‘yicha yillik hisobotida “QR-online” tizimi orqali tadbirkorlik subyektlariga berilgan QR-kodlar soni qariyb 108 ming donaga yetkazilgani qayd etilgan. Bu YTT va o‘zini o‘zi band qilgan shaxslar uchun bank terminallariga muqobil, nisbatan arzon va tez joriy etiladigan yechimlar kengayayotganini anglatadi.

O‘zi band shaxslar sonining keskin o‘sishi raqamli ro‘yxatdan o‘tish va to‘lov ekotizimi orqali “masshtab” hosil bo‘layotganini ko‘rsatadi. Raqamli to‘lovlarning iqtisodiy samaradorligi ko‘pincha ularning qamrovi bilan o‘lchanadi: rasmiy tizimga qancha ko‘p subyekt jalb etilsa, shuncha ko‘p iqtisodiy operatsiyalar rasmiylashtiriladi. Davlat soliq qo‘mitasi tomonidan taqdim etilgan ma’lumotlarga ko‘ra, 2024-yil 1-oktabr holatida o‘zi band shaxslar soni 4,08 mln nafarni tashkil etgan bo‘lsa, 2025-yil 1-iyul holatiga kelib bu ko‘rsatkich 5,5 mln nafardan oshgan. Bu o‘tgan yilning mos davriga nisbatan 56 foizga, ya’ni qariyb 2 mln nafarga oshganini ko‘rsatadi.

Mazkur jarayonni YTT va o‘zi band shaxslar segmentida iqtisodiy faoliyatning raqamlashtirilishi natijasida yuzaga kelayotgan institutsional transformatsiya sifatida izohlash mumkin. Raqamli to‘lov texnologiyalarining, jumladan QR-to‘lovlar, POS-terminallar va mobil ilovalarning keng joriy etilishi iqtisodiy operatsiyalarning avtomatik tarzda raqamli iz qoldirgan holda amalga oshirilishiga olib kelmoqda. Aynan ushbu raqamli izning mavjudligi moliyaviy operatsiyalarni yashirin tarzda olib borish imkoniyatini sezilarli darajada cheklaydi. Natijada YTT va o‘zi band shaxslar faoliyatida naqdsiz tranzaksiyalar ulushi oshib, tushumlar rasmiy moliyaviy aylanmada aks eta boshlaydi.



**1-rasm. Raqamli to‘lovlar orqali yashirin iqtisodiyotni qisqartirish mexanizmi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



Shu bilan birga, o‘zi band shaxslar uchun joriy etilgan soddalashtirilgan soliq tartiblari va imtiyozlar raqamli to‘lovlar orqali ishlashni qo‘llab-quvvatlovchi omil bo‘lib xizmat qilsa-da, yashirin iqtisodiyot ulushining qisqarishida asosiy determinant sifatida aynan raqamlashtirish darajasi namoyon bo‘lmoqda. Demak, raqamli to‘lovlar infratuzilmasining kengayishi YTT va o‘zi band segmentida iqtisodiy faoliyatni shaffoflashtirib, rasmiy tushumlarni ko‘paytirish hamda yashirin iqtisodiyot darajasini pasaytirishga xizmat qilmoqda (1-rasm).

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Xulosa qilib aytganda, yakka tartibdagi tadbirkorlar va o‘zi band shaxslar segmentida raqamli to‘lov texnologiyalarini joriy etish iqtisodiy samaradorlikni oshirishning muhim institutsional omili sifatida namoyon bo‘lmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, raqamli to‘lovlar nafaqat tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish va savdo aylanmasini tezlashtirishga xizmat qiladi, balki iqtisodiy operatsiyalarni avtomatik raqamli qayd (digital trace) orqali amalga oshirish hisobiga moliyaviy shaffoflikni sezilarli darajada kuchaytiradi.

Olib borilgan tahlillar asosida aniqlanishicha, raqamli to‘lov infratuzilmasining kengayishi YTT va o‘zi band shaxslar faoliyatida naqd pulsiz va rasmiy tushumlar ulushining oshishiga olib kelmoqda. Aynan iqtisodiy operatsiyalarning raqamlashtirilishi yashirin tarzda faoliyat yuritish imkoniyatlarini texnologik jihatdan cheklab, yashirin iqtisodiyot ulushining qisqarishiga sabab bo‘lmoqda. Bu jarayonda soliq imtiyozlari va soddalashtirilgan tartiblar qo‘llab-quvvatlovchi omil bo‘lib xizmat qilsa-da, hal qiluvchi rolni raqamlashtirish darajasi bajarishi aniqlangan.

Shuningdek, raqamli to‘lovlardan foydalanish YTT va o‘zi band shaxslarning rasmiy moliyaviy tizimga integratsiyasini tezlashtirib, ularning raqamli xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytiradi hamda moliyaviy intizomni mustahkamlaydi. Bu holat moliyaviy inklyuziyaning kengayishiga va moliyaviy mahsulotlardan foydalanish salohiyatining oshishiga zamin yaratadi.

Umuman olganda, raqamli to‘lov texnologiyalarining keng joriy etilishi YTT va o‘zi band shaxslar segmentida iqtisodiy faoliyatni shaffoflashtirish, rasmiy tushumlarni ko‘paytirish, yashirin iqtisodiyot darajasini pasaytirish hamda davlat byudjeti tushumlarining barqarorligini ta‘minlashga xizmat qiluvchi samarali mexanizm ekanini tasdiqlaydi. Ushbu natijalar O‘zbekiston sharoitida raqamli to‘lovlarni rivojlantirish bo‘yicha olib borilayotgan davlat siyosatining iqtisodiy asoslanganligini ko‘rsatadi va kelgusida mazkur yo‘nalishni yanada chuqurlashtirish zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 10-dekabr PF–246-son “Naqdsiz hisob-kitoblarni ommalashtirish va yashirin iqtisodiyot ulushini qisqartirishga qaratilgan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/uz/docs/-7897630>

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 12-avgust PQ–247-son “Yakka tartibdagi tadbirkorlar hamda o‘zini o‘zi band qilgan shaxslar uchun qulay

shart-sharoit yaratish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori. <https://lex.uz/uz/docs/-7681520>

3. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. To'lov tizimlari va raqamli to'lov infratuzilmasi bo'yicha statistik ma'lumotlar. – Toshkent, 2024.

4. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Markaziy bankning 2024-yil yakunlari bo'yicha yillik hisoboti. – Toshkent, 2025.

5. O'zbekiston Respublikasi Davlat soliq qo'mitasi. O'zini o'zi band qilgan shaxslar bo'yicha rasmiy statistik ma'lumotlar. – Toshkent, 2024–2025.

6. Jahon banki (World Bank). Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. – Washington, DC, 2022.

7. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2022). The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience. – World Bank Publications. Suri, T., & Jack, W. (2016). The long-run poverty and gender impacts of mobile money. Science, Vol. 354, No. 6317.

8. International Monetary Fund (IMF). Digitalization and the Shadow Economy. IMF Working Paper. – Washington, DC, 2021. – <https://www.imf.org/en/Topics/digital-economy>

9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). The Role of Digital Payments in the Formalisation of the Economy. – Paris, 2020. – <https://www.oecd.org/digital/>

10. United Nations Development Programme (UNDP). Digital Payments and Financial Inclusion: Accelerating Inclusive Growth. – New York, 2021. – <https://www.undp.org>

11. Asian Development Bank (ADB). Assessment of the State of Financial Inclusion in Uzbekistan. – Manila, 2022. – <https://www.adb.org>

12. Data.egov.uz – O'zbekiston Respublikasi ochiq ma'lumotlar portali. Raqamli to'lovlar va tadbirkorlik faoliyati bo'yicha ochiq statistik ma'lumotlar. – <https://data.egov.uz>

## OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA BARQAROR RAQOBAT USTUNLIKLARINI SHAKLLANTIRISH ASOSIDA STRATEGIK BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH

**Ismailova Nilufar Sabitdjanovna**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti  
“Jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy  
munosabatlar” kafedrası mudiri, professor i.f.n.  
E-mail: [ismailovanilufar797@gmail.com](mailto:ismailovanilufar797@gmail.com)

### Annotatsiya

Ushbu maqola oliy ta'lim muassasalarida (OTM) strategik boshqaruvni takomillashtirishning nazariy-konseptual asoslarini, barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirish orqali amalga oshirish yo'llarini o'rganadi. 2012–2022-yillarda Scopus va Web of Science bazalarida indekslangan 30 ta ilmiy manbaga asoslangan narrativ adabiyotlar sharhi orqali raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalari tahlil qilinadi. Asosiy mavzular, raqobat manbalari va turlari, ularning ijobiy va salbiy oqibatlari, takomillashtirish strategiyalari hamda konseptual bog'lanishlar ko'rib chiqiladi. Xulosalar bir-biriga mantiqiy bog'langan holda taqdim etilib, rivojlanayotgan mamlakatlarda (shu jumladan Markaziy Osiyo) nazariy asoslar takomillashtirilgan. Maqola ekonometrik tahlillarsiz, faqat nazariy va konseptual yondashuvga asoslangan.

**Kalit so'zlar:** strategik boshqaruv; barqaror raqobat ustunligi; oliy ta'lim muassasalari; raqobat; raqobatbardoshlik; intellektual kapital; narrativ sharh.

### Аннотация

В статье рассматриваются теоретико-концептуальные основы совершенствования стратегического управления в высших образовательных учреждениях (ВОУ) посредством формирования устойчивых конкурентных преимуществ. На основе нарративного обзора литературы, включающего 30 научных источников, индексированных в базах данных Scopus и Web of Science за 2012–2022 годы, анализируются понятия конкуренции, конкурентоспособности и устойчивого конкурентного преимущества. В работе рассматриваются ключевые тематические направления, источники и виды конкуренции, их положительные и отрицательные последствия, стратегии совершенствования, а также концептуальные взаимосвязи. Выводы представлены в логически взаимосвязанной форме, при этом теоретические основы адаптированы к контексту развивающихся стран, включая государства Центральной Азии. Статья не содержит эконометрического анализа и основана исключительно на теоретическом и концептуальном подходе.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; устойчивое конкурентное преимущество; высшие образовательные учреждения; конкуренция; конкурентоспособность; интеллектуальный капитал; нарративный обзор.

### Abstract

This article examines the theoretical and conceptual foundations for improving strategic management in higher education institutions (HEIs) through the formation of

sustainable competitive advantages. Based on a narrative literature review of 30 academic sources indexed in the Scopus and Web of Science databases for the period 2012–2022, the concepts of competition, competitiveness, and sustainable competitive advantage are analyzed. The study explores key thematic areas, sources and types of competition, their positive and negative effects, improvement strategies, and conceptual linkages. The conclusions are presented in a logically coherent manner, with theoretical foundations refined in the context of developing countries, including Central Asia. The article does not employ econometric analysis and is based solely on a theoretical and conceptual approach.

**Keywords:** strategic management; sustainable competitive advantage; higher education institutions; competition; competitiveness; intellectual capital; narrative review.

## KIRISH

Zamonaviy sharoitda oliy ta'lim muassasalari (OTM) an'anaviy ta'lim va ilmiy tadqiqot markazlari sifatidagi roldan chiqib, tobora murakkablashib borayotgan raqobat muhitida faoliyat yuritayotgan strategik tashkilotlarga aylanmoqda. Globalizatsiya jarayonlari, bilim iqtisodiyotining chuqurlashuvi, davlat moliyalashtirishining nisbatan qisqarishi va bozorlashtirish tendensiyalarining kuchayishi OTMlarni talabalar, yuqori malakali akademik kadrlar, moliyaviy resurslar hamda institutsional obro' -e'tibor uchun doimiy raqobatga majbur qilmoqda (Krucken; Musselin). Ushbu jarayonlar oliy ta'lim tizimini nisbatan yopiq va barqaror muhitdan ochiq, dinamik va raqobatga asoslangan tizimga aylantirdi.

Raqobatning kuchayishi OTMlar oldiga strategik boshqaruvga nisbatan mutlaqo yangi talablarni qo'ymoqda. Endilikda muassasalar faqat qisqa muddatli samaradorlik yoki reytinglarda yuqori o'rinlarni egallash bilan cheklanib qolmay, balki uzoq muddatli istiqbolda o'z mavqeini saqlab qolish va rivojlantirishga xizmat qiluvchi barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirishga intilmoqda. Aynan barqarorlik omili raqobat ustunligini oddiy ustunlikdan farqlab, uni strategik boshqaruvning markaziy kategoriyasiga aylantiradi. Chunki vaqtinchalik ustunliklar tezda taqlid qilinishi yoki yo'qolishi mumkin bo'lsa, barqaror raqobat ustunligi muassasaning ichki salohiyati, noyob resurslari va tashkiliy qobiliyatlariga tayanadi.

Oliy ta'lim sohasida raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalari bo'yicha ilmiy munozaralar sezilarli darajada kengaydi. Tadqiqotlarda bozorlashtirish siyosati, global reytinglar, xalqaro akkreditatsiyalar, ta'lim sifati, innovatsion faoliyat va intellektual kapitalning roli turlicha talqin qilinmoqda. Shu bilan birga, mavjud adabiyotlarda ushbu tushunchalar ko'pincha alohida-alohida tahlil qilinib, ularning o'zaro mantiqiy bog'liqligi va strategik boshqaruv tizimidagi yaxlit roli yetarlicha umumlashtirilmagan.

Mazkur maqola ushbu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan bo'lib, nazariy-konseptual yondashuvga asoslangan narrativ adabiyotlar sharhi orqali oliy ta'lim muassasalarida barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirish va ular asosida strategik boshqaruvni takomillashtirish masalalarini tizimli tarzda yoritadi. Tadqiqot 2012–2022-yillar oralig'ida Scopus va Web of Science bazalarida indekslangan 30 ta ilmiy



manba tahliliga tayangan holda olib borildi. Sharh tizimli (systematic review) emas, balki mavzuning asosiy g'oyalari va nazariy yo'nalishlarini mantiqiy birlashtirishga qaratilgan narrativ yondashuv asosida amalga oshirildi (Greenhalgh va boshq.).

Maqola quyidagi mantiqiy tuzilishda tashkil etilgan: avvalo, raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalarining nazariy talqinlari tahlil qilinadi; keyin oliy ta'lim tizimidagi raqobat manbalari va turlari ko'rib chiqiladi; raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlari baholanadi; barqaror raqobat ustunligini shakllantirish strategiyalari umumlashtiriladi; yakunda esa adabiyotlar asosida konseptual bog'lanishlar ishlab chiqilib, xulosalar taqdim etiladi. Ushbu yondashuv rivojlanayotgan mamlakatlar, jumladan Markaziy Osiyo va O'zbekiston sharoitida oliy ta'limni strategik boshqarish uchun muhim nazariy asos yaratadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim muassasalarida (OTM) raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalari so'nggi o'n yilliklarda ilmiy adabiyotlarda tobora markaziy o'rin egallab bormoqda. Ushbu tushunchalar bir-biri bilan uzviy bog'liq bo'lib, ularni alohida-alohida emas, balki yaxlit nazariy tizim sifatida talqin qilish zarur. Adabiyotlarda raqobat, avvalo, cheklangan resurslar uchun olib boriladigan institutsional kurash sifatida qaraladi. Bunday resurslarga talabalar, moliyaviy mablag'lar, ilmiy grantlar, yuqori malakali professor-o'qituvchilar hamda institutsional obro'-e'tibor kiradi (Teixeira va boshq.; Musselin). Shu jihatdan OTMlar tobora bozor subyektlariga o'xshash xatti-harakatlarni namoyon eta boshlamoqda.

Krucken oliy ta'limdagi raqobatni oddiy bozor mexanizmi sifatida emas, balki ko'p qirrali va ko'p darajali jarayon sifatida izohlaydi. Uning yondashuvida raqobat ichki (akademik me'yorlar, ilmiy mahsuldorlik, kadrlar o'rtasidagi raqobat) va tashqi (bozor, davlat siyosati, xalqaro reytinglar) bosimlarning birikmasi natijasida shakllanadi. Bu esa raqobatning faqat iqtisodiy emas, balki institutsional va madaniy o'lchovga ham ega ekanligini ko'rsatadi. Musselin ham ushbu fikrni rivojlantirib, oliy ta'lim tizimida raqobatning kuchayishi davlat siyosati, moliyalashtirish mexanizmlari va xususiy sektor ishtiroki bilan chambarchas bog'liq ekanini ta'kidlaydi.

Raqobat tushunchasi bilan chambarchas bog'liq bo'lgan ikkinchi kategoriya — raqobatbardoshlik — ko'proq tashqi joylashuv va muassasaning nisbiy pozitsiyasini ifodalaydi. Raqobatbardoshlik OTMning boshqa muassasalar bilan taqqoslaganda resurslarni jalb qilish, bilim ishlab chiqarish va ta'lim xizmatlarini taklif etish qobiliyatini aks ettiradi (Kabok va boshq.). Panda va boshqalar raqobatbardoshlikni brend imiji, ta'lim sifati va manfaatdor tomonlar bilan munosabatlar orqali shakllanadigan kompleks jarayon sifatida ko'rsatadi. Bu yondashuvda raqobatbardoshlik tashqi muhitda namoyon bo'ladigan natija bo'lib, u ichki imkoniyatlar va strategik qarorlar bilan belgilanadi.

Uchinchi va eng muhim tushuncha — barqaror raqobat ustunligi — raqobatbardoshlikdan farqli ravishda ichki salohiyatga urg'u beradi. Adabiyotlarda ushbu tushuncha resursga asoslangan yondashuv (RBV) bilan izohlanadi. Ushbu yondashuvga ko'ra, raqobatchilar tomonidan osonlikcha taqlid qilib bo'lmaydigan, noyob, qimmatbaho va o'rnini bosib bo'lmaydigan resurslar barqaror raqobat

ustunligining manbai hisoblanadi (Lo va Tian; Mahdi va boshq.). Oliy ta'limda bunday resurslarga intellektual kapital, tashkiliy madaniyat, ilmiy maktablar va institutsional obro' kiradi.

Bozorlashtirish va globalizatsiya jarayonlari ushbu uch tushunchaning shakllanishida asosiy kontekstual omillar sifatida namoyon bo'ladi. Musselin bozorlashtirish raqobatni kuchaytiruvchi asosiy mexanizm ekanini ko'rsatib, bu jarayon OTMlarni strategik rejalashtirishga majbur qilayotganini ta'kidlaydi. Naidoo esa raqobatning haddan tashqari ideallashtirilishi — "raqobat fetishi" — ta'limni tovarlashtirish va uning ijtimoiy vazifalarini cheklash xavfini keltirib chiqarishini tanqidiy nuqtayi nazardan yoritadi. Ushbu tanqidlar barqaror raqobat ustunligini shakllantirishda muvozanatli yondashuv zarurligini ko'rsatadi.

Intellektual kapital adabiyotlarda barqaror raqobat ustunligining eng muhim manbai sifatida qayd etiladi. Insoniy, tuzilmaviy va aloqaviy kapital komponentlari orqali OTMlar bilim ishlab chiqarish va tarqatish jarayonlarida ustunlikka erishishi mumkin (Pedro va boshq.; Marulanda-Grisales va Vera-Acevedo). Ushbu yondashuv barqaror ustunlikning moddiy emas, balki bilimga asoslangan tabiatini ochib beradi.

#### *Raqobat manbalari va turlari*

Adabiyotlarda oliy ta'limdagi raqobatning manbalari ichki va tashqi guruhlariga ajratiladi. Ichki manbalar, avvalo, rahbariyatning strategik qarorlari, marketing va reyting siyosati, shuningdek akademik ierarxiyalar bilan bog'liq (Pederzini; Mahdi va boshq.). Pederzini universitet rahbarlarining raqobatni qanday talqin qilishi va unga qanday ma'no berishi strategik yo'nalishlarni belgilashda hal qiluvchi rol o'ynashini ko'rsatadi.

Tashqi manbalar esa davlat siyosati, moliyalashtirishning qisqarishi, akkreditatsiya va sifat talablari, shuningdek xalqaro tashkilotlarning tavsiyalari bilan bog'liq (Sergeeva; Hammond). Davlat va xalqaro institutlarning ta'siri raqobatni institutsional darajada kuchaytirib, OTMlarni global standartlarga moslashishga undaydi.

Raqobat turlari ham ko'p qirrali xarakterga ega. Krucken va Musselin raqobatni ichki va tashqi, individual va institutsional, milliy va global darajalarda namoyon bo'ladigan murakkab jarayon sifatida talqin qiladi. Erhardt va von Kotzebue gorizontaal differensiyatsiya orqali o'xshash muassasalar o'rtasidagi dasturiy raqobatni, Teixeira va boshqalar esa vertikal ierarxiya orqali obro'-e'tiborga asoslangan raqobatni yoritadi. Ushbu tasniflar oliy ta'limda raqobatning yagona shakli yo'qligini, balki ko'p darajali tizim mavjudligini ko'rsatadi.

#### *Raqobatning oqibatlari*

Oliy ta'lim muassasalarida raqobatning oqibatlari adabiyotlarda ikki tomonlama va murakkab jarayon sifatida talqin qilinadi. Ijobiy jihatdan, raqobat ta'lim va ilmiy-tadqiqot faoliyati sifatini oshirish uchun kuchli rag'batlantiruvchi mexanizm vazifasini bajaradi. Raqobat sharoitida OTMlar o'quv dasturlarini yangilash, pedagogik yondashuvlarni takomillashtirish va tadqiqot natijalarining xalqaro miqyosda tan olinishiga intilish orqali o'z strategik pozitsiyasini mustahkamlashga harakat qiladi (Lo va Tian). Shuningdek, raqobat marketing faoliyatini rivojlantirib, ta'lim xizmatlarining

aniq segmentlarga yo‘naltirilishini va manfaatdor tomonlar — talabalar, ota-onalar, ish beruvchilar hamda jamiyat — qoniqishining oshishini ta‘minlaydi (Ghobehei va boshq.).

Bundan tashqari, raqobat strategik diversifikatsiyani kuchaytirib, OTMlarni yangi ta‘lim yo‘nalishlari, xalqaro dasturlar va qo‘shma loyihalarni joriy etishga undaydi. Tan va boshqalar ta‘kidlaganidek, raqobat muhitida dasturlar xilma-xilligining oshishi talabalar ehtiyojlariga moslashuvchan javob berish imkonini yaratadi. Shu nuqtayi nazardan, raqobat innovatsiya va samaradorlikni rag‘batlantiruvchi institut sifatida namoyon bo‘ladi. Shaposhnykov va boshqalar raqobatni oliy ta‘limning barqaror rivojlanishiga xizmat qiluvchi omil sifatida ko‘rsatib, u orqali sifat va institutsional moslashuvchanlikni oshirish mumkinligini asoslaydi.

Biroq, raqobatning salbiy oqibatlar ham adabiyotlarda keng yoritilgan. Naidoo raqobatning haddan tashqari kuchayishi ijodkorlik va akademik erkinlikni cheklashi, ta‘limning ijtimoiy vazifalarini ikkinchi darajaga surib qo‘yishi mumkinligini ta‘kidlaydi. Neves va boshqalar esa raqobat tengsizlikni kuchaytirib, resurslar asosan kuchli va obro‘li muassasalarda jamlanishiga olib kelishini ko‘rsatadi. Krucken fikriga ko‘ra, metrikalar va reytinglarga haddan tashqari bog‘liqlik akademik faoliyatni soddalashtirib, murakkab ilmiy jarayonlarni sonli ko‘rsatkichlarga qisqartirish xavfini keltirib chiqaradi.

Shuningdek, raqobat muhitida faoliyat yurituvchi akademik xodimlar va rahbarlar yuqori psixologik bosim, stress va professional kuyish holatlariga duch kelishi mumkin. Obro‘-e‘tibor uchun kurash muvaffaqiyatsizlik holatlarida muassasaning reputatsiyasiga salbiy ta‘sir ko‘rsatishi ehtimolini oshiradi. Shu sababli, adabiyotlarda raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlarini muvozanatlash strategik boshqaruvning eng muhim vazifalaridan biri sifatida qoraladi.

#### *Takomillashtirish strategiyalari*

Barqaror raqobat ustunligini shakllantirish bo‘yicha adabiyotlar ko‘p darajali va ko‘p qirrali strategiyalarni taklif etadi. Makro darajada davlat tomonidan xalqarolashuv siyosatini qo‘llab-quvvatlash, moliyalashtirish mexanizmlarini diversifikatsiya qilish va oliy ta‘limni milliy raqobatbardoshlik strategiyalariga integratsiya qilish muhim omil sifatida e‘tirof etiladi (Hammond). Bunday yondashuv OTMlarga global ta‘lim maydonida faol ishtirok etish va tashqi resurslarni jalb qilish imkonini beradi.

Institutsional darajada esa marketing, sifat kafolati, raqamlashtirish, brending va tadbirkorlikni rivojlantirish barqaror ustunlikning muhim instrumentlari sifatida ko‘riladi. Fantauzzi va boshqalar bozorlashtirish sharoitida qiymat yaratishga qaratilgan strategiyalarni asoslab, OTMlarni faol tadbirkor subyektlar sifatida talqin qiladi. Suwarno va boshqalar esa yangi xizmatlar va tashkiliy innovatsiyalar raqobatbardoshlikni uzoq muddatli istiqbolda mustahkamlashini ko‘rsatadi.

Adabiyotlarda intellektual kapitalni boshqarish alohida strategik yo‘nalish sifatida ajralib turadi. Bilimlarni aniqlash, yaratish, saqlash, almashish va qo‘llash jarayonlari OTMlarning innovatsion qobiliyatini oshirib, barqaror raqobat ustunligini ta‘minlaydi (Mahdi va boshq.; Lo va Tian; Qassas va Areiqat). Ushbu jarayonlar

tashkiliy rivojlanishning funksional, xulqiy, tuzilmaviy va texnologik jihatlari bilan uyg'unlashgan holda amalga oshirilishi zarur.

Bundan tashqari, hamkorliklar, tarmoqlashuv va umumiy sifat boshqaruvi (TQM) yondashuvlari barqaror ustunlikni mustahkamlovchi mexanizmlar sifatida ko'rsatiladi. Secundo va boshqalar va Marulanda-Grisales va Vera-Acevedo intellektual kapitalga asoslangan hamkorliklar orqali ta'lim, tadqiqot va ijtimoiy faoliyatning integratsiyasini kuchaytirish mumkinligini ta'kidlaydi.

#### *Konseptual asos va bog'lanishlar*

Adabiyotlar tahlili asosida oliy ta'lim muassasalarida raqobat jarayonining mantiqiy konseptual zanjiri shakllanadi: raqobat → raqobatbardoshlik → barqaror raqobat ustunligi (Krucken; Musselin). Ushbu zanjir raqobatning tashqi bosimlardan boshlanib, institutsional natijalarga olib kelishini ko'rsatadi. Raqobatbardoshlik ushbu jarayonda vositachi bo'lib, tashqi muhitdagi pozitsiyani mustahkamlaydi, barqaror raqobat ustunligi esa ichki salohiyatga asoslangan uzoq muddatli ustunlikni ifodalaydi.

Mazkur jarayonda bozorlashtirish va resursga asoslangan yondashuv (RBV) muhim vositachilik rolini o'ynaydi. RBV doirasida intellektual kapital barqaror ustunlikning asosiy manbai sifatida namoyon bo'ladi (Mahdi va boshq.; Pedro va boshq.). Rahbarlik qobiliyatlari esa raqobatni strategik ma'noga ega jarayonga aylantirib, resurslarni muvofiqlashtirish va qarorlarni amalga oshirishni ta'minlaydi (Pederzini).

Natijada, barqaror raqobat ustunligi ichki resurslar va tashqi bosimlar o'rtasidagi muvozanat orqali shakllanadi. Ijobiy va salbiy oqibatlarini muvozanatlash manfaatdor tomonlar — talabalar, akademik xodimlar, davlat va jamiyat — ishtiroki orqali amalga oshiriladi (Ghobehei va boshq.; Panda va boshq.). Ushbu konseptual yondashuv oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish uchun mustahkam nazariy asos yaratadi.

### **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqot nazariy-konseptual yondashuvga asoslangan narrativ adabiyotlar sharhi (narrative literature review) hisoblanadi. Maqolada ekonometrik, statistik yoki empirik modellashtirish usullari qo'llanilmagan bo'lib, tahlil faqat ilmiy adabiyotlarni tizimli mantiqiy tahlil qilish orqali amalga oshirilgan.

Tadqiqot jarayonida 2012–2022-yillar oralig'ida Scopus va Web of Science (WoS) xalqaro ilmiy bazalarida indekslangan 30 ta yuqori sifatli ilmiy maqola tanlab olindi. Manbalarni tanlashda quyidagi mezonlarga amal qilindi:

- oliy ta'lim muassasalarida raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi masalalariga bevosita bag'ishlangan bo'lishi;

- nazariy, konseptual yoki sifatli (qualitative) yondashuvga asoslanganligi;

- xalqaro miqyosda tan olingan Scopus/WoS indeksli jurnallarda chop etilganligi.

Adabiyotlar tizimli sharh (systematic review) emas, balki narrativ va mavzuga yo'naltirilgan (concept-driven) sharh tamoyiliga muvofiq tahlil qilindi. Ushbu yondashuv mavzuning asosiy g'oyalarini, nazariy yo'nalishlarini va konseptual bog'lanishlarini chuqur talqin qilish imkonini beradi (Greenhalgh va boshq.).

Tahlil quyidagi bosqichlarda amalga oshirildi:



1. asosiy tushunchalarni aniqlash (raqobat, raqobatbardoshlik, barqaror raqobat ustunligi);
2. raqobat manbalari va turlarini aniqlash (ichki va tashqi);
3. raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlarini umumlashtirish;
4. barqaror raqobat ustunligini shakllantirish strategiyalarini tahlil qilish.

Mazkur metodologik yondashuv oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha nazariy umumlashtirish va kontseptual xulosalar chiqarishga xizmat qiladi hamda kelgusida empirik tadqiqotlar uchun ilmiy asos yaratadi.

Ushbu narrativ adabiyotlar sharhi asosida oliy ta'lim muassasalarida (OTM) raqobat jarayoni oddiy "bozor mexanizmi" sifatida emas, balki ko'p darajali institutsional tizimda shakllanadigan murakkab strategik hodisa sifatida namoyon bo'lishi aniqlandi. Adabiyotlarda raqobatning manbalari va oqibatlari turlicha talqin qilinadi, biroq umumiy mantiq shundan iboratki, raqobatning kuchayishi OTMlarni strategik boshqaruvni yangicha yondashuvlar asosida qayta qurishga majbur qiladi (Krucken; Musselin). Bu yerda strategik boshqaruvning samaradorligi vaqtinchalik yutuqlarni emas, balki uzoq muddatda ta'minlanadigan barqaror raqobat ustunligini shakllantirish qobiliyati bilan o'lchanadi (Lo va Tian; Mahdi va boshq.).

Sharh natijalari raqobat → raqobatbardoshlik → barqaror raqobat ustunligi zanjirini nazariy jihatdan mustahkamlaydi va ushbu zanjirning OTMlar uchun strategik boshqaruv logikasini belgilashini ko'rsatadi (Krucken; Musselin). Raqobat resurslar uchun kurash sifatida boshlanganida, muassasa tashqi maydonda o'z pozitsiyasini kuchaytirish uchun raqobatbardoshlik mexanizmlarini ishga soladi. Biroq adabiyotlarda ta'kidlanganidek, raqobatbardoshlik ko'pincha ko'rinadigan indikatorlar (reytinglar, brend, jalb qilingan talabalar oqimi) orqali ifodalansa-da, barqaror raqobat ustunligi ko'proq ichki salohiyat va taqlid qilib bo'lmaydigan resurslar asosida shakllanadi (Lo va Tian; Mahdi va boshq.). Demak, OTMlar uchun muhim savol "qanday qilib raqobatbardosh bo'lish"dan ko'ra "qanday qilib barqaror ustunlikni yaratish va saqlash"ga ko'chadi.

Adabiyotlar bozorlashtirish va globalizatsiya jarayonlarini raqobatning bosh konteksti sifatida ko'rsatadi. Musselin yangi raqobat shakllari davlat siyosati va xususiy sektor ishtiroki bilan uzviy bog'liqligini ta'kidlab, oliy ta'limni boshqarishda tashqi me'yorlar va moliyalashtirish mexanizmlari raqobat konfiguratsiyasini belgilashini ko'rsatadi. Krucken esa oliy ta'limda bir vaqtning o'zida bir nechta raqobat shakllari mavjudligini ta'kidlaydi: akademik raqobat (ilmiy mahsuldorlik), bozor raqobati (talabalar va resurslar), status raqobati (reytinglar) va institutsional raqobat (moliyalashtirish va legitimlik). Bu ko'p qatlamlilik strategik boshqaruvni "bitta yo'nalishli" strategiya bilan cheklab qo'ymasdan, diversifikatsiyalangan strategik portfelni talab qiladi.

Biroq raqobatning normativ bahosi bir xil emas. Naidoo raqobatning haddan tashqari ideallashtirilishi "raqobat fetishi"ga olib kelib, ta'limni tovarlashtirish va ijtimoiy vazifalarni soya ostida qoldirish xavfini kuchaytirishini ko'rsatadi. Neves va boshqalar raqobat muhitida tengsizlik kuchayishi, resurslar nisbatan kuchli

muassasalarda jamlanishi va kompensatsion mexanizmlarning samarasizligi kabi oqibatlarni yoritadi. Shu bois nazariy sintez shuni ko'rsatadiki, raqobat OTM uchun ham imkoniyat, ham xavfdir: u innovatsiya va samaradorlikni rag'batlantirishi mumkin (Lo va Tian; Shaposhnykov va boshq.), biroq bir vaqtning o'zida stress, metrikalarga qaramlik va reputatsion xatarlarni oshiradi (Naidoo; Krucken). Strategik boshqaruvning takomillashuvi aynan shu ikki tomonlama ta'sirni boshqarish qobiliyatida namoyon bo'ladi.

Takomillashtirish strategiyalari bo'yicha adabiyotlar ikki yirik yo'nalishni ajratib ko'rsatadi: (1) makro darajadagi institutsional muhitni kuchaytirish va (2) mikro darajada ichki salohiyatni barqaror ustunlikka aylantirish. Makro darajada xalqarolashuv va davlat siyosati orqali raqobat mexanizmlarini konstruktiv yo'nalishga burish muhim (Hammond). Mikro darajada esa marketing va brending kabi ko'rinadigan instrumentlar raqobatbardoshlikni kuchaytirsada (Ghobehei va boshq.; Fantauzzi va boshq.), barqaror ustunlik uchun chuqurroq omillar — intellektual kapital, bilim boshqaruvi va innovatsion qobiliyat — hal qiluvchi hisoblanadi (Mahdi va boshq.; Qassas va Areiqat). Shu nuqtayi nazardan, raqamlashtirish va yangi xizmatlarni ishlab chiqish OTMning moslashuvchanligini oshiradi, biroq ular faqat texnologik modernizatsiya sifatida emas, balki bilim yaratish va almashish jarayonlarini qayta tashkil etish vositasi sifatida ko'rilgandagina barqaror ustunlik beradi (Lo va Tian; Suwarno va boshq.).

Nazariy sintezning eng muhim xulosalaridan biri shundaki, barqaror raqobat ustunligi ko'pincha "ko'rinmas aktivlar"ga tayanadi. Intellektual kapital yondashuvi OTMning insoniy kapitali (o'qituvchi va tadqiqotchilar sifati), tuzilmaviy kapitali (tizimlar, boshqaruv, jarayonlar) va aloqaviy kapitali (hamkorliklar, tarmoqlar, reputatsiya) o'zaro uyg'unlashganda strategik ustunlik shakllanishini ko'rsatadi (Secundo va boshq.; Marulanda-Grisales va Vera-Acevedo; Pedro va boshq.). Shu bilan birga, ushbu kapitalning barqaror bo'lishi uchun rahbarlik omili kritik hisoblanadi. Pederzini rahbarlar raqobatga ma'no berish, ustuvorliklarni belgilash va resurslarni safarbar etish orqali ustunlikning shakllanishini tezlashtirishini ko'rsatadi. Demak, strategik boshqaruv texnik rejalashtirishdan ko'ra ko'proq strategik ma'no va yo'nalish berish jarayoniga aylanadi.

Rivojlanayotgan mamlakatlarda nazariy implikasiya shundan iboratki, raqobatning kuchayishi avtomatik tarzda sifatni oshirmaydi; aksincha, institutsional muhit va ichki salohiyat mos kelmasa, raqobat salbiy oqibatlarni kuchaytirishi mumkin (Naidoo; Neves va boshq.). Shu sababli Markaziy Osiyo va O'zbekiston sharoitida strategik boshqaruvni takomillashtirish davlat siyosati (xalqaro integratsiya va moliyalashtirish), institutsional boshqaruv (sifat kafolati, raqamlashtirish) hamda ichki salohiyatni (intellektual kapital va bilim boshqaruvi) yagona mantiqiy modelda birlashtirishni talab qiladi (Hammond; Mahdi va boshq.; Secundo va boshq.). Natijada, nazariy sintez OTMlar uchun "raqobatga javob qaytarish"dan "barqaror ustunlikni ongli ravishda loyihalash va boshqarish"ga o'tish zaruratini asoslaydi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Mazkur tadqiqot oliy ta'lim muassasalarida (OTM) strategik boshqaruvni takomillashtirish masalasini barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirish bilan bevosita bog'liq holda nazariy-kontseptual asosda tahlil qildi. 2012–2022-yillar oralig'ida Scopus va Web of Science bazalarida indekslangan 30 ta ilmiy manbaga tayangan narrativ adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatdiki, oliy ta'lim tizimidagi raqobat oddiy bozor mexanizmi sifatida emas, balki ko'p darajali, institutsional va madaniy jihatlariga ega murakkab jarayon sifatida namoyon bo'ladi. Raqobatning kuchayishi OTMlarni strategik qarorlar qabul qilishda yangi yondashuvlarni qo'llashga majbur qilmoqda, biroq ushbu jarayonning samarasi qisqa muddatli raqobatbardoshlikdan ko'ra uzoq muddatli barqaror ustunlikni yaratish qobiliyatiga bog'liq ekanligi aniqlanmoqda.

Tadqiqot natijalari raqobat → raqobatbardoshlik → barqaror raqobat ustunligi zanjirini oliy ta'lim muassasalari strategik boshqaruvining mantiqiy yadrosi sifatida asoslaydi. Raqobat tashqi bosimlar va resurslar uchun kurash orqali shakllansa, raqobatbardoshlik OTMning ushbu muhitdagi nisbiy pozitsiyasini ifodalaydi. Barqaror raqobat ustunligi esa ichki salohiyat, xususan, intellektual kapital, bilim boshqaruvi va innovatsion qobiliyatlar orqali shakllanadigan, taqlid qilib bo'lmaydigan ustunlik sifatida namoyon bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, strategik boshqaruvning takomillashuvi marketing yoki reytinglarga yo'naltirilgan taktikalardan ko'ra muassasaning ichki resurslarini uzoq muddatli ustunlikka aylantirish qobiliyatiga tayanishi lozim.

Nazariy sintez shuni ko'rsatdiki, raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlari o'rtasidagi muvozanatni boshqarish strategik rahbarlikning muhim vazifasidir. Raqobat innovatsiya, samaradorlik va sifatni oshirishi mumkin bo'lsa-da, u tengsizlik, psixologik bosim va ta'limning ijtimoiy vazifalarini cheklash xavfini ham kuchaytiradi. Ayniqsa, rivojlanayotgan mamlakatlar, jumladan O'zbekiston sharoitida raqobat mexanizmlarini institutsional qo'llab-quvvatlashsiz joriy etish salbiy oqibatlarni kuchaytirishi mumkin. Shu bois davlat siyosati, institutsional boshqaruv va ichki salohiyatni birlashtiruvchi yaxlit strategik yondashuv zarur.

Mazkur tadqiqotning asosiy ilmiy hissi shundaki, u oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni barqaror raqobat ustunliklari orqali tushuntiruvchi nazariy modelni umumlashtiradi hamda kelgusida empirik tadqiqotlar uchun konseptual asos yaratadi.

Amaliy takliflar:

1. Intellektual kapitalga asoslangan strategik boshqaruvni joriy etish: OTMlar insoniy, tuzilmaviy va aloqaviy kapitalni alohida-alohida emas, balki yagona strategik tizim sifatida boshqarishi zarur.

2. Raqobatni sifat va innovatsiyaga yo'naltirish: Reytinglar va sonli ko'rsatkichlarga haddan tashqari bog'liqlik o'rniga ta'lim sifati, ilmiy yangilik va ijtimoiy ta'sir ustuvor qilinishi lozim.

3. Strategik rahbarlik kompetensiyalarini kuchaytirish: Universitet rahbarlari raqobatga ma'no berish, ustuvorliklarni belgilash va resurslarni safarbar etish qobiliyatlariga ega bo'lishi kerak.

4. Raqamlashtirishni bilim boshqaruvi bilan integratsiya qilish: Raqamli texnologiyalar faqat infratuzilma emas, balki bilim yaratish va almashish jarayonlarini takomillashtirish vositasi sifatida qo'llanishi lozim.

5. Davlat va OTMLar o'rtasida muvozanatli hamkorlik mexanizmlarini rivojlantirish: Davlat siyosati raqobatni rag'batlantirishi bilan birga, tenglik va barqarorlikni ta'minlovchi institutsional sharoitlarni yaratishi zarur.

Ushbu xulosa va takliflar oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishga qaratilgan ilmiy va amaliy qarorlar uchun mustahkam nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Erhardt, D., von Kotzebue, A. Competition unleashed: horizontal differentiation in German higher education. *Tert Educ Manag* 22, 333–358 (2016). <https://doi.org/10.1080/13583883.2016.1233993>
2. Fadahunsi, T., & Pelsner, T. G. (2013). Marketing practices for competitiveness in public FET colleges in Gauteng. *South African Journal of Higher Education*, 27(4), 838-857.
3. Fantauzzi, C., Frondizi, R., Colasanti, N., & Fiorani, G. (2019). Creating Value in the Entrepreneurial University: Marketization and Merchandising Strategies. *Administrative Sciences*, 9(4), 82. <https://doi.org/10.3390/admsci9040082>
4. Garrett-Jones, S., & Turpin, T. (2012). Globalisation and the Changing Functions of Australian Universities. *Science, Technology and Society*, 17(2), 233-274. <https://doi.org/10.1177/097172181101700203>
5. Ghobehei, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E. et al. The effects of perceived brand orientation and perceived service quality in the higher education sector. *Eurasian Bus Rev* 9, 347–365 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40821-018-00115-4>
6. Gruzdev, I., Terentev, E. & Dzhafarova, Z. Superhero or hands-off supervisor? An empirical categorization of PhD supervision styles and student satisfaction in Russian universities. *High Educ* 79, 773–789 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00437-w>
7. Hammond, C.D. Internationalization, nationalism, and global competitiveness: a comparison of approaches to higher education in China and Japan. *Asia Pacific Educ. Rev.* 17, 555–566 (2016). <https://doi.org/10.1007/s12564-016-9459-0>
8. Kabók, J., Radisic, S., & Kuzmanović, B. (2017). Cluster analysis of higher-education competitiveness in selected European countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 845–857. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1305783>
9. Kelly, A. (2016). Measuring research competitiveness in UK universities: introducing the Herfindahl Index to the 2008 and 2014 research assessment exercises. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(8), 1206–1222. <https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1074979>
10. Kettunen, K., Alajoutsijärvi, K., Hunnes, J.A. et al. Emergence and early institutionalization of competition in higher education: evidence from Finnish business schools. *Tert Educ Manag* 29, 365–389 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09104-9>
11. Krücken, G. (2021). Multiple competitions in higher education: a conceptual approach. *Innovation*, 23(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1684652>



12. Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426-441.
13. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
14. Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.  
<https://doi.org/10.3390/su13179891>
15. Marulanda-Grisales, N., & Vera-Acevedo, L. D. (2023). Analysis of core competences and competitive advantages in higher education institutions: An intellectual capital approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(5), 957–971.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2118636>
16. Christine Musselin, New forms of competition in higher education, *Socio-Economic Review*, Volume 16, Issue 3, July 2018, Pages 657–683, <https://doi.org/10.1093/ser/mwy033>.
17. Naidoo, R. (2018). The competition fetish in higher education: Shamans, mind snares and consequences. *European Educational Research Journal*, 17(5), 605-620.  
<https://doi.org/10.1177/1474904118784839>
18. Neves, T., Ferraz, H., & Nata, G. (2017). Social inequality in access to higher education: grade inflation in private schools and the ineffectiveness of compensatory education. *International Studies in Sociology of Education*, 26(2), 190–210.  
<https://doi.org/10.1080/09620214.2016.1191966>
19. Ngoc, D. M. (2018). Competitive Strategies of Vietnamese Higher Educational Institutions. *International Higher Education*, 94, 33–34.  
<https://doi.org/10.6017/ihe.2018.0.10546>
20. Panda S, Pandey SC, Bennett A, Tian X (2019), "University brand image as competitive advantage: a two-country study". *International Journal of Educational Management*, Vol. 33 No. 2 pp. 234–251, doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0374>
21. Abreu Pederzini, G. (2018). Neoliberal awakenings: A case study of university leaders' competitive advantage sensemaking. *Higher Education Policy*, 31(3), 405–422.  
<https://kar.kent.ac.uk/62885/>
22. de Matos Pedro, E., Alves, H., & Leitão, J. (2022). In search of intangible connections: intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions. *Higher education*, 83(2), 243–260. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00653-9>
23. Qassas, K., and A. Areiqat. 2020. "Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordanian Private Universities." *International Journal of Higher Education* 10 (2): 92–107. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n2p92>
24. Secundo, G., Perez, S. E., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H. (2017). An intellectual capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229–239. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>.
25. Sergeeva, V. V. (2016). Assessing Competition on the Russian University Market Using a Modified Panzar-Rosse Model. *Russian Education & Society*, 58(1), 12–29.  
<https://doi.org/10.1080/10609393.2016.1205919>

26. Shaposhnykov, K., Shaposhnykova, I., Tanashchuk, K., Filippov, V., Hrytsku, V., & Demkiv, Y. (2022). Competitiveness of the higher education in the context of ensuring sustainable development of the state. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(3), 280–287. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.29>
27. Yahiaoui ,Hela Chebbi D, Stonkiene M, Matkeviciene R, Vaiginiene E (2016), "Evaluation of the national higher education system's competitiveness: Theoretical model". *Competitiveness Review*, Vol. 26 No. 2 pp. 116–131, doi: <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0055>.
28. Suwarno, Kamaludin, S. Widodo, and R. S. Hayu. 2021. "The Role of Performance and new Services Development on Sustainable Competitive Advantage in Indonesian Private Universities." *International Journal of EBusiness and EGovernment Studies* 13 (1): 117–41.
29. Tan, C. L., Y. N. Goh, and H. S. Chan. 2015. "The Determinants of Competitiveness in Quality: A Study among the Malaysian Private Higher Education Institutions." *Problems and Perspectives in Management* 13 (2): 371–9.
30. Teixeira, P.N., Rocha, V., Biscaia, R. et al. Competition and diversity in higher education: an empirical approach to specialization patterns of Portuguese institutions. *High Educ* 63, 337–352 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9444-9>

## TO‘QIMACHILIK KORXONALARIDA ISHLAB CHIQUARISH RESURSLARINI STRATEGIK BOSHQARISH

**Kazakov Olim Sabirovich**

Namangan davlat texnika universiteti  
“Menejment” kafedrası professori, i.f.n.

E-mail: [olinkzkv@gmail.com](mailto:olinkzkv@gmail.com)

### Annotatsiya

Korxonalar faoliyati samarasini ta’minlashda ishlab chiqarish resurslarining o’rni va ahamiyati nihoyatda kattadir. Maqolada to’qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish va ulardan ichki bozorda talabni rag’batlantirish yo’nalishida samarali foydalanishni yo’lga qo’yish maqsadida boshqarishni tashkil etish o’rganilgan, taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so’zlar:** iqtisodiyot rivoji, korxona, ichki bozor, talab, aholi daromadlari, ishlab chiqarish resurslari, boshqarish, talabni rag’batlantirish.

### Аннотация

Роль и значение производственных ресурсов в обеспечении эффективности деятельности предприятия чрезвычайно велики. В статье исследуется организация управления на текстильных предприятиях с целью обеспечения эффективного использования производственных ресурсов и их эффективного применения для стимулирования спроса на внутреннем рынке, а также разработаны предложения и рекомендации.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, предприятия, внутренний рынок, спрос, доходы населения, производственные ресурсы, управление, стимулирование спроса.

### Abstract

The role and importance of production resources in ensuring the effectiveness of enterprises’ activities is extremely large. The article studies the organization of management in textile enterprises in order to establish effective use of production resources and their effective use in stimulating demand in the domestic market, and develops proposals and recommendations.

**Keywords:** economic development, enterprise, domestic market, demand, population income, production resources, management, demand stimulation.

### KIRISH

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va xalqiga qilgan Murojaatnomasida iqtisodiyotni rivojlantirish bo‘yicha ustuvor yo‘nalishlar belgilab berilgan. Ularning ichida ichki bozorda talabni rag‘batlantirish alohida e’tibor qaratilgan muhim yo‘nalish sifatida ajralib turadi. Mamlakatda qulay biznes muhiti yaratilgani, tovar va xizmatlar hajmi va turlari kengaygani, aholining daromadlari oshib, kambag‘allik darajasi kamaygani kuzatilmoqda. Kam ta’minlangan oilalarni qo‘llab-quvvatlash maqsadida har yili milliard dollarga yaqin imtiyozli kreditlar ajratilmoqda. Inflyatsiya darajasi bir xonali ko‘rsatkichgacha pasaygani

hisobiga narx-navo barqarorlashib, natijada aholining xarid qobiliyati sezilarli darajada oshgani qayd etilgan[2].

Aholining xarid qobiliyati o'sishiga sanoat korxonalarimizda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning raqobatbardoshlik darajasi ham katta ta'sir ko'rsatdi. Shu bilan birga, bozorlarda aholi uchun taklif etilayotgan to'qimachilik mahsulotlari tarkibi ham o'zgarib bormoqda. Ko'plab yangi turdagi mahsulotlar taklif etilmoqda. Ichki bozordagi to'qimachilik mahsulotlari sektorida mamlakatimizda faoliyat yuritayotgan to'qimachilik korxonalari bilan bir qatorda turli xorijiy mamlakatlardagi bu kabi korxonalar mahsulotlari ham o'rin olgan. Bu bozordagi raqobat kurashi keskinlashib bormoqda. To'qimachilik korxonalari bozordagi talabni rag'batlantirish orqali o'z mahsulotlarini sotishni amalga oshirishlari natijasidagina o'z faoliyatlarini davom ettirishlari mumkin. Aks holda, ular faoliyatida murakkabliklar yuzaga kelishi mumkin. Ichki bozorlarda talabni rag'batlantirish uchun ishlab chiqariladigan mahsulotlarning jozibadorlik darajasini oshirish bilan bir qatorda narxini ham pasaytirish lozim. Bu murakkab masalaning yechimi to'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish resurslarini boshqarishni takomillashtirish orqali hal qilinadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Korxonalarining ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyati samarasini oshirishda mavjud ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli ko'plab olimlar va tadqiqotchilar ushbu yo'nalishda tadqiqotlar olib borganlar va o'z fikrlarini bildirganlar.

A.N. Rodnikov resurslarni iqtisodiy tizim elementlari sifatida ta'riflaydi: "Resurslar — iqtisodiy tizim elementlari bo'lib, ishlab chiqarish jarayoni davomida iste'mol qilinadi yoki ishlab chiqarish omillari hisoblanadi. Ularga mehnat, yer, kapital (binolar va qurilmalar, texnologik dastgohlar, transport vositalari) kiradi" [3].

L.I. Abalkin rahbarligidagi mualliflar resurslarga shunday ta'rif berdilar: "Ishlab chiqarish resurslari — iqtisodiy nazariyaning asosiy tushunchasi bo'lib, ishlab chiqarishni ta'minlash vositalari va manbalaridan iborat bo'ladi" [4].

Ishlab chiqarish resurslari deganda korxona va tashkilotlar faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan barcha ishlab chiqarish vositalari, zaxiralar, korxonaning amal qilishi va rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan tovar-moddiy qiymatliklar, umuman olganda barcha ishlab chiqarish omillari tushuniladi.

Mamlakatimizda ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish masalalari A.Sh. Bekmurodov, M.S. Qosimova, Sh.J. Ergashxo'jayeva, N.K. Yo'ldoshev, S.S. G'ulomov, Y.A. Abdullayev, H.P. Abulqosimov, A.A. Qulmatov, Q. Muftaydinov, M.R. Boltabayev, U.V. G'ofurov, Sh.I. Mustafoqulov, S.N. Usmonov, A. G'ofurov, M. Abduraxmonova va boshqa iqtisodchi olimlarning ilmiy ishlarida tadqiq etilgan.

### METODOLOGIYA

Tadqiqotni o'tkazish jarayonida ishlab chiqarish resurslari va ulardan foydalanish masalalari tahlil qilingan. Ushbu masala bo'yicha shug'ullangan olimlar va mutaxassislarning yondashuvlari o'rganilgan. Tadqiqot jarayonida abstrakt-mantiqiy tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, sabab–natija aloqalari, tizimli yondashuv,



tanlama kuzatuv, solishtirma tahlil hamda ilmiy abstraksiyalash usullaridan foydalanildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Iqtisodiyotning globallashuvi hamda raqobat kurashi tobora keskinlashib borayotgan hozirgi davrda to'qimachilik korxonalari faoliyatida ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishning o'rni va ahamiyati ortib bormoqda. To'qimachilik korxonalarining ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan iqtisodiy resurslarni topish masalaning bir tomoni bo'lsa, ikkinchi tomoni bu resurslardan samarali foydalanishni yo'lga qo'yishdir. Bu yo'nalishda ishlab chiqarish resurslarini boshqarishning ahamiyati kattadir.

1-jadval.

### To'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishni strategik boshqarish va ularni korxona faoliyatiga ta'siri<sup>1</sup>

| Mavjud strategiyalar                                                                     | Strategiyani asoslash                                                                     | Faoliyatdagi oqibatlari                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Foydalanilayotgan ishlab chiqarish resurslarini saqlab qolish.                        | An'anaviy iste'molchini saqlab qolish.                                                    | Bozor hissasi qisqaradi. Foyda miqdori kamayadi.                                                |
| 2. Sifatli materiallardan foydalanish orqali sifatni oshirish.                           | Yuqori sifatli mahsulotga narxning ortishi xarajatlarni qoplashga imkon beradi.           | Bozor hissasi qisqaradi. Foydalilik darajasi pasayadi. Yangi iste'molchilar jalb qilinadi.      |
| 3. Narxni o'zgartirmagan xolda resurslarning sifatini yaxshilash.                        | Xarajat kamroq bo'lgan xollarda samarali bo'ladi. Ayrim xollarda xarajatlar ortib ketadi. | Bozor hissasi qisqaradi. Qisqa muddatda foydalilik darajasi pasayadi, uzoq muddatda esa o'sadi. |
| 4. Narxni pasaytirishga imkon beradigan resurslardan foydalanish.                        | Buyurtmachilarga narxni pasaytirilganligini yetkazish. Taklif qiymati ortadi.             | Bozor hissasi ortadi. Foydalilik darajasi qisqa muddatda kamayadi, uzoq muddatda ortadi.        |
| 5. Mavjud resurslardan foydalangan xolda xarajatlarni kamaytirish.                       | Narx bo'yicha raqobatni saqlab qolish                                                     | Bozor hissasini saqlab qolish. Foydalilik darajasi pasayadi.                                    |
| 6. Yangi turdagi resurslardan foydalanish orqali yangi turdagi mahsulotni taklif qilish. | Iste'molchi ehtiyojlarini qondirish                                                       | Tavakkalchilik va xavf-xatar darajasi ortadi kelajakda katta foyda kelishi mumkin.              |

To'qimachilik korxonalari o'z ishlab chiqarish faoliyatidagi mahsulot ishlab chiqarish jarayonida holatga mos ravishda ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish hajmini oshirishga yoki kamaytirishga majbur bo'ladilar. Faoliyat samarasini oshirish va bozordagi aholi talablarini rag'batlantirish maqsadida ishlab chiqarish resurslarining turlarini o'zgartirishlari ham mumkin. Bunda mahsulot sifatiga ta'sir etmaydigan va tannarxni o'zgartirmaydigan variantlarni izlashga majbur bo'ladilar. To'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish resurslarini boshqarishda turli

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

strategiyalardan foydalaniladi. Bu strategiyalarni asoslash va ularning oqibatlari, ulardan foydalanishning korxona faoliyatiga ta'siri bo'yicha ma'lumotlar 1-jadvalda ko'rsatilgan. Bu jadval ma'lumotlari har qanday boshqarish strategiyasining ijobiy tomonlari bilan bir qatorda salbiy xususiyatlari ham bo'lishini ko'rsatadi (1-jadval).

To'qimachilik korxonalari o'z faoliyatlarini muntazam ravishda tahlil qilib borgan holda ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish strategiyasini tanlaydilar. Bunda ular o'zgarib turgan bozor talabi va taklifi, raqobatchilar holati, iste'molchilarning daromadlari, ta'minotchilardagi o'zgarishlarni inobatga olishlari muhim holat hisoblanadi.

To'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish jarayonida boshqaruvning bir qator iqtisodiy vositalaridan foydalaniladi:

1. Zaxiralarni boshqarish.
2. Narxlarni belgilash.
3. Ishlab chiqarish xarajatlarini aniqlash.
4. Moliyaviy natijalarni yaxshilash.

Ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishni boshqarishda samarali mexanizmlardan foydalanish zarur. To'qimachilik korxonalari faoliyati samarasini oshirishning strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish asosida ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish mexanizmini yaratish bugungi kundagi muhim vazifalardan hisoblanadi. To'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish mexanizmi ichida narxlar va narxlashtirish tizimi markaziy o'rinni egallaydi. Narxlar va narxlashtirish tizimida to'qimachilik korxonalari iqtisodiy-xo'jalik faoliyatining barcha tomonlari aks etadi.

Bozor munosabatlari sharoitida narxlarning o'rni va ahamiyati birmuncha o'zgaradi, narxlarning shakllanishi va rivojlanishida ham o'zgarishlar ro'y berdi. Narxlashtirish tizimida sifat o'zgarishlari amalga oshdi. Ushbu o'zgarishlarning asosi narxlarning ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish vazifasining kuchsizlanishi oqibatida qiymat qonunining harakat qilish sohasi cheklanishidir. Buning o'rniga boshqa omillar ahamiyati ortib bormoqda. Jumladan, o'zgarmas narxlar va mustahkam bozor sharoitlarini nazarda tutgan holda ishlab chiqarish faoliyatini istiqboldagi rejalar va rivojlanish dasturlariga yo'naltirish bilan bog'liq hamda bozor ehtiyojlarini to'laroq hisobga olgan holda resurslarni tanlash va ulardan foydalanish bo'yicha qarorlar qabul qilishdir.

Faoliyatni amalga oshirish davomida korxonalar o'zlarining narxlashtirish sohasidagi siyosatlarini belgilaydilar va mahsulotlarga bo'lgan talab asosida mahsulotlar talabini muvofiqlashtiradilar. Bu mahsulot ishlab chiqarish hajmini moslashtirish orqali amalga oshiriladi. Shu bilan birga, kapital xarajatlar sarflash ham amalga oshirilishi mumkin. Bunday harakatlar natijasida bozordagi bir xil mahsulotlarga bo'lgan narxlarni ma'lum muddat davomida ushlab turish imkoniyati yaratiladi.

Narxlashtirish mexanizmida narxlarni o'rnatish uslubiyotini yaratish va narxlar strukturasini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Hozirgi vaqtda eng keng tarqalgan usullardan biri xarajatlarni hisobga olgan holda maqsadli narxlashtirish usulidir. Bu

usulda narxlar darajasi ishlab chiqarish xarajatlarini hamda foyda me'yorini hisobga olgan holda o'rnatiladi.

$$H = X_i/ch + F_M$$

Bu yerda: H - mahsulot narxi;

$X_i/ch$  - ishlab chiqarish harajatlari;

$F_M$  - foyda me'yori.

Bunday narxlarni o'rnatishda ishlab chiqarish xarajatlari haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmiga emas, balki ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning o'rtacha darajasida hisoblangan mahsulot hajmiga nisbatan aniqlanadi. Bunda mahsulot imkoniyatlari hamda tarmoqda yangi raqobatchilar paydo bo'lish ehtimoli ham e'tiborga olinadi. Shu orqali korxonalar bozor talabi o'zgarishlarini hisobga olishga harakat qiladilar. Ular ishlab chiqarish quvvatlaridan to'la foydalanilmagan holatda ham samarali (rentabelli) faoliyatni ta'minlashni belgilaydilar. Bozordagi o'zgarishlar natijasida ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini o'zgartiradilar. Ammo yuqori samaradorlikka erishish uchun ishlab chiqarish quvvatlaridan maksimal darajada foydalanish lozim. Boshqaruv faoliyatida ishlab chiqarish quvvatlaridan maksimal darajada foydalanishga intilish amalga oshirilishi kerak.

Ishlab chiqarish resurslarini boshqarishni takomillashtirishda talabni rag'batlantirish maqsadida narxlar strukturasi muhim ahamiyatga ega. Narxlar strukturasi narxning ayrim elementlarining foizdagi nisbatidir. Hozirgi iqtisodiyotning globallasuvi sharoitida narxlar strukturasi yangi elementlar paydo bo'lmoqda: ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari, amortizatsiya ajratmalari, o'rtacha transport xarajatlari, texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari, yangi mahsulotni o'zlashtirish va ilmiy-tadqiqot ishlariga ajratmalar, bozor tadqiqotlari xarajatlari. Shu bilan birga, ma'muriy xarajatlari, reklama xarajatlari va sotuv tarmoqlarini tashkil etish xarajatlari hisssasi ortib bormoqda va ularning narxga ta'siri kuchaymoqda.

To'qimachilik korxonalaridagi narxlashtirish jarayonida talabni rag'batlantirish maqsadida faoliyatda yuzaga keladigan holatlar hamda boshqaruv strategiyalari hisobga olinadi. To'qimachilik korxonalarida globallasuv sharoitida narxlashtirish jarayonida quyidagi muhim savollarga javob topilishi kerak:

1. Resurslar turlari bo'yicha xarajatlar darajasi qanday?
2. Ortib borayotgan xarajatlarni qoplay olamizmi?
3. Murakkablik sharoitida korxona faoliyatini saqlab qola olamizmi?
4. Xaridorlar va iste'molchilar talablari hamda ularning daromadlari darajasi qanday?

5. Iste'molchi istagi nimalarga va qanday miqdorda yo'naltirilgan?

6. Raqobatchilarning holati va ular o'rnatgan narx darajasi qanday?

Iqtisodiy elementlar bo'yicha aniqlangan ishlab chiqarish smetasi bir turdagi elementlar jamlanmasidan kelib chiqqan holda shakllantiriladi. Tannarx kalkulyatsiyasi esa kalkulyatsiya moddalari bo'yicha xarajatlarni guruhlash asosida aniqlanadi. Fikrimizcha, tannarx kalkulyatsiyasi kattaroq ahamiyatga ega, chunki kalkulyatsiyada xarajatlar sarflanayotgan joyi va maqsadiga mos ravishda guruhlanadi.

Iqtisodiy tahlil va xo‘jalik faoliyatini nazorat qilish uchun ushbu usuldan foydalanish mumkin.

To‘qimachilik korxonalarida mahsulot tannarxini aniqlashda turli muqobil variantlar tuziladi va ular ichidan eng maqbul, ya’ni samaralisi tanlab olinadi. Samarali variantni tanlashda asosiy mezon — ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish va bir birlik mahsulotga ketadigan sarf-xarajatlarni qisqartirishdir.

Ishlab chiqarish xarajatlari tarkibiga kiruvchi moddalar tashqi ta’sir ostida o‘zgaruvchan bo‘lsa, imkon qadar bu o‘zgarishlarni ichki imkoniyatlardan foydalangan holda bartaraf etish lozim. Hozirgi vaqtda ayrim korxonalar rahbariyati bunday o‘zgarishlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri mahsulot narxiga qo‘shib, narxni oshiradilar. Bu esa sotuv hajmining kamayishiga va iste’molchilarga qiyinchilik tug‘dirishiga olib kelishi mumkin.

Korxonalar faoliyatni tashkil etishda, ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishni boshqarishda hamda ushbu jarayonlarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga narx belgilashda mahsulot sotilayotgan bozorlardagi holatni muntazam o‘rganib borishlari, bozor konyunkturasini, talab va taklif darajasini, iste’molchilar istagi va uni qondirilish darajasini tahlil qilib borishlari maqsadga muvofiqdir. Bu ishlarni amalga oshirish uchun to‘qimachilik korxonalarida marketing xizmatini kengaytirish, imkon bo‘lsa, bozorni o‘rganish bo‘limini tashkil etish lozim.

To‘qimachilik korxonalaridagi bozorni o‘rganish bo‘limi o‘z faoliyati davomida quyidagi ishlarni amalga oshirishi lozim:

- korxona tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar turlari va sifatini muntazam tahlil qilib borish;
- raqobatchilarning ushbu yo‘nalishdagi faoliyatini o‘rganish va o‘z faoliyati bilan solishtirish;
- bozor konyunkturasini o‘rganish;
- bozor ulushini oshirishga doir chora-tadbirlarni belgilash va amalga oshirish;
- iste’mol tanlovi nazariyasi asosida iste’molchi istagi, uning byudjet chizig‘i va farqsizlik chizig‘ini muntazam tahlil qilib borish;
- mahsulot sotish hajmini tahlil qilish va uni oshirish bo‘yicha tadbirlarni belgilash hamda amalga oshirish;
- korxona faoliyatini yaxshilash bo‘yicha takliflar tayyorlash va ularni amalga oshirishda qatnashish.

Ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish samarasini oshirish uchun tuzilgan boshqaruv mexanizmi texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy yo‘nalishlardan foydalanishni ko‘zda tutadi. Ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish samarasini ta’minlash uchun foydalanilayotgan barcha dastgohlar va moslamalardan foydalanish darajasini oshirish, faoliyatda qatnashayotgan barcha xodimlarning ishga bo‘lgan munosabatini to‘g‘ri tashkil etish va ularni har tomonlama rag‘batlantirish, boshqaruv va boshqa barcha munosabatlarni takomillashtirish zarur. Buning natijasida korxonalarda foyda va rentabellik darajasining ortishiga erishiladi hamda o‘zgarib turuvchi muhitda samarali faoliyat ta’minlanadi.



## XULOSA VA TAKLIFLAR

To'qimachilik mahsulotlariga bo'lgan ichki talabni rag'batlantirish maqsadida ularda foydalaniladigan ishlab chiqarish resurslarini samarali boshqarish talab etiladi. To'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish resurslarini boshqarishda ichki talabni rag'batlantirish maqsadida quyidagi yo'nalishlarni amalga oshirish lozim:

1. To'qimachilik korxonalarida ishlab chiqariladigan mahsulotlarning, sifatga ta'sir ko'rsatmagan holda, murakkablik darajasini soddalashtirish, aholining ushbu mahsulotlarga bo'lgan talabini har tomonlama tahlil qilish va olingan natijalardan ishlab chiqarish jarayonida foydalanish.

2. To'qimachilik korxonalarining faoliyatida foydalanilayotgan resurslarga nisbatan arzon turdagi ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish, tashqi ko'rinishga e'tibor qaratish, mahsulotlarning sifat xususiyatlarini kamaytirmagan holda tashqi dizaynini yanada yaxshilash maqsadida ushbu materiallardan foydalanish.

3. To'qimachilik korxonalarida tejamkor va yuqori unum bilan ishlaydigan dastgoh va moslamalarni yaratish hamda ishlab chiqarishga joriy etish, turdosh korxonalarga nisbatan yuqori samarador texnologiyalardan foydalanish, mutaxassislar tomonidan samarasi yuqori bo'lgan dastgohlar va asbob-uskunalarni yaratishga qaratilgan sa'y-harakatlarni amalga oshirish va ushbu yo'nalishdagi faoliyatni har tomonlama rag'batlantirish.

4. To'qimachilik korxonalarida ishlab chiqariladigan barcha mahsulot turlarini o'zaro moslashtirish va muvofiqlashtirish, mahsulot ishlab chiqarish jarayonini universallashtirish, bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqarilayotgan dastgohlarda sozlashsiz boshqa turdagi mahsulotlarni ham ishlab chiqarish imkoniyatiga erishish.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabr "O'zbekiston — 2030" strategiyasi to'g'risida"gi PF-158-sonli Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasi. Toshkent. 26-dekabr 2025-yil. <https://president.uz/uz/lists/view/8834>.

3. М.Я. Погорелова. Экономический анализ: теория и практика: Учебное пособие / М.Я. Погорелова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 290 с., с.86.

4. Л.И.Абалкин, О.И. Волков и др. Экономика предприятия (фирмы): Практикум / Ред. О.И. Волков, В.Я. Поздняков. - М.: ИНФРА-М, 2016., с.91

5. Kazakov O.S. Menejment. Namangan «Usmon Nosir media», 2023, - 16,25 б.т.

6. Kazakov O.S. Menejmentga kirish. Daslik. Toshkent. "Fan ziyosi", 2022-yil, 378 bet.

7. Amir Temur tuzuklari. – T.: Navro'z, 1996 – 344 b.

8. Ричард Л. Дафт «Уроки лидерства». – Москва: Эксмо 2007.

9. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. – М., 1996. - С. 9.

10. Yo'ldoshev N.Q., Nabokov V.I. Menejment nazariyasi: O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2013. -312 b

11. A.S.Kucharov Menejment: O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2009. -286 b.
12. M.Sharifxo'jayev, Y.Abdullayev. Menejment. Darslik. Toshkent, "O'qituvchi", 2002.-450 b.

## ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ СБОРА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ДАННЫХ В МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

**Адылова Зульфия Джавдатовна**

Доктор экономических наук, профессор  
Кафедра: “Маркетинг” ТГЭУ

**Юлчиева Мадинабону Отабек кизи**

Магистрант 2-го курса  
Кафедра: “Маркетинг” ТГЭУ

### Аннотация

Статья посвящена анализу этических стандартов сбора и обработки потребительских данных в международных маркетинговых исследованиях в условиях цифровой трансформации. Исследование носит теоретико-аналитический характер и основано на сопоставлении международных профессиональных стандартов (ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252) с законодательством Республики Узбекистан в сфере персональных данных. В работе проведены сравнительный и GAP-анализы, а также риск-ориентированный и контекстуальный анализ факторов, влияющих на практическую реализацию этических требований. Показано, что выявленные нормативные разрывы и этические риски носят системный характер и усиливаются под воздействием цифровых и трансграничных процессов. Обоснована необходимость интегрированного и контекстно-адаптированного подхода к управлению этикой маркетинговых исследований.

**Ключевые слова:** этические стандарты, информированное согласие, минимизация данных, GAP-анализ, риск-ориентированный анализ, контекстуальный анализ, ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252.

### Annotatsiya

Maqola raqamli transformatsiya sharoitida xalqaro marketing tadqiqotlarida iste'molchi ma'lumotlarini yig'ish va qayta ishlash bo'yicha etik standartlarni tahlil qilishga bag'ishlangan. Tadqiqot nazariy-tahliliy xususiyatga ega bo'lib, xalqaro professional standartlar (ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252) va O'zbekiston Respublikasining shaxsiy ma'lumotlar sohasidagi qonunchiligi qiyosiy tahlil qilinadi. Ish doirasida qiyosiy va GAP-tahlil, shuningdek, etik talablarning amaliy tatbiq etilishiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash uchun riskga yo'naltirilgan va kontekstual yondashuvlar qo'llanilgan. Aniqlangan me'yoriy tafovutlar va etik xatarlar tizimli xususiyatga ega ekanligi hamda raqamlashtirish va transchegaraviy jarayonlar ta'sirida kuchayib borishi ko'rsatib berilgan. Marketing tadqiqotlari etikasini boshqarishda integratsiyalashgan va mahalliy sharoitlarga moslashtirilgan yondashuv zarurligi asoslab berilgan.

**Kalit so'zlar:** etik standartlar, xabardor rozilik, ma'lumotlarni minimallashtirish, GAP-tahlil, riskga yo'naltirilgan tahlil, kontekstual tahlil, ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252.

## Abstract

This article examines ethical standards for the collection and processing of consumer data in international marketing research in the context of digital transformation. The study is theoretical and analytical in nature and is based on a comparative assessment of international professional standards (ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252) and the personal data protection legislation of the Republic of Uzbekistan. The research applies comparative and GAP analyses, as well as risk-based and contextual approaches, to identify factors affecting the practical implementation of ethical requirements. The findings demonstrate that existing regulatory gaps and ethical risks are systemic and are intensified by digitalization and cross-border data flows. The study substantiates the need for an integrated and context-adaptive approach to managing ethics in marketing research.

**Keywords:** ethical standards, informed consent, data minimization, GAP analysis, risk-based analysis, contextual analysis, ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252.

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация маркетинга привела к резкому увеличению объёмов собираемых данных о потребителях: от классических анкет до онлайн-поведенческих треков, геолокации, данных программ лояльности и социальных сетей.[7] Для международных маркетинговых исследований это означает расширение аналитического потенциала, но одновременно – рост этических и правовых рисков: нарушение приватности, несанкционированный обмен данными, дискриминационный таргетинг, манипуляции поведением потребителей.[6],[7]

Актуальность темы усиливается тем, что цифровые технологии развиваются быстрее, чем регулирующие и этические механизмы, что требует переосмысления подходов к работе с персональными данными. В ответ на эти вызовы международное профессиональное сообщество разработало комплекс этических норм, закреплённых в ICC/ESOMAR Кодексе по маркетинговым и социальным исследованиям, ISO-стандартах и многочисленных отраслевых руководствах.[8],[9] Параллельно государства усиливают регулирование: яркий пример – Общий регламент ЕС по защите данных (GDPR), оказывающий экстерриториальное влияние на компании по всему миру, включая исследовательские агентства, работающие с потребителями из ЕС.[7]

Для стран с формирующимися рынками, включая Республику Узбекистан, где параллельно развиваются цифровая экономика и национальная система регулирования персональных данных, задача обеспечения этичности маркетинговых исследований существенно усложняется. В этих условиях возникает необходимость выстраивания практики международных исследований таким образом, чтобы она одновременно соответствовала как глобальным профессиональным и правовым стандартам, так и локальным нормативным требованиям.[1],[3] При этом на национальном уровне нормативно закреплено, что «обработка персональных данных должна



осуществляться с соблюдением прав и свобод человека и гражданина, включая право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну»<sup>1</sup>.

Цель статьи – провести комплексный теоретико-аналитический анализ этических норм, регулирующих сбор данных о потребителях в международных маркетинговых исследованиях. На основе сопоставления международных норм и национального законодательства Республики Узбекистан, выявить ключевые нормативные разрывы и связанные с ними этические риски, а также обосновать необходимость контекстно-адаптированного подхода к управлению этикой исследований в условиях цифровой и трансграничной обработки данных.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Международные профессиональные кодексы и стандарты остаются фундаментом этической практики маркетинговых и социальных исследований. Базовым документом в этой сфере является Международный кодекс ICC/ESOMAR по исследованиям рынка, общественного мнения и обработке данных, который формулирует ключевые принципы добровольного участия и информированного согласия, приоритета прав и благополучия респондентов над интересами клиентов, запрета на использование исследований как прикрытия для продажи или продвижения, обеспечения строгой конфиденциальности и анонимности, а также честности и прозрачности в процессе сбора информации.[8] Дополнительные руководства ESOMAR, включая документы по duty of care, онлайн-исследованиям, работе с детьми и молодёжью, мобайл-исследованиям и пассивным измерениям, расширяют эти рамки и конкретизируют практические подходы к ответственному взаимодействию с участниками исследований.[6] Значимую роль играет и ISO 20252:2019, устанавливающий требования к системе менеджмента качества в исследовательских компаниях. Хотя стандарты ISO формально не считаются этическими кодексами, они создают структурированную рамку для ответственного, системного и воспроизводимого обращения с данными, включая управление процессами сбора данных, обеспечение безопасности, документирование согласий и работу с подрядчиками.[9]

Правовое регулирование, в особенности GDPR (Regulation (EU) 2016/679), придало обработке персональных данных глобальную нормативную жёсткость. Этот документ установил строгие основания для обработки данных, детализировал требования к информированному согласию, закрепил расширенные права субъектов данных – от доступа и исправления до удаления и переносимости – и ввёл механизмы ответственности за утечки, включая необходимость проведения DPIA (оценки воздействия на защиту данных).[7] Для маркетинговых исследований GDPR имеет принципиальное значение, поскольку любые данные, позволяющие идентифицировать респондента,

---

<sup>1</sup> Закон Республики Узбекистан «О персональных данных», от 02.07.2019г. № ЗРУ-547.

рассматриваются как персональные; псевдонимизация<sup>1</sup> не считается полной анонимизацией; под регулирование подпадает пассивный сбор данных через cookies и device IDs; а сами нормы распространяются и на компании за пределами ЕС, если они собирают данные респондентов, находящихся в зоне действия европейского законодательства.[7].

Цифровизация и рост объёмов big data порождают новые этические вызовы. Исследования онлайн-поведения, социальных сетей и мобильных приложений создают ситуации, когда сбор данных происходит «невидимо» для пользователя, а повторное использование информации выходит за рамки первоначального согласия. Объединение разнородных массивов данных позволяет формировать детализированные профили личности, что усиливает риски алгоритмической дискриминации и манипулятивных практик.[6],[5] В научной дискуссии всё чаще поднимается вопрос о применимости традиционной модели информированного согласия в условиях массового и непрерывного потока данных, когда пользователи испытывают усталость от постоянных запросов на согласие («consent fatigue»)[5].

Существенное место в теоретическом осмыслении этики маркетинговых исследований занимает труд Malhotra N.K. «Marketing Research: An Applied Orientation», в котором вопросы методологии сбора данных рассматриваются в тесной связи с ответственностью исследователя перед респондентами и заказчиками исследования. Автор подчёркивает, что соблюдение принципов добровольного участия, конфиденциальности и корректной интерпретации данных является неотъемлемым условием качества маркетинговых исследований, особенно при использовании количественных и цифровых методов сбора информации [4]. Malhotra N.K. также указывает на риски искажения результатов и снижения доверия к исследованиям в случаях, когда этические нормы подменяются формальным соблюдением процедур, что делает этику важным элементом профессиональных стандартов наряду с валидностью и надёжностью данных.

В Узбекистане правовая и институциональная база формируется на основе Закона «О персональных данных», который определяет права субъектов, обязанности операторов, механизмы трансграничной передачи данных и общий режим регулирования в этой сфере.[1] Дополняющими элементами выступают закон Республики Узбекистан «О рекламе»[2], а также документы стратегического характера, включая программу «Цифровой Узбекистан – 2030», направленную на ускорение цифровой трансформации, развитие электронных сервисов и стимулирование расширения рынка данных.[3] Анализ доступных

---

<sup>1</sup> Псевдонимизация (pseudonymisation) – это обработка персональных данных таким образом, что их больше невозможно отнести к конкретному субъекту данных без использования дополнительной информации, при условии, что такая дополнительная информация хранится отдельно, и в отношении нее приняты технические и организационные меры, предотвращающие ее отнесение идентифицированному или идентифицируемому физическому лицу. См.: European Union. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation, GDPR), ст. 4(5).

материалов и практик исследовательских компаний в стране показывает тенденцию к постепенному сближению национального регулирования с международными стандартами. Это проявляется в усилении требований к локализации баз данных, расширении контроля за обработкой персональных данных и более строгом подходе к обеспечению прозрачности работы операторов [1],[3].

Проведённый анализ литературы и международных документов показывает, что этические стандарты маркетинговых исследований складываются под влиянием профессиональных кодексов, стандартов качества и правового регулирования в сфере защиты данных. Вместе с тем развитие цифровых технологий и трансграничный характер современных исследований требуют их переосмысления и адаптации к новым условиям.

## **МЕТОДОЛОГИЯ**

Данное исследование имеет теоретико-аналитическую направленность и опирается на совокупность качественных аналитических методов, применённых для системного анализа этических стандартов сбора и обработки потребительских данных в международных маркетинговых исследованиях. Эмпирическую базу составили международные профессиональные и нормативные документы (ICC/ESOMAR Code, специализированные руководства ESOMAR, GDPR, ISO 20252:2019), а также законодательство Республики Узбекистан в сфере персональных данных и смежные нормативно-правовые акты. Такой подход позволил сопоставить международные и национальные требования и рассмотреть их в единой аналитической рамке.

В ходе исследования были использованы сравнительный анализ и GAP-анализ, которые позволили сопоставить международные стандарты с национальным регулированием и выявить существующие расхождения и зоны неполной гармонизации. Дополнительно применялись риск-ориентированный и контекстуальный подходы, которые помогли оценить практические этические риски, а также влияние цифровых, институциональных и социально-экономических факторов на соблюдение этических требований в реальной исследовательской практике. Заключительным этапом стало концептуальное моделирование, в рамках которого была разработана интегративная модель этических принципов сбора данных в маркетинговых исследованиях. Данная модель, представленная на Рисунке 1, отражает системный характер этики исследований и взаимосвязь её ключевых элементов.

## **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Сопоставление Международного кодекса ICC/ESOMAR, Общего регламента ЕС по защите данных (GDPR) и стандарта ISO 20252 позволяет выделить ядро этических принципов, определяющих «правильный» сбор данных в маркетинговых исследованиях. К этим принципам относятся:

1. Законность и добросовестность сбора данных;
2. Добровольное информированное согласие респондентов;

3. Пропорциональность и минимизация данных;
4. Конфиденциальность и анонимность;
5. Безопасность обработки данных;
6. Защита уязвимых групп;
7. Ответственность и подотчётность исследовательских организаций.

Для уточнения того, каким образом указанные принципы закреплены в нормативных и профессиональных документах, далее приводится их сопоставление на основе четырёх источников: Кодекса ICC/ESOMAR, GDPR, стандарта ISO 20252 и Закона Республики Узбекистан «О персональных данных». Результаты представлены в Таблице 1.

**Таблица 1.**

**Сопоставление этических требований к сбору потребительских данных в международных исследованиях<sup>1</sup>**

| Этический принцип / Требование        | ICC/ESOMAR                  | GDPR                                   | ISO 20252                               | Закон РУз «О персональных данных»             |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Добровольное информированное согласие | Прямое требование           | Строгое документирование               | Требование документирования процессов   | Обязательно, но без детализированных процедур |
| Минимизация данных                    | Рекомендация                | Обязательное требование                | Требование к процессам                  | Формально не закреплено                       |
| Анонимизация /Псевдонимизация         | Обязательно                 | Чёткое разграничение понятий           | Требование управления рисками           | Частично (без терминологии GDPR)              |
| Защита уязвимых групп                 | Подробные руководства       | Специальные категории данных           | Частично                                | Частично                                      |
| Трансграничная передача данных        | Рекомендации о прозрачности | Разрешена только при адекватной защите | Требует документирования                | Нужна регистрация + локализация баз           |
| Ответственность и подотчётность       | Обязательная норма          | Широкий комплекс процедур              | Встроено в систему менеджмента качества | Частично                                      |

Сравнительный анализ показывает, что международные стандарты ICC/ESOMAR, GDPR и ISO 20252 отличаются более высокой степенью детализации и строгости по сравнению с законодательством Республики Узбекистан, особенно в части информированного согласия, минимизации данных и подотчётности. Наиболее жёстким регулятором является GDPR, устанавливающий детальные требования к документированию согласия, прозрачности трансграничной передачи данных и ответственности операторов, тогда как кодекс ICC/ESOMAR ориентирован преимущественно на этические принципы и добровольность участия респондентов, а ISO 20252 – на управленческие и процедурные аспекты качества исследований. Национальное законодательство закрепляет базовые принципы защиты персональных данных

<sup>1</sup> Источник: составлено автором на основе ICC/ESOMAR Code [8], GDPR [7], ISO 20252[9], Закона Республики Узбекистан «О персональных данных» [1].

в более общем виде и не включает ряд международных практик, таких как разграничение анонимизации и псевдонимизации, проведение DPIA и детализированные процедуры согласия; наиболее существенные расхождения выявлены в регулировании трансграничной передачи данных, механизмах ответственности и защите уязвимых групп.

Проведённое сопоставление международных этических стандартов и законодательства в Республике Узбекистан позволяет выявить целый ряд структурных и процедурных разрывов (GAPs), которые имеют принципиальное значение для практики международных маркетинговых исследований.

**Таблица 2.**

**GAP-анализ этических стандартов сбора потребительских данных в международных маркетинговых исследованиях<sup>1</sup>**

| Этический аспект               | Международные стандарты (ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252)                                                                                          | Национальное регулирование (Республика Узбекистан)                                                | Выявленный GAP                                                   | Потенциальные этические и практические риски                                  |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Информированное согласие       | Подробно регламентированное и документируемое согласие; обязательное раскрытие целей, объёма, сроков хранения и трансграничной передачи данных | Формально закреплено требование согласия без детализированных процедур и стандартизированных форм | Недостаточная процедурная детализация и слабая фиксация согласия | Формальный характер согласия; ограниченное понимание респондентами своих прав |
| Минимизация данных             | Обязательный принцип: сбор только данных, необходимых для конкретных исследовательских целей                                                   | Прямо не закреплён; допускается расширенный сбор данных                                           | Отсутствие чёткого требования обоснования объёма данных          | Избыточный сбор информации; рост рисков утечек и вторичного использования     |
| Анонимизация и псевдонимизация | Чёткое разграничение понятий; псевдонимизация рассматривается как обработка персональных данных                                                | Терминологически не разграничены или определены неявно                                            | Недостаточная концептуальная ясность при обработке данных        | Ложное ощущение полной анонимности; риск повторной идентификации              |
| Подотчётность                  | Обязанность доказывать соблюдение норм; внедрение DPIA, внутренних политик и аудита                                                            | Общие обязанности операторов без развитых механизмов контроля                                     | Недостаточная институционализация подотчётности                  | Ограниченное управление этическими рисками; слабый внутренний контроль        |
| Защита уязвимых групп          | Специализированные руководства и процедуры (дети, подростки, цифровые методы)                                                                  | Частичное регулирование без учёта цифровой специфики                                              | Фрагментарность защиты в онлайн-среде                            | Повышенный риск нарушения прав уязвимых респондентов                          |

<sup>1</sup> Источник: составлено автором на основе ICC/ESOMAR Code [8], GDPR [7], ISO 20252[9], Закона Республики Узбекистан «О персональных данных» [1]



Представленная GAP-матрица демонстрирует, что национальное регулирование Республики Узбекистан обеспечивает базовый уровень защиты персональных данных, однако по глубине процедурной проработки в части управления этическими рисками уступает международным стандартам. Наиболее существенные разрывы зафиксированы в вопросах документирования информированного согласия, минимизации собираемых данных, разграничения анонимизации и псевдонимизации, а также в степени институционализации подотчётности исследовательских организаций. Наличие данных разрывов повышает риск формального соблюдения этических требований без их реального внедрения в исследовательскую практику, особенно в условиях цифровых и трансграничных исследований. Поскольку выявленные несоответствия носят прикладной характер, они напрямую трансформируются в конкретные этические риски при проведении маркетинговых исследований, включая системные нарушения прав респондентов.

**Таблица 3.**

**Риск-ориентированный анализ этических рисков в международных маркетинговых исследованиях<sup>1</sup>**

| Этический риск                 | Содержание риска                                                                                        | Потенциальные последствия                                                  | Затронутые этические принципы                 |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Усталость от согласий          | Формальное или неосознанное согласие респондентов вследствие частых и сложных запросов на подтверждение | Снижение осознанности участия; формализация информированного согласия      | Информированное согласие; прозрачность        |
| «Невидимый» сбор данных        | Пассивный сбор данных (cookies, device IDs, трекинг поведения) без явного участия пользователя          | Нарушение приватности; подрыв доверия к исследованиям                      | Прозрачность и честность; безопасность данных |
| Вторичное использование данных | Повторное применение исследования данных вне первоначально заявленных целей                             | Использование данных без согласия; нарушение принципа целевого ограничения | Минимизация данных; информированное согласие  |
| Ethics dumping <sup>2</sup>    | Применение менее строгих этических стандартов на рынках с мягким регулированием                         | Эксплуатация уязвимых групп; снижение этического уровня исследований       | Защита уязвимых групп; подотчётность          |
| Трансграничные утечки данных   | Передача данных между юрисдикциями без адекватного уровня защиты                                        | Потеря контроля над данными; правовые и репутационные риски                | Безопасность данных; подотчётность            |

В этих условиях исследовательским компаниям, работающим в Узбекистане, необходимо опираться на требования национального законодательства, дополняя их более строгими международными стандартами

<sup>1</sup> Источник: составлено автором на основе ICC/ESOMAR Code [8], GDPR [7], ISO 20252[9], Global Code of Conduct for Research in Resource-Poor Settings. TRUST Project [10].

<sup>2</sup> Ethics dumping – практика, при которой компании, исследовательские организации или корпорации переносят неэтичные или слабо регулируемые исследования и практики в страны или регионы с менее строгими этическими, правовыми и институциональными стандартами, чем в их собственной стране.

при реализации международных проектов. Дальнейший анализ целесообразно выстраивать в рамках риск-ориентированного подхода, позволяющего оценить практические последствия выявленных несоответствий и степень их влияния на этическую устойчивость исследований.

Риск-ориентированный анализ показывает, что ключевые этические угрозы в международных маркетинговых исследованиях носят системный характер и в наибольшей степени формируются в цифровой среде. Наиболее значимыми являются риски непрозрачного сбора данных, их вторичного использования, а также практики *ethics dumping*, поскольку они напрямую подрывают принципы информированного согласия, прозрачности и защиты уязвимых групп. Дополнительную сложность создает трансграничная передача данных и использование алгоритмических инструментов, что усиливает угрозы утраты контроля над информацией и повышает вероятность дискриминационных практик. В совокупности результаты, представленные в таблице 3, подтверждают, что эффективное соблюдение этических стандартов требует выхода за рамки формального нормативного соответствия и внедрения проактивного управления рисками как неотъемлемого элемента современной исследовательской практики.

**Таблица 4.**

**Контекстуальный анализ ключевых факторов, влияющих на соблюдение этических стандартов в маркетинговых исследованиях в Узбекистане<sup>1</sup>**

| Контекстуальный фактор                 | Характеристика контекста                                                                     | Влияние на этические практики                                                              | Связанные этические риски                           |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Уровень цифровой грамотности населения | Расширение онлайн-методов при ограниченном понимании принципов обработки персональных данных | Формализация информированного согласия; снижение осознанности участия                      | Усталость от согласий; непрозрачный сбор данных     |
| Культурные модели доверия и авторитета | Высокий уровень институционального доверия к крупным организациям и официальным структурам   | Снижение готовности респондентов отказываться от участия или уточнять условия исследования | Ослабление добровольности; асимметрия власти        |
| Регуляторная среда и правоприменение   | Наличие базового законодательства при ограниченной практике его интерпретации и применения   | Неоднородность реализации норм; неопределённость процедур                                  | Формальное соблюдение стандартов; правовые коллизии |
| Трансграничный характер исследований   | Участие в международных проектах с различными юрисдикциями и требованиями                    | Давление на упрощение этических процедур и стандартов защиты данных                        | <i>Ethics dumping</i> ; утрата контроля над данными |

<sup>1</sup> Источник: составлено автором на основе ICC/ESOMAR Code [8], ESOMAR/Global Research Business Network [6], GDPR [7], ISO 20252[9], Global Code of Conduct for Research in Resource-Poor Settings. TRUST Project [10].

В то же время интенсивность и практическая значимость выявленных этических рисков в существенной степени зависят от социально-экономических условий, уровня институционального развития и особенностей цифровой среды, в которой проводятся маркетинговые исследования. Различия в уровне цифровой грамотности населения, практике правоприменения и степени зрелости исследовательской инфраструктуры могут как усиливать проявление этих рисков, так и смягчать их последствия. Именно данные факторы в конечном итоге определяют реальные возможности соблюдения этических стандартов на практике.

Контекстуальный анализ, представленный в таблице 4, показывает, что соблюдение этических стандартов в маркетинговых исследованиях в Узбекистане определяется не только формальными нормативными требованиями, но и уровнем цифровой грамотности населения, культурными моделями доверия, практикой правоприменения, а также трансграничным характером современных исследований. Совокупность этих факторов приводит к тому, что участники исследований не всегда в полной мере понимают характер и последствия своего участия, что усиливает асимметрию между исследователями и респондентами и способствует формальному, а не фактическому соблюдению этических норм. В этой связи возникает необходимость адаптации международных этических стандартов к местному контексту при сохранении их базовых принципов.

Результаты проведенных анализов, учитывающих выявленные разрывы, практические риски и особенности локальной среды, свидетельствуют о том, что этические проблемы в международных маркетинговых исследованиях носят системный характер и формируются на пересечении регулирования, исследовательской практики и контекста реализации проектов. По этой причине соблюдение этических стандартов не может рассматриваться как набор изолированных требований, а предполагает целостный, интегрированный подход к управлению данными. Именно такой подход отражён на Рисунке 1, который визуализирует взаимосвязь ключевых этических принципов как основу устойчивого и ответственного сбора потребительских данных.

Рисунок 1 показывает, что соблюдение этики при сборе данных в маркетинговых исследованиях достигается за счёт одновременного выполнения ряда взаимосвязанных принципов, взаимно усиливающих друг друга. Прозрачность и честность в общении с респондентами зависят от безопасности их данных, поскольку только надёжная защита информации формирует доверие и делает процесс сбора данных этически обоснованным. Информированное согласие выступает центральным элементом этического взаимодействия: респондент должен понимать цели, способы обработки и объём запрашиваемой информации. При этом согласие должно сочетаться с минимизацией данных, что предполагает сбор только тех сведений, которые действительно необходимы для исследования. Важной частью этического процесса является защита уязвимых

групп, что требует адаптированных процедур, исключаящих возможный вред или давление на респондентов с особой чувствительностью.

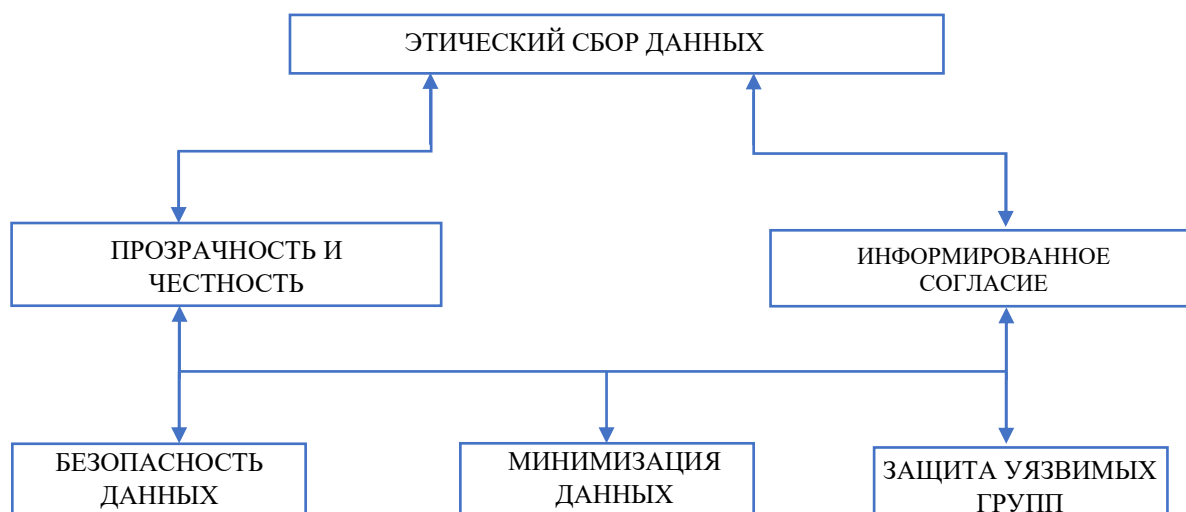


**Рисунок 1. Интеграция этических принципов в процессы маркетинговых исследований<sup>1</sup>**

Таким образом, диаграмма отражает, что этичность в маркетинговых исследованиях – это не отдельное действие, а связанная система принципов, где каждый элемент поддерживает общий стандарт ответственной и уважительной работы с персональными данными.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть этические стандарты сбора и обработки потребительских данных в международных маркетинговых исследованиях в условиях цифровой трансформации и трансграничного обмена информацией. На основе сопоставления международных профессиональных и нормативных документов с национальным законодательством Республики Узбекистан были выявлены ключевые закономерности, нормативные разрывы и практические этические риски, влияющие на устойчивость исследовательских практик.

1. Международные стандарты (ICC/ESOMAR, GDPR, ISO 20252) формируют многоуровневую систему этики маркетинговых исследований, объединяющую правовые, профессиональные и управленческие требования к работе с персональными данными.

2. Национальное законодательство Республики Узбекистан обеспечивает базовый уровень защиты персональных данных, однако уступает

<sup>1</sup> Источник: составлено автором на основе ICC/ESOMAR Code [8], ESOMAR/Global Research Business Network [6], GDPR [7], ISO 20252[9].

международным стандартам по глубине процедурной проработки и механизмам подотчётности.

3. GAP-анализ выявил ключевые нормативные разрывы в области документирования информированного согласия, разграничения анонимизации и псевдонимизации, а также минимизации данных.

4. Риск-ориентированный анализ показал, что данные разрывы трансформируются в системные этические риски, усиливающиеся при цифровом и пассивном сборе данных и в условиях трансграничных исследований.

5. Контекстуальный анализ подтвердил, что интенсивность этических рисков во многом определяется уровнем цифровой грамотности, культурными моделями доверия и практикой правоприменения, что особенно актуально для стран с формирующимися рынками.

6. Интеграция этических принципов в операционные и управленческие процессы исследовательских организаций является необходимым условием устойчивого и ответственного сбора потребительских данных.

В целом результаты исследования обосновывают необходимость перехода от формального нормативного соответствия к интегрированному, риск-ориентированному и контекстно-адаптированному подходу к управлению этикой маркетинговых исследований. Реализация такого подхода позволяет рассматривать этику не как ограничение исследовательской деятельности, а как фактор доверия, качества и устойчивого развития рынка маркетинговых исследований в Республике Узбекистан и в международном контексте.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Закон Республики Узбекистан «О персональных данных», от 02.07.2019г. № ЗРУ-547 <https://lex.uz/docs/4396428>

2. Закон Республики Узбекистан «О рекламе», от 07.06.2022 г. № ЗРУ-776 <https://lex.uz/ru/docs/6052633>

3. Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации», от 05.10.2020 г. № УП-6079 <https://lex.uz/ru/docs/5031048>

4. Malhotra N.K. Marketing Research: An Applied Orientation. 7th ed. Pearson Education Limited, 2020. – 890 p. – ISBN 978-1-292-26563-6.

5. Taddeo M., Floridi L. How AI and Big Data Can Support a Sustainable Democracy. Philosophy & Technology, 2018.

6. ESOMAR, GRBN. Guideline on Duty of Care in Market Research. ESOMAR/Global Research Business Network.

7. European Union. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation, GDPR).

8. ICC/ESOMAR. International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. ESOMAR, последняя редакция.

9. ISO. ISO 20252:2019. Market, opinion and social research, including insights and data analytics – Vocabulary and service requirements. International Organization for Standardization.



10. Global Code of Conduct for Research in Resource-Poor Settings. TRUST Project. European Commission, 2018. URL: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/projects/success-stories/all/global-code-conduct-counter-ethics-dumping>

## XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA SIRKULYAR IQTISOD TAMOYILLARIDAN FOYDALANISHNING XORIJIY DAVLATLARNING ILG'OR TAJRIBALARI

**Nuritdinov Ramziddin**

BuxDU tadqiqotchisi

### Annotatsiya

Ushbu maqola xizmat ko'rsatish korxonalarida, ayniqsa HoReCa (mehmonxona, restoran, kafe) va mehmonxona-turizm sektorlarida sirkulyar iqtisodiyotning qo'llanilishi va uning iqtisodiy-ekologik samaradorligini xorijiy davlatlarning ilg'or tajribalari asosida tahlil qiladi. Tadqiqotda Finlandiya, AQSH, Braziliya, Maldiv orollari va boshqa mamlakatlardagi korxonalarning amaliy yondashuvlari, jumladan, chiqindilarni kamaytirish, energiya va suv resurslaridan samarali foydalanish, qayta tiklanadigan energiya manbalaridan foydalanish, hamkorlik va monitoring tizimlari o'rganilgan. Sirkulyar iqtisodiyot tamoyillarini joriy etgan korxonalar chiqindilarni 30–40%, energiya va suv sarfini 20–25% qisqartirishga erishgan. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, sirkulyar iqtisodiyot nafaqat atrof-muhitni himoya qilish, balki korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish va xarajatlarni qisqartirishda muhim rol o'ynaydi. Xorijiy tajribalar sirkulyar iqtisodiyotning xizmat ko'rsatish sohasida qo'llanilishi iqtisodiy samaradorlikni oshirish, resurslarni tejash va ekologik ta'sirni kamaytirish imkoniyatlarini yaratishini tasdiqlaydi. Ushbu yondashuvlar O'zbekiston xizmat ko'rsatish korxonalari uchun amaliy ahamiyatga ega bo'lib, ularni joriy etish orqali barqaror rivojlanish va resurs samaradorligini oshirish mumkin.

**Kalit so'zlar:** sirkulyar iqtisodiyot, xizmat ko'rsatish korxonalari, HoReCa, chiqindilarni kamaytirish, energiya tejash, barqaror rivojlanish, xorijiy tajribalar.

### Abstract

This article analyzes the application of the circular economy in service enterprises, especially in the HoReCa (hotel, restaurant, cafe) and hotel-tourism sectors, and its economic and environmental efficiency based on the best practices of foreign countries. The study examines practical approaches of enterprises in Finland, the USA, Brazil, the Maldives and other countries, including waste reduction, efficient use of energy and water resources, use of renewable energy sources, cooperation and monitoring systems. Enterprises that have implemented the circular economy have achieved a reduction in waste by 30–40%, and energy and water consumption by 20–25%. The study shows that the circular economy plays an important role not only in protecting the environment, but also in increasing the competitiveness of enterprises and reducing costs. Foreign experience confirms that the application of the circular economy in the service sector creates opportunities for increasing economic efficiency, saving resources and reducing environmental impact. These approaches are of practical importance for Uzbek service enterprises, and their implementation can lead to sustainable development and increased resource efficiency.

**Keywords:** circular economy, service enterprises, HoReCa, waste reduction, energy saving, sustainable development, foreign experiences.

## Аннотация

В данной статье анализируется применение принципов циркулярной экономики на предприятиях сферы услуг, особенно в секторах HoReCa (гостиницы, рестораны, кафе) и гостинично-туристическом секторе, а также ее экономическая и экологическая эффективность на основе передового опыта зарубежных стран. В исследовании рассматриваются практические подходы предприятий Финляндии, США, Бразилии, Мальдив и других стран, включая сокращение отходов, эффективное использование энергетических и водных ресурсов, использование возобновляемых источников энергии, сотрудничество и системы мониторинга. Предприятия, внедрившие принципы циркулярной экономики, достигли сокращения отходов на 30–40%, а потребления энергии и воды — на 20–25%. Исследование показывает, что циркулярная экономика играет важную роль не только в защите окружающей среды, но и в повышении конкурентоспособности предприятий и снижении издержек. Зарубежный опыт подтверждает, что применение принципов циркулярной экономики в сфере услуг создает возможности для повышения экономической эффективности, экономии ресурсов и снижения воздействия на окружающую среду. Эти подходы имеют практическое значение для узбекских предприятий сферы услуг, а их внедрение может привести к устойчивому развитию и повышению эффективности использования ресурсов.

**Ключевые слова:** циркулярная экономика, предприятия сферы услуг, HoReCa, сокращение отходов, энергосбережение, устойчивое развитие, зарубежный опыт.

## KIRISH

O'zbekiston iqtisodiyoti rivojlanishining hozirgi bosqichida xizmat ko'rsatishning miqdori va sifatiga qo'yiladigan talablar ortib bormoqda. Bu esa xizmat ko'rsatish sohasida iqtisodiy o'sish omillarini aniqlash va iqtisodiy samaradorlikka erishish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Shuningdek, xizmat ko'rsatuvchi korxonalarning milliy va xalqaro bozorlardagi o'rni va raqobatbardoshligini oshirish, xizmatlar sifatini oshirish hisobiga ularning eksporti hajmini oshirish sohada iqtisodiy o'sishga erishishda muhim omil bo'lmoqda[1].

Xizmat ko'rsatish sohasida sirkulyar iqtisodiyotning tatbiqi, nafaqat ekologik, balki iqtisodiy samaralarni ham oshirishi mumkin. Shu bilan birga, soha bo'yicha amalga oshirilgan tahlil va mavjud statistik ma'lumotlar sirkulyar iqtisodiyot modelining samaradorligini va uning xizmat ko'rsatish korxonalari uchun qanday imkoniyatlar yaratishini ko'rsatmoqda.

Xizmat ko'rsatish sektori statistik ma'lumotlarga ko'ra, xizmat ko'rsatish korxonalari global iqtisodiyotda resurslarni ko'p iste'mol qiladigan sohalardan biridir. Masalan, Birlashgan Millatlar Tashkiloti (BMT) hisobotiga ko'ra, global energiya iste'molining 60% dan ortig'i xizmat ko'rsatish sektoriga to'g'ri keladi. Bunga mehmonxona biznesi, restoranlar, transport va savdo sohalaridagi energiya sarfi sabab bo'lmoqda. Shu bilan birga, soha bo'yicha chiqindilarning aksariyati (qog'oz,

plastmassa, oziq-ovqat chiqindilari) hali to'liq qayta ishlanmaydi va tabiatga zarar yetkazadi.

Sirkulyar iqtisodiyot modelini joriy etgan xizmat ko'rsatish korxonalari nafaqat ekologik foyda olish, balki iqtisodiy jihatdan ham sezilarli darajada foyda ko'rmoqda. Masalan, Euromonitor International 2023-yilda e'lon qilgan hisobotda sirkulyar iqtisodiyotni tatbiq etgan korxonalar o'z chiqindilarini 30% ga kamaytirganini ko'rsatdi. Bu orqali xizmat ko'rsatuvchi korxonalar nafaqat resurslarni tejashga erishdilar, balki materiallar va energiyalarga bo'lgan xarajatlarini ham 20-25% ga qisqartirdilar [2].

Palgrave Macmillan tomonidan nashr etilgan yangi *Wealth to Wealth* kitobida e'lon qilingan Accenture Strategy tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, bugungi biznes amaliyotlari 2030-yilga kelib tabiiy resurslarga bo'lgan talab va taklif o'rtasidagi global tafovutni sakkiz milliard tonnaga yetkazishga yordam beradi [3].

Sirkulyar iqtisodiyotning potentsial iqtisodiy va ekologik foydalariga qaramay [4], firmalar aylanma biznes modellarini qabul qilish va barqaror qiymat yaratish masalalarini hal qilishda qiynalmoqdalar [5]. Sirkulyar iqtisodiyotga o'tishdagi asosiy qiyinchilik keng doiradagi manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik qilish va ma'lumot almashishdir [6].

Sirkulyar harakat pedagogik koordinatori Edson Grandisolining so'zlariga ko'ra, tadqiqot shuni ko'rsatadiki, aylanma iqtisodiyot tadbirkorlik madaniyatining bir qismidir, chunki bu tushuncha allaqachon tadbirkorlarning shaxsiy hayotida qo'llaniladi. Shaxsiy va biznes tamoyillarining bir qismi bo'lgan mentalitetning aralashmasi mavjud. Ammo sirkulyar amaliyotlarning natijalariga qarash zarur, chunki ular shuni ko'rsatadiki, barqarorroq bo'lish har doim ham xarajatlarni ko'paytirishni anglatmaydi, aksincha. Bar va restoranlarga kelsak, bu operatsion xarajatlarni kamaytirish bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu barqarorlikni iqtisodiy samaradorlik bilan birlashtirish mumkinligini ko'rsatadi va boshqa sohalarni ham shunday qilishga ilhomlantiradi [7].

Edson tomonidan ta'kidlangan aylanma amaliyotlar qatorida chiqindilarni boshqarish, masalan, bir martalik mahsulotlarni bardoshli mahsulotlar bilan almashtirish va retseptlarda oziq-ovqatning barcha qismlaridan foydalanish kiradi. O'rtacha hisobda restoranlarning kundalik faoliyatida ishlab chiqarilgan chiqindilarning 50 % organik hisoblanadi. Oddiy chiqindilarga boshqa yo'nalish berilganda, aylanma iqtisodiyot amaliyotiga murojaat qilinadi [7].

Chiqindilarni kompostlash ham ta'kidlangan amaliyotdir. Restoran uchun elektr kompostlagich, ya'ni chiqindilarni biogazga aylantiradigan uskuna, qiziqarli investitsiya bo'lishi mumkin.

Sirkulyar amaliyotlarni qo'llashni istagan bar va restoranlar uchun Edson quyidagi maslahatlarni beradi [7]:

1. Xabardorlik. Birinchi qadam — sirkulyar iqtisodiyot tushunchalarini va ularning biznesga qanday qo'llanilishini tushunish. Nazariyadan tashqari, sheriklar, yetkazib beruvchilar va aylanmalikka aloqador barcha shaxslardan ma'lumot to'plash tavsiya etiladi. Gap odamlar bilan suhbatlashish, ular nima qilayotganini, nima uchun

qilayotganini hamda qisqa, o'rta va uzoq muddatli foydani tushunish haqida boradi. Buni Circular Academy kursi orqali amalga oshirish mumkin. Bu bepul bo'lib, hamma uchun ochiq.

2. Moslashuvlarni baholash. Sirkulyarlik g'oyalarini anglagandan so'ng, keyingi qadam sirkulyar modelga mumkin bo'lgan moslashuvlarni joriy etishdan iborat. Bunga boshqaruv va operatsion yaxshilanishlardan tortib yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarga bo'lgan jarayonlar kiradi. Qayta foydalanish uchun yomg'ir suvini yig'ish, menyudagi oziq-ovqatning barcha qismlaridan foydalanish va chiqindilarga qarshi kurashish shular jumlasidandir.

3. Aylanmani tanlang. Iloji boricha sirkulyar hamkorlarga ustunlik berish lozim. Sirkulyarlik ekologik jihatdan yetishtirilgan mahsulotlarning mahalliy yetkazib beruvchilarini tanlash bilan bog'liq. Bu biroz qimmatroq bo'lishi mumkin, shu sababli moliyaviy jihatni baholash muhimdir. Biroq mahalliy agroekologik sherikni tanlash orqali uzoq hududlardan oziq-ovqat olib kelish kamayadi va boshqa aylanma bizneslar qo'llab-quvvatlanadi.

4. Qadriyatlarni baham ko'ring. Aylanmalik tamoyillaridan biri biznes, yetkazib beruvchilar, mijozlar va investorlarni o'z ichiga olgan qo'shma mas'uliyat zanjirini shakllantirishdir. Shu bois g'oyalar va qadriyatlarni barcha ekotizim ishtirokchilari bilan muntazam baham ko'rish zarur. Sirkulyar nuqtayi nazar, ma'lumot va yangi amaliyotlar mijozlar, yetkazib beruvchilar hamda xodimlar bilan ochiq tarzda ulashilishi kerak. Xabardor xodimlarni tayyorlash va sirkulyar qadriyatlarga amal qiladigan sheriklarni izlash ushbu jarayonning muhim sharti hisoblanadi.

## **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqot sifat (qualitative) va miqdoriy (quantitative) tahlil elementlarini o'z ichiga olgan aralash (mixed-methods) tadqiqotdir. Asosan tahliliy (analitik) va deskriptiv (tasvirlovchi) yondashuv qo'llanilgan bo'lib, xorijiy davlatlarning sirkulyar iqtisodiyotni xizmat ko'rsatish sohasida qo'llash tajribalari tizimli ravishda o'rganilgan. Ushbu tadqiqot tizimli, qiyosiy va tahliliy yondashuv orqali xorijiy davlatlarning sirkulyar iqtisodiyotni xizmat ko'rsatish sohasida qo'llash tajribalarini kompleks o'rganishga qaratilgan bo'lib, natijalar O'zbekiston sharoitida amaliy qo'llash uchun asos bo'la oladi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

HoReCa<sup>1</sup> sektoridagi chiqindilar muammosi. Oxirgi yillarda mehmondo'stlik sanoati rivojlanmoqda, ammo uning chiqindilar muammosi ham shunga mos ravishda o'sib bormoqda. Ma'lumotlarga qaraganda, restoranlar, mehmonxonalar va kafelar juda ko'p miqdorda chiqindilar hosil qiladi. Faqat, 2021-yilda global HoReCa sektori butun dunyo bo'ylab isrof qilingan 1,03 milliard tonna oziq-ovqatning 28 foizi uchun hissa qo'shgan. Mehmonxonalar har yili yana 290 ming tonna chiqindi hosil qiladi, buning uchdan bir qismi mukammal sifatli oziq-ovqat mahsulotlaridir.

---

<sup>1</sup> HoReCa - bu mehmonxona, restoran va kafe/ovqatlanishning qisqartmasi bo'lib, mehmonxonalar, restoranlar, barlar, kafelar va ovqatlanish xizmatlarini o'z ichiga olgan mehmondo'stlik sanoatini anglatadi. Bu atama turar joy va ovqatlanish xizmatlarini ko'rsatishga, shuningdek, mijozlar uchun noyob muhit va qulaylik yaratishga qaratilgan sohani qamrab oladi.



Oziq-ovqat qoldiqlaridan tashqari, bir martalik ishlatiladigan plastmassalar, qayta ishlash tizimining yo'lga qo'yilmagani va samarasiz ta'minot zanjirlari ushbu chiqindilarning katta qismi chiqindixonalarga tushib ketishiga yoki undan ham yomoni, yoqib yuborilishiga olib keladi. Bu holat havo va ekotizimlarning ifloslanishiga sabab bo'lmoqda. Agar ushbu jarayon davom etsa, atrof-muhitga yetkaziladigan zarar qaytarib va tiklab bo'lmaydigan darajaga yetishi mumkin.

HoReCa sektorida barqarorlik masalasi muhokama etilganda, sirkulyar iqtisodiyot kuchli vosita sifatida namoyon bo'lmoqda. An'anaga ko'ra, chiziqli iqtisodiyot modeli amal qiladi, ya'ni resurslar mahsulotlar ishlab chiqarish uchun ishlatiladi, mahsulotlar iste'mol qilinadi, so'ng chiqindiga aylanadi va oxir-oqibat tashlab yuboriladi.

Biroq sirkulyar iqtisodiyot resurslar va mahsulotlarni qayta tiklash, qayta ishlatish hamda qayta ishlashga yo'naltirilgan bo'lib, shu orqali chiqindilar hosil bo'lishini minimallashtiradi. Ayrim hollarda esa chiqindilar yangi mahsulotlar uchun resursga aylanadi (1-jadval).

**1-jadval.**
**Restoranlar chiqindilarni kamaytirish tajribalari [8]**

| Korxona                                         | Mamlakat                  | Asosiy yondashuv                                                                                                                                                                                                                                      | Natijalar                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nolla</b>                                    | Finlandiya                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axlal qutilaridan butunlay voz kechish</li> <li>- Mahalliy yetkazib beruvchilar bilan ishlash</li> <li>- Bir martalik qadoqlovlardan voz kechish</li> <li>- Oklin kompostlash mashinasi ishlatish</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ochilgandan keyin 2 hafta ichida chiqindilarni 80% kamaytirish.</li> <li>- Organik chiqindilarni tuproqni yaxshilovchi materialga aylantirish</li> </ul>                        |
| <b>Loop</b>                                     | Finlandiya                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermarketlardan ortiqcha oziq-ovqatni yig'ish.</li> <li>- Estetik sabablarga ko'ra rad etilgan mahsulotlarni ishlatish</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har kuni 600 kg ortiqcha oziq-ovqatni qayta ishlash</li> <li>- 200 million yevrolik iqtisodiy qiymat tejash imkoniyati</li> </ul>                                               |
| <b>IKEA</b>                                     | 50 mamlakat (400+ do'kon) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Winnow dasturini ishlatish</li> <li>- O'simlik asosidagi alternativ taomlar yaratish</li> <li>- Regenerativ va adolatli ishlab chiqarilgan mahsulotlar sotib olish</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bir necha oy ichida 1 million taom tejash</li> <li>- Oshxona ishchilarining 50% uyda ham ovqatni kamaytirishga ilhomlanish</li> </ul>                                           |
| <b>Blue Hill at Stone Barns</b>                 | AQSH (Massachusetts)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regenerativ dehqonchilik amaliyotlari</li> <li>- Hayvonlar va almashlab ekishni joriy etish.</li> <li>- Ferma mahsulotlari asosida menyu tuzish</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuproq unumdorligini tiklash</li> <li>- Qishloq xo'jaligi yerlarini regeneratsiya qilish</li> <li>- Ozuqa ekinlari (masalan, javdar)dan innovatsion taomlar yaratish</li> </ul> |
| <b>Kichik bar va restoranlar (MEI, ME, EPP)</b> | Braziliya                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiqindilarni kamaytirish</li> <li>- Bir martalik mahsulotlarni bardoshli mahsulotlar bilan almashtirish</li> <li>- Retseptlarda oziq-ovqatning barcha qismlarini ishlatish</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operatsion xarajatlarni kamaytirish</li> <li>- 48% ichki motivatsiya asosida sirkulyar amaliyotlarni qo'llash</li> </ul>                                                        |

Aylanma iqtisodiyotga moslashgan bizneslar xarajatlarni tejash, chiqindilar ishlab chiqarishni minimallashtirish va atrof-muhitga ta'sirni kamaytirishi mumkin. Aksincha, sirkulyar iqtisodiyotga moslasha olmaydigan kompaniyalar resurslar tanqisligi, chiqindilarning ko'payishi va barqarorlik muammolari bilan kurashadilar.

Global iqtisodiyotda sirkulyar iqtisodiyotning o'sishi tobora kuchaymoqda. Circularity Gap Report 2024 ma'lumotlariga ko'ra, jahon iqtisodiyotining faqat 8,6% qismi sirkulyar iqtisodiyot modeliga asoslangan. Bu o'rinda xizmat ko'rsatish sohasining ulushi yirik bo'lib, sohani sirkulyar iqtisodiyotga moslashtirish orqali global chiqindilarni 50% ga kamaytirish imkoniyati mavjud. Shuningdek, sirkulyar iqtisodiyot modelini keng qo'llash orqali global iqtisodiyotda 4 trillion dollar miqdorida yangi biznes imkoniyatlari yaratish mumkinligi taxmin qilinmoqda (2-jadval) [9].

## 2-jadval.

### Restoranlarda sirkulyar iqtisodni rivojlantirish falsafalari va o'ziga xosligi[8]

| Rivojlantirish falsafalari                    | Korxona                                  | Mamlakat                  | O'ziga xosligi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nol chiqindi falsafasi                        | Nolla                                    | Finlandiya                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qayta ishlangan materiallardan interyerlar, idish-tovoqlar yasash.</li> <li>• Ko'rgazma sanoatidan qoldiq yog'ochdan stullar tayyorlash.</li> <li>• Pishirish yog'ini 200 litrli qayta ishlatiladigan idishlarda yetkazish.</li> <li>• Qayta ishlangan plastmassadan salftka tayyorlash.</li> <li>• Havikkimestari ilovasi orqali oziq-ovqat xaridini nazorat qilish.</li> </ul> |
| Ortiqcha oziq-ovqatni qayta tiklash falsafasi | Loop                                     | Finlandiya                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 ta yetkazib beruvchi/supermarket bilan hamkorlik.</li> <li>• Ortiqcha oziq-ovqatdan gurma taomlar, hunarmandchilik muzqaymoqlari tayyorlash.</li> <li>• Qolgan oziq-ovqatni xayriya tashkilotlariga yo'naltirish.</li> <li>• Muqarrar chiqindilarni kompostlash.</li> </ul>                                                                                                    |
| Yirik tarmoq operatsiyalari                   | IKEA                                     | 50 mamlakat (400+ do'kon) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yiliga 660 million kishini ovqatlantirish hajmi.</li> <li>• Klassik köfte va hot-dogning o'simlik alternativalarini yaratish.</li> <li>• Oshxonalarining 35% ga Winnow monitoring dasturini o'rnatish.</li> <li>• Yasmiq, sabzi, karam, kinoa kabi kam uglerod chiqindilovchi ingredientlar ishlatish.</li> </ul>                                                                |
| Tuproqni tiklash falsafasi                    | Blue Hill at Stone Barns                 | AQSH (Massachusetts)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oshpaz-faylasuf Den Barber tomonidan boshqariladi.</li> <li>• O'rmonlar bosib olinishini to'xtatish uchun echkilar kiritish.</li> <li>• Pishirilgan echki yelkasini menyuga kiritish.</li> <li>• "Sog'lom tuproq = ajoyib ta'm" falsafasi.</li> </ul>                                                                                                                            |
| Braziliya kichik biznes tajribasi             | Kichik bar va restoranlar (MEI, ME, EPP) | Braziliya                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundalik faoliyatdagi chiqindilarning 50% organik.</li> <li>• Elektr kompostlagich (biogazga aylantiradigan) ishlatish.</li> <li>• Mahalliy agroekologik yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik.</li> <li>• Xodimlarni sirkulyar qadriyatlarga o'rgatish.</li> </ul>                                                                                                               |

Restoranlar sektori ham sirkulyar iqtisodiyot tamoyillaridan foydalangan holda o'z resurslarini tejash va chiqindilarni kamaytirishga muvaffaq bo'lmoqda. WRAP (Waste and Resources Action Programme) tashkiloti tomonidan o'tkazilgan tadqiqotga ko'ra, restoranlar o'z chiqindilarini 30-40% ga kamaytirish orqali yillik xarajatlarni 15% ga qisqartirishga erishgan[10]. Shu bilan birga, ular oziq-ovqat chiqindilarini qayta ishlash va xom ashyo sifatida foydalanishni ko'paytirish orqali foydani oshirgan.

Ilg'or tajribalarni o'rganish davomida restoranlarda sirkulyar iqtisodni rivojlantirishning turli xil prinsiplar va o'ziga xos falsafalarini ajratib ko'rsatishga imkon beradi. Masalan, Finladiyaning ko'p korxonalari amal qiladigan "Nol chiqindi falsafasi" va "Ortiqcha oziq-ovqatni qayta tiklash falsafasi", AQSHning "Tuproqni tiklash falsafasi" kabilar diqqatga sazovordir.

Restoranlarda sirkulyar iqtisodni joriy etish bo'yicha xorijiy ilg'or tajribalarni quyidagicha umumlashtirish mumkin (1-rasm):



**1-rasm. Restoranlarda sirkulyar iqtisodni joriy etish guruhlanishi bo'yicha xorijiy ilg'or tajribalari[8]**

Biznesda barqaror amaliyotlar haqida gap ketganda, kichik bar va restoran egalari ekologik jihatdan mas'uliyatli namunalar ko'rsatadilar. Abrasel (Braziliya Bar va Restoranlar Assotsiatsiyasi) tomonidan Sebrae bilan hamkorlikda o'tkazilgan "sirkulyar iqtisodiyot diagnostikasi 2023" tadqiqotiga ko'ra, kichik bar va restoranlar (MEI, ME va EPP) chiqindilarni kamaytirish, resurslardan vijdonan foydalanishdan tortib, chiqindilarni qayta ishlatishgacha bo'lgan barqaror boshqaruv amaliyotlarida eng yuqori baholangan. Buning sababi xarajatlarni kamaytirishdir.

Mehmonxona va turizm sektori sirkulyar iqtisodiyot tamoyillarini qo'llashda juda katta potentsialga ega. Green Hotels Association (Yashil Mehmonxonalar Assotsiatsiyasi) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotga ko'ra, sirkulyar iqtisodiyotga asoslangan yondashuvlar orqali mehmonxonalar o'z chiqindilarini 40% ga qisqartirgan, energiya iste'molini esa 25% ga kamaytirgan. Shu bilan birga,

mehmonxonalar suvni tejash, ekologik toza mahsulotlar va materiallardan foydalanish orqali xarajatlarni sezilarli darajada qisqartirishga erishgan[11].

Ispaniyada empirik ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, uchinchi darajali sektorda umumiy energiya talabining 35% mehmonxona sektoridan keladi[12], Fransiyada esa bu ko'rsatkich xizmat ko'rsatish sektorida taxminan 18% ni tashkil qiladi[13]. Deng va Burnett tomonidan Gonkong mehmonxonalari bo'yicha o'tkazilgan shunga o'xshash tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, o'rtacha energiya iste'moli yiliga 564 kVt/m<sup>2</sup> ni tashkil etadi, bu asosan elektr energiyasidan kelib chiqadi[14]. Yevropada Hotel Energy Solutions mehmonxonalar 2000-yilda 39 TVt/s energiya iste'mol qilganini, uning yarmi elektr energiyasi bo'lganini, energiya iste'moli yiliga 200 dan 400 kVt/m<sup>2</sup> gacha bo'lganini, yiliga o'rtacha 305–330 kVt/m<sup>2</sup> ni tashkil etganini xabar qildi[15].

Bundan tashqari, mehmonxonalar va boshqa turar joy muassasalarida energiya iste'moli natijasida hosil bo'lgan karbonat ангидрид (CO<sub>2</sub>) chiqindilari Yevropa Ittifoqiga o'tishni ilgari surish va iqlim o'zgarishiga qarshi kurashishda jiddiy muammo hisoblanadi. Lenzen va boshqalar turizm sektori global CO<sub>2</sub> chiqindilarining 8 foizini tashkil qilishini xabar qilishdi[16]. UNWTO va UNEP (2008) ma'lumotlariga ko'ra, faqat turar joy sektori turizm bilan bog'liq karbonat ангидрид chiqindilarining 21 foizi uchun javobgardir[17], bu ko'rsatkich 2035-yilga kelib 25 foizgacha ko'tarilishi prognoz qilinmoqda[18].

### 3-jadval.

#### Mehmonxonalarda chiqindilarni kamaytirish va resurslarni tejash tajribalari

|                                                | Korxona                  | Joylashuv       | Asosiy yondashuv                                                                                                                                              | Natijalar                                                                                                                                                                                                                          | O'ziga xosligi:                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Energiya tejash - LED yoritish tizimi.         | Hilton Hawaiian Village  | Gavayi, AQSH    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% LEDga o'tish</li> <li>- Harakat sensorlari o'rnatish.</li> <li>- Avtomatik xiralash/o'chirish tizimi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20,000+ LED lampa va chiroq o'rnatildi.</li> <li>- Yillik tejash: 1,3 million dollar</li> <li>- Bo'sh maydonda avtomatik o'chish</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harakat sensorlari bilan aqlli boshqaruv</li> <li>• Maydonda odam yo'qligida avtomatik xiralash</li> <li>• HSM shartnomalar orqali iqtisodiy samaradorlik</li> </ul> |
|                                                | Hilton Properties        | Butun dunyo     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Global LED yoritishga o'tish dasturi.</li> <li>- AQSh LED provayderlari bilan shartnomalar</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energiya sarfini kamaytirish</li> <li>- Uzoq muddatli kommunal xarajatlarni tejash.</li> <li>- Mehmonlar tajribasini yaxshilash</li> </ul>                                                |                                                                                                                                                                                                               |
| Qayta tiklanadigan energiya - Quyosh panellari | Waldorf Astoria Maldives | Maldiv orollari | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keng quyosh energiyasi tizimi</li> <li>- Dizel yoqilg'isini almashtirish</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dizel sarfini yiliga 550,000 litr kamaytirish</li> <li>- CO<sub>2</sub> chiqindilarini yiliga 1,5 million kg kamaytirish</li> <li>- 121 million smartfon zaryadiga teng tejash</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orol sharoitida dizelga alternativa</li> <li>• Katta hajmdagi uglerod chiqindilarini kamaytirish</li> </ul>                                                          |

|                                        | Korxona                                 | Joylashuv                                    | Asosiy yondashuv                                                                                                                                                                                                                                                       | Natijalar                                                                                                                                                                                                                                                                                       | O'ziga xosligi:                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | Hilton (EMEA va APAC)                   | Yevropa, Sharqiy O'rta va Osiyo-Tinch okeani | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quyosh panellari o'rnatish</li> <li>- 100% qayta tiklanadigan energiya shartnomalar</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amerika mintaqasida 3 baravar ko'payish</li> <li>- EMEA mintaqasida boshqariladigan mehmonxonalarning 30% qamrovi</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mintaqalarga moslashtirilgan yechimlar</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| Suv resurslarini tejash va boshqarish  | Conrad Dubai                            | Dubay, BAA                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- AIRWATER bilan hamkorlik</li> <li>- Havo-suv mashinalari o'rnatish.</li> <li>- Havodan namlik chiqarish texnologiyasi</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 soatda 100 litr toza suv ishlab chiqarish.</li> <li>- Har bir birlik uchun 60 litr saqlash</li> <li>- Minimal energiya sarfi</li> <li>- Suv tanqisligi yuqori mintaqada mustaqillik</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Havodan suv olish innovatsion texnologiyasi</li> <li>• Jamiyatga ijtimoiy ta'sir ko'rsatish</li> <li>• Suv tanqisligi muammolarini hal qilish</li> </ul>                                                                                            |
|                                        | Hilton Properties                       | Butun dunyo                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suv samaradorligi qo'llanmasi (2024).</li> <li>- Yuqori samarali armature.</li> <li>- Qurg'oqchilikka chidamli o'simliklar.</li> <li>- Suvni yig'ish va qayta ishlash</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suvdan foydalanishni kamaytirish</li> <li>- Xarajatlarni qisqartirish</li> <li>- HSM shartnomalar orqali samarali kelishuvlar</li> </ul>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                        | Tempo by Hilton                         | Jamiyat loyihalari                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilton Global Foundation hamkorligi.</li> <li>- Planet Water Foundation bilan ishlash.</li> <li>- AquaTowers o'rnatish</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 ta AquaTower o'rnatild.</li> <li>- Soatiga 1,000 litr suv ishlab chiqarish</li> <li>- Kundalik 1,800 kishi ehtiyojini qondirish</li> </ul>                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Bioxilma-xillikni saqlash va ekologiya | Embassy Suites Denton Convention Center | Texas, AQSH                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trinity River Audubon Society hamkorligi.</li> <li>- Denton County Master Gardeners bilan ishlash.</li> <li>- Texasning mahalliy dashtini tiklash</li> <li>- Monokultura o'tlarini almashtirish</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahalliy ekotizimni tiklash.</li> <li>- Kapalaklar, asalarilar, qushlarni qo'llab-quvvatlash</li> <li>- 4 ta asalari uyasi o'rnatish.</li> <li>- Gullab-yashnayotgan mini bog' yaratish.</li> <li>- Og'ir suv va kimyoviy larni kamaytirish</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahalliy hamjamiyat tashkilotlari bilan uzoq muddatli hamkorlik</li> <li>• Asalarichilik orqali biodiversitetni qo'llab-quvvatlash</li> <li>• Mehmonlar uchun o'quv-ekologik tajriba</li> <li>• Global standartlar va mahalliy moslashuv</li> </ul> |
|                                        | Hilton (WWF bilan)                      | Global                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahon yovvoyi tabiat jam'armasi bilan hamkorlik</li> <li>- Biologik xilma-xillik ko'rsatmalari.</li> <li>- Ekologik sezgir joylar bo'yicha mehmonlar uchun ma'lumot.</li> <li>- Dengiz va quruqlik xavf xaritalari</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehmonxona rivojlantirishda biologik xilma-xillikni hisobga olish</li> <li>- Ekologik jihatdan javobgar sayohat.</li> <li>- Mahalliy ekotizimlarni himoya qilish</li> </ul>                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Hotel Energy Solutions ma'lumotlariga ko'ra, mehmonxonalar tomonidan iste'mol qilinadigan energiyaning katta qismi qazilma yoqilg'ılardan olinadi, bu esa Yevropa mehmonxonalari tomonidan iste'mol qilinadigan 39 TWt/soat energiyadan yiliga 10 million tonnadan ortiq CO<sub>2</sub> chiqindilariga olib keladi[19]. Gössling va boshqalar ta'kidlaganidek, turizm sanoati uchun sirkulyar iqtisodiyot ga o'tish va sof



nol chiqindilarga erishishda asosiy qiyinchilik karbonat angidrid va boshqa issiqxona gazlarini boshqarishdir[20]. Iqlim o'zgarishiga samarali moslashish ko'plab manfaatdor tomonlarning faol ishtirokini talab qiladi, bu esa sektorning dekarbonizatsiya sa'y-harakatlariga sodiqligini talab qiladi. Nolinchi maqsadlarga erishish uchun turizm sanoati sezilarli o'zgarishlarni boshdan kechirishi va iqlim inqirozini hal qilish bo'yicha kengroq siyosiy kun tartibiga mos kelishi kerak (3-jadval) [21].

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqotlar natijasida mehmonxonalar uchun asosiy strategiyalar aniqlandi:

1. Energiya samaradorligi: LED yoritish, aqlli boshqaruv tizimlari, qayta tiklanadigan energiya.
2. Suv resurslarini boshqarish: Yuqori samarali armatura, suvni qayta ishlash, innovatsion texnologiyalar.
3. Bioxilma-xillik: Mahalliy ekotizimlarni qo'llab-quvvatlash, WWF bilan hamkorlik.
4. Hamkorliklar: Tashqi tashkilotlar, yetkazib beruvchilar, jamiyat bilan ishlash.
5. Monitoring: Doimiy o'lchash va tahlil qilish tizimlarini joriy etish.

Kuzatuvlar natijasida kutilayotgan global tendensiyalar quyidagilarni belgilash mumkin. Xizmat ko'rsatish korxonalarida, xususan HoReCa va mehmonxona-turizm sohalarida sirkulyar iqtisodiyotni joriy etishning xorijiy tajribasi uning iqtisodiy va ekologik jihatdan samaradorligini aniq ko'rsatmoqda. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, sirkulyar yondashuv orqali korxonalar chiqindilarni 30–40% ga kamaytirish, energiya va suv sarfini 20–25% tejash, shu bilan birga xarajatlarni sezilarli darajada qisqartirish imkoniyatiga ega. Restoranlar sohasida "nol chiqindi", "oziq-ovqatni qayta tiklash" kabi falsafalar asosida Finlandiya, AQSH, Braziliya kabi davlatlarda chiqindilarni minimallashtirish va resurslarni qayta ishlash bo'yicha muvaffaqiyatli amaliyotlar yo'lga qo'yilgan. Mehmonxonalarda esa energiya samaradorligi (LED, quyosh panellari), suvni qayta ishlash, bioxilma-xillikni saqlash kabi strategiyalar qo'llanilib, barqarorlik va iqtisodiy foyda bir vaqtda ta'minlanmoqda. Xalqaro tadqiqotlar va amaliyotlar sirkulyar iqtisodiyotning nafaqat atrof-muhit, balki biznes barqarorligi uchun ham muhim omil ekanligini tasdiqlaydi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Mukhammadiyev, K., & Ahmatova, M. (2025). Ways To Effectively Use Resources In The Service Sector. Современные подходы и новые исследования в современной науке, 4(5), 33–37. Извлечено от <https://inlibrary.uz/index.php/canrms/article/view/83464>
2. <https://www.euromonitor.com/>
3. <https://newsroom.accenture.com/news/2015/the-circular-economy-could-unlock-4-5-trillion-of-economic-growth-finds-new-book-by-accenture#:~:text=NEW%20YORK;%20Sept%2028%2C%202015,for%20much%20of%20their%20lives.>

4. Lieder, M. and Rashid, A. (2016) Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, 36–51. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.04/>
5. Geissdoerfer, M., Morioka, S.N., de Carvalho, M.M., and Evans, S. (2018) Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712–721. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>.
6. Hansen, E.G. and Schmitt, J.C. (2021) Orchestrating cradle-to-cradle innovation across the value chain: overcoming barriers through innovation communities, collaboration mechanisms, and intermediation. *Journal of Industrial Ecology*, 25, 3, 627–647. <https://doi.org/10.1111/jiec.13081>.
7. <https://movimentocircular.io/en/blog/small-brazilian-bars-and-restaurants-adopt-circular-economy-practices>
8. Tadqiqotlar asosida muallif ishlanmasi.
9. <https://www.circularity-gap.world/2024>
10. <https://www.wrap.ngo/>
11. <https://www.greenhotels.com/>
12. Dascalaki, E., and C. A. Balaras. 2004. “XENIOS—A Methodology for Assessing Refurbishment Scenarios and the Potential of Application of RES and RUE in Hotels.” *Energy and Buildings* 36, no. 11: 1091–1105. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2004.03.007>.
13. Zografakis, N., K. Gkillas, A. Pollaki, M. Profylienou, F. Bounialetou, and K. P. Tsagarakis. 2011. “Assessment of Practices and Technologies of Energy Saving and Renewable Energy Sources in Hotels in Crete.” *Renewable Energy* 36, no. 5: 1323–1328. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2010.10.015>.
14. Deng, S. M., and J. Burnett. 2000. “A Study of Energy Performance of Hotel Buildings in Hong Kong.” *Energy and Buildings* 31: 7–12. [https://doi.org/10.1016/s0378-7788\(98\)00067-x](https://doi.org/10.1016/s0378-7788(98)00067-x).
15. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.3432#:~:text=>
16. Lenzen, M., Y. Sun, F. Faturay, Y.-P. Ting, A. Geschke, and A. Malik. 2018. “The Carbon Footprint of Global Tourism.” *Nature Climate Change* 8: 522–528. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>.
17. UNEP. 2016. United Nations Environment Programme: Annual Report 2015. World Tourism Organization. [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7544/-UNEP\\_2015\\_Annual\\_Report-2016UNEP-AnnualReport-2015-](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7544/-UNEP_2015_Annual_Report-2016UNEP-AnnualReport-2015-)
18. UNWTO and UNEP. 2008. Climate Change and Tourism. Responding to Global Challenges. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284412341>.
19. Hotel Energy Solutions. 2011. Analysis on Energy Use by European Hotels: Online Surveys and Desk Research. Hotel Energy Solutions project publications First edition 2010, revised version 2011. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414970>.

20. Gössling, S., M. Balas, M. Mayer, and Y.-Y. Sun. 2023. "A Review of Tourism and Climate Change Mitigation: The Scales, Scopes, Stakeholders and Strategies of Carbon Management." *Tourism Management* 95: 104681. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104681>.
21. Lopes, H. S., P. Remoaldo, V. Ribeiro, and J. Martín-Vide. 2022. "The Use of Collaborative Practices for Climate Change Adaptation in the Tourism Sector Until 2040—A Case Study in the Porto Metropolitan Area (Portugal)." *Applied Sciences* 12, no. 12: 5835. <https://doi.org/10.3390/app12125835>.
22. ММ Кадирова. [Туризм-основная движущая сила социально-экономического развития общества](#). *Мировая наука*, 322-325
23. EA Farmonovna, KM Matyakubovna, KS Habibullovna. [The role of the tourism national crafts in Bukhara region](#). *European science*, 15-16
24. Rustamovna, Turobova Hulkar, and Narzullayeva Gulchehra Salimovna. "Possibilities Of Bio Economic Development In Uzbekistan." *European Multidisciplinary Journal Of Modern Science* 4 (2022): 860-866.
25. Turobova, H., & Amonov, S. (2024). Ecological entrepreneurship as a sustainable business model. *Miasto Przysz/osci*, 47, 466-476.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Бекмухамедова Малика Искандарбековна**

Самостоятельный соискатель

ТГЭУ

E-mail: [tdiunazarova@mail.ru](mailto:tdiunazarova@mail.ru)

### Аннотация

В данной работе рассматривается международный опыт повышения экономической эффективности нефтегазовых компаний на примере Норвегии, США, Саудовской Аравии и Российской Федерации. Анализ опирается на сопоставление исторических этапов развития отрасли, особенностей институционального регулирования, технологических подходов и методов управления ресурсной рентой в период 1990–2024 гг. В результате исследования выявлены ключевые детерминанты эффективности: цифровизация производственных и управленческих процессов, унификация буровых операций, рациональное использование попутного газа, расширение интеграции добычи с нефтехимическим производством, применение гибких налоговых инструментов и развитие сервисных экосистем. Показано, что долговременный рост эффективности обеспечивается сочетанием технологического обновления, стабильной регуляторной среды и стратегически выстроенной системы управления ресурсами. Сравнительный анализ позволил определить, какие элементы зарубежных моделей могут быть применены в странах, реформирующих нефтегазовый сектор, включая Узбекистан, где использование передовых практик способно снизить затраты, увеличить глубину переработки и укрепить инвестиционную привлекательность отрасли.

**Ключевые слова:** нормативно-правовое управление отраслью, фискальная политика в нефтегазовом секторе, цифровая трансформация, комплексные интегрированные технологические решения, разработка сланцевых формаций, умные (цифровые) месторождения, сервисно-инжиниринговые экосистемы, степень глубокой переработки нефти, механизмы управления доходами от недр.

### Abstract

This study examines the international experience of enhancing the economic efficiency of oil and gas companies using the cases of Norway, the United States, Saudi Arabia, and the Russian Federation. The analysis is based on a comparative assessment of the historical stages of sectoral development, the specifics of regulatory and institutional frameworks, technological approaches, and methods of managing resource rent over the period 1990–2024. The findings identify key determinants of efficiency, including the digital transformation of production and management processes, the standardization of drilling operations, the rational utilization of associated gas, the deepening integration of upstream operations with petrochemical production, the introduction of flexible fiscal instruments, and the development of service and engineering ecosystems. The study demonstrates that long-term efficiency gains result from a combination of technological modernization, a stable regulatory

environment, and strategically structured resource governance. Comparative analysis makes it possible to determine which elements of foreign models can be applied in countries reforming their oil and gas sectors, including Uzbekistan, where the adoption of advanced practices may help reduce costs, increase refining depth, and strengthen the investment attractiveness of the industry.

**Keywords:** regulatory and institutional governance of the sector, fiscal policy in the oil and gas industry, digital transformation, integrated technological solutions, development of shale formations, smart (digital) oilfields, service and engineering ecosystems, depth of oil refining, mechanisms for managing resource-rent revenues.

### **Annotatsiya**

Maqolada Norvegiya, AQSh, Saudiya Arabistoni va Rossiya Federatsiyasi misolida neft-gaz kompaniyalarining iqtisodiy samaradorligini oshirish bo'yicha xalqaro tajriba o'rganiladi. Tahlil 1990–2024 yillar oralig'ida sohaning tarixiy rivojlanish bosqichlari, normativ-institutsional tartibga solish xususiyatlari, texnologik yondashuvlar hamda resurs rentasini boshqarish usullarini solishtirishga asoslanadi. Tadqiqot natijasida samaradorlikning asosiy determinantlari aniqlanadi: ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarining raqamlashtirilishi, burg'ulash operatsiyalarining standartlashtirilishi, populyatsiya gazidan oqilona foydalanish, qazib olish jarayonining neft-kimyo sanoati bilan integratsiyasi, moslashuvchan fiskal vositalarning qo'llanilishi hamda servis-injenering ekotizimlarining rivojlanishi. Uzoq muddatli samaradorlik texnologik modernizatsiya, barqaror tartibga solish muhiti va strategik tarzda tashkil etilgan resurs boshqaruvi uyg'unligi natijasida shakllanishi ko'rsatiladi. Taqqosloviiy tahlil neft-gaz sektorini isloh qilayotgan davlatlar, jumladan O'zbekiston uchun xorijiy modellarning qaysi elementlari amaliy ahamiyatga ega ekanligini aniqlash imkonini beradi. Ilg'or amaliyotlarning joriy etilishi xarajatlarni kamaytirish, qayta ishlash chuqurligini oshirish hamda tarmoqning investitsion jozibadorligini kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin.

**Kalit so'zlar:** armoqning normativ-institutsional boshqaruvi, neft-gaz sohasidagi fiskal siyosat, raqamli transformatsiya, integratsiyalashgan texnologik yechimlar, slanets qatlamlarini o'zlashtirish, aqlli (raqamli) konlar, servis va injenering ekotizimlari, neftni qayta ishlash chuqurligi, resurs rentasidan olinadigan daromadlarni boshqarish mexanizmlari.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Нефтегазовая отрасль остаётся ключевым элементом глобальной энергосистемы, обеспечивая значительную долю мирового энергопотребления и формируя критически важные доходы для стран-экспортёров. На фоне технологической сложности добычи, ужесточения экологических требований и повторяющихся ценовых шоков последних десятилетий перед государствами стоит задача обеспечения устойчивой экономической эффективности нефтегазовых предприятий. В современных условиях эффективность определяется не только доступностью ресурсов, но и уровнем цифровизации, качеством регулирования, степенью переработки и способностью адаптироваться к быстро меняющейся конъюнктуре.



Опыт ведущих производителей демонстрирует принципиально разные, но взаимодополняющие модели развития отрасли. Норвегия выстроила высокотехнологичную офшорную систему, опирающуюся на институциональную стабильность, прозрачный налоговый режим и цифровые интегрированные операции. США обеспечили технологический прорыв за счёт конкуренции, стандартизации буровых процессов, сланцевой революции и широкого применения больших данных. Саудовская Аравия сочетает сверхнизкую себестоимость добычи с глубокой переработкой, утилизацией газа и интеллектуальными технологиями в рамках стратегии Vision 2030. Российская Федерация демонстрирует адаптационную модель с модернизацией зрелых месторождений, освоением трудноизвлекаемых запасов, цифровизацией и налоговой дифференциацией. Сопоставление этих кейсов позволяет выявить общие факторы эффективности: технологическое обновление, развитая сервисная экосистема, предсказуемая регуляторная среда и комплексное управление ресурсной рентой.

Для стран, модернизирующих нефтегазовый сектор, таких как Узбекистан, изучение зарубежных моделей имеет практическое значение. Норвежский опыт важен с точки зрения институциональной предсказуемости и цифрового мониторинга; американский — в части повышения производительности через стандартизацию и аналитические технологии; саудовский — как пример интеграции добычи с нефтехимией и эффективного использования газа; российский — как модель работы с зрелыми фондами, трудноизвлекаемыми запасами и адаптивным налогообложением. Адаптация этих элементов создаёт основу для повышения эффективности, устойчивости и инвестиционной привлекательности нефтегазового комплекса Узбекистана.

## **ЛИТЕРАТУРНИЙ ОБЗОР**

Работы Johnston, Tordo, Tracy и Arfaa, а также аналитические обзоры Всемирного банка показывают, что устойчивость налогового режима и прозрачность лицензирования являются ключевыми условиями долгосрочного развития сектора. На примере Норвегии, где с 1970-х годов действует стабильная модель налогообложения и разграничения функций государства и операторов, подтверждается тезис о том, что предсказуемость правил позволяет поддерживать приток инвестиций даже в условиях высокой налоговой нагрузки и сложных офшорных операций.

Значительный массив исследований посвящён технологической трансформации отрасли, включая цифровизацию, автоматизацию и повышение качества геолого-технологического моделирования. По данным Международного энергетического агентства, начиная с первой половины 2000-х годов использование цифровых двойников, интегрированных систем управления добычей и предиктивной аналитики позволило ряду стран снизить операционные издержки и повысить коэффициент извлечения. В Норвегии внедрение концепции Integrated Operations стало одним из наиболее изученных примеров цифровой модернизации: отчёты Norwegian Petroleum Directorate

фиксируют двузначное сокращение простоев и более эффективное управление зрелыми месторождениями. Аналогичные тенденции наблюдаются в США, где исследования McKinsey и отчёты EIA демонстрируют, что стандартизация буровых циклов, массовое использование больших данных и автоматизация операций в сланцевом секторе позволили снизить капитальные затраты на десятки процентов за период 2010-2019 гг.

Отдельное направление исследований связано с изучением трансформации энергетических стратегий стран Персидского залива. Государственные документы Саудовской Аравии (Vision 2030), отчёты Saudi Aramco и аналитика ОПЕК показывают, что высокая экономическая эффективность сектора в странах региона обеспечивается благодаря сочетанию низкой природной себестоимости, централизованному управлению, масштабной утилизации попутного газа (Master Gas System) и активному развитию нефтехимии как элемента глубокой переработки. Научные работы по странам Залива подчёркивают, что роль технологий интеллектуальных скважин и систем мониторинга пластов существенно возрастает по мере старения крупных месторождений и необходимости сохранения экспортного потенциала.

Российская литература уделяет особое внимание проблемам зрелых месторождений, переходу к трудноизвлекаемым запасам (ТРИЗ), цифровому месторождению и налоговым механизмам адаптации сектора к внешним ограничениям. Исследования отечественных научных центров и отраслевых институтов (включая ИНЭИ РАН, «Сколково», аналитические обзоры Минэнерго) рассматривают влияние НДС, НДД и отраслевых льгот на инвестиционные решения компаний, а также демонстрируют, что развитие геолого-технологических моделей, автоматизация добычи и импортозамещение сервисов являются ключевыми факторами устойчивости отрасли после 2014 года.

## МЕТОДОЛОГИЯ

В рамках структурно-исторического анализа рассматривается эволюция нефтегазовых отраслей исследуемых стран: этапы открытия ресурсной базы, институциональные реформы, технологические изменения и ключевые ценовые циклы мирового рынка (1973-1974, 1986, 1998, 2008-2009, 2014-2016, 2020 годы). Такой подход позволяет проследить, как разные государства формировали свои модели регулирования, как они реагировали на внешние шоки и каким образом исторические условия определили дальнейшие траектории повышения эффективности.

Далее применяется компаративный метод, предполагающий сопоставление четырёх национальных моделей по ключевым параметрам: тип ресурсной базы, структура затрат, налоговое и институциональное регулирование, уровень технологизации, глубина переработки, роль сервисных кластеров. Сравнение этих элементов позволяет определить, какие механизмы повышения эффективности носят универсальный характер, а какие — зависят от геологической структуры, уровня экономического развития или политико-

административной системы. Особое внимание уделяется сопоставлению траекторий технологической трансформации — от внедрения цифровых двойников в Норвегии до индустриализации бурения и Big Data в США, интеграции газопереработки в Саудовской Аравии и внедрения цифрового месторождения в России.

Также используется анализ статистических данных, основанный на материалах Международного энергетического агентства (IEA), ОПЕК, Всемирного банка, национальных министерств и компаний (Equinor, EIA, Saudi Aramco, Минэнерго России). Рассматриваются параметры добычи, коэффициенты извлечения, динамика операционных и капитальных затрат, структура переработки, объёмы факельного сжигания, показатели роста производительности и индекс затрат. Статистическая база охватывает период 1990-2024 гг., что позволяет оценить долгосрочные тренды и влияние отдельных реформ, технологических решений и институциональных изменений на эффективность отрасли.

Наконец, исследование опирается на системный подход, позволяющий рассматривать нефтегазовую отрасль как комплекс взаимосвязанных элементов — добычу, переработку, транспорт, сервисные цепочки, налоговую систему, управление рентой и макроэкономическую политику. Такой подход необходим, поскольку повышение эффективности редко является результатом одного инструмента: оно возникает на стыке технологий, регулирования и качества управления. В рамках системного анализа оценивается, как комбинации мер, применяемых в разных странах, формировали устойчивые модели, способные сохранять рентабельность в условиях падения цен и старения ресурсной базы.

Комплексное использование этих методов позволяет не только описать отдельные меры, но и оценить их совокупное влияние на экономику предприятий и устойчивость отрасли в целом.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

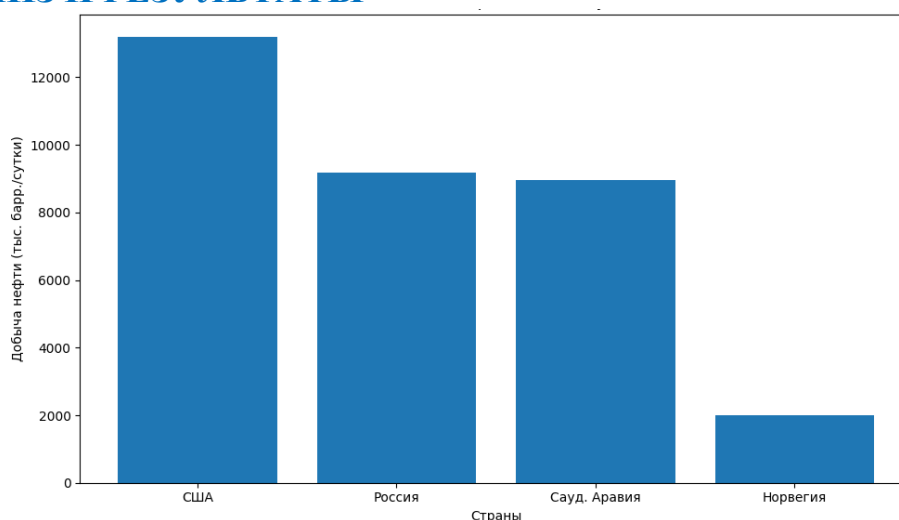


**Рис. 1. Добыча нефти по итогам 2024 года.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Рис. 1. Составлено автором на основе открытых данных.

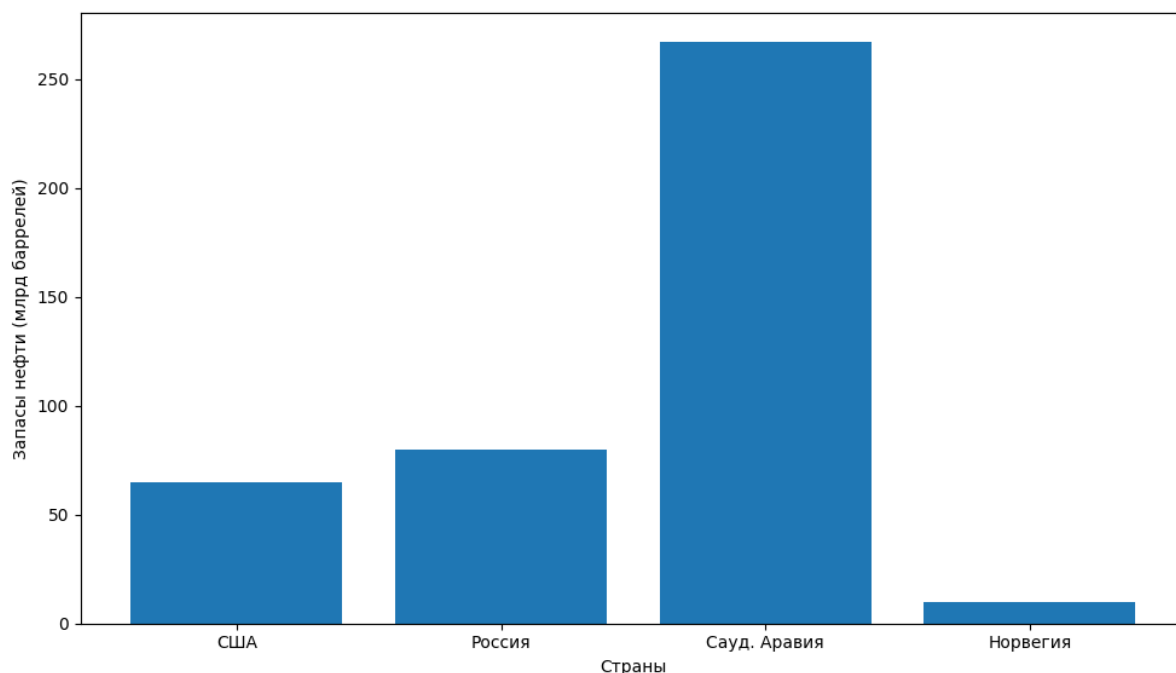


**Рис. 2. Запасы нефти по итогам 2024 года.<sup>1</sup>**

### *Норвегия*

Норвежская нефтегазовая отрасль формировалась относительно поздно по сравнению с традиционными производителями. Лишь после принятия в 1963 году Акта о континентальном шельфе и открытия в 1969 году месторождения Ekofisk на норвежском участке Северного моря стало ясно, что страна обладает значительными запасами углеводородов. В 1972 году было создано государственное предприятие Statoil (ныне Equinor), а в 1975 году введен специфический нефтяной налог, который дополнял корпоративный налог на прибыль и обеспечивал государству значительную долю рентного дохода. К 2000 году добыча нефти достигла исторического максимума около 3,18 млн баррелей в сутки, после чего начался естественный спад на зрелых месторождениях; в 2024 году добыча уже составляла порядка 1,77 млн баррелей в сутки, при среднем уровне за период 1960-2024 годов около 2,1 млн баррелей в сутки.

Ускоренное старение крупных месторождений, рост капитальных и операционных затрат на глубоководный офшор, а также конкуренция со стороны других регионов вынудили Норвегию уже в 1990-2000-е годы искать качественно новые решения. Дополнительным вызовом стала высокая налоговая нагрузка: совокупная ставка (корпоративный налог плюс специальный налог на прибыль от добычи) достигает порядка 78 %, что теоретически могло подрывать инвестиционную привлекательность отрасли. На практике этого не произошло именно потому, что государство с самого начала выстроило предсказуемую и стабильную систему: ключевые параметры налогового режима, правила

<sup>1</sup> Рис. 2. Составлено автором на основе открытых данных.

амортизации и вычета геологоразведочных затрат менялись эволюционно и заранее обсуждались с участниками рынка.

Одним из центральных ответов на вызовы стал стратегический переход к концепции интегрированных операций (Integrated Operations), стартовавший в начале 2000-х годов. Суть заключалась в объединении геолого-геофизических, технологических и экономических данных в единой цифровой среде с дистанционным управлением скважинами и объектами с береговых центров. Это позволило в реальном времени реагировать на изменение пластовых параметров, оптимизировать режимы работы оборудования и снижать непроизводительные простои буровых. По оценкам Нефтяного директората, уже к 2010 году перевооружённые таким образом месторождения демонстрировали сокращение простоев на 15-20 % и снижение удельных эксплуатационных затрат порядка 10-15 % по сравнению с «традиционной» моделью эксплуатации.

Параллельно шло формирование мощного сервисного и инжинирингового кластера. К середине 2010-х годов вокруг деятельности на континентальном шельфе сложилась сеть компаний - от крупных игроков уровня Aker Solutions до специализированных поставщиков морского оборудования, систем автоматизации и цифровых платформ. Экспорт высокотехнологичных услуг и оборудования в сфере офшорной добычи стал важной статьёй норвежского несырьевого экспорта, что позволило перераспределить добавленную стоимость из добывающего сегмента в сервисный, при этом сохранив общую рентабельность отрасли.

Отдельным измерением повышения эффективности стала макроэкономическая архитектура управления ресурсной рентой. В 1990 году был создан Государственный нефтяной фонд, переименованный в 2006 году в Government Pension Fund Global, который аккумулирует доходы от нефтегазового сектора и инвестирует их преимущественно в иностранные активы. К концу 2023 года рыночная стоимость фонда достигла порядка 15,8 трлн норвежских крон (примерно 1,5 трлн долларов США), что эквивалентно многим годовым ВВП страны. Это позволило сгладить бюджетную зависимость от текущих цен на нефть, устойчиво финансировать капиталоемкие проекты и не сокращать критические инвестиции в период кризисов 2014-2016 и 2020 годов, тем самым поддерживая долгосрочную эффективность отрасли.

В совокупности норвежская модель демонстрирует, что высокая экономическая эффективность достигается не за счёт «дешёвых» ресурсов, а через сочетание жёсткого, но предсказуемого регулирования, технологического лидерства, развитого сервисного кластера и грамотного управления рентой в интересах будущих поколений.

#### *Соединённые Штаты Америки*

США - один из старейших производителей нефти: промышленная добыча ведётся с конца XIX века, а пик «классической» добычи был достигнут в начале 1970-х годов. В 1970 году, согласно оценкам, добыча нефти в стране превысила 9,5 млн баррелей в сутки, после чего в течение тридцати лет наблюдался



устойчивый спад, а зависимость от импорта увеличивалась. Однако с середины 2000-х годов началась качественно новая фаза, связанная с вовлечением в разработку плотных коллекторов и сланцевых формаций. Именно сочетание горизонтального бурения, многостадийного гидроразрыва пласта и развития сервисного сектора породило феномен, получивший название «сланцевая революция».

Уже к 2008-2010 годам в бассейнах Barnett и Fayetteville появились первые крупные проекты, но экономическая модель оставалась уязвимой: высокие капитальные затраты, быстрый спад дебитов, ограниченная инфраструктура, социальное и экологическое давление. Кризис 2008-2009 годов, а затем резкое падение цен в 2014-2016 годах обнажили структурные проблемы: ряд компаний оказался перегружен долгом, многие проекты показывали отрицательные денежные потоки при ценах ниже 70 долларов за баррель. Это вынудило отрасль перейти от экстенсивного наращивания числа буровых к «индустриализации» добычи, то есть стандартизации процессов и массовому внедрению цифровых инструментов.

По данным Управления энергетической информации США, за период с 2008 по 2019 год общая добыча нефти в стране выросла с примерно 5 до 12,9 млн баррелей в сутки, а в 2019 году был достигнут исторический максимум. При этом за счёт роста внутреннего производства и параллельного развития экспортной инфраструктуры США в 2020 году впервые с середины XX века стали нетто-экспортёром нефтяных ресурсов: в 2022 году суммарный экспорт нефти и нефтепродуктов составил около 9,5 млн баррелей в сутки при импорте около 8,3 млн баррелей в сутки.

Столь быстрый рост сопровождался существенным улучшением показателей эффективности. В 2010-е годы среднее время бурения одной скважины в ключевых сланцевых бассейнах сократилось с нескольких недель до нескольких дней, длина горизонтального ствола и число стадий гидроразрыва непрерывно увеличивались, что позволяло извлекать больше углеводородов с одного куста. Компании переходили от индивидуализированных, «штучных» проектов к стандартизированным, модульным решениям, за счёт чего удельные капитальные затраты на единицу добываемых запасов уменьшились, по различным оценкам, на 30-40 % в период 2014-2019 годов, а операционные затраты - на 20-25 %.

Ключевую роль сыграла цифровизация. В крупных сланцевых холдингах были созданы центры удалённого мониторинга, осуществляющие круглосуточный сбор данных с тысяч скважин. Использование алгоритмов машинного обучения для подбора режимов закачки, оптимизации сетки размещения скважин и прогнозирования отказов оборудования позволило снизить долю непроизводительных простоев и повысить коэффициент использования фонда. Развитый сервисный рынок - от крупнейших транснациональных компаний до узкоспециализированных подрядчиков -

обеспечил быструю диффузию инноваций и конкуренцию по стоимости услуг, что непосредственно снизило общие издержки операторов.

Американский опыт показывает, что даже в условиях нестабильной ценовой конъюнктуры и относительно высоких экологических требований возможно радикальное повышение экономической эффективности за счёт комбинации конкуренции, масштабной стандартизации, цифровизации и активного развития сервисной экосистемы. При этом устойчивость сланцевой модели остаётся чувствительной к уровню долговой нагрузки и доступу к капиталу, что в кризис 2020 года вновь проявилось в виде банкротств части игроков, но общий тренд на повышение эффективности сохранился.

### *Саудовская Аравия*

Современная нефтяная история Саудовской Аравии начинается с открытия месторождения Dammam в 1938 году и последующего выявления гигантского месторождения Ghawar, которое многие десятилетия оставалось крупнейшим в мире по объёму извлекаемых запасов. В 1973-1974 годах на фоне нефтяного эмбарго и резкого роста цен страна укрепила свои позиции как ключевой игрок мирового рынка, а к 1980 году государство завершило национализацию ARAMCO, создав компанию Saudi Aramco в её современном виде.

Исходная конфигурация отрасли обеспечивала беспрецедентно низкую себестоимость: крупные, высокопродуктивные, относительно неглубокие месторождения позволяли длительное время поддерживать прямые операционные затраты на уровне единиц долларов за баррель. Однако уже в 1970-1980-е годы стала проявляться проблема масштабного факельного сжигания попутного газа, что приводило к колоссальным потерям и росту локальной загрязнённости. Ответом стало создание Master Gas System - национальной системы сбора и транспорта газа, развертывание которой позволило снизить объём факельного сжигания с порядка 4 млрд кубических футов в сутки до менее 200 млн кубических футов в сутки уже к середине 1980-х годов. Это стало одним из первых крупных примеров структурного повышения эффективности за счёт вовлечения ранее теряемого ресурса в хозяйственный оборот.

В дальнейшем акценты сместились с чисто добывающего сегмента на интеграцию с переработкой и нефтехимией. Начиная с 1990-х и особенно в 2000-е годы Saudi Aramco инвестировала в создание крупнейших в мире комплексов глубокой переработки, таких как Rabigh и Sadara, ориентированных на производство высокомаржинальных нефтехимических продуктов. Это позволило снизить зависимость доходов от сырьевых ценовых циклов и повысить устойчивость корпоративной рентабельности.

Дополнительным вызовом стала динамика внутреннего потребления. Быстрый рост населения и индустриализация привели к увеличению внутреннего спроса на электроэнергию и топливо, что сокращало экспортный потенциал. В ответ были развёрнуты программы энергоэффективности и модернизации генерации, а также расширена роль газа в электроэнергетике.

Одновременно в 2010-е годы начали активно внедряться цифровые системы мониторинга пластов, интеллектуальные скважины, 4D-сейсмика и другие элементы «умного месторождения», позволяющие управлять отбором с учётом сложной геометрии коллекторов и минимизировать потери давления.

С принятием стратегического документа Vision 2030 в 2016 году повышение эффективности нефтегазового сектора было увязано с задачей диверсификации всей экономики. Саудовская модель повышения экономической эффективности, таким образом, сочетает три логики: поддержание сверхнизкой прямой себестоимости на старых «гигантах» за счёт высокотехнологичного управления пластами, максимальное вовлечение газа и отходящих потоков в переработку и энергетику, а также создание глубоко интегрированной цепочки добавленной стоимости «нефть - химия - готовые материалы». Это позволяет компенсировать неизбежный эффект старения месторождений и давления на квоты добычи в рамках ОПЕК за счёт структурного роста доходов на единицу сырья.

#### *Российская Федерация*

Российская (включая советский период) нефтегазовая отрасль прошла несколько качественно различных этапов. В 1960-1980-е годы ключевым драйвером стало освоение западносибирских месторождений, что позволило СССР к концу 1980-х годов выйти на добычу свыше 11 млн баррелей нефти в сутки. После распада Советского Союза отрасль пережила глубокий кризис: в середине 1990-х годов добыча нефти упала почти вдвое по сравнению с позднесоветским пиком, что было связано с разрушением системы планирования, недоинвестированием и отсутствием стимулов к повышению эффективности.

С конца 1990-х и в 2000-е годы началась фаза восстановления и модернизации. Приватизация части добывающих активов, формирование крупных вертикально интегрированных компаний, а также реформирование налоговой системы (введение в 2002 году налога на добычу полезных ископаемых и экспортных пошлин взамен сложной системы платежей) способствовали росту инвестиций и модернизации добычи. К 2010 году Россия производила около 10,1 млн баррелей нефти в сутки, что составило примерно 13 % мировой добычи; в последующие годы добыча удерживалась в диапазоне 10-11 млн баррелей в сутки, а страна стабильно входила в тройку крупнейших мировых производителей.

Однако высокая зависимость от зрелых месторождений Западной Сибири, рост обводнённости фонда, необходимость перехода к трудноизвлекаемым запасам (Баженовская свита, Арктический шельф) и внешние ограничения в виде санкций после 2014 года выявили структурные проблемы. Средняя добыча на одну скважину на старых месторождениях снижалась, а удельные капитальные затраты на поддержание добычи росли. Дополнительным фактором риска стало сильное влияние ценовых шоков 2014-2016 и 2020 годов на бюджет и корпоративные инвестиционные программы.

В ответ были предприняты шаги по дифференциации налогового режима и стимулированию повышения эффективности. Для ряда категорий месторождений были введены пониженные ставки НДПИ, налоговые каникулы и специальные режимы, а в конце 2010-х началось пилотирование налога на добавленный доход (НДД), призванного более точно учитывать экономику отдельных проектов. По данным международной статистики, к 2024 году добыча нефти в России составляла около 9,2 млн баррелей в сутки при доказанных запасах порядка 58 млрд баррелей, причём основная часть добычи приходилась на Западную Сибирь, а новые проекты развивались в Восточной Сибири, на Дальнем Востоке и в арктической зоне.

На корпоративном уровне крупные компании начали активно внедрять элементы цифрового месторождения: геолого-технологические модели, автоматизированные системы управления добычей, интеллектуальные скважины, комплексный анализ больших массивов геофизических и производственных данных. Это позволило более точно планировать буровые программы, оптимизировать сетку горизонтальных скважин, повышать коэффициент извлечения и снижать долю неэффективных скважин. Сервисные и инжиниринговые компетенции постепенно перерастали из импортируемых в локальные за счёт политики импортозамещения, особенно после 2014 года, что способствовало удешевлению части услуг и снижению валютных рисков.

Важным элементом повышения эффективности стала инфраструктурная политика: реализация проектов магистральных нефтепроводов и газопроводов (в том числе в восточном направлении), модернизация переработки с ростом глубины переработки нефти, развитие газохимии и СПГ-проектов. Эти шаги позволили увеличить долю продукции с более высокой добавленной стоимостью, а также диверсифицировать экспортные потоки, что частично компенсировало ценовые и геополитические риски.

Российский опыт показывает, что при наличии крупной, но стареющей ресурсной базы повышение экономической эффективности невозможно без комплексной модернизации: от адаптивного налогового режима до цифровизации добычи, изменения структуры переработки и расширения инфраструктуры экспорта. Внешние шоки и санкции, с одной стороны, осложнили доступ к технологиям и капиталу, но, с другой стороны, ускорили развитие собственных сервисных и технологических компетенций, что в долгосрочной перспективе может укрепить устойчивость отрасли.

**Таблица 1.**

**Сравнительный анализ моделей повышения экономической эффективности в нефтегазовой отрасли<sup>1</sup>**

| Показатель                            | Норвегия                                 | США                                               | Саудовская Аравия                              | Россия                                     |
|---------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Начало промышленного развития отрасли | 1960-1970-е гг., открытие Ekofisk (1969) | Конец XIX века; пик традиционной добычи - 1970 г. | 1938 г. - Dammam; быстрый рост 1950-1970-е гг. | 1960-1980-е гг. - освоение Западной Сибири |

<sup>1</sup> Сделано автором

| Показатель                          | Норвегия                                                                               | США                                                                                       | Саудовская Аравия                                                                              | Россия                                                                                       |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Добыча нефти (пик)                  | ~3,18 млн барр./сутки (2000 г.)                                                        | 12,9 млн барр./сутки (2019 г.)                                                            | ~12 млн барр./сутки (2018-2022 гг.)                                                            | ~11,3 млн барр./сутки (2019 г.)                                                              |
| Добыча нефти (2023-2024 гг.)        | ~1,77 млн барр./сутки                                                                  | ~12,9-13,0 млн барр./сутки                                                                | ~10-11 млн барр./сутки (в рамках квот ОПЕК+)                                                   | ~9,0-9,3 млн барр./сутки                                                                     |
| Структура ресурсной базы            | Зрелые офшорные месторождения, высокие затраты                                         | Нефть плотных коллекторов, сланец, быстрый спад дебитов                                   | Гигантские «лёгкие» месторождения (Ghawar, Safaniyah)                                          | Зрелая Западная Сибирь, переход к трудноизвлекаемым запасам                                  |
| Ключевые проблемы                   | Высокая дороговизна офшора, старение месторождений                                     | Высокие капитальные затраты, высокая волатильность                                        | Рост внутреннего потребления, старение гигантов                                                | Обводнённость, падение дебитов, санкционные ограничения                                      |
| Главные реформы                     | Налоговый режим 1975-2000-х; разделение ролей государства и компаний                   | Сланцевая революция (2005-2015 гг.), стандартизация бурения                               | Национализация ARAMCO (1980), Master Gas System (1980-е), Vision 2030                          | Налоговая реформа (НДПИ → НДС), поддержка ТРИЗ, импортозамещение                             |
| Инструменты повышения эффективности | Интегрированные операции; цифровые двойники; бережливое управление; сервисные кластеры | Горизонтальное бурение; ГРП; big data; предиктивная аналитика; индустриализация процессов | Снижение факельного сжигания; интеллектуальные скважины; 4D-сейсмика; интеграция с нефтехимией | Геолого-технологические модели; интеллектуальные месторождения; оптимизация буровых программ |
| Снижение издержек (оценка)          | -10-15 % OPEX на зрелых месторождениях (2000-2010 гг.)                                 | -30-40 % CAPEX, -20-25 % OPEX (2014-2019 гг.)                                             | Существенное снижение потерь газа (в 20+ раз с 1980-х гг.); низкая прям. себестоимость         | Падение удельных затрат на новых скважинах; рост продуктивности горизонтов                   |
| Коэффициент извлечения нефти (КИН)  | 45-50 %, один из лучших в мире                                                         | 6-10 % для сланца; выше для традиционных коллекторов                                      | ~50 %, стабильно высок благодаря управлению пластами                                           | 28-35 % (растёт в новых проектах)                                                            |
| Роль государства                    | Сильный регулятор + прозрачность + суверенный фонд (15,8 трлн NOK)                     | Сильная конкуренция; децентрализованный рынок; госрегулирование минимально                | Жёсткий госконтроль; единая компания Saudi Aramco                                              | Крупные ВИНК; регулируемая налоговая модель; инфраструктурные проекты                        |
| Экономическая модель                | Технологическое лидерство + управление рентой                                          | Конкуренция + инновации + гибкость                                                        | Низкая себестоимость + глубокая переработка + энергоэффективность                              | Комбинация модернизации технологий и налоговых стимулов                                      |
| Уникальные особенности              | Самая стабильная регуляторная система; ведущий мировой сервисный кластер               | Самый развитый сервисный рынок; высокая скорость инноваций                                | Один из самых низких OPEX в мире; интеграция добычи и нефтехимии                               | Огромная ресурсная база, но старение фондов и внешние ограничения                            |

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Сравнение опыта Норвегии, США, Саудовской Аравии и России показывает, что повышение экономической эффективности нефтегазовых



предприятий формируется на пересечении технологического развития, качества регулирования и способности отрасли адаптироваться к структурным изменениям. Норвежская модель демонстрирует ценность институциональной стабильности и раннего внедрения цифровых технологий, что компенсирует высокие офшорные издержки и обеспечивает высокий коэффициент извлечения. Американская траектория подтверждает роль конкуренции, стандартизации буровых процессов и использования больших данных, благодаря которым сланцевая добыча стала экономически устойчивой. Саудовская Аравия показывает, что природные преимущества усиливаются технологическими решениями — утилизацией газа, интеллектуальными скважинами и глубокой переработкой. Российский опыт подчёркивает важность гибких налоговых режимов, цифровизации, освоения трудноизвлекаемых запасов и развития собственной технологической базы.

Несмотря на различия, общий вывод един: устойчивое повышение эффективности возможно только при комплексной модернизации отрасли. Эффективность определяется не столько геологическими условиями, сколько уровнем цифровизации, качеством управления пластами, развитием сервисных кластеров и предсказуемостью институциональной среды.

Для Узбекистана, обладающего растущей нефтегазохимической промышленностью и значительным потенциалом для углубления переработки, опыт этих стран особенно актуален. Норвежский подход может быть использован в части прозрачного регулирования, стабильных правил игры и развития цифровых центров мониторинга месторождений. Американские практики стандартизации бурения и применения Big Data могут повысить производительность на зрелых объектах и оптимизировать геологоразведку. Саудовская модель интеграции добычи с нефтехимией показывает направления для расширения экспортной номенклатуры продукции с высокой добавленной стоимостью. Российский опыт релевантен с точки зрения освоения ТРИЗ, формирования собственной сервисной базы и внедрения налоговых стимулов. Адаптация этих элементов позволит Узбекистану ускорить модернизацию нефтегазового сектора и повысить устойчивость отрасли в долгосрочной перспективе.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. International Energy Agency (IEA). World Energy Outlook 2023. - Paris: IEA Publications, 2023.
2. International Energy Agency (IEA). Oil 2023: Analysis and Forecast to 2028. - Paris: IEA Publications, 2023.
3. Norwegian Petroleum Directorate. Resource Report — Exploration 2021. - Stavanger: NPD, 2021.
4. Government Pension Fund Global. Annual Report 2023. - Oslo: Norges Bank Investment Management, 2024.
5. Johnston D. International Petroleum Fiscal Systems and Production Sharing Contracts. - Tulsa: PennWell Books, 1994.

6. Tordo S., Tracy B., Arfaa N. National Oil Companies and Value Creation. - Washington, DC: World Bank, 2011.
7. U.S. Energy Information Administration (EIA). Annual Energy Outlook 2023. - Washington, DC: EIA, 2023.
8. U.S. Energy Information Administration (EIA). Drilling Productivity Report 2014-2024. - Washington, DC: EIA, 2024.
9. Saudi Aramco. Annual Report 2023. - Dhahran: Saudi Aramco, 2024.
10. Kingdom of Saudi Arabia. Vision 2030. Strategic Framework. - Riyadh, 2016.
11. BP. Statistical Review of World Energy 2023. - London: BP plc, 2023.
12. Минэнерго России. ТЭК России 2023: доклад о состоянии нефтегазовой отрасли. - Москва, 2024.
13. Лукойл. Годовой отчёт 2023. - Москва: ПАО «Лукойл», 2024.
14. Роснефть. Годовой отчёт 2023. - Москва: ПАО «НК Роснефть», 2024.
15. World Bank. Commodity Markets Outlook 2023. - Washington, DC: World Bank, 2023.

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ НЕРАВЕНСТВО: ПРИЧИНЫ И МЕРЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

**Мажидова Фарангиз Фуркатзода**

Очный докторант

ТГЭУ

E-mail: [f.f.majidova@gmail.com](mailto:f.f.majidova@gmail.com)

### Аннотация

В статье рассмотрена актуальность темы социально-экономического неравенства и ее влияние на многие сферы. Приводится определение социально-экономического неравенства. На статистическом уровне приведены оценки проведенного Национальным комитетом по статистике совместно с Всемирным банком анализа уровня дохода населения, уровень бедности. Для снижения неравенства рассмотрена система государственных мероприятий, основанных на комплексном проведении мер, включающих эффективное применение налоговой, социальной, бюджетной и инвестиционной политики.

**Ключевые слова:** социально-экономическое неравенство, богатство, распределение, мероприятия, налоговая политика, социальная политика.

### Annotatsiya

Maqolada ijtimoiy-iqtisodiy tengsizlik mavzusining dolzarbligi va uning ko'plab sohalarga ta'siri ko'rib chiqildi. Ijtimoiy-iqtisodiy tengsizlik ta'rifi keltirilmoqda. Milliy statistika qo'mitasi tomonidan Jahon banki bilan birgalikda aholi daromadlari darajasi, kambag'allik darajasi bo'yicha o'tkazilgan tahlillar statistik darajada keltirildi. Tengsizlikni kamaytirish maqsadida soliq, ijtimoiy, byudjet va investitsiya siyosatini samarali qo'llashni o'z ichiga olgan chora-tadbirlarni kompleks amalga oshirishga asoslangan davlat tadbirlari tizimi ko'rib chiqildi.

**Kalit so'zlar:** ijtimoiy-iqtisodiy tengsizlik, boylik, taqsimot, tadbirlar, soliq siyosati, ijtimoiy siyosat.

### Abstract

This article examines the relevance of socioeconomic inequality and its impact on many areas. It defines socioeconomic inequality. Statistically, it presents estimates from an analysis of income levels and poverty rates conducted by the National Statistics Committee and the World Bank. A system of government measures based on a comprehensive approach, including the effective implementation of tax, social, budgetary, and investment policies, is considered to reduce inequality.

**Keywords:** socio-economic inequality, wealth, distribution, measures, tax policy, social policy.

### ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономическое неравенство – это существенные различия в уровне благосостояния (доходы, богатство, доступ к благам) между группами населения или странами, возникающие из-за неравного распределения капитала,

несовершенства государственной политики, разрыва в темпах роста доходов и доступа к образованию/здравоохранению, что вредит экономическому росту, мобильности и может вести к росту преступности и социальной напряженности.

Ни в одном государстве мира не достигнуто равенства граждан ни по одной системе подсчета. Кроме того, во многих странах соответствующие показатели остаются выше среднемирового уровня или даже растут.

Очевидно, что эта проблема требует решения и оказывает долгосрочные негативные эффекты на экономическое, демографическое и научно-техническое развитие государства. При длительном игнорировании проблемы неравенства внутренние общественные противоречия и упущенные возможности развития могут аккумулироваться и приводить к негативным последствиям.

Мониторингом социально-экономического неравенства и выработкой рекомендаций, а также методов борьбы с указанными проблемами занимаются различные международные организации. Однако зачастую методы оценки неравенства и даже само определение этого понятия различаются, что не только усложняет координацию между институтами, но и может искажать наше понимание проблем.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Вопрос неравенства обладает длительной историей своего развития. Особую актуальность данный вопрос стал приобретать в начале XVI века и продолжает беспокоить человечество по сегодняшний день.

Главной закономерностью развития последних столетий является общее снижение уровня неравенства. Движение по пути его сокращения сопровождалось невероятными трудностями. Предыдущие поколения объявляли бойкоты, участвовали в митингах, организовывали профсоюзы, политические движения и партии, совершали восстания и революции, направленные на преодоление неравенства [1].

Тарханова Т.Н. и Тимошко Г.В. в своей работе определяют социально-экономическое неравенство как неравный доступ индивидов к экономическим благам, который обуславливает различия в благосостоянии и формирует соответствующую социальную стратификацию. Авторы настаивают, что неравенство проявляется в структуре и количестве индивидуального богатства, которое складывается из физического богатства, т. е. имущества, финансового богатства, т. е. ценных бумаг и денежных средств, человеческого капитала, к которому относят навыки и знания, используемые человеком трудовой деятельности [2]

Так, британский экономист и демограф Томас Мальтус объяснял природу неравенства ростом населения в условиях ограниченности ресурсов Земли. С другой стороны, американский исследователь Джаред Даймонд в книге «Ружья, микробы и сталь: история человеческих сообществ» исходит из географического фактора: различие в природных условиях привело к неравномерному развитию сельского хозяйства в разных регионах планеты, что предопределило и экономическое неравенство на международном уровне.

Экономисты Джеймс Робинсон и Дарон Аджемоглу, авторы книги «Почему одни страны богатые, а другие бедные, видят главную проблему в развитии государственных институтов, ослабление которых приводит к неэффективному использованию ресурсов и невозможности развития. Немецкий социолог Макс Вебер в своей работе «Протестантская этика и дух капитализма» выдвинул тезис о том, что разница в экономическом развитии может быть связана с фактором религии, поскольку в некоторых религиозных системах особо поощряется труд и накопление капитала, что приводит к ускоренной индустриализации [3].

## МЕТОДОЛОГИЯ

Материалами исследований являлись международные и отечественные нормативно-правовые акты, литературные источники, международные договоры, а также научные статьи различных экспертов. Методологическую основу исследований составила анализ оценки уровня бедности проведенная Национальным комитетом по статистике совместно с Всемирным банком. Расчеты основаны на обследовании бюджетов 16 тысяч домохозяйств и соответствуют международным рекомендациям Всемирного банка.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Понятие социально-экономического неравенства используется в настоящее время в самых разных смыслах и чаще всего под ним понимаются диспропорции в распределении доходов между различными социальными группами. И именно они являются основной причиной наблюдаемого сегодня социально-экономического неравенства как внутри отдельных стран, так и на глобальном уровне. [4]

Согласно данным Международной организации труда глобальный уровень безработицы в 2024 году составил около 5,2%, что выше, чем в 2023 г., даже несмотря на окончание пандемии. Однако уровень неравенства среди слоев населения, имеющих постоянную работу, тоже растет — в 2023 г. число работников, которые по уровню дохода относятся к категории умеренной бедности, выросло на 8,4 млн человек, а численность крайне бедных работников увеличилась на 1 млн человек.

Более того, согласно расчетам организации World Inequality Report, беднейший слой человечества составляет 2,5 млрд человек, в то время как наибольшие ресурсы сосредоточены в руках узкой группы в 51 млн человек.

Будущее способно привести в это уравнение дополнительные неизвестные. Уже сейчас активнейшим образом обсуждается потенциальное влияние искусственного интеллекта на рынок труда и развитие экономик ведущих технологических держав. По мнению главы МВФ, в обозримой перспективе ИИ способен так или иначе изменить до 40% рабочих мест, заменив людей во многих сферах труда. Потенциально это может привести к росту неравенства в связи с увеличением безработных даже с учетом



очевидных преимуществ использования автоматизации для повышения производственной эффективности [5].

По итогам 2025 года Узбекистан продемонстрировал один из наиболее заметных темпов сокращения бедности за последние годы, чему способствовали меры по поддержке занятости, предпринимательства и вовлечению уязвимых категорий в экономическую деятельность.

По результатам обследования, проведенного Национальным комитетом по статистике совместно с Всемирным банком, в 2025 году уровень бедности в Узбекистане составил 5,8%, что на 3,1 процентных пункта ниже показателя предыдущего года (Рисунок 1).



Рисунок 1. Результаты сокращения бедности<sup>1</sup>

В 2023 году уровень бедности в республике снизился с 14% до 11%, в 2024 году - до 8,9%, а в 2025 году - до 5,8%. В результате в текущем году из состояния бедности было выведено 302 тысячи нуждающихся семей.

Наиболее заметное снижение бедности отмечено в Джизакской (с 11,8% до 5,8%), Хорезмской (с 11,9% до 6,7%), Сырдарьинской (с 11,3% до 6,2%) областях, Республике Каракалпакстан (с 10,8% до 6,6%), а также в городе Ташкенте (с 7,3% до 3,5%).

Наиболее выражено снижение бедности было в городских территориях, где показатель составил 5,2% (8,6% в 2024 г.). В сельской местности уровень бедности показатель снизился до 6,4% (9,2%).

По оценкам, численность населения, находящегося за чертой бедности, в настоящее время составляет 2,2 млн человек. В разрезе регионов наибольшее количество бедных проживает в Самаркандской области (265 тыс. человек),

<sup>1</sup> <https://dunyo.info/ru/ekonomika/ceir-predstavil-analiz-urovnya-bednosti-i-dohodov-naseleniya-v-uzbekistane>

а также в Ферганской (239 тыс.), Кашкадарьинской (238 тыс.) и Андижанской (214 тыс.) областях.

Анализ структуры доходов населения в республике свидетельствует о позитивных изменениях. Основными источниками доходов остаются доходы от трудовой деятельности, социальные выплаты, пенсии, а также доходы от сельского хозяйства [6].

Из общих причин глобального социально-экономического неравенства можно выделить следующие:

1. Глобализация.
2. Концентрация капитала.
3. Слабость институтов в развивающихся странах.
4. Нестабильность в некоторых регионах.

Стоит отметить, что зачастую эти причины комбинируются, что еще больше усложняет ситуацию и затрудняет преодоление накопившихся проблем. Вместе они могут порождать феномен «ловушки бедности» (хронической неспособности государства или общества побороть факторы, приводящие к социальному расслоению), в результате которого в некоторых частях мира население вынуждено жить в условиях высокого уровня неравенства десятилетиями без заметных изменений.

В настоящее время проблемой неравенства занимаются различные акторы, разрабатывающие и использующие различные инструменты мониторинга и улучшения ситуации в мире. На глобальном уровне все они входят в структуры глобального управления, что позволяет им в значительной степени влиять на формирование оценок в этой сфере и задавать тренды. К ключевым институтам относятся:

- ООН;
- Всемирный банк и Международный валютный фонд;
- организация World Inequality Database.

Существует несколько методов для оценки уровня неравенства в той или иной точке планеты.

- Коэффициент Джини (индекс Джини).
- Индекс человеческого развития (ИЧР).
- Глобальная черта бедности.

Еще один широко используемый показатель неравенства, разработанный в 1990 г. группой экспертов Всемирного банка — глобальная черта бедности. Это своеобразная разделительная линия, отделяющая крайне бедные социальные слои от относительно обеспеченного населения.

Для определения такого порога экономисты проанализировали 15 беднейших стран мира. Полученные данные использовали для выведения универсального показателя на основе паритета покупательной способности. В результате было условлено считать глобальным порогом уровня бедности около 1 долл. на человека в день. Однако с развитием мировой экономики, ростом цен на товары и услуги, а также постепенным изменением

экономического положения в различных государствах стало понятно, что этот показатель не может быть фиксированным на протяжении длительного времени. В 2005 г. были произведены повторные расчеты, и глобальная черта бедности была повышена до 1,25 долл. в день, а в 2015 году — до 1,9 долл.

В настоящее время рубеж установлен на уровне 2,15 долл. Кроме того, существует и градация в зависимости от уровня среднего дохода в конкретной стране — для стран с доходом ниже среднего по миру порог бедности составляет 3,2 долл., для «средних» государств — 5,5 долл., для стран с доходом выше среднего — 21,7 долл.

Эффективным инструментом сокращения социального неравенства выступает государственная политика перераспределения доходов. Прогрессивная система налогообложения, социальные трансферты, программы поддержки малоимущих граждан способствуют снижению уровня бедности и сокращению имущественного разрыва. Развитие системы социального страхования обеспечивает защиту наиболее уязвимых категорий населения [7].

Согласно данным обследования, проведенного Национальным комитетом по статистике совместно с Всемирным банком в Узбекистане среднемесячный доход на душу населения в 2025 году составил 2,6 млн сумов. Анализ структуры доходов показывает, что основным источником остается доход от трудовой деятельности - 72,6%, что заметно выше уровня предыдущего года (67,7%). Следующую часть совокупных доходов населения составляют пенсии по возрасту - 11,8% (12,2%), а также доходы от сельского хозяйства - 10,1% (12,7%), социальной помощи - 1,6% (2,2%) и прочих доходов - 3,9% (5,2%), что приведено на рисунке 2.



Рисунок 2. Результаты сокращения бедности<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://dunyo.info/ru/ekonomika/ceir-predstavil-analiz-urovnya-bednosti-i-dohodov-naseleniya-v-uzbekistane>



В целом наблюдается снижение зависимости домохозяйств от трансфертов и рост роли доходов от занятости.

Важным фактором в создании высокодоходных рабочих мест и сокращении бедности стало внедрение новых подходов, основанных на международном опыте, включая подход основанный на «китайской модели» (№ПП-12 от 17 янв. 2025 г.). Принятые меры ориентированы на расширение экономических возможностей уязвимых групп населения, повышение их вовлечённости в предпринимательскую и производственную деятельность, а также формирование устойчивых источников дохода на местах [8].

Финансовая поддержка предпринимательской активности также была существенно расширена. За 11 месяцев 2025 года на поддержку предпринимательских инициатив было направлено около 127,1 трлн сумов кредитных средств. Из этого объёма 27,7 трлн сумов выделено в рамках программ поддержки предпринимательства, в том числе 13 трлн сумов по программе «Проект махалли» («Махалла лойихаси»), 6,6 трлн сумов на поддержку малого бизнеса, 4,4 трлн сумов в рамках программы «Первый шаг в бизнес» и еще 4 трлн сумов по программе «Семейного предпринимательства».

В результате реализуемой социальной политики наблюдается заметное сокращение неравенства в доходах населения. В частности, разрыв между группами населения с наибольшими доходами (1-й квинтиль) и наименьшими доходами (5-й квинтиль) сократился с 6,3 раза в 2024 году до 5,7 раза.

Положительная динамика обусловлена опережающим ростом доходов уязвимых групп населения. Согласно оценкам, доходы наименее обеспеченных групп увеличились на 26%, тогда как доходы наиболее обеспеченного слоя выросли на 13%.

Сокращение неравенства отражается в снижении коэффициента Джини с 0,35 до 0,33. Наиболее заметное улучшение отмечено в городе Ташкенте, где коэффициент Джини снизился до 0,26 (с 0,32 годом ранее), а также в Сырдарьинской области и Республике Каракалпакстан - до 0,28 (с 0,32) [9].

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Результаты 2025 года показывают, что ставка на занятость, предпринимательство и адресные меры поддержки дает устойчивый социально-экономический эффект. Узбекистан не только ускорил сокращение бедности, но и добился снижения неравенства, усилив роль труда и бизнеса в формировании доходов населения [10].

О реальной эффективности методов борьбы с неравенством можно судить, исходя из статистики, которую предоставляют международные организации. Во многом, ситуация в мире на данный момент оставляет желать лучшего.

Специалисты ООН признают, что при текущих темпах борьбы с бедностью, достичь искоренения крайней нищеты к 2030 г. невозможно.

Общая численность наиболее бедных слоев населения Земли, несмотря на все усилия, составляет более 600 млн человек. Более того, по некоторым данным, 50% человечества распоряжается всего 1% мирового богатства,

в то время как 1% богатейших людей планеты владеют 40%. При этом, если продолжить действовать в той же парадигме, что и сегодня, то для изменения этого соотношения может потребоваться до 800 лет. Соответственно, хотя прогресс в преодолении крайнего неравенства в некоторых регионах мира неоспорим, глобально перемены происходят слишком медленно [11].

Как показывает международная практика результативность комплексных программ по снижению социального неравенства связаны с программами поддержки занятости, доступное здравоохранение, качественное образование для всех социальных групп.

Преодоление социального неравенства требует осуществления системных социально-экономических преобразований, затрагивающих различные сферы общественной жизни. Сочетание эффективной экономической политики, развития социальных институтов и обеспечения равных возможностей для всех граждан создает основу для построения более справедливого общества. Перспективы успешного решения данной проблемы определяются готовностью общества и государства к реализации долгосрочных стратегий, направленных на создание условий для достойной жизни каждого человека независимо от его социального происхождения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тарханова Т.Н., Тимошко Г.В. Социально-экономическое неравенство населения: проблемы и решения // Менеджер. — 2020. — № 92. — С. 119–128. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44316109\\_42570016.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44316109_42570016.pdf) (дата обращения: 24.02.2024).
2. Антропов В.В. Социально-экономическое неравенство в современном мире: инструментарий оценки, тенденции и стратегии преодоления // Экономика. Налоги. Право. — 2022. — Т. 15, № 3. — С. 21–37. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoekonomicheskoe-neravenstvo-v-sovremennom-mire-instrumentariy-otsenki-tendentsii-i-strategii-preodoleniya> (дата обращения: 24.02.2024).
3. Социально-экономическое неравенство в мире: методы оценки и решения проблемы. — URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/sotsialno-ekonomicheskoe-neravenstvo-v-mire-metody-otsenki-i-resheniya-problemy/> (дата обращения: 24.02.2024).
4. В Узбекистане уровень бедности по итогам 2025 года снизился до 5,8 %. — URL: <https://yuz.uz/ru/news/v-uzbekistane-uroven-bednosti-po-itogam-2025-goda-snizilsya-do-58> (дата обращения: 24.02.2024).
5. Как Узбекистан сократил бедность до 5,8 %: итоги 2025 года. — URL: <https://ipaknews.uz/ru/7274-kak-uzbekistan-sokratil-bednost-do-58-itogi-2025-goda> (дата обращения: 24.02.2024).
6. Сочинение: социальное неравенство — причины и пути преодоления. — URL: <https://bothub.chat/essay-examples/sochinenie-sotsialnoe-neravenstvo-prichini-i-puti-preodoleniya-1> (дата обращения: 24.02.2024).



7. Постановление Президента Республики Узбекистан от 17.01.2025 г. № ПП-12 «О мерах по обеспечению занятости населения и сокращению бедности в 2025 году».

## IJTIMOIIY-IQTISODIY O‘ZGARISHLAR SHAROITIDA CHAKANA SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING XUSUSIYATLARI

**Muxamedova Aziza Ravshanovna**

Kadrlar malakasini oshirish va statistik tadqiqotlar instituti tadqiqotchisi

### Annotatsiya

Maqolada ijtimoiy-iqtisodiy o‘zgarishlar sharoitida savdo xizmatlarini rivojlantirish tizimini baholashning nazariy va uslubiy jihatlarini shakllantirish hamda rivojlantirishning umumiy masalalari ko‘rib chiqilgan. Tadqiqot jarayonida savdo xizmatlarini rivojlantirish tizimini baholashning asosiy elementlari umumlantirilgan va uning funksiyalari tizimlashtirilgan, rivojlanish omillari o‘rganilgan. Shuningdek, savdo xizmatlarini rivojlantirish tizimini baholashning roli tahlil qilinib, savdo va milliy iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish platformasini shakllantirishda savdo xizmatlarini rivojlantirishga e‘tibor qaratilgan.

**Kalit so‘zlar:** iqtisodiyot, savdo xizmatlari, tizimini baholash, savdo korxonalari, tijorat faoliyati, samaradorlik, savdo tizimi, texnologik tizim, samaradorlik ko‘rsatkichlari.

### Аннотация

В статье рассмотрено общие вопросы формирования и развития теоретико-методологических аспектов оценки системы развития торговых услуг в условиях социально-экономических трансформаций. В ходе изложения работы обобщены и структурированы основные элементы оценки системы развития торговых услуг, систематизированы ее функции, изучены факторы ее развития, а также роль оценки системы развития торговых услуг в формировании платформы устойчивого развития торговли и образующих её национальных экономик.

**Ключевые слова:** экономика, торговля торговые услуги, системная оценка, торговые предприятия, коммерческая деятельность, эффективность, торговая система, технологическая система, показатели эффективности.

### Abstract

The article considers general issues of formation and development of theoretical and methodological aspects of assessment of the trade services development system in the context of socio-economic transformations. In the course of the presentation of the work, the main elements of assessment of the trade services development system are summarized and structured, its functions are systematized, the factors of its development are studied, as well as the role of assessment of the trade services development system in the formation of a platform for sustainable trade development and the national economies that form it.

**Keywords:** economy, trade trade services, system evaluation, trade enterprises, commercial activity, efficiency, trade system, technological system, efficiency indicators.

## KIRISH

Yangi O‘zbekiston iqtisodiyotini shakllantirishda uning yetakchi tarmoq va sohalarini modernizatsiyalash hamda raqobatbardoshligini oshirish chora-tadbirlari qatorida savdo xizmatlarini rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish masalalariga alohida e‘tibor qaratilmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022 — 2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonida “hududlarda xizmat ko‘rsatish va servis sohalarini rivojlantirish orqali keyingi 5 yilda xizmat ko‘rsatish hajmini 3 barobarga oshirish hamda ushbu yo‘nalishda jami 3,5 million yangi ish o‘rinlari yaratish” [1] vazifasi belgilangan.

Shuningdek, respublikada xizmat ko‘rsatishning asosiy turi hisoblangan savdo xizmatlarini kompleks rivojlantirishda, ayniqsa, sohada tarkibiy o‘zgarishlar va diversifikatsiyani amalga oshirishda, iste‘molchilarning o‘sib borayotgan ehtiyojini sifatli qondirishni ta‘minlovchi “raqamli savdo”ni tashkil etish va mintaqa talablari asosida savdo klasterini shakllantirish kabi masalalar ustuvor vazifalardan hisoblanadi. Bularning barchasi respublika iqtisodiyotining asosiy tarmoqlaridan biri bo‘lgan savdo xizmatlarini rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari, “raqamli savdo” xizmatlarini rivojlantirishning o‘rta muddatli prognoz parametrlari va prognoz ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish masalalari bo‘yicha chuqur ilmiy-tadqiqotlar olib borishni taqozo etadi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Zamonaviy mahalliy va xorijiy iqtisodiy adabiyotlarda savdo xizmatlarining rivojlanishi hamda ularning bozor iqtisodiyotida tutgan o‘rniga juda ko‘p tadqiqotlar bag‘ishlangan. Bozorga yo‘naltirilgan xizmatning asosi sifatida savdo faoliyatini amalga oshirishning nazariy va amaliy asoslari xorijiy olimlardan Merilin va Tom Ross [2] tomonidan savdo xizmatlarini tashkil etish, Ch. Fatrell [3] tomonidan savdo faoliyatini yo‘lga qo‘yish asoslari, Mate E. [4] tomonidan savdoda va savdodan keyingi xizmatlarni boshqarish jarayonlarini o‘rganishga qaratilgan.

MDH davlatlari iqtisodchi olimlaridan A.M. Fridman [5] savdo iqtisodiyoti va uni tashkil etish masalalarini, I.V. Aleshina [6] savdo jarayonida iste‘molchilar xatti-harakatlarini, B.I. Sineskiy [7], E.R. Mingazinova, A.A. Ignateva [8] kabi yetakchi olimlar esa savdoda samaradorlikni oshirish va bunga erishishda turli xil modellarni taklif etganlar. O‘zbekistonlik olimlardan M.R. Rasulev [9], M.M. Muhammedov [10] savdo xizmatlarining evolyutsiyasi hamda zamonaviy bozor munosabatlarida savdoni rivojlantirish muammolari bo‘yicha chuqur tadqiqotlar olib borganlar.

Korxonaning savdo va texnologik tizimlari jarayonlarida savdoni boshqarish nazariyasi va amaliyoti sohasidagi muhim ilmiy va amaliy yutuqlarga qaramasdan, mavjud savdo turlari va texnologik tizimlar uchun statistik-iqtisodiy tahlil hamda boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari iqtisodiy adabiyotlarda to‘liq yoritilmagan. Ushbu holat mazkur mavzuda ilmiy maqola tadqiqotini amalga oshirishni taqozo etdi.

## METODOLOGIYA

Maqola tadqiqotining nazariy va uslubiy asosini iqtisod fani klassiklarining fundamental ilmiy va amaliy ishlari, o'rganilayotgan muammo bo'yicha yetakchi mahalliy va xorijiy olimlarning ishlari, faoliyat ko'rsatish muammolari bo'yicha ixtisoslashtirilgan ilmiy-tadqiqot va savdo tashkilotlarining ishlanmalari tashkil etadi. Shuningdek, savdoni rivojlantirishni davlat tomonidan tartibga solish tizimi, xalqaro, milliy va mintaqaviy ilmiy-amaliy konferensiyalar hamda seminarlar materiallari, davriy ilmiy jurnallardagi nashrlar, savdoni rivojlantirishni davlat tomonidan tartibga solish sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlar, respublika va ijro hokimiyati hamda savdoni boshqarishning hududiy dasturlari tadqiqotning muhim manbalarini tashkil etadi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Savdo xizmatlarining rivojlanishi insoniyat taraqqiyotida muhim ahamiyatga ega bo'lib, jahon sivilizatsiyasi taraqqiyoti bilan chambarchas bog'langan. "Buyuk Ipak yo'li" o'tgan Markaziy Osiyo, xususan, O'zbekiston ham jahon sivilizatsiyasi markazlaridan biri sifatida xalqaro savdo-sotiq munosabatlari rivoji tarixida salmoqli mavqeni egallagan. Markaziy Osiyo hududlarida savdo-iqtisodiy aloqalar va savdo xizmatlarining rivojlanish tarixi o'zining yuksalish cho'qqilari hamda inqirozga yuz tutish jarayonlari bilan tavsiflanuvchi, insoniyat taraqqiyoti bilan bog'liq muayyan bosqichlarga bo'linishini soha olimlari ilmiy asoslagan. Ayniqsa, uning so'nggi davrida, ya'ni 1991-yildan hozirgi kungacha, O'zbekiston Respublikasining mustaqillikka erishgandan so'ng savdo xizmatlari sohasida mutlaqo yangi davr boshlanib, mustaqil davlat sifatida o'ziga xos savdo xizmatlarini shakllantirish zaruriyatidan kelib chiqqan holda erkin savdo tizimini yo'lga qo'yish bilan ifodalanadi.

Savdo sohasining rivojlanishi xalqaro tajribaga ko'ra savdo xususiy, jamoaviy tadbirkorlik, yakka tadbirkorlik, davlat va aralash shakllarda olib borilmoqda. Savdo bozor iqtisodiyotining tarkibiy ajralmas qismi hisoblanadi va bunda u "bozor"ning muhim sohasi sifatida iste'mol tovarlarini ishlab chiqaruvchilardan iste'molchilarga oldi-sotdi jarayoni orqali yetkazishdek mukammal funksiyani bajaradi. Savdo jarayonida bozorning barcha elementlari, ya'ni talab va taklif, baho ishtirok etib, raqobat orqali ushbu elementlar faoliyati muvofiqlashtiriladi.

Globallashuv sharoitida xalqaro savdo va kapitallar harakati, savdoga xos investitsiyalar, axborot texnologiyalarining rivojlanishi mamlakatlarning iqtisodiy o'sish sur'atlariga ta'sir etadi. Natijada savdo tarmoqlarini modernizatsiya qilish, texnik va texnologik jihatdan qayta jihozlash imkoniyatlari yuzaga keladi. Bu borada O'zbekistonda ham iqtisodiyot taraqqiyoti bilan bevosita bog'liq bo'lgan savdo xizmatlari tizimini shakllantirish zaruriyati mavjud. Ushbu zaruriyat quyidagilarda o'z aksini topadi:

- sifatli savdo xizmatlari orqali aholini ijtimoiy himoyalash;
- insonlarni yuqori daromad olishga undash, ya'ni "yuqori daromad
- yuqori savdo kafolati" tamoyili asosida ishlash;
- sifatli mahsulotni savdoga chiqarish insonning uzoq umr ko'rishining garovi ekanligini ta'kidlash;

- yuqori sifatli savdo xizmatlari davlat byudjetini to'ldirishning muhim asosi ekanligini ifodalash;

- savdo xizmatlarini oqilona tashkil etish respublika aholisini ish bilan ta'minlashning muhim asosi ekanligini belgilash.

O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanishi sharoitida amalga oshirilayotgan yangi ustuvor iqtisodiy islohotlar savdo xizmatlari samaradorligini oshirishda yangi iqtisodiy munosabatlar hamda ularning zamonaviy shakllari va usullarining, ya'ni "internet savdosi", "onlayn savdo"ning vujudga kelishiga keng imkoniyatlar yaratmoqda. Ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot, texnika va texnologiyalarning rivoji, xususan, xalqimiz turmush farovonligining yuksalishi bilan birga aholining moddiy va ma'naviy ehtiyojlarining oshib borishiga ham xizmat qilishi savdo xizmatlari bilan bevosita bog'liqdir. Ma'lumki, O'zbekistonda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar milliy iqtisodiyot samaradorligini oshirishga qaratilgan. Respublikamiz iqtisodiyotining tarkibiy qismi bo'lgan savdo xizmatlari sohasini tizimli shakllantirish yangi iqtisodiy imkoniyatlarni vujudga keltiradi.

Savdo xizmatlari rivojlanishini baholashda birinchi navbatda eng keng tarqalgan savdo turi bo'lgan chakana savdoning rivojlanish tendensiyalari va unga ta'sir etuvchi omillarni statistik baholash muhim ahamiyatga ega. O'zbekistonda chakana savdo xizmatlarini aks ettiruvchi ko'rsatkich sifatida jon boshiga chakana savdo aylanmasi ko'rsatkichini qabul qilish maqsadga muvofiq. Chakana savdo xizmatlariga ta'sir ko'rsatuvchi omillar sifatida qishloq xo'jaligi mahsuloti hajmi, iste'mol narxlari indeksi (o'tgan yilning dekabr oyiga nisbatan foizda), jon boshiga real yalpi ichki mahsulot va iste'mol mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmi kabi omillar tanlab olindi.

Bunda quyidagi nazariy matematik model kelib chiqadi.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Bu erda:

$Y$  –jon boshiga chakana savdo aylanmasi

$X_1$  – qishloq xo'jaligi mahsuloti, mlrd. so'm;

$X_2$  – iste'mol narxlari indeksi o'tgan yilning dekabr oyiga nisbatan foizda;

$X_3$  –jon boshiga real yalpi ichki mahsulot, so'm;

$X_4$  – iste'mol mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmi,mlrd. so'm;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  –tegishli koeffitsiyentlar;

$\alpha$  – ozod had;

$\epsilon$  –o'lchov xatoligi;

Bunda tadqiqotda quyidagi gipotezani tekshirish maqsad qilingan:

$H_0: \beta_1 \neq 0 \parallel \beta_2 \neq 0 \parallel \beta_3 \neq 0 \parallel \beta_4 \neq 0$ , ya'ni modeldagi kamida bitta omillarning  $Y$  ga ta'siri 95% ishonchlilik darajasida statistik ahamiyatga ega.

Bunga qarshi gipotezani esa quyidagicha yozish mumkin:

$H_1: \beta_1 = 0 \& \beta_2 = 0 \& \beta_3 = 0 \& \beta_4 = 0$ , ya'ni hech bir omilning  $Y$  ga ta'siri 95% ishonchlilik darajasida statistik ahamiyatga ega emas.

Tadqiqotning asosiy maqsadi sifatida yuqorida keltirib o'tilgan omillarning jon boshiga chakana savdo aylanmasiga ta'sirini baholash hisoblanadi. Xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantirishda savdo xizmatlarining alohida o'rni va ahamiyati mavjud



bo‘lib, ushbu sohaning respublikamizdagi kelgusi taraqqiyoti davlat tomonidan tartibga solish va uni qo‘llab-quvvatlashga bog‘liq hisoblanadi.

Demak, yuqoridagilardan kelib chiqib, iqtisodiy o‘zgarishlarning hozirgi bosqichida asosiy maqsad savdo korxonalarining samarali faoliyat ko‘rsatishi uchun qulay shart-sharoitlarni yaratishdan iboratdir. Belgilangan maqsadlarning murakkabligi mustaqil xo‘jalik yurituvchi subyekt sifatida tarmoqning bozor mexanizmida asosiy bo‘g‘inga aylanib borayotgan savdo xizmatlari tushunchasining mohiyati va mazmunini har tomonlama chuqur o‘rganish zaruratini keltirib chiqaradi. Ma‘lumki, savdoning kelib chiqishi ijtimoiy mehnat taqsimoti natijasida tovar ishlab chiqarish va tovar muomalasi, ayirboshlashning vujudga kelishi bilan bog‘liq. Savdo xizmatlari — iste‘mol tovarlari bozorining asosiy segmenti hisoblanadi. U jismoniy va yuridik shaxslarga xizmat ko‘rsatadi. Uning vositasida aholi hamda korxona, tashkilot va muassasalar u yoki bu tovarlarga bo‘lgan talab-ehtiyojlarini qondiradi. Bu yerda sotuvchilar bilan iste‘molchilar o‘rtasida oldi-sotdi munosabatlari yuz beradi: pul egasi tovar olsa, tovar egasi pul oladi.

Savdo xizmati insonlar hayotini yaxshilashga, aholining bandligini ta‘minlashga, daromadlarini oshirish orqali ularning farovonligini yuksaltirishga qaratilganligi bilan izohlanadi. Shu sababli aholining turmush sharoiti sifatini oshirishda iqtisodiyotning muhim tarmog‘i hisoblangan savdo sohasining ahamiyati beqiyosdir. Eng muhimi, uning taraqqiyoti iste‘molchilarning talab va ehtiyojlariga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Bunday sharoit savdo korxonalarining xizmatlari sifatini tobora oshirib borishda muhim ahamiyat kasb etadi. Savdo xizmatlari sifati uning moddiy-texnika bazasining holati va infratuzilmasi tarkibiga bog‘liq. Respublikada savdo moddiy-texnika bazasining holati va infratuzilmasini yanada takomillashtirish uchun yetarlicha salohiyat mavjud. Har bir savdo korxonasida xizmatlarning iqtisodiy holatini, ular bilan ta‘minlanganlikni va samaradorligini tahlil qilish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega. Zero, har bir savdo korxonasining boyligi jamiyat boyligining bir qismi sifatida unga hech kimning befarq bo‘lishga haqqi yo‘q. Shu tufayli, mulk shaklidan qat‘i nazar, savdo korxonasi iqtisodiy salohiyatini ifodalovchi ko‘rsatkichlarning tahlili savdoning asosiy qismini tashkil qilishi lozim.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, savdo xizmatlarining eng muhim vazifalari sifatida ishlab chiqarish korxonalarining xaridorlar bilan aloqasini ta‘minlash, buyurtmalar tizimi asosida ishlab chiqarish jarayonini moliyalashtirish va rejalashtirishni yengillashtirish, optimal tovar zaxirasini shakllantirish, iste‘molchilar ehtiyojlari to‘g‘risida ishlab chiqaruvchiga ma‘lumot berish hamda ishlab chiqarish korxonasining bir maromda o‘shirishini ta‘minlash imkoniyati yaratiladi va yuqori iqtisodiy natijadorlikka erishiladi.

Ilmiy hamda ijtimoiy-iqtisodiy nuqtai nazardan ilmiy asarlarda, o‘quv va ommabop adabiyotlarda savdo jarayoni, savdo xizmatlari, bozor va savdo to‘g‘risida turli ilmiy qarashlar mavjud. Bu borada jahonning yirik marketologi F. Kotler [3], [89] savdo amalga oshiriladigan maskan — bozorni “mavjud va potensial tovar sotib oluvchilar majmuasi” deb ta‘riflaydi. Shuningdek, dunyodagi yirik iqtisodchilardan yana bir guruhi K. R. Makkonell va S. L. Bryu bozor va savdoni bir-biriga bog‘langan

komponent sifatida mahsulot va xizmatni, sotuvchi va sotib oluvchilarni qo‘shuvchi mexanizm deb atashadi [9, 56]. Bu borada AQShlik olim P. Samuelsonning “Ekonomika” asarida bozor “...bozorlar jamiyatni va savdo ishlab chiqarish faoliyatini bog‘lovchi mexanizm sifatida namoyon bo‘ladi” [2], [7] deb ta’riflanadi.

Rossiyalik olimlardan N. Ushakova va Yu. A. Avanesovalar savdo xizmatlariga quyidagicha ta’rif beradilar: ularning fikricha, “savdoda xizmat ko‘rsatish — xaridorlarga chakana savdo orqali tovarlar sotish va xizmatlar ko‘rsatishdan iborat savdoning yakuniy funksiyasidir” [10], [35].

Yuqorida bayon qilingan xalqaro savdo nazariyalari asosida O‘zbekistondagi soha olimlari chuqur ilmiy izlanishlar olib borgan va o‘zlarining bir qator ilmiy qarashlarini bayon qilganlar. Iqtisodchi olim N. Tuxliyev fikricha, “bozor tovar ishlab chiqarish qonunlari asosida tashkil qilingan savdo-ayirboshlash, tovar va pul muomalasi munosabatlarining yig‘indisi, ishlab chiqarish va iste’mol o‘rtasidagi muhim bog‘lovchi bo‘g‘indir” [11], [13].

Shu sohada qator yillar tadqiqotlar olib borgan B. A. Abdukarimov “savdo — xizmatning alohida turi bo‘lib, u bir tomondan ishlab chiqaruvchilarga, ikkinchi tomondan iste’molchilarga, uchinchi tomondan davlatga xizmat qiladi va to‘rtinchidan u boshqa iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga ham xizmat ko‘rsatadi, ularning xizmatlaridan iste’molchi sifatida foydalanadi va ular bilan aloqada bo‘ladi” [6], [42] deb hisoblaydi. Professor I. Ivatov fikriga ko‘ra, “savdoning mohiyati jamiyatni rivojlantiruvchi iqtisodiy qonunlar ko‘rinishi shaklida o‘z aksini topadi. Shunday ekan, savdoni boshqarish asosida iqtisodiy qonunlar talablarini obyektiv holda ko‘ra bilish va unga asosan qarorlar qabul qilish zarur bo‘ladi” [8], [22]. Shuningdek, professor Q. Mirzayev “savdo faoliyatida shakllanadigan iqtisodiy jarayonlar (real hodisalar) sohada qanday vositalar orqali vujudga kelishini aniqlab olish zarurligi”ni ta’kidlaydi [12], [65].

Shuningdek, O‘zbekistonning bir qator iqtisodchilari savdo jarayonini bevosita bozor bilan bog‘liq holda izohlaydilar. Ularning ta’kidlashicha, bozor — ishlab chiqaruvchilar va iste’molchilar (sotuvchilar va xaridorlar) o‘rtasida pul orqali ayirboshlash jarayonida vujudga keladigan munosabatlar majmuasi bo‘lib, ayniqsa ushbu jarayonda sanoat tovarlari do‘konlari, tijoratchilarning savdo shoxobchalari, turli xil supermarketlar, yirik savdo markazlari va savdo yarmarkalari, umumiy ovqatlanish shoxobchalari bozorning odatiy ko‘rinishlari hisoblanadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Yuqorida bayon qilingan xalqaro savdo nazariyalari, soha olimlarining chuqur ilmiy izlanishlari natijalari hamda ushbu yo‘nalishda ilgari surilgan bir qator ilmiy qarashlar va fikrlardan kelib chiqib, o‘z ilmiy xulosalarimiz bayon etildi. Bizning ilmiy xulosamizga ko‘ra, “savdo xizmatlari” va “savdo xizmatlari samaradorligi” tushunchalari bo‘yicha mualliflik ta’riflari ishlab chiqildi.

Bugungi Yangi O‘zbekiston iqtisodiyotida tub tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish sharoitida savdo korxonalari faoliyatini o‘rganish, ularda savdo xizmatlari bo‘yicha ilmiy tadqiqotlar o‘tkazish, mavjud muammolarni aniqlash va ularning

yechimlarini topish murakkab jarayon hisoblanadi. Ushbu masalalarni hal qilish uchun quyidagilar zarur, deb hisoblaymiz:

- savdoning kelib chiqishi va mohiyatini ilmiy asoslangan holda yoritish hamda undan respublikamiz savdo iqtisodiyoti taraqqiyotida foydalanish;
- savdoning jamiyatdagi tutgan oʻrni va ahamiyatini aniqlash hamda uning samaradorligini oshirish yoʻnalishlarini ishlab chiqish;
- savdoda vujudga keladigan iqtisodiy, tashkiliy va boshqaruv muammolarini aniqlash va ularning yechimi boʻyicha ilmiy takliflar berish. Bu esa oʻz vaqtida savdo jarayonidagi iqtisodiy munosabatlarni va uning xoʻjalik mexanizmini chuqur oʻrganishni taqozo etadi hamda savdo xizmatlarida ichki imkoniyatlarni ochib beradi;
- sifatli savdoni tashkil etish, savdoni raqamlashtirish hamda savdo korxonalari va shoxobchalari faoliyatini rivojlantirish tendensiyalarini tahlil qilish va ularning yanada taraqqiyoti boʻyicha ilmiy takliflar ishlab chiqish;
- savdo xizmatlarini tashkil etishda xorijning ilgʻor tajribalarini tahlil qilish, ularning ijobiy va respublika iqtisodiyotiga mos jihatlaridan foydalanish mexanizmlarini ishlab chiqish.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI

1. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022 — 2026-yillarga moʻljallangan Yangi Oʻzbekistonning taraqqiyot strategiyasi toʻgʻrisida”gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>
2. Мерилин и Том Росс. Большие идеи для малого бизнеса в сфере услуг. /Пер. с англ. — М.: Агентство «ФАИР», 1996.-304 с.
3. Фатреля Ч. Основы торговли / Пер. с англ. — Тольятти: Издательский дом ДОВГАНЬ, 1995. — 720 с.
4. Мате Э. Послепродажное обслуживание: Пер. с франц. / Обх. ред. В. С. Загашвили. -М.: А/О Издательская группа «Прогресс», 1993. -160 с.
5. Фридман А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребителского общества. Учебник. -М. «Дишков и К». 2003 -628с.
6. Алешина И. В. Поведение потребителей.-М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. -384 с.
7. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. М.: Юристъ, 1998г.
8. Мингазинова Е.Р., Игнатьева А.А. Теоретические подходы к определению сущности услуг предприятий розничной торговли и их классификация // Бюллетень науки и практики. 2016. №10(11). С. 237-250.
9. Расулев М.Р. Бозор иқтисодиёти асослари. — Т.: Ўзбекистон, 1998. — 380 б.
10. Мухаммедов М.М. и др. Экономика торговли. Самарканд. 1998. с.282;
11. <https://www.kom-dir.ru/article/1457-pokazateli-effektivnosti-deyatelnosti> .

## INTELLIGENT INTRUSION DETECTION: LEVERAGING REINFORCEMENT LEARNING FOR ECONOMIC SECURITY AGAINST DDOS THREATS

**Bekov Sanjar Nigmandjanovich**

Independent Researcher  
at Tashkent International University

[Orcid: 0009-0002-8949-9874](https://orcid.org/0009-0002-8949-9874)

E-mail: [sanjar.bekov@gmail.com](mailto:sanjar.bekov@gmail.com)

### Abstract

Distributed Denial-of-Service (DDoS) attacks are a persistent threat to digital services and pose a substantial risk to economic stability. This risk is especially notable within financial systems. Conventional intrusion detection systems rely on static rules or supervised learning models. Both struggle to adapt to rapidly evolving attack strategies. This paper examines the use of reinforcement learning (RL) for intelligent intrusion detection. It emphasizes RL's ability to enable adaptive, real-time decisions in adversarial environments. By viewing intrusion detection as a series of decisions, RL-based systems learn optimal mitigation strategies. They do this through ongoing interaction with network environments and feedback-driven reward mechanisms. The analysis brings together recent empirical studies and experimental findings. It shows that RL-based intrusion detection systems achieve high detection accuracy, faster response times, and greater resilience to evolving DDoS threats. These results suggest that RL not only improves technical detection but also boosts economic security. RL minimizes service downtime, reduces operational losses, and supports the provision of continuous digital financial services.

**Keywords:** reinforcement Learning; Intrusion Detection Systems; DDoS Attacks; Economic Security; Financial Cybersecurity; Adaptive Defense; Digital Services Resilience.

### Annotatsiya

Taqsimlangan xizmatdan voz kechish (DDoS) hujumlari raqamli xizmatlar uchun doimiy tahdid bo'lib, ayniqsa moliyaviy tizimlarda iqtisodiy barqarorlikka jiddiy xavf tug'diradi. An'anaviy hujumlarni aniqlash tizimlari statik qoidalar yoki nazorat ostidagi mashinali o'rganish modellariga asoslangan bo'lib, tez o'zgaruvchan hujum strategiyalariga moslashishda cheklangan imkoniyatlarga ega. Mazkur maqolada mustahkamlovchi o'rganish (Reinforcement Learning, RL) usullaridan foydalangan holda intellektual hujumlarni aniqlash tizimlarini ishlab chiqish masalasi ko'rib chiqiladi. Kiberxavfsizlik vazifasi ketma-ket qaror qabul qilish jarayoni sifatida modellashtiriladi, bunda RL-agentlar tarmoq muhiti bilan o'zaro aloqada bo'lish va mukofot signallari orqali optimal himoya strategiyalarini o'rganadi. Zamonaviy tadqiqotlar va eksperimental natijalar tahlili RL asosidagi tizimlar yuqori aniqlik, tezkor javob va rivojlanib borayotgan DDoS tahdidlariga nisbatan yuqori moslashuvchanlikni ta'minlashini ko'rsatadi. Tadqiqot natijalari mustahkamlovchi o'rganish raqamli moliyaviy xizmatlarning uzluksizligini ta'minlash va iqtisodiy

yoʻqotishlarni kamaytirish orqali iqtisodiy xavfsizlikni mustahkamlashga xizmat qilishini tasdiqlaydi.

**Kalit soʻzlar:** mustahkamlovchi oʻrganish; hujumlarni aniqlash tizimlari; DDoS hujumlar; iqtisodiy xavfsizlik; moliyaviy kiberxavfsizlik; moslashuvchan himoya; raqamli xizmatlar barqarorligi.

### Аннотация

Атаки распределённого отказа в обслуживании (DDoS) представляют собой устойчивую угрозу для цифровых сервисов и оказывают существенное влияние на экономическую безопасность, особенно в финансовом секторе. Традиционные системы обнаружения вторжений, основанные на статических правилах или методах контролируемого обучения, не способны эффективно адаптироваться к быстро изменяющимся стратегиям атак. В данной работе рассматривается применение методов обучения с подкреплением (Reinforcement Learning, RL) для построения интеллектуальных систем обнаружения вторжений, ориентированных на адаптивное и оперативное принятие решений в условиях противодействия злоумышленникам. Задача киберзащиты формализуется как последовательный процесс принятия решений, в котором RL-агенты обучаются оптимальным стратегиям реагирования посредством взаимодействия с сетевой средой и анализа вознаграждений. Проведённый анализ современных исследований и экспериментальных результатов показывает, что системы обнаружения вторжений на основе RL обеспечивают высокую точность обнаружения, минимальные задержки реагирования и повышенную устойчивость к эволюционирующим DDoS-угрозам. Полученные выводы подтверждают, что обучение с подкреплением способствует не только повышению технической эффективности защиты, но и укреплению экономической безопасности за счёт сокращения времени простоя сервисов и снижения финансовых потерь в цифровых финансовых системах.

**Ключевые слова:** обучение с подкреплением; системы обнаружения вторжений; DDoS-атаки; экономическая безопасность; кибербезопасность финансовых систем; адаптивная защита; устойчивость цифровых сервисов.

### INTRODUCTION

The rapid proliferation of digital services has fundamentally transformed contemporary economies. This trend is especially evident in sectors such as banking, financial technology, electronic commerce, and critical online infrastructure. Digitalization has enhanced efficiency and accessibility, but it has also increased exposure to cyber threats that impact economic stability. Among these threats, Distributed Denial-of-Service (DDoS) attacks remain some of the most disruptive forms of cyberattack. DDoS attacks prioritize service availability over data confidentiality. By inundating systems with malicious traffic, these attacks can make digital platforms inaccessible. This can lead to immediate revenue loss, operational disruption, reputational harm, and erosion of customer trust.

The economic impact of DDoS attacks is especially severe in financial environments. In these contexts, uninterrupted service availability is foundational.



Even short downtime can disrupt payment processing, online banking, and trading platforms. This disruption results in cascading financial losses. Financial systems are highly interconnected, so a single service outage can ripple across multiple institutions and markets. It can jeopardize not only individual organizations but also broader economic resilience. Cybersecurity has therefore evolved into an essential dimension of economic security, beyond mere technical concerns.

Traditional DDoS detection relies on static rule-based systems, signature matching, or supervised machine learning models trained on past attack data. These methods are effective against known attack patterns. However, they struggle with adaptive, large-scale, or new attack strategies. Modern DDoS campaigns often use dynamic traffic patterns, multi-vector techniques, and short, intense bursts to evade detection. As a result, conventional systems often respond too slowly or fail to adapt in real time. This delay allows attacks to cause significant disruption before mitigation measures take effect.

Reinforcement learning (RL) has emerged as a promising approach to intelligent cyber defense. RL enables agents to learn optimal actions by interacting with their environment and using reward signals, rather than predefined rules or labeled datasets. This makes RL well-suited for cybersecurity, where attack behaviors change, and defenders face uncertainty. By treating intrusion detection and mitigation as a sequence of decisions, RL systems can adjust their strategies in response to real-time network conditions and the outcomes of prior actions.

Recent research shows that RL-based intrusion detection systems can achieve high detection accuracy while reducing response time. Unlike static models, RL agents continually refine their policies as new traffic patterns appear. This means they can respond to zero-day attacks and new DDoS techniques without explicit retraining. This adaptability is especially valuable in financial networks, where quick detection and response limit economic loss. RL-driven automation also reduces the need for manual intervention, allowing organizations to scale defenses without large increases in operational costs.

Despite these advantages, adopting reinforcement learning in intrusion detection systems raises questions about reliability, scalability, and economic impact. Many studies show promising technical results. However, few studies assess how RL-based defenses contribute to economic security by minimizing downtime, maintaining service, and reducing financial risk. Most of the literature focuses on algorithm performance rather than on results in real financial and operational environments.

This paper addresses these gaps by exploring the role of reinforcement learning in intelligent intrusion detection. It focuses on economic security in the context of DDoS threats. The study reviews recent research and experimental results to see how RL-based systems boost adaptability, reduce response times, and strengthen resilience in digital financial services. By clearly linking technical performance to economic outcomes, this work offers a better understanding of how adaptive, AI-powered cybersecurity can support the stability and continuity of digital economies.

## LITERATURE REVIEW

Distributed Denial-of-Service (DDoS) attacks constitute a persistent challenge for digital services, as they primarily target availability and can precipitate immediate operational disruption alongside cascading economic losses. Within financial ecosystems, even brief service outages can disrupt payments, trading activities, and customer access, thereby incurring disproportionate reputational and continuity costs. Industry analyses consistently position DDoS not solely as a technical threat, but also as a principal economic risk driver, emphasizing the direct financial impact of downtime (lost transaction revenue, remediation costs) and indirect losses such as diminished customer trust, future business loss, and increased response expenditure (Cloudbrix, 2021; Hoplon Infosec, 2023; GTT, 2025). These considerations motivate research directions that prioritize rapid mitigation, service continuity, and adaptive decision-making, rather than reliance on static detection alone.

Early DDoS defenses relied on rule-based, threshold, or signature-based methods. These work against known attack patterns, but lose effectiveness when attackers change traffic, use new vectors, or exploit protocol and application layers. Supervised machine learning (ML) and anomaly detection now dominate intrusion detection systems (IDS). Studies in banking-like and IoT financial settings show that standard classifiers achieve high accuracy in controlled settings (Islam et al., 2022). However, these ML methods depend on labeled data and frequent retraining, which introduces delays and reduces efficiency when attacks evolve quickly or new threats emerge.

Reinforcement learning (RL) is gaining attention because it treats intrusion detection and response as decision-making under uncertainty. Agents learn policies through interaction and feedback rather than static labels. This "closed-loop" approach is well-suited to adversarial environments in which defenders must decide whether to allow, throttle, reroute, or block traffic, balancing security and service. Research shows that RL supports proactive, policy-focused responses that standard ML cannot, especially when defenses require continual adaptation (Nguyen & Reddi, 2021). In finance, RL-based IDS/IPS methods are distinguished by their ability to learn mitigation steps that limit disruption and keep operations running (Michael et al., 2024).

RL methods for DDoS defense include Q-learning and deep reinforcement learning (DRL), which handle complex, high-dimensional traffic and system data. Q-learning works well for simple state-action scenarios, such as choosing from a few mitigation options. DRL applies neural networks for value or policy estimation, better handling real-world, high-volume DDoS environments. Recent studies show that actor-critic DRL frameworks achieve high accuracy and low latency in cloud-like tests (Satpathy et al., 2025). Researchers use these results to demonstrate that DRL meets real-time operational needs, enabling rapid responses that prevent service issues.

A major concern in DDoS defense is avoiding collateral damage, such as blocking legitimate traffic or lowering service quality. RL is often used in Software-Defined Networking (SDN) and new network types. An RL agent frames mitigation as a control task: it sets rate limits, reroutes flows, or updates rules to optimize security and quality

of service (quality of service). Research shows that DRL agents can stop attacks while preserving service, thereby addressing a limitation of basic filters, which harm legitimate users (Bouhardouz et al., 2025). This supports the view that IDS performance should cover both detection and operational continuity.

A salient theme in recent literature is the explicit linkage of technical cyber defense performance to concrete economic outcomes, including downtime costs arising from suspended transactions, customer attrition risk due to interrupted services, and recovery overhead, such as remediation expenses and incident management. Industry reports and security analyses frequently quantify cost-per-minute or cost-per-incident metrics (e.g., lost revenue during service downtime or costs associated with restoring operations), underscoring how expedited detection-to-mitigation cycles reduce direct loss exposure (Cloudbric, 2021; GTT, 2025). Academic and applied studies likewise contend that adaptive defenses enhance resilience by mitigating disruption, thereby reducing potential income loss and minimizing the resources expended on manual intervention (Asmar & Tuqan, 2024). Within RL-based IDS frameworks, economic security may be operationalized by embedding cost-sensitive penalties into reward functions, such as assigning substantial negative rewards for service unavailability, customer impact, or excessive blocking of legitimate traffic. This approach provides a principled mechanism to align the agent's learning objectives with business continuity imperatives, ensuring that improvements in detection accuracy are tied to tangible financial benefits.

Even with good results, the literature identifies limitations for real-world deployment. RL training requires substantial computational resources and depends on environment setup, reward shaping, and feature selection. Without safe-learning controls, agents might behave unpredictably in exploration, a serious risk in finance. Attackers may adapt to new policies, so teams need strong robustness, ongoing learning, and monitoring. A gap remains between test results and real-world performance under shifting baselines, encrypted traffic, and varied hardware. These challenges drive research into safe RL, hybrid IDS (combining supervised and RL methods), and distributed learning that adapts without centralizing data (Michael et al., 2024).

In summary, the literature shows that DDoS defenses must evolve as attacks become more adaptive and costly. Supervised ML IDS provides strong detection but struggles with shifting attack tactics and ongoing mitigation (Islam et al., 2022). RL-based IDS offers advances by learning dynamic defenses, balancing blocking malicious traffic with serving legitimate users, and reducing downtime and workload (Nguyen & Reddi, 2021; Satpathy et al., 2025). For financial applications, researchers emphasize that RL reward design, safety rules, and testing under real-world conditions remain key.

## **METHODOLOGY**

This research employs a controlled experimental methodology to investigate reinforcement learning-based intrusion detection and mitigation of Distributed Denial-of-Service (DDoS) attacks within digital financial infrastructures. The methodology

conceptualizes intrusion detection as a real-time control and optimization problem, in which defensive decisions directly influence system load, service availability, and economic loss exposure. The principal objective is not solely to maximize attack-detection accuracy but also to minimize expected economic damage, as quantified by service downtime, degraded transaction throughput, and mitigation overhead.

The experimental environment emulates a financial services platform comprising client-facing application servers, API gateways, traffic-routing components, and security-enforcement points. Legitimate traffic generators model realistic financial workloads, encompassing short-lived transactional requests, authenticated session traffic, and API-driven service calls. Malicious traffic generators simulate both high-rate volumetric floods and low-rate application-layer DDoS patterns that emulate stealthy financial-service disruption attempts. Network bandwidth, request-processing capacity, and queue sizes are constrained to enforce realistic saturation and overload scenarios, thereby ensuring that defensive actions yield observable performance and economic consequences.

Network monitoring is conducted at the flow level, in accordance with regulatory and privacy constraints inherent to financial environments. Each observation window generates a high-dimensional state vector comprising packet rate, byte rate, flow concurrency, connection entropy, protocol distribution, inter-arrival variance, and short-term deviation from historical baselines. Sliding time windows are employed to capture temporal dynamics, thereby enabling the detection of both burst-based and gradually evolving attack behaviors. This state formulation enables continuous situational awareness without requiring payload inspection or customer-identifiable information.

The intrusion detection system is realized as a reinforcement learning agent operating within a Markov Decision Process (MDP) framework. At each decision step, the agent observes the current network state, selects a mitigation action, and receives a scalar reward reflecting both security and economic outcomes. The action space is deliberately constrained to operationally acceptable controls commonly employed in financial systems, including traffic admission, adaptive rate limiting, temporary flow blocking, and alert escalation. Actions with the potential to cause prolonged denial-of-service are excluded to ensure service continuity.

Multiple reinforcement learning algorithms are evaluated within a uniform experimental environment to assess learning stability and control effectiveness. Tabular Q-learning serves as a baseline for low-dimensional scenarios, whereas Deep Q-Networks (DQN) are utilized to accommodate high-dimensional state spaces via neural network function approximation. Double DQN (DDQN) is implemented to mitigate value overestimation and enhance convergence stability under non-stationary traffic conditions. Actor-critic methods, including Advantage Actor-Critic (A2C), are employed in scenarios that require rapid policy adaptation and continuous control. Experience replay buffers, target networks, and entropy regularization are incorporated as appropriate to stabilize learning.

The reward function is explicitly formulated to encode economic impact within the learning objective. Positive rewards are allocated for the prompt mitigation of malicious traffic, thereby preserving normal transaction throughput. Penalties are imposed for false positives that obstruct legitimate financial flows, elevate transaction latency, or diminish service capacity. Additional negative rewards are assigned for sustained overload conditions, queue saturation, and service unavailability, serving as proxies for direct economic losses, such as missed transactions, service-level agreement (SLA) violations, and customer churn risk. By embedding cost-sensitive penalties, the learning agent is compelled to balance aggressive mitigation with business continuity, thereby optimizing the security-economics trade-off.

Training is conducted offline utilizing episodic simulations. Each episode represents a bounded operational interval comprising both benign and attack traffic, during which the agent explores and iteratively refines mitigation strategies. Exploration policies, such as epsilon-greedy and entropy-controlled action selection, are constrained to prevent destabilizing actions during learning. Training proceeds until convergence is observed across cumulative reward, mitigation latency, and service availability metrics. This offline training regimen is consistent with validation practices employed in regulated financial institutions prior to production deployment.

System performance is evaluated using both technical and economic metrics. Technical metrics encompass detection rate, false positive rate, mitigation latency, and system load under attack. Economic impact is quantified using operational proxies, including service uptime percentage, reduction in attack-induced congestion duration, preserved transaction-processing capacity, and estimated downtime avoidance. These metrics provide a pragmatic proxy for financial loss reduction without requiring access to sensitive revenue or customer data.

Experiments are conducted across varying attack intensities, traffic distributions, and algorithm configurations to assess robustness and generalization. All state transitions, agent decisions, and mitigation outcomes are systematically logged to ensure reproducibility, auditability, and post-incident analysis. This comprehensive logging supports regulatory requirements for accountability and traceability in financial cybersecurity operations.

Although the experimental environment cannot fully replicate the complexity of large-scale production financial networks, the integration of realistic traffic modeling, constrained operational resources, reinforcement learning-based adaptive control, and economically informed reward design establishes a credible and technically rigorous framework for evaluating intelligent intrusion detection. The methodology facilitates systematic assessment of whether reinforcement learning can reduce both cyber risk and economic exposure to DDoS attacks while maintaining the service continuity mandated by financial systems.

## ANALYSIS AND RESULTS

The experimental evaluation demonstrates that reinforcement learning (RL)-based intrusion detection and mitigation confers measurable advantages over static and supervised approaches when assessed under realistic financial-sector constraints. The



results indicate consistent improvements in response latency, service availability, and cost-sensitive decision-making across all evaluated DDoS scenarios, thereby confirming the suitability of RL as an adaptive control mechanism rather than a static classifier.

From a technical perspective, RL-based agents initiated mitigation actions more rapidly following attack onset. Deep reinforcement learning variants, particularly Double DQN and Advantage Actor-Critic (A2C), converged toward stable mitigation policies that responded within short decision windows, thereby substantially reducing the duration of high-load states. Compared with baseline threshold-based controls, RL agents exhibited greater adaptability to fluctuating attack intensities and heterogeneous traffic patterns. This behavior is attributable to the sequential decision-making framework, which enables agents to condition actions on both prevailing traffic conditions and recent mitigation outcomes.

Detection effectiveness remained consistently high across both volumetric and application-layer attack scenarios. While supervised models demonstrated strong performance on attack patterns similar to those in their training data, their effectiveness diminished under low-rate and burst-based attacks. In contrast, RL agents maintained stable detection performance by continuously adjusting mitigation actions in response to reward feedback. This finding confirms that RL does not rely exclusively on static feature boundaries, but instead learns operational policies that remain effective in the face of evolving attack strategies.

False positive behavior constitutes a critical operational concern in financial systems due to its direct impact on legitimate transactions. The results indicate that RL-based agents significantly reduced unnecessary blocking relative to aggressive rule-based mitigation strategies. The economically informed reward structure penalized false positives and service degradation, thereby incentivizing the agent to prioritize rate limiting and gradual throttling before implementing flow blocking. This behavior aligns with financial-sector requirements, wherein preserving customer access is frequently prioritized over immediate, yet potentially disruptive, mitigation.

Service availability metrics underscore the principal advantage of RL-based intrusion detection. Across high-intensity attack scenarios, RL-controlled mitigation preserved a greater proportion of system uptime and transaction processing capacity. This improvement directly reduces economic impact, as shorter congestion periods and sustained throughput mitigate revenue loss and minimize SLA penalties. The experimental results demonstrate that even modest reductions in attack duration and overload conditions can yield substantial downstream economic benefits in transaction-intensive environments.

Algorithm-level analysis indicates that tabular Q-learning performs adequately in simplified scenarios but lacks scalability in high-dimensional state spaces. Deep Q-Networks improved overall performance but occasionally exhibited instability during periods of rapid traffic fluctuations. Double DQN mitigated value overestimation and exhibited more consistent mitigation behavior, whereas A2C converged faster and had the lowest mitigation latency under complex attack patterns. These findings suggest

that actor-critic methods are particularly well-suited to financial networks that require rapid adaptation and smooth control actions.

Economic impact assessment, although based on proxy metrics, reveals a clear relationship between adaptive mitigation and loss reduction. Reduced downtime, preserved processing capacity, and lower false-positive rates collectively indicate diminished exposure to financial loss. The reward function design effectively internalized economic priorities into the learning process, ensuring that mitigation decisions balanced security effectiveness with business continuity. These findings support the contention that economically informed reinforcement learning can bridge the gap between cybersecurity performance metrics and financial risk management objectives.

The experimental results also elucidate important operational considerations. Constrained exploration was essential for maintaining stability during training, underscoring the need for offline validation prior to deployment. Logging and traceability mechanisms enabled detailed analysis of agent behavior, thereby supporting audit and compliance requirements characteristic of financial institutions. Nevertheless, the results further indicate that model tuning, reward calibration, and feature selection exert significant influence on performance, underscoring the importance of domain-specific configuration.

In sum, the analysis confirms that reinforcement learning-based intrusion detection provides a technically robust and cost-effective approach to DDoS mitigation in financial environments. The capacity to adapt mitigation strategies in real time, minimize service disruption, and reduce economic impact distinguishes RL-based systems from traditional intrusion detection approaches. While further validation in large-scale production environments remains necessary, the results provide compelling evidence that reinforcement learning can play a central role in next-generation, economically aware cyber defense architectures for financial systems.

## CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

The findings show that reinforcement learning-based intrusion detection systems offer a technically robust and economically aware approach to countering DDoS attacks in digital financial settings. By framing intrusion detection as a sequential decision-making and control challenge, the method goes beyond static classification. This enables adaptive strategies that react to changing attack conditions. The experiments reveal that reinforcement learning improves response times, maintains service availability, and avoids unnecessary disruption to legitimate financial transactions.

From a technical perspective, reinforcement learning agents reduced mitigation delays and improved stability across varying attack intensities compared with traditional rule-based and supervised learning systems. Deep reinforcement learning methods, such as Double DQN and actor-critic architectures-exhibited faster convergence and greater robustness in high-dimensional traffic environments. These results support the use of reinforcement learning in environments with evolving traffic and attack strategies.

Equally important, incorporating economic impact into the learning objective was key to aligning cyber defense actions with financial-sector goals. The cost-aware reward system encouraged strategies that reduced downtime, reduced false positives, and maintained transaction flow. As a result, the system optimized both security and business continuity, addressing a major gap in many IDS solutions that focus only on detection accuracy.

Despite these advantages, several practical issues must be addressed for real-world use. Reinforcement learning systems require careful reward calibration, managed exploration, and thorough offline testing. This prevents unstable or overly aggressive behavior. Feature selection and the representation of the state strongly affect learning and decision quality. Thus, domain-specific tuning is essential in financial settings. Additionally, although the economic impact was studied using operational proxies, incorporating financial cost models directly remains an open challenge.

Based on these findings, several recommendations follow. Financial institutions interested in reinforcement learning-based intrusion detection should use a phased approach. Start with offline training and controlled pilots before full deployment. Implement mechanisms such as audit logging, policy rules, and human review for high-impact decisions to meet regulatory and operational requirements. Future work should focus on incorporating explicit financial-loss models into reinforcement-learning rewards. This will enable better optimization of economic outcomes. Further research into safe reinforcement learning, multi-agent teamwork, and federated learning might boost scalability, robustness, and compliance.

In conclusion, reinforcement learning is a strong foundation for the next generation of intrusion detection systems. These systems are technically adaptive and economically aware. When carefully designed and governed, RL-based defenses can reduce operational and financial risks associated with DDoS attacks. This helps ensure the resilience and stability of digital financial services.

## REFERENCES

1. Mnih, V., Kavukcuoglu, K., Silver, D., Rusu, A. A., Veness, J., Bellemare, M. G., Graves, A., Riedmiller, M., Fidjeland, A. K., Ostrovski, G., Petersen, S., Beattie, C., Sadik, A., Antonoglou, I., King, H., Kumaran, D., Wierstra, D., Legg, S., & Hassabis, D. (2015). Human-level control through deep reinforcement learning. *Nature*, Vol. 518, No. 7540. pp 529-533.
2. Van Hasselt, H., Guez, A., & Silver, D. (2016). Deep reinforcement learning with double Q-learning. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, Vol. 30, No. 1. pp. 2094-2100.
3. Sutton, R. S., & Barto, A. G. (2018). *Reinforcement Learning: An Introduction* (2nd ed.). Cambridge, MA: MIT Press. -552 pp.
4. Lillicrap, T. P., Hunt, J. J., Pritzel, A., Heess, N., Erez, T., Tassa, Y., Silver, D., & Wierstra, D. (2016). Continuous control with deep reinforcement learning. *International Conference on Learning Representations (ICLR)*. -Conference paper.

5. Nguyen, T. T., & Reddi, V. J. (2021). Deep reinforcement learning for cyber security. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*, Vol. 32, No. 8, pp. 3378-3391.
6. Islam, R., Khatun, M., & Hossain, M. A. (2022). DDoS attack detection using machine learning techniques in cloud computing environments. *Journal of Network and Computer Applications*, Vol. 191. -Article 103160.
7. Satpathy, S., Panda, M., & Sahoo, K. S. (2025). Deep reinforcement learning-based intrusion detection for adaptive DDoS mitigation in cloud networks. *Future Generation Computer Systems*, Vol. 149. pp 78-91.
8. Bouhardouz, Y., Chikhi, S., & Lagraa, N. (2025). Reinforcement learning-based DDoS mitigation in software-defined networks with quality-of-service awareness. *Computer Networks*, Vol. 238. -Article 110022.
9. Asmar, Y., & Tuqan, J. (2024). Cost-aware intrusion detection systems for financial infrastructures. *Computers & Security*, Vol. 133. -Article 103286.
10. FS-ISAC. (2025). Operational resilience and DDoS threat management in financial services. New York: Financial Services Information Sharing and Analysis Center. -Industry report.
11. ENISA. (2023). Threat Landscape for Distributed Denial-of-Service Attacks. Athens: European Union Agency for Cybersecurity. -64 pp.

## RAQAMLI MARKETINGNING YOSHLAR SEGMENTIDA RIVOJLANISHI

**Normurodova Zebo Eshmaxmatovna**

Qarshi davlat universiteti katta o'qituvchisi

E-mail: [normurodovazebo1@gmail.com](mailto:normurodovazebo1@gmail.com)

**Ergashov Abdullo Ramazon o'g'li**

Qarshi davlat universiteti

Iqtisodiyot fakulteti Marketing yo'nalishi talabasi

E-mail: [rahimovvsmm@gmail.com](mailto:rahimovvsmm@gmail.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada raqamli marketingning zamonaviy jamiyatda, ayniqsa yoshlar hayotidagi o'rnini hamda uning iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlarga ta'siri yoritilgan. Internet va raqamli texnologiyalarning keng tarqalishi raqamli savodxonlik darajasining oshishiga olib kelib, yoshlarning innovatsion fikrlashini rivojlantirmoqda. Shu bilan birga, maqolada raqamli marketing kampaniyalarining muvaffaqiyatli misollari keltirilib, O'zbekistonda ushbu yo'nalishdagi mavjud imkoniyatlar va dolzarb muammolar tahlil qilingan. Kelajakdagi istiqbollar va tavsiyalar orqali mazkur sohaning yoshlar uchun qanday yangi imkoniyatlar yaratishi ko'rsatib o'tilgan.

**Kalit so'zlar:** raqamli marketing, yoshlar, raqamli savodxonlik, ijtimoiy tarmoqlar, sun'iy intellekt, Big Data, VR/AR, shaxsiy brend, tadbirkorlik, axloqiy marketing, kontent strategiyasi, influencer marketing.

### Аннотация

В данной статье рассматривается роль цифрового маркетинга в современном обществе и, в частности, в жизни молодежи. Расширение интернета и технологий способствует росту цифровой грамотности и развитию инновационного мышления у молодых людей. Представлены успешные примеры цифровых маркетинговых кампаний, а также проанализированы возможности и актуальные проблемы в Узбекистане. Через прогнозы и рекомендации показано, какие новые перспективы открываются для молодежи в этой сфере.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, молодежь, цифровая грамотность, социальные сети, искусственный интеллект, большие данные, виртуальная и дополненная реальность, личный бренд, предпринимательство, этичный маркетинг, контент-стратегия, инфлюенсер-маркетинг.

### Abstract

This article explores the role of digital marketing in modern society, with a focus on its influence on youth. The widespread availability of the internet and technology has increased digital literacy and fostered innovative thinking among young people. The article presents successful case studies of digital marketing campaigns and analyzes both the opportunities and challenges of the sector, particularly in the context of Uzbekistan. It also outlines future prospects and provides recommendations for empowering youth through digital marketing.



**Keywords:** digital marketing, youth, digital literacy, social media, artificial intelligence, big data, virtual and augmented reality, personal branding, entrepreneurship, ethical marketing, content strategy, influencer marketing.

## KIRISH

Raqamli texnologiyalar taraqqiyoti marketing sohasida mutlaqo yangi bosqichni boshlab berdi. Ayniqsa, internet va ijtimoiy tarmoqlarning kundalik hayotimizga chuqur singib borishi natijasida marketing endilikda nafaqat tijorat vositasi, balki madaniy, axloqiy va ijtimoiy jarayonlarning ham faol ishtirokchisiga aylandi. Raqamli marketing, ayniqsa, yoshlar orasida keng tarqalib, ularning fikrlash tarzi, iste'mol odatlari va professional yo'nalishlarini belgilovchi muhim omilga aylanmoqda.

Garchi bugungi yosh avlod raqamli muhitda ulg'ayayotgan "raqamli odam" sifatida tasvirlansa-da, ularning aksariyati raqamli marketing vositalaridan asosan iste'molchi sifatida foydalanmoqda. O'z shaxsiy brendi, ijodiy loyihasi yoki biznes g'oyasiga ega yoshlar soni ortib borayotganiga qaramay, ushbu imkoniyatlardan to'liq va maqsadli foydalanayotganlar hanuz kam. Bu holat, bir tomondan, raqamli savodxonlik darajasi, boshqa tomondan esa raqamli marketing vositalarini chuqur anglash ehtiyoji bilan bog'liqdir.

Statistik ma'lumotlarga ko'ra, 2025-yilga kelib o'smirlarning qariyb 96 foizi internetdan har kuni foydalanayotgani, ularning salmoqli qismi esa doimiy ravishda onlayn muhitda faoliyat yuritayotgani kuzatilmoqda. Biroq mazkur yuqori raqamli faollik internet resurslaridan samarali, ongli va maqsadli foydalanish darajasini to'liq aks ettirmaydi. Amaliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, yoshlarning aksariyati ijtimoiy tarmoqlarda vaqtini asosan passiv kontent iste'moli bilan o'tkazmoqda.

Holbuki, raqamli platformalar bugungi kunda yoshlar uchun o'zini namoyon etish, raqamli ko'nikmalarni rivojlantirish, daromad manbalarini shakllantirish hamda professional faoliyatni yo'lga qo'yish imkoniyatlarini taqdim etmoqda. Maqolada global tajribalar, mashhur kompaniyalar, shuningdek, yoshlar ongida raqamli marketingning qanday o'rin tutayotgani tahlil qilinadi. Asosiy e'tibor raqamli marketing vositalarini yoshlar qanday qabul qilayotgani, undan qanday foydalanayotgani va bu jarayon ularning shaxsiy hamda kasbiy o'sishiga qanday ta'sir ko'rsatayotganiga oid savollarga javob izlashga qaratiladi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Mamlakatlar milliy iqtisodiyotida raqamli texnologiyalar taraqqiyoti sharoitida marketing sohasining tutgan o'rnini baholash, uni tashkil etish, jumladan aholiga xizmatlar ko'rsatish sifatini oshirish, xizmatlar sohasining rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar va ularning ta'sir doiralarini aniqlash, shuningdek, ushbu sohani texnologik jihatdan takomillashtirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar keng olib borilmoqda. Xususan, Chaffey, D. tomonidan yozilgan Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7-nashr) asarida raqamli marketing strategiyalari, SEO, SMM, email marketing va boshqa yo'nalishlar chuqur tahlil qilingan [1]. Kotler, P. ning ishlari marketingning zamonaviy tushunchalari hamda raqamli muhitda mijozlar bilan ishlash tamoyillarini yorituvchi asosiy manbalardan biri hisoblanadi [5]. Smith,

P. R. ning Marketing Communications asarida raqamli kommunikatsiyalar, yoshlar bilan samarali muloqot usullari, shuningdek, onlayn va oflayn marketing vositalarini uyg'unlashtirish orqali mijozlarni jalb qilish masalalari tadqiq etilgan.

O'zbekistonlik iqtisodchi olimlardan Tursunov, B., Karimov, A. va Mamatqulov, J. tomonidan olib borilgan "Raqamli marketingning O'zbekiston yoshlari orasida rivojlanish istiqbollari" mavzusidagi tadqiqotda O'zbekistonda yoshlar va raqamli marketing o'rtasidagi bog'liqlik, mavjud muammolar hamda ularning yechimlari bo'yicha tahliliy xulosalar berilgan [7].

## **METODOLOGIYA**

Mazkur maqola yozilishida sifatli tahlil (qualitative analysis) metodidan foydalanildi. Raqamli marketingning yoshlar segmentiga ta'sirini o'rganish bo'yicha mavjud ilmiy adabiyotlar, xalqaro tadqiqotlar (Pew Research Center, marketing kampaniyalari misollari), amaliy tajribalar hamda statistik ma'lumotlar asosida tahliliy yondashuv qo'llanildi. Maqolada kontent tahlili orqali muvaffaqiyatli marketing kampaniyalari o'rganilib, ularning yoshlar auditoriyasiga ta'siri baholandi. Shuningdek, mahalliy dasturlar va tashabbuslar asosida O'zbekistonda raqamli marketingning rivojlanish yo'nalishlari hamda mavjud muammolar aniqlab berildi. Tavsiyalar esa amaliy kuzatuvlar va ilg'or xorijiy tajribalarga tayanilgan holda shakllantirildi..

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Zamonaviy texnologiyalar va internetning keng tarqalishi natijasida raqamli marketing nafaqat savdo vositasi, balki global iqtisodiyotning muhim tayanchiga aylanmoqda. Ayniqsa, yoshlarning 85 foizi ijtimoiy tarmoqlarda faol ishtirok etishi raqamli marketingning jamiyatdagi hal qiluvchi rolini ko'rsatmoqda. Mamlakatimizda raqobatbardoshlik qobiliyatini oshirish, yoshlarni kasbiy yo'naltirish va yangi iqtisodiyot modelini shakllantirish jihatidan raqamli marketingning ahamiyati tobora ortib bormoqda. Yoshlar orasida raqamli savodxonlik darajasining oshishi ularga nafaqat iste'molchi, balki tarmoq iqtisodiyotining faol ishtirokchisi sifatida shakllanish imkoniyatini bermoqda. Pew Research Center ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda o'smirlarning 96 foizi internetdan har kuni foydalanadi, ularning deyarli yarmi esa "deyarli doimiy ravishda" onlayn bo'ladi. Bu ko'rsatkichlar yoshlarning raqamli platformalarda yuqori faolligini tasdiqlaydi. Hozirda har uchinchi yosh tadbirkor o'z biznesini aynan raqamli platformalar orqali yo'lga qo'yayotgani mazkur sohaning dolzarbligini yanada oshirmoqda. Shuningdek, Prezidentimiz tomonidan raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishga qaratilgan dasturlar ham ushbu yo'nalishning strategik ahamiyatini tasdiqlaydi.

O'zbekiston kompaniyalari tomonidan amalga oshirilayotgan raqamli marketing kampaniyalari yoshlar auditoriyasini jalb etishda samarali natijalar ko'rsatmoqda. Xususan, Uzum ekotizimi ijtimoiy tarmoqlar va mobil ilova orqali olib borilgan aksiyalar, chegirmalar hamda influencer marketing vositalari yordamida yosh iste'molchilar orasida yuqori faollikka erishmoqda. Payme va Click to'lov tizimlari gamifikatsiya elementlari, keshbeklar va raqamli aksiyalar orqali yoshlarning kundalik

moliyaviy operatsiyalarini soddalashtirish bilan birga, ularning brendga sodiqligini mustahkamlamoqda. Beeline Uzbekistan va Ucell kompaniyalari Telegram, Instagram va YouTube platformalarida olib borilgan interaktiv reklama kampaniyalari, short-video formatlari hamda yoshlar tiliga mos kontent orqali raqamli auditoriya bilan samarali muloqot oʻrnatmoqda. Shuningdek, ZoodMall va Asaxiy kabi onlayn savdo platformalari raqamli reklama, push-xabarnomalar va shaxsiylashtirilgan takliflar orqali yoshlar orasida elektron tijorat madaniyatining rivojlanishiga hissa qoʻshmoqda. Mazkur misollar Oʻzbekiston bozorida ham raqamli marketing vositalari yoshlar bilan toʻgʻridan-toʻgʻri, interaktiv va uzoq muddatli munosabatlarni shakllantirishda muhim omil ekanligini tasdiqlaydi.

Bundan tashqari, Oʻzbekistonda raqamli marketing sohasida ijobiy oʻzgarishlar kuzatilmoqda. Jumladan, “Yoshlar – kelajagimiz” dasturi doirasida yosh tadbirkorlar uchun raqamli platformalarda biznes yuritish imkoniyatlari kengaytirilmoqda. Shuningdek, raqamli marketing boʻyicha treninglar va seminarlar tashkil etilib, yoshlarning bilim va koʻnikmalari oshirilmoqda. Shu bilan birga, raqamli marketingning rivojlanishi bilan bogʻliq ayrim muammolar ham yuzaga kelmoqda. Xususan, maʼlumotlar xavfsizligi, yoshlarni raqamli manipulyatsiyalardan himoya qilish, haqiqiy va virtual dunyo oʻrtasidagi muvozanatni saqlash kabi masalalar bugungi kunda eng dolzarb mavzulardan biri hisoblanadi. Ushbu muammolarni hal etish uchun axloqiy meʼyorlarga amal qilish, raqamli savodxonlikni oshirish va qonunchilikni takomillashtirish zarur.

Kelajakda raqamli marketing bir qator ustuvor yoʻnalishlarda rivojlanishi kutilmoqda. Xususan, sunʼiy intellekt foydalanuvchilarning xatti-harakatlarini tahlil qilib, shaxsiylashtirilgan reklama takliflarini yaratishga xizmat qiladi. Katta maʼlumotlar (Big Data) orqali bozor tendensiyalarini aniqlash va marketing strategiyalarini moslashtirish imkoniyati kengayadi. Virtual va kengaytirilgan reallik (VR/AR) texnologiyalari esa mahsulot va xizmatlarni interaktiv tarzda taqdim etishda muhim vositaga aylanadi. Bundan tashqari, etik marketing yondashuvi, yaʼni ijtimoiy masʼuliyatli va axloqiy jihatdan toʻgʻri reklama kampaniyalarini ishlab chiqish alohida ahamiyat kasb etadi.

Raqamli marketing sohasida muvaffaqiyatga erishish uchun bir qator amaliy tavsiyalarni ilgari surish mumkin. Jumladan, raqamli savodxonlikni oshirish maqsadida yoshlar uchun treninglar va seminarlar tashkil etish, yoshlarni oʻz shaxsiy brendlarini yaratishga ragʻbatlantirish, yangi texnologiyalarni oʻrganish va ularni amaliyotga joriy etish orqali innovatsion yondashuvni kengaytirish, shuningdek, axloqiy va ijtimoiy meʼyorlarga rioya qilish asosida ishonchli marketing muhitini shakllantirish lozim.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Bugungi raqamli dunyo shunchaki texnologik taraqqiyot emas, balki yoshlarning tafakkuri, turmush tarzi va imkoniyatlar makonidir. Oʻzbekiston yoshlari hayotida raqamli marketingning oʻrni chuqur tahlil qilinib, uning jamiyatda qanday oʻzgarishlarga sabab boʻlayotgani yoritib berildi. Tadqiqot natijalariga tayanib, quyidagi dolzarb takliflar ilgari suriladi:

Birinchidan, raqamli marketing bo'yicha muntazam statistik ma'lumotlarni shakllantirish va ularni ochiq manbalarda e'lon qilish zarur. Bu ilmiy tadqiqotlar hamda amaliy qarorlar qabul qilish uchun muhim asos bo'lib xizmat qiladi.

Ikkinchidan, marketing kontenti yoshlarning qiziqishlari, qadriyatlari va madaniyatiga mos tarzda mahalliyashtirilishi lozim.

Uchinchidan, raqamli marketing bo'yicha bilimlar ta'lim tizimiga joriy etilishi kerak. Bu sohada yosh avlodni erta tayyorlash strategik jihatdan muhim ahamiyatga ega.

Shuningdek, bloggerlar va kontent yaratuvchilar orasida mas'uliyatli hamda foydali kontent yaratishni rag'batlantirish dolzarb masala bo'lib qolmoqda.

Nihoyat, mavzuni chuqurroq o'rganish maqsadida keng qamrovli va uzoq muddatli ilmiy tadqiqotlar olib borilishi zarur.

Raqamli marketing zamonaviy jamiyatning eng dolzarb sohalaridan biriga aylangan bo'lib, ushbu soha nafaqat iqtisodiy rivojlanish, balki yoshlarning shaxsiy rivoji, professional shakllanishi va global miqyosda raqobatbardosh bo'lishi uchun muhim imkoniyatlar yaratmoqda. Mamlakatimizda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlar shuni ko'rsatadiki, mazkur yo'nalish kelajakda yanada katta ahamiyat kasb etadi va yoshlarimiz uchun yangi imkoniyatlar eshigini ochib beradi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Red Bull Media House. (2012). Stratos Jump Campaign Report.
2. Spotify. (2023). Spotify Wrapped: Personalized Data and Marketing Impact.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
4. Qodirov, B. (2022). Raqamli iqtisodiyot: nazariya va amaliyot. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.
5. Tursunov, B., Karimov, A., & Mamatqulov, J. (2022). Raqamli marketingning O'zbekiston yoshlari orasida rivojlanish istiqbollari. Yangi O'zbekiston Ilmiy Nashrlari, 3(4), 56–62.
6. Pew Research Center. (2024). Teens, Social Media and Technology. Retrieved from [pewresearch.org](https://www.pewresearch.org)

## KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA BOZOR AXBOROTLARIDAN FOYDALANISH VA AVTOMATIK TAHLIL QILISH TIZIMLARINI JORIY ETISH

**Yo'ldoshev Nodirbek Ne'matjon o'g'li**

Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi  
“Biznesni boshqarish va tadbirkorlik (MBA)” kafedrası  
mustaqil izlanuvchisi (PhD)

### Annotatsiya

Ushbu maqolada kichik va o'rta biznes subyektlari (KO'B) tomonidan bozor axborotlaridan samarali foydalanish maqsadida mashinali o'rganish (Machine Learning) texnologiyalariga asoslangan real vaqtli tahlil tizimlarini joriy etish imkoniyatlarini o'rganilgan. Tadqiqot metodologiyasi sifatida tizimli adabiyotlar tahlili, qiyosiy algoritm baholash va O'zbekiston KO'Blaridagi joriy holat tahlili qo'llanilgan. Natijalar ML texnologiyalari KO'Blarning raqobatbardoshligini oshirish, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish jarayonlarini optimallashtirish va operatsion xarajatlarni kamaytirish imkonini beradi. O'zbekistonda KO'Blar uchun real vaqtli bozor tahlili tizimlarini joriy etishning amaliy mexanizmlari taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** mashinali o'rganish, kichik biznes, real vaqtli tahlil, sun'iy intellekt, bozor axboroti, raqamli transformatsiya.

### Аннотация

В данной статье исследуются возможности внедрения систем анализа в реальном времени на основе технологий машинного обучения (ML) для эффективного использования рыночной информации субъектами малого и среднего бизнеса (МСБ). В качестве методологии использованы систематический обзор литературы, сравнительная оценка алгоритмов и анализ текущего состояния МСБ в Узбекистане. Результаты показывают, что технологии ML позволяют повысить конкурентоспособность МСБ, оптимизировать процессы принятия решений на основе данных и сократить операционные расходы. В статье предложены практические механизмы внедрения систем анализа рыночной информации в реальном времени в контексте Узбекистана.

**Ключевые слова:** машинное обучение, малый бизнес, анализ в реальном времени, искусственный интеллект, рыночная информация, цифровая трансформация.

### Abstract

This article explores the potential for implementing real-time analytics systems based on machine learning (ML) technologies to enhance the use of market information by small and medium-sized enterprises (SMEs). The research methodology includes a systematic literature review, comparative evaluation of algorithms, and analysis of the current state of SMEs in Uzbekistan. The findings suggest that ML technologies can improve SME competitiveness, optimize data-driven decision-making processes, and reduce operational costs. Practical mechanisms for implementing real-time market analysis systems for SMEs in the context of Uzbekistan are proposed.



**Keywords:** machine learning, small business, real-time analytics, artificial intelligence, market information, digital transformation.

## KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyotda kichik va oʻrta biznes subyektlari (KOʻB) davlatlarning iqtisodiy oʻsishida muhim rol oʻynaydi. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi maʼlumotlariga koʻra, 2024-yil boshiga kelib mamlakatda 358,1 ming faol kichik korxona va mikrofirmalar mavjud boʻlib, ular YaIMning 54,3 foizini tashkil etmoqda [1]. Ammo global bozor keskin raqobat va tez oʻzgaruvchan sharoitlar bilan tavsiflanadi, bu esa KOʻBlardan tezkor va aniq qarorlar qabul qilishni talab qiladi.

Mashinali oʻrganish (Machine Learning) texnologiyalari ushbu muammoni hal qilishda samarali vosita sifatida namoyon boʻlmoqda. Fortune Business Insights maʼlumotlariga koʻra, global mashinali oʻrganish bozori 2024-yilda 35,32 mlrd. AQSh dollariga baholangan boʻlib, 2032-yilga kelib 309,68 mlrd. AQSh dollariga yetishi prognoz qilinmoqda, bu esa yillik 30,5% oʻsish surʼatini anglatadi [2]. Credence Research maʼlumotlariga koʻra, kichik va oʻrta bizneslar uchun sunʼiy intellekt bozori 2024-yilda 194,6 mlrd. AQSh dollarini tashkil etgan boʻlib, 2032-yilga kelib 567 mlrd. AQSh dollariga yetishi kutilmoqda [3].

Real vaqtli tahlil bozori ham sezilarli oʻsish tendensiyasini namoyish etmoqda. “Persistence Market Research” maʼlumotlariga koʻra, ushbu bozor 2024-yilda 27,6 mlrd. AQSh dollaridan 2031-yilga kelib 147,5 mlrd. AQSh dollariga yetadi, yillik oʻsish surʼati 26% ni tashkil etadi [4]. Bu tendensiyalar KOʻBlar uchun real vaqtli bozor tahlili tizimlarini joriy etish zaruratini koʻrsatadi. Tadqiqotning maqsadi KOʻBlar uchun ML asosida real vaqtli bozor axborotlarini tahlil qilish tizimlarini joriy etish mexanizmlarini ishlab chiqishdan iborat.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Mashinali oʻrganish texnologiyalarining KOʻBlar faoliyatiga taʼsiri boʻyicha ilmiy adabiyotlar tahlili uch asosiy yoʻnalishni ajratib koʻrsatishga imkon beradi: texnologik infratuzilma, algoritmik yondashuvlar va amaliy tatbiq etish strategiyalari.

Birinchi yoʻnalish boʻyicha Production Engineering jurnalida Bauer va boshqalar tomonidan oʻtkazilgan empirik tadqiqot 60 ta kompaniyani oʻz ichiga olgan boʻlib, KOʻBlarning ML texnologiyalarini qabul qilish tayyorligini oʻrganadi [5]. Tadqiqot natijalari investitsiya qilish istagi va sifatli maʼlumotlar mavjudligining texnologiya joriy etish uchun hal qiluvchi omillar ekanligini koʻrsatadi. Amankwah-Amoah va boshqalar (2021) KOʻBlar uchun raqamli transformatsiyaning asosiy toʻsiqlarini aniqlagan boʻlib, ular orasida cheklangan moliyaviy resurslar, kiberxavfsizlik xavotiri va malakali kadrlar yetishmasligi alohida oʻrin tutadi [6].

Ikkinchi yoʻnalish algoritmik yondashuvlarni oʻrganadi. SkyQuest Analytics tahlillariga koʻra, KOʻBlar segmenti global mashinali oʻrganish bozorida eng tez rivojlanayotgan segment hisoblanadi, bunga hamyonbop bulutli platformalar, low-code vositalar va obuna modellari sabab boʻlmoqda [7]. Salesforce tomonidan oʻtkazilgan tadqiqot shuni koʻrsatadiki, sunʼiy intellektdan foydalanadigan

KO'Blarning 91 foizi bu texnologiyaning daromadlarini bevosita oshirishiga guvohlik beradi [8].

MDPI Information jurnalida chop etilgan tizimli adabiyotlar sharhi 50 ta ilmiy ishni tahlil qilib, KO'Blar tomonidan qabul qilingan asosiy SI texnologiyalarini aniqlagan [9]. Machine Learning va Natural Language Processing (NLP) eng ko'p qo'llaniladigan texnologiyalar sifatida belgilangan bo'lib, tegishli ravishda 33 va 15 ta maqolada ko'rib chiqilgan. Business Operations va Logistics, Business Intelligence va Analytics sohalarida eng yuqori qo'llanilish darajasi qayd etilgan.

Uchinchi yo'nalish amaliy tatbiq etish strategiyalarini qamrab oladi. ScienceDirect jurnalida nashr etilgan tadqiqot KO'Blar uchun barqaror raqobat ustunligini ta'minlashda SI-asoslangan biznes model innovatsiyasining konseptual doirasini taklif qiladi [10]. Tadqiqot tashqi omillar (bozor dinamikasi, texnologik infratuzilma, davlat qo'llab-quvvatlashi) va ichki omillar (raqamli yetakchilik, dinamik qobiliyatlar, tadbirkorlik fikrlash tarzi) o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ta'kidlaydi.

Natural Language Processing bozori ham sezilarli o'sish ko'rsatmoqda. Fortune Business Insights ma'lumotlariga ko'ra, global NLP bozori 2024-yilda 29,71 mlrd. AQSh dollaridan 2032-yilga kelib 158,04 mlrd. AQSh dollariga yetadi, yillik o'sish sur'ati 23,2% ni tashkil etadi [11]. Grand View Research ma'lumotlariga ko'ra, NLP bozori 2030-yilga kelib 439,85 mlrd. AQSh dollariga yetishi prognoz qilinmoqda [12]. Bu statistik ma'lumotlar matnli va nutqiy ma'lumotlarni tahlil qilish texnologiyalariga talab sezilarli ravishda oshayotganini ko'rsatadi.

## METODOLOGIYA

Tadqiqot metodologiyasi uchta asosiy komponentdan iborat: tizimli adabiyotlar sharhi, qiyosiy algoritm tahlili va empirik ma'lumotlar tahlili. Tizimli adabiyotlar sharhi Scopus va Web of Science ma'lumotlar bazalaridan 2020-2025 yillar orasida nashr etilgan ilmiy manbalarni qamrab oldi. Qidiruv so'rovlari 'machine learning AND SME', 'real-time analytics AND small business', 'market intelligence AND AI' kombinatsiyalarini o'z ichiga oldi.

Qiyosiy algoritm tahlili uchun to'rtta asosiy ML algoritmi tanlab olindi: Random Forest, XGBoost, Gradient Boosting va LSTM neyron tarmoqlari. Algoritmnlarni baholash mezonlari quyidagilarni o'z ichiga oladi: bashorat aniqligi (MSE, MAPE ko'rsatkichlari), hisoblash tezligi, interpretatsiya qilish imkoniyati va real vaqtli qayta ishlash qobiliyati. Analytics Vidhya va Machine Learning Mastery manbalari asosida algoritmnlarning vaqtli qator bashoratlaridagi samaradorligi baholandi [13, 14].

Empirik ma'lumotlar tahlili O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi, Jahon banki va OECD ma'lumotlariga asoslandi. Tadqiqotda KO'Blarning raqamli texnologiyalarni qabul qilish darajasi, moliyaviy ko'rsatkichlari va operatsion samaradorligi tahlil qilindi. Ma'lumotlarni qayta ishlash uchun Python dasturlash tili va tegishli kutubxonalar (pandas, scikit-learn, XGBoost) qo'llanildi.

Real vaqtli bozor tahlili tizimining konseptual modeli ishlab chiqildi. Model to'rtta asosiy modulni o'z ichiga oladi: ma'lumotlarni yig'ish moduli (API integratsiyalari, web scraping, tuzilgan va tuzilmagan ma'lumotlar), ma'lumotlarni qayta ishlash moduli (NLP tahlili, xususiyatlarni ajratib olish, normallashtirish), ML

modeli moduli (bashorat algoritmlari, klassifikatsiya, klasterlashtirish) va natijalarni vizualizatsiya moduli (dashboard, ogohlantirishlar, hisobotlar).

## TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot natijalari uchta asosiy yoʻnalish boʻyicha taqdim etiladi: Oʻzbekiston KOʻBlarining joriy holati, ML algoritmlarining qiyosiy samaradorligi va real vaqtli tahlil tizimining konseptual modeli.

INVEXI maʼlumotlariga koʻra, 2025-yil 1-yanvar holatiga Oʻzbekistonda 358,1 ming faol kichik korxona va mikrofirmalar mavjud boʻlib, har 1000 kishiga 12,1 ta korxona toʻgʻri keladi [1]. 2024-yilda 77,0 ming yangi kichik korxona va mikrofirmalar tashkil etilgan. Kichik tadbirkorlikning YaIMdagi ulushi 54,3% ni tashkil etadi, sanoatda esa 286675,2 mlrd.soʻmlik mahsulot ishlab chiqarilgan (umumiy hajmning 32,4%). Qurilish sohasida ish hajmi 178718 mlrd. soʻmni (76,5%) tashkil etgan (1-jadval) [1].

1-jadval.

**Oʻzbekiston KOʻBlarining asosiy koʻrsatkichlari (2024-yil)<sup>1</sup>**

| Koʻrsatkich                       | Qiymat |
|-----------------------------------|--------|
| Faol KOʻBlar soni, ming birlikda  | 358,1  |
| YaIMdagi ulush, foiz              | 54,3   |
| Bandlikdagi ulush, foiz           | 86     |
| Sanoatdagi ulush, foiz            | 32,4   |
| Chakana savdodagi ulush, foiz     | 84,0   |
| Qishloq xoʻjaligidagi ulush, foiz | 95,2   |

ML algoritmlarining qiyosiy samaradorligi.

2-jadval.

**ML algoritmlarining bashorat aniqligi<sup>2</sup>**

| Algoritm          | Aniqlik (foizda) | Asosiy afzalligi             |
|-------------------|------------------|------------------------------|
| XGBoost           | 89,5             | Tezlik va regularizatsiya    |
| Gradient Boosting | 88,1             | Kompleks naqshlarni aniqlash |
| Random Forest     | 87,3             | Noisy data bilan ishlash     |
| LSTM              | 85,2             | Uzoq muddatli bogʻliqliklar  |
| SVM               | 82,4             | Yuqori oʻlchovli maʼlumotlar |

Vaqtli qator bashoratlari uchun turli ML algoritmlarining samaradorligi tahlil qilindi. ArXiv platformasida chop etilgan qiyosiy tadqiqot (2024) turli simulyatsiya sozlamalarida algoritmlarning oʻrtacha unumdorlik reytingini taqdim etadi [15]. Natijalar shuni koʻrsatadiki, differensiallangan kirishlar bilan “Random Forest” eng yaxshi natijalarni namoyish etadi, sakrashlar, tasodifiy yurishlar yoki ularning kombinatsiyasini oʻz ichiga olgan ssenariylarda eng past MSE qiymatlarini taʼminlaydi. XGBoost ham raqobatbardosh boʻlsa-da, bu sharoitlarda biroz yuqoriroq oʻrtacha qiymatga ega (2-jadval).

<sup>1</sup> Manba: Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi, INVEXI, 2025 [1]

<sup>2</sup> Manba: Analytics Vidhya, 2024 [13]; arXiv, 2024 [15] asosida tuzilgan

XGBoost algoritmi moliyaviy bashoratlash uchun alohida ahamiyatga ega. ACM SIGKDD konferensiyasida taqdim etilgan tadqiqot (2024) shuni ko'rsatadiki, XGBoost modeli aksiya narxlarini bashorat qilishda sezilarli aniqlik va tezlik yaxshilanishini ta'minlaydi [16]. Model Support Vector Machine (SVM) xususiyatlari bilan kuchaytirilganda ortiqcha moslashtirish (overfitting) muammosi kamayadi. Biroq, tadqiqotchilar bozordagi kutilmagan o'zgarishlarga model javobining cheklanganligini ham ta'kidlaydilar (3-jadval).

### 3-jadval.

#### Global mashinali o'rganish bozorining o'sish dinamikasi<sup>1</sup>

| Yil   | Hajmi (mlrd. AQSH dollari) | O'sish (foizda) | KO'B ulushi (foizda) |
|-------|----------------------------|-----------------|----------------------|
| 2023  | 42,3                       | -               | 25                   |
| 2024  | 55,8                       | 31,9            | 28                   |
| 2025  | 72,1                       | 29,2            | 32                   |
| 2027* | 130,5                      | 34,5            | 38                   |
| 2032* | 309,7                      | 30,5            | 45                   |

#### *Real vaqtli tahlil tizimining konseptual modeli.*

KO'Blar uchun ML asosida real vaqtli bozor tahlili tizimining konseptual modeli ishlab chiqildi. Model integratsiyalangan yondashuvni taklif qilib, to'rtta asosiy ma'lumot oqimini (bozor ma'lumotlari, narx tendensiyalari, raqobatchilar tahlili, iste'molchi xulqi) qayta ishlaydi va uchta asosiy chiqish natijasini (bashoratlar, tavsiyalar, ogohlantirishlar) ta'minlaydi (4-jadval).

### 4-jadval.

#### ML asosida real vaqtli bozor tahlili tizimining tarkibiy qismlari<sup>2</sup>

| Modul            | Vazifasi                             | Texnologiyalar               |
|------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Ma'lumot yig'ish | Turli manbalardan ma'lumot olish     | API, Web scraping, IoT       |
| Qayta ishlash    | Ma'lumotlarni tozalash va tayyorlash | NLP, ETL, Pandas             |
| ML tahlil        | Bashorat va klassifikatsiya          | XGBoost, Random Forest, LSTM |
| Vizualizatsiya   | Natijalarni taqdim etish             | Dashboard, Alerts, Reports   |

Ma'lumotlarni qayta ishlash qatlami NLP tahlili, Random Forest, XGBoost va neyron tarmoq algoritmlarini o'z ichiga oladi. Ushbu ko'p qatlamli arxitektura turli xil ma'lumot turlarini (raqamli, matnli, tuzilgan va tuzilmagan) samarali qayta ishlash imkonini beradi. Fortune Business Insights (2024) ma'lumotlariga ko'ra, real vaqtli tahlil segmenti bashorat davri davomida eng yuqori yillik o'sish sur'atini ko'rsatishi kutilmoqda [17].

Tadqiqot natijalari ML asosida real vaqtli tahlil tizimlarini joriy etishning sezilarli iqtisodiy samaradorligini ko'rsatadi. SuperAGI (2024) ma'lumotlariga ko'ra, SI texnologiyalari operatsion xarajatlarni 30% gacha kamaytirish va oyiga 20 soatdan ortiq vaqtni tejash imkonini beradi [8]. Data-Mania (2025) hisobotiga ko'ra, real vaqtli tizimlardan foydalanadigan kompaniyalar mijozlarni saqlash ko'rsatkichini 23% ga va bozor ulushini 17% ga oshirgan (5-jadval)[18].

<sup>1</sup> \* — prognoz qilingan ko'rsatkichlar. Manba: Fortune Business Insights, 2024 [2]; Grand View Research, 2024 [25]

<sup>2</sup> Manba: Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

## 5-jadval.

### ML tizimlarini joriy etishning iqtisodiy samaradorligi<sup>1</sup>

| Ko'rsatkich                             | Yaxshilanish | Manba            |
|-----------------------------------------|--------------|------------------|
| Operatsion xarajatlar kamaytirish, foiz | 30           | SuperAGI, 2024   |
| Mijozlarni saqlash, foiz                | 23           | Data-Mania, 2025 |
| Bozor ulushi, foiz                      | 17           | Data-Mania, 2025 |
| Daromad o'sishi (moliya sektori), foiz  | 20           | McKinsey, 2024   |
| Vaqt tejash (oylik), soat               | 20           | SuperAGI, 2024   |
| ROI (Data Fabric), foiz                 | 158          | IBM, 2024        |

Dresner Advisory Services tadqiqotiga ko'ra, tashkilotlarning taxminan 70% real vaqtli ma'lumotlarni biznes operatsiyalari uchun muhim deb hisoblaydi [17]. McKinsey (2024) hisobotida ta'kidlanganidek, ilg'or tahliliy vositalarni joriy etgan banklar va moliya institutlari uch yil ichida korporativ va tijorat daromadlarini 20% dan ortiq oshirgan [19]. Bu ko'rsatkichlar ML asosida real vaqtli tahlil tizimlarining KO'Blar uchun sezilarli iqtisodiy qaytarimini tasdiqlaydi.

### XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari, O'zbekiston KO'Blari uchun ML asosida real vaqtli bozor tahlili tizimlarini joriy etishning zarurligini va imkoniyatlarini tasdiqlaydi. Global mashinali o'rganish bozori 2024-2032 yillar orasida yillik 30,5% o'sish sur'ati bilan rivojlanishi prognoz qilinmoqda, KO'Blar segmenti esa eng tez rivojlanayotgan segment sifatida ajralib turadi. O'zbekistonda KO'Blar YaIMning 54,3% ini tashkil etishi ushbu texnologiyalarni joriy etishning milliy iqtisodiyot uchun strategik ahamiyatini ko'rsatadi.

Algoritmarning qiyosiy tahlili shuni ko'rsatadiki, XGBoost va Random Forest algoritmari KO'Blar uchun eng maqbul yechimlarni taklif etadi: yuqori bashorat aniqligi (85-90%), tezkor hisoblash imkoniyati va interpretatsiya qilish qulayligi. NLP texnologiyalari matnli bozor axborotlarini (yangiliklarni, ijtimoiy tarmoqlarni, mijozlar fikr-mulohazalarini) real vaqtda tahlil qilish imkonini beradi.

Tadqiqot asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, KO'Blar uchun bulutli ML platformalaridan foydalanishni rag'batlantirish zarur. Bulutli yechimlar dastlabki investitsiya xarajatlarini kamaytiradi va elastik hisoblash resurslarini ta'minlaydi.

Ikkinchidan, KO'Blar rahbarlari va xodimlarining raqamli savodxonligini oshirish dasturlarini kengaytirish lozim. Malakali kadrlar yetishmasligi ML texnologiyalarini joriy etishdagi asosiy to'siqlardan biri hisoblanadi.

Uchinchidan, bosqichma-bosqich joriy etish strategiyasini qo'llash maqsadga muvofiq: asosiy tahlil vositalari bilan boshlash, natijalarni baholash va keyingi bosqichga o'tish.

To'rtinchidan, davlat tomonidan KO'Blarning ML texnologiyalarini joriy etishini qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini ishlab chiqish tavsiya etiladi: soliq imtiyozlari, subsidiyalar va texnik yordam ko'rsatish.

<sup>1</sup> Manba: Tadqiqot natijalari asosida tuzilgan [8], [17], [18], [19]



Beshinchidan, universitetlar va IT kompaniyalari bilan hamkorlikda ixtisoslashtirilgan o'quv dasturlari va konsalting xizmatlarini rivojlantirish zarur. Bunday yondashuv texnologiya joriy etish samaradorligini oshiradi va xatarlarni kamaytiradi.

Tadqiqotning cheklovlari sifatida quyidagilarni ta'kidlash lozim: empirik ma'lumotlar asosan ikkilamchi manbalardan olingan, O'zbekistonda ML texnologiyalarini joriy etish bo'yicha mahalliy case study'lar cheklangan. Kelgusidagi tadqiqotlar O'zbekiston KO'Blarida amaliy sinovlar o'tkazish va mahalliy sharoitlarga moslashtirilgan ML modellarini ishlab chiqishga qaratilishi maqsadga muvofiq.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. INVEXI. (2025). Key Indicators of Small Entrepreneurship in the Republic of Uzbekistan for 2024. <https://invexi.org/press/key-indicators-of-small-entrepreneurship-in-the-republic-of-uzbekistan-for-2024/>
2. Fortune Business Insights. (2024). Machine Learning Market Size, Share, Growth | Trends [2032]. <https://www.fortunebusinessinsights.com/machine-learning-market-102226>
3. Credence Research. (2025). Artificial Intelligence in Small And Medium Businesses Market Size and Share 2032. <https://www.credenceresearch.com/report/artificial-intelligence-in-small-and-medium-businesses-market>
4. Persistence Market Research. (2024). Real-Time Analytics Market Size, Trends & Forecast to 2031. <https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/real-time-analytics-market.asp>
5. Springer Link. (2024). Machine learning implementation in small and medium-sized enterprises. Production Engineering. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11740-024-01274-2>
6. Amankwah-Amoah, J., et al. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. Journal of Business Research, 136, 602-611.
7. SkyQuest Technology. (2024). Machine Learning Market Insights, Opportunities, and Growth Forecast Report. <https://www.skyquestt.com/report/machine-learning-market>
8. arXiv. (2025). Leveraging Artificial Intelligence as a Strategic Growth Catalyst for SMEs. <https://arxiv.org/html/2509.14532v1>
9. MDPI Information. (2025). Artificial Intelligence in SMEs: Enhancing Business Functions Through Technologies. <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/5/415>
10. ScienceDirect. (2025). Configuring AI-guided sustainable competitive advantage for SMEs. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474825000621>
11. Fortune Business Insights. (2024). Natural Language Processing (NLP) Market Size, Share & Growth [2032]. <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/natural-language-processing-nlp-market-101933>

12. Grand View Research. (2024). Natural Language Processing Market | Industry Report, 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/natural-language-processing-market-report>
13. Analytics Vidhya. (2025). Use XGBoost for Time-Series Forecasting. <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2024/01/xgboost-for-time-series-forecasting/>
14. KDnuggets. (2023). Leveraging XGBoost for Time-Series Forecasting. <https://www.kdnuggets.com/2023/08/leveraging-xgboost-timeseries-forecasting.html>
15. arXiv. (2024). Comparing statistical and machine learning methods for time series forecasting. <https://arxiv.org/pdf/2303.07139>
16. ACM Digital Library. (2024). Stock forecasts based on the XGBoost model. ICSMT 2024. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3708036.3708234>
17. Fortune Business Insights. (2024). Data Analytics Market Size, Share & Growth Report [2032]. <https://www.fortunebusinessinsights.com/data-analytics-market-108882>
18. Data-Mania, LLC. (2025). How Real-Time Data Predicts Market Shifts. <https://www.data-mania.com/blog/how-real-time-data-predicts-market-shifts/>
19. Coherent Solutions. (2024). The Future of Data Analytics: Trends in 7 Industries [2025]. <https://www.coherentsolutions.com/insights/the-future-and-current-trends-in-data-analytics-across-industries>
20. MDPI Administrative Sciences. (2025). Digital Transformation in SMEs: Enablers and Framework. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/107>
21. World Economic Forum. (2024). Empowering SMEs through Digital Business Model Innovation 2024. <https://www.weforum.org/publications/empowering-small-and-medium-sized-enterprises-through-digital-business-model-innovation/>
22. Springer Journal of Innovation. (2024). Breaking the digitalization barrier for SMEs. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-024-00429-w>
23. Euronews Business. (2025). How SMEs are transforming Uzbekistan's economy. <https://www.euronews.com/business/2025/12/09/uzbekistan-accelerates-sme-development-to-drive-growth-and-new-employment>
24. World Bank. (2025). Uzbekistan Country Economic Memorandum. <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/publication/cem-2025>
25. Grand View Research. (2024). Machine Learning Market Size & Share | Industry Report 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/machine-learning-market>

## XORAZM VILOYATIDA KAMBAG'ALLIK DARAJASINING O'ZGARISH DINAMIKASI TAHLILI

**Mayliyeva Sadoqat Safayozovna**

RANCH universiteti

“Iqtisodiyot” kafedrası v.b.dotsenti, PhD

ORCID: 0009-0000-0695-1702

### Annotatsiya

Ushbu maqolada Xorazm viloyatida kambag'allik darajasining o'zgarish dinamikasi tahlil qilinadi. Unda iqtisodiy o'sish, ijtimoiy himoya dasturlari, ta'lim darajasi, mehnat bozoridagi imkoniyatlar, qishloq xo'jaligi, migratsiya, sog'liqni saqlash xizmatlari, investitsiyalar va tabiiy resurslar kabi omillar kambag'allik darajasiga ta'sir qiluvchi asosiy faktorlar sifatida ko'rib chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** kambag'allik, iqtisodiy o'sish, ijtimoiy himoya, ta'lim darajasi, mehnat bozoridagi imkoniyatlar, qishloq xo'jaligi, migratsiya, sog'liqni saqlash, investitsiyalar, tabiiy resurslar.

### Аннотация

В данной статье будет проведен анализ динамики изменения уровня бедности в Хорезмской области. Аннотация: В данной статье будет проведен анализ динамики изменения уровня бедности в Хорезмской области. В нем в качестве основных факторов, влияющих на уровень бедности, рассматривались такие факторы, как экономический рост, программы социальной защиты, уровень образования, возможно.

**Ключевые слова:** бедность, экономический рост, социальная защита, уровень образования, возможности на рынке труда, сельское хозяйство, миграция, здравоохранение, инвестиции, природные ресурсы.

### Abstract

This article analyzes the dynamics of change in poverty rates in the Khorezm region. Annotation: this article analyzes the dynamics of change in poverty rates in the Khorezm region. It treated factors such as economic growth, social protection programs, educational attainment, labor market opportunities, agriculture, migration.

**Keywords:** poverty, economic growth, social protection, level of education, opportunities in the labor market, Agriculture, migration, health, investments, Natural Resources.

### KIRISH

Kambag'allik nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy va psixologik jihatdan ham jiddiy muammo hisoblanadi. O'zbekistonda kambag'allik darajasi so'nggi yillarda sezilarli darajada kamaygan bo'lsa-da, ushbu masala hanuz dolzarb bo'lib qolmoqda. Kambag'allikning turli turlari, jumladan, umumiy, institutsional, mintaqaviy va sinfiy kambag'allik ushbu tadqiqotda muhokama qilinadi. Umumiy kambag'allik iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning past darajasini anglatadi, institutsional kambag'allik esa resurslarning teng taqsimlanmasligi bilan bog'liq. Mintaqaviy kambag'allik og'ir tabiiy sharoitlar va ijtimoiy rivojlanishning pastligi bilan izohlanadi, sinfiy

kambag'allik esa shaxsiy omillar, xususan, ta'lim darajasining pastligi va mehnat resurslari yetishmasligi bilan bog'liqdir.

Shuningdek, kambag'allikni qisqartirish uchun amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar va ularning samaradorligi tahlil qilinadi. O'zbekistonda kambag'allikni kamaytirish bo'yicha amalga oshirilayotgan strategiyalar, jumladan, ijtimoiy himoya dasturlari va iqtisodiy rivojlanish loyihalari ushbu maqolada ko'rib chiqiladi. Tadqiqotning maqsadi O'zbekistonda kambag'allikni qisqartirish bo'yicha mavjud strategiyalarni baholash va kelajakda amalga oshirilishi lozim bo'lgan takliflarni ishlab chiqishdan iborat.

## ADABIYOTLAR SHARHI

O'zbekistonda kambag'allikni qisqartirishda aholi daromadlaridan samarali foydalanishning tashkiliy-huquqiy asoslari bir qator muhim jihatlarni o'z ichiga oladi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni<sup>1</sup>, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston–2030" strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni<sup>2</sup>, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 4-oktabrdagi PQ-347-son "Kambag'allikni qisqartirish va bandlik sohasida davlat siyosatini takomillashtirish hamda samaradorlikni oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori<sup>3</sup>, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 20-yanvardagi PF-223-son "Hududlarda yuqori iqtisodiy o'sish va aholi bandligini ta'minlashning yangi tizimini yo'lga qo'yish hamda bu borada mahalliy hokimliklarning roli va mas'uliyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni<sup>4</sup>, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 17-yanvardagi PQ-12-son "2025-yilda aholi bandligini ta'minlash va kambag'allikni qisqartirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori<sup>5</sup> hamda boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

## METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqot ishini amalga oshirishda ilmiy tadqiqot metodologiyasida keng qo'llaniladigan turli usullardan foydalanildi. Xususan, ushbu tadqiqotda xususiy kambag'allikni qisqartirishda davlat va xususiy sektor hamkorligining rolini oshirishda kuzatish, mantiqiy fikrlash, tarkibiy tahlil, qiyosiy tahlil, ilmiy abstraksiyalash,

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-5841063>

<sup>2</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston–2030" strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

<sup>3</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 4-oktabrdagi PQ-347-son "Kambag'allikni qisqartirish va bandlik sohasida davlat siyosatini takomillashtirish hamda samaradorlikni oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/uz/docs/-7131782>

<sup>4</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 20-yanvardagi PF-223-son "Hududlarda yuqori iqtisodiy o'sish va aholi bandligini ta'minlashning yangi tizimini yo'lga qo'yish hamda bu borada mahalliy hokimliklarning roli va mas'uliyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-7271094>

<sup>5</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 17-yanvardagi PQ-12-son "2025-yilda aholi bandligini ta'minlash va kambag'allikni qisqartirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/uz/docs/-7327821>

ma'lumotlarni guruhlash, analiz va sintez, induksiya hamda deduksiya usullaridan samarali foydalanildi.

### TAHLIL VA NATIJALAR

Xorazm viloyatida kambag'allik darajasining o'zgarish dinamikasiga bir qancha omillar ta'sir qiladi. Bu omillarni biz quyidagi turlarga ajratdik. Bular:

- iqtisodiy o'sish;
- ijtimoiy himoya dasturlari;
- ta'lim darajasi;
- mehnat bozoridagi imkoniyatlar;
- qishloq xo'jaligi;
- migratsiya;
- sog'liqni saqlash xizmatlari;
- investitsiyalar;
- tabiiy resurslar.

Kambag'allikni qisqartirishda ishsizlikni kamaytirish muhim ahamiyatga ega, chunki ish o'rinlari yaratish orqali aholi bandligini ta'minlash insonlarning daromadlarini oshiradi. Ishga joylashgan shaxslar o'z daromadlarini ko'paytiradi. Buning natijasida aholi turmush darajasi oshadi va shu bilan birga kambag'allik darajasi ham qisqaradi. Mamlakatimizda kambag'allikni qisqartirish uchun ijtimoiy himoya tizimlari, ya'ni "Temir daftar", "Ayollar daftari" va "Yoshlar daftari" joriy etilgan. Ushbu tizimlar yordamida ehtiyojmand oilalarga moddiy yordam ko'rsatilmoqda, bu esa, albatta, kambag'allikni qisqartirishga xizmat qiladi. Shu maqsadda viloyatimizda ham bir qancha chora-tadbirlar qo'llanilmoqda, buning natijasida ishsizlik darajasining keskin pasayishini quyidagi 1-jadvalda ko'rish mumkin.

1-jadvalda ma'lumotlarini tahlil qiladigan bo'lsak, 2023-yilda Xorazm viloyatida iqtisodiy faol aholi soni 831,4 ming kishini tashkil etgan. Ushbu aholi tarkibida bandlar soni 776,5 ming kishi, ishsizlar esa 54,9 ming kishini tashkil qilgan. Ishsizlik darajasi 6,6 % ni tashkil etgan bo'lib, bu viloyatdagi iqtisodiy faollik darajasini ko'rsatadi. Xorazm viloyatida kambag'allik darajasi 2023-yil oxiriga kelib 14 % ga qisqargan.

Ma'lumki, kambag'allik darajasi yuqori bo'lgan hududlarda ishsizlik darajasi ham yuqori bo'lishi kuzatiladi. Bu holat iqtisodiy faollikning pastligi va ish o'rinlarining yetishmasligi bilan bog'liq. Shuningdek, kambag'allikni qisqartirish va ishsizlikni pasaytirish uchun iqtisodiy rivojlanish muhim ahamiyat kasb etadi. Viloyatimizda iqtisodiy faol aholi sonining oshishi va yangi ish o'rinlarining yaratilishi, albatta, kambag'allik darajasining yanada qisqarishiga olib kelishi mumkin. Ishsizlik darajasining yuqoriligi bevosita kambag'allik darajasining oshishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi (1-jadval).

1-jadvaldagi ko'rsatkich bo'yicha eng yuqori o'rinda 7,1 % bilan Bog'ot va Yangibozor tumanlari turibdi. Undan keyingi o'rinlarda 7 % daraja bilan Gurlan va Yangiariq tumanlari qayd etilgan.



**1-jadval.**

**Xorazm viloyati tumanlari bo'yicha iqtisodiy faol aholi, bandlar va ishsizlar soni, ming kishi hisobida (2023-yil hisobida)<sup>1</sup>**

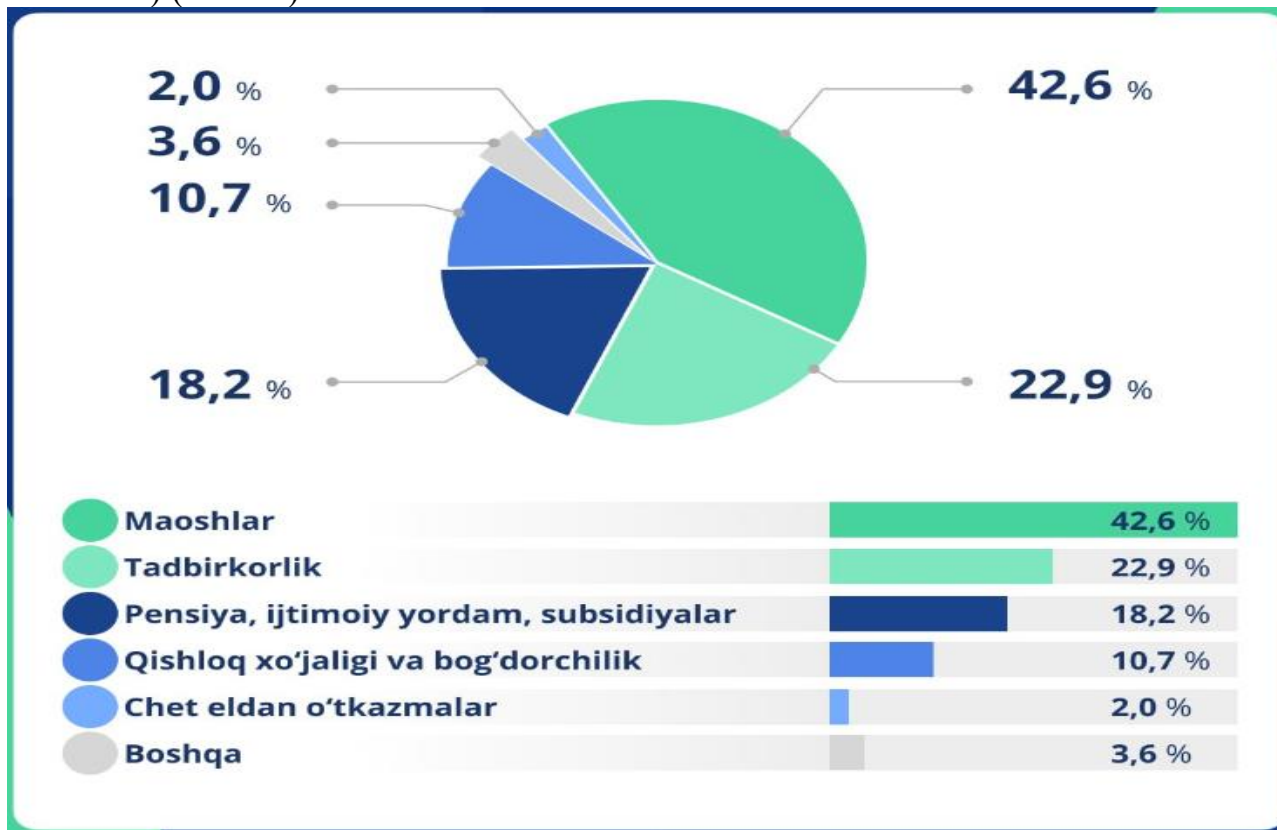
| Iqtisodiy faol aholi<br>Shahar va<br>tumanlar | Iqtisodiy faol aholi soni<br>jami, ming kishi | Ulardan:                 |           | Ishsizlik darajasi,<br>foizda |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|-----------|-------------------------------|
|                                               |                                               | Iqtisodiyotda<br>bandlar | Ishsizlar |                               |
| 2023-yil                                      |                                               |                          |           |                               |
| Xorazm viloyati                               | 831,4                                         | 776,5                    | 54,9      | 6,6                           |
| Urganch sh.                                   | 90,1                                          | 84,9                     | 5,2       | 5,8                           |
| Xiva sh.                                      | 38,9                                          | 36,3                     | 2,6       | 6,6                           |
| Tumanlar                                      |                                               |                          |           |                               |
| Bog'ot                                        | 72,0                                          | 66,9                     | 5,1       | 7,1                           |
| Gurlan                                        | 66,7                                          | 62                       | 4,7       | 7,0                           |
| Qo'shko'pir                                   | 70,6                                          | 65,7                     | 4,9       | 6,9                           |
| Urganch                                       | 85,1                                          | 79,6                     | 5,5       | 6,4                           |
| Hazorasp                                      | 79,7                                          | 74,6                     | 5,1       | 6,3                           |
| Tuproqqaal'a                                  | 26,6                                          | 24,9                     | 1,7       | 6,4                           |
| Xonqa                                         | 81,5                                          | 76,4                     | 5,1       | 6,3                           |
| Xiva                                          | 58,2                                          | 54,3                     | 3,9       | 6,7                           |
| Shovot                                        | 74,7                                          | 69,7                     | 5,0       | 6,6                           |
| Yangiariq                                     | 49,3                                          | 45,9                     | 3,4       | 7,0                           |
| Yangibozor                                    | 38,0                                          | 35,3                     | 2,7       | 7,1                           |

Mazkur tumanlarda ishsizlik darajasining yuqoriligi, iqtisodiy faol aholi sonining kamligi kabi omillarning salbiy oqibatlari natijasida kambag'allik darajasi ham yuqori bo'lishi kuzatilmoqda. Chunki ish o'rinlari va iqtisodiy imkoniyatlar cheklangan. Ushbu tumanlarda ishsizlik darajasining yuqoriligi kambag'allik darajasining oshishiga bevosita ta'sir qilmoqda. Aksincha, Urganch shahrida ishsizlik darajasi 5,8% va Urganch tumanida 6,4% ni tashkil etib, mazkur hududlarda ishsizlik darajasining nisbatan past bo'lishi aholi orasida kambag'allik darajasining pasayishiga va turmush darajasining yaxshilanishiga zamin yaratmoqda. Iqtisodiy faol aholi soni Urganch shahrida 90,1 ming kishi, Urganch tumanida 85,1 ming kishini tashkil etgan bo'lib, bandlik darajasi mos ravishda Urganch shahrida 84,9 ming kishi, Urganch tumanida 79,6 ming kishiga teng bo'lgan. Ushbu hududlarda sanoat va xizmat ko'rsatish sohalarining rivojlanishi kambag'allik darajasini pasaytirishga xizmat qilmoqda.

Kambag'allikni qisqartirish maqsadida davlat tomonidan ko'rsatilayotgan ijtimoiy himoya dasturlari, jumladan, "Temir daftar", "Ayollar daftari" va "Yoshlar daftari" tizimlari orqali muhtoj oilalarga ko'rsatilayotgan yordamlarning ijobiy natijasi sifatida 2024-yilda O'zbekistonda kambag'allik darajasi 11 foizdan 8,9 foizga qisqardi, ya'ni kambag'allar soni 3,3 mln kishini tashkil etib, 2023-yilga nisbatan 719 ming kishiga kamaydi. Ushbu natijalar Jahon banki bilan hamkorlikda olib borilgan tadqiqotlar asosida aniqlangan. Unga ko'ra, kambag'allik darajasining eng yuqori pasayishlari Buxoro viloyatida 11,8 foizdan 8,7 foizgacha, Samarqand viloyatida 10,5 foizdan 7,5 foizgacha, Namangan viloyatida 10,4 foizdan 7,6 foizgacha hamda Qoraqalpog'iston Respublikasida 13,6 foizdan 10,8 foizgacha qayd etilgan.

<sup>1</sup> [www.xorazm.stat.uz](http://www.xorazm.stat.uz) ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi

2024-yilda aholi bandligini ta'minlash, tadbirkorlikka jalb qilish, tomorqa va dehqonchilik uchun ajratilgan yer maydonlaridan foydalanish samaradorligini oshirish bo'yicha ko'rilgan chora-tadbirlar mamlakatda kambag'allik darajasini pasaytirishga sezilarli hissa qo'shdi. Natijada 2024-yilda aholining real daromadlari 10,7 foizga o'sib, aholi jon boshiga oyiga o'rtacha 2,1 mln so'mni tashkil etdi (yil boshida – 1,7 mln so'm) (1-rasm).



**1-rasm. O'zbekiston aholisining 2024-yildagi daromadlari tarkibi<sup>1</sup>**

Ushbu 1-rasmni tahlil qiladigan bo'lsak, 2024-yilda O'zbekiston aholisining umumiy daromadlarining 42,6 % ini ish haqidan olingan daromadlar (2023-yilda – 41,9 foiz), 22,9 % ini tadbirkorlik faoliyatidan olingan daromadlar (2023-yilda – 21,4 foiz), pensiya, ijtimoiy yordam va subsidiyalar 18,2 % ini (2023-yilda – 18,9 foiz), qishloq xo'jaligi va bog'dorchilik 10,7 % ini (2023-yilda – 9,8 foiz), chet eldan o'tkazmalar 2 % ini (2023-yilda – 3,1 foiz) hamda boshqa daromadlar 3,6 % ini (2023-yilda – 4,9 foiz) tashkil qilgan. Ushbu daromad manbalarining o'sishi natijasida O'zbekistonda kambag'allik darajasi 2024-yil oxiriga kelib 11 % dan 8,9 % ga qisqardi, bu esa 3,3 million insonning kambag'allikdan chiqqanini anglatadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

O'zbekistonda kambag'allik darajasi 2023-yilda 14,1 foizga tushgan bo'lib, bu 2022-yilga nisbatan 3 foizga qisqargan. Kambag'allik darajasi eng yuqori bo'lgan hududlar Qoraqalpog'iston Respublikasi, Sirdaryo va Xorazm viloyatlari hisoblanadi. Xorazm viloyatida 58 ming oila kambag'allik chegarasida yashamoqda, bu esa ijtimoiy

<sup>1</sup> Iqtisodiy taraqqiyot va islohatlar markazi hisoboti ma'lumotlari

muammolarni yanada kuchaytiradi. Kambag'allikni qisqartirish bo'yicha rejalashtirilgan chora-tadbirlar natijasida yil yakunida 1 million aholi kambag'allikdan chiqarilgani kuzatilgan.

Yuqoridagi xulosalar bilan bir qatorda bir qator takliflarni ham keltirib o'tish maqsadga muvofiq:

1. Ijtimoiy himoya dasturlarini kuchaytirish: kambag'allikdan aziyat chekayotgan oilalarga yordam ko'rsatish uchun ijtimoiy himoya dasturlarini kengaytirish va ularning samaradorligini oshirish zarur.

2. Ta'lim va malaka oshirish dasturlarini rivojlantirish: aholining ta'lim darajasini oshirish va kasb-hunar ko'nikmalarini rivojlantirish orqali ishga joylashish imkoniyatlarini kengaytirish lozim.

3. Kichik biznesni qo'llab-quvvatlash: kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish uchun moliyaviy hamda maslahat xizmatlarini kengaytirish, shuningdek, yangi ish o'rinlarini yaratish zarur.

4. Qishloq xo'jaligini rivojlantirish: qishloq xo'jaligi sohasida innovatsion texnologiyalarni joriy etish va meliorativ tadbirlarni amalga oshirish orqali hosildorlikni oshirish lozim.

5. Iqtisodiy faoliyatni rag'batlantirish: investitsiyalarni jalb qilish va iqtisodiy faollikni rag'batlantirish orqali aholi daromadlarini oshirish muhim ahamiyatga ega.

Mazkur takliflar amalga oshirilsa, kambag'allik darajasini yanada qisqartirish va aholi turmush darajasini yaxshilashga erishish mumkin bo'ladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-5841063>

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston-2030" strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 4-oktabrdagi PQ-347-son "Kambag'allikni qisqartirish va bandlik sohasida davlat siyosatini takomillashtirish hamda samaradorlikni oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/uz/docs/-7131782>

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 20-yanvardagi PF-223-son "Hududlarda yuqori iqtisodiy o'sish va aholi bandligini ta'minlashning yangi tizimini yo'lga qo'yish hamda bu borada mahalliy hokimliklarning roli va mas'uliyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-7271094>

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 17-yanvardagi PQ-12-son "2025-yilda aholi bandligini ta'minlash va kambag'allikni qisqartirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/uz/docs/-7327821>

6. Djumanova R.F "Aholi turmush darajasi: ko'rsatkichlari va uni oshirish yo'llari" //Iqtisod fanlari nomzodi olish uchun diss. avtoreferati. –T. 2008 – 11.

7. O. Jumayev "Kambag'allik tushunchasini tushunishning ijtimoiy-siyosiy ahamiyati"//“Yangi O'zbekiston huquqiy, dunyoviy va ijtimoiy davlat sifatida

rivojlanishining ijtimoiy, falsafiy, iqtisodiy va siyosiy masalalari”jurnali, May, 2024-y, 15.

8. Sh.Salimov “Kambag`allik va uni O‘zbekistonda baholashga yondashuvlar”,// T.: 2021, respublika ilmiy-amaliy konfrensiya ma’lumotlari, 35-39.

9. Husanova H.T “O‘zbekistonda ijtimoiy himoya tizimining rivojlanish tendensiyalari” //Ijtimoiy tadqiqotlar jurnali, 2020-y, 15-21.

10. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasining rasmiy sayti.

11. [www.uza.uz](http://www.uza.uz) - O‘zbekiston Respublikasi Milliy Axborot Agentligi rasmiy sayti.

12. [www.ceep.uz](http://www.ceep.uz) - O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi xuzuridagi Samarali iqtisodiy siyosat markazi rasmiy sayti.

13. <https://lex.uz> ma’lumotlari.

14. [www.Xorazmstat.uz](http://www.Xorazmstat.uz) ma’lumotlari.

## TOWARDS AN INTEGRATIVE MODEL OF THE COUNTRY IMAGE

**Duschanov Alisher Sherzod ugli**

Phd student at Urgench state university  
named after Abu Rayhon Beruni

### **Abstract**

This paper introduces an integrative framework for analyzing country image, building on the model proposed by Buhmann and Ingenhoff (2015) and incorporating insights from business studies, political science, and communication research. To connect these disciplinary perspectives, the study adopts a communication management approach, which establishes a coherent terminological structure for key concepts such as country image, country reputation, country brand, and country identity. Drawing on this foundation, the author formulates a four-dimensional (4D) model of country image by synthesizing established theories of national identity, attitude formation, and reputation management. The proposed model is designed for comparative research and can be applied across different audience groups (e.g., domestic versus international publics) as well as across multiple societal levels, ranging from individual perceptions to mass-mediated prestige and public discourse

**Keywords:** image, country image, national identity, reputation management, regional competitiveness, Uzbekistan.

### **Annotatsiya**

Mazkur maqolada mamlakat imijini tahlil qilish uchun integrativ konseptual yondashuv taklif etiladi. Ushbu yondashuv Buhmann va Ingenhoff tomonidan 2015-yilda ishlab chiqilgan modelga asoslanadi hamda biznes tadqiqotlari, siyosatshunoslik va kommunikatsiya tadqiqotlari sohalaridagi ilmiy qarashlarni o‘zida mujassam etadi. Fanlararo ushbu nuqtayi nazarlarni uyg‘unlashtirish maqsadida tadqiqotda kommunikatsiyani boshqarish yondashuvi qo‘llanilib, mamlakat imiji, mamlakat reputatsiyasi, mamlakat brendi va mamlakat identifikatsiyasi kabi asosiy tushunchalar uchun yagona va izchil terminologik tuzilma shakllantiriladi. Ushbu nazariy asosga tayangan holda muallif milliy identitet, munosabatlarning shakllanishi hamda reputatsiyani boshqarish bo‘yicha mavjud nazariyalarni sintez qilish orqali mamlakat imijining to‘rt o‘lchovli (4D) modelini ishlab chiqadi. Taklif etilgan model qiyosiy tadqiqotlar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, turli auditoriya guruhlarida (masalan, ichki va xalqaro jamoatchilik) hamda individual idroklardan tortib ommaviy axborot vositalarida shakllanadigan nufuz va jamoatchilik diskursigacha bo‘lgan turli ijtimoiy darajalarda qo‘llanishi mumkin.

**Kalit so‘zlar:** imij, mamlakat imiji, milliy identitet, reputatsiyani boshqarish, mintaqaviy raqobatbardoshlik, O‘zbekiston.

### **Аннотация**

В статье предлагается интегративная концептуальная рамка анализа имиджа страны, основанная на модели, разработанной Buhmann и Ingenhoff в 2015 году, с учетом подходов бизнес-исследований, политологии и коммуникативных наук. Для объединения этих междисциплинарных перспектив в исследовании используется подход управления коммуникациями, позволяющий сформировать



целостную терминологическую структуру ключевых понятий, таких как имидж страны, репутация страны, бренд страны и национальная идентичность. На данной теоретической основе автор разрабатывает четырехмерную (4D) модель имиджа страны, синтезируя существующие теории национальной идентичности, формирования установок и управления репутацией. Предлагаемая модель ориентирована на сравнительные исследования и может применяться к различным аудиториям (например, внутренней и международной общественности), а также на разных уровнях общественного восприятия — от индивидуальных оценок до медиатизированного престижа и публичного дискурса.

**Ключевые слова:** имидж, имидж страны, национальная идентичность, управление репутацией, региональная конкурентоспособность, Узбекистан.

## INTRODUCTION

In an era of globalization and pervasive media, the way a country is perceived has become increasingly consequential. As international organizations, ranking systems, and global media have gained influence, countries are now compared more publicly and more frequently, which has intensified competition around “soft” assets such as image and reputation. Nations are routinely assessed on factors like economic performance, political stability, the perceived effectiveness and ethical quality of their domestic and foreign policies, and the appeal of their culture.

Research suggests that a country image understood as the set of beliefs and impressions people hold about a nation has wide-ranging real-world effects. It can shape foreign direct investment decisions, strengthen or weaken tourism industries, and affect how attractive a country appears to workers and international students. Country image also matters in diplomacy: it influences the stability of international relationships and a state’s ability to project political influence abroad. In addition, perceptions of a country play a major role in export success, because they color how consumers judge the quality of goods and services. These quality judgments, in turn, affect how much people are willing to pay for products associated with that country. As country images become more influential, there is a growing need both in research and in practice to examine them systematically and to compare how they are formed and what effects they produce. Political leaders are paying closer attention to how their nations are viewed abroad, and many governments now invest in communication and reputation management at the national level. Switzerland is a clear example: following a federal act aimed at promoting the country’s image internationally, it created a dedicated unit within its foreign affairs ministry to protect national interests through public relations tools, supported by a substantial annual budget.

Academically, the topic has attracted interest across multiple disciplines, including business and marketing, social psychology, political science, and communication studies. Yet despite this broad attention, robust conceptual frameworks and reliable measurement tools for analyzing and comparing country images across different audiences and contexts remain surprisingly limited. Many existing models are weakly grounded in theory, difficult to apply across countries, and not well suited for

comparing perceptions across different groups. They also often overlook important dimensions or fail to clarify how the concept is structured internally.

Another persistent problem is fragmentation. Research on country image is still frequently split along disciplinary lines, and calls for more integrative work remain highly relevant. The challenge is that different fields use overlapping terms such as country image, reputation, brand, and identity in inconsistent ways. Because these core concepts are defined differently depending on the discipline, combining insights into a single coherent framework is still difficult. These difficulties point to a broader question: how can insights from different research traditions be organized and combined to build a coherent, integrative model for studying country images?

To address this, the analysis proceeds in three stages. First, it offers a synoptic review of key developments across the major fields that examine country images. This overview highlights the main research streams, clarifies the level at which each field typically operates, and shows how each discipline defines and approaches the concept.

Second, the study adopts a communication-management lens to bring related concepts country image, country reputation, country brand, and country identity into a single organizing framework. The purpose is to make these terms more comparable and to show how they connect across disciplines. Third, drawing on national identity theory, attitude theory, and reputation management, the study develops an integrated model of country image that combines the most useful elements of each perspective into one explanatory structure.

## LITERATURE REVIEW

Early research on how people perceive countries dates back to the 1930s and 1940s. Since then, scholars have increasingly recognized that country images are shaped by and in turn shape both social dynamics and psychological processes. Because these perceptions can have economic, cultural, and political consequences, the topic has attracted attention from many different fields. The result, however, is a very diverse body of work: researchers use a wide range of definitions for key terms and often disagree on which dimensions of “country image” matter most. One practical way to bring order to this literature is to group it into four main perspectives: business and marketing studies, social psychology, political science, and communication studies. From a business and marketing perspective, research on country perceptions is largely driven by questions about consumer behavior. Two closely related strands dominate this work: nation branding and the “country-of-origin” (COO) effect how a country’s associations shape the way people evaluate and purchase products. Country-of-origin research has a long history, beginning with early studies that examined how the perceived “origin” of a product affects judgments of quality and desirability. Over time, most of this literature has treated country image as an attitude-like construct and has proposed many different dimensions to describe it. Commonly studied components include perceptions of a country’s economic strength, evaluations of its political

system, and assessments of the population's skills and work competence. Technological sophistication is also frequently highlighted as an important factor.

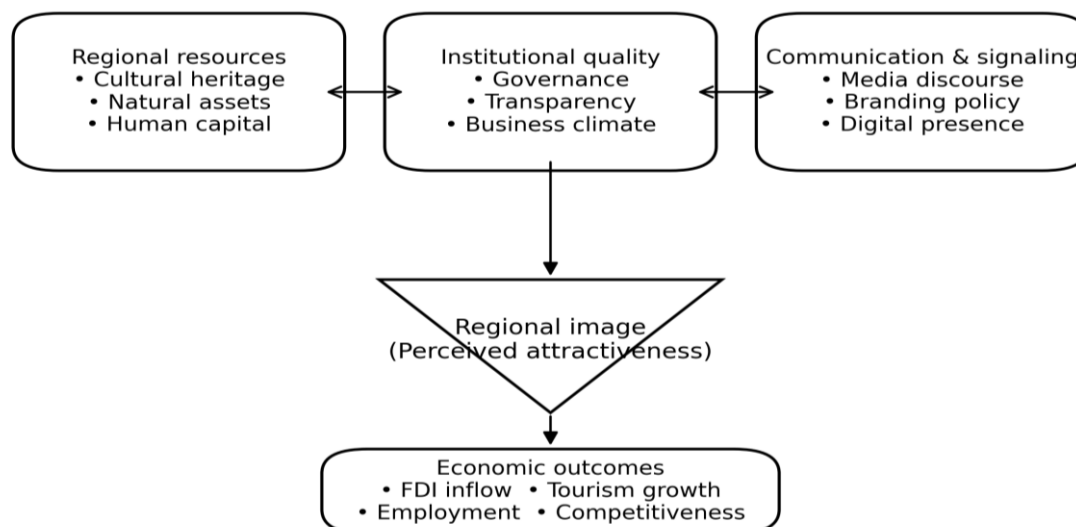


**Figure 1. Conceptual model: Mechanism for forming an attractive regional image<sup>1</sup>**

## METHODOLOGY

The figure presents a conceptual model illustrating how an attractive regional image is formed. Regional resources, including cultural heritage, natural assets, and human capital, interact with institutional quality, such as governance, transparency, and business climate, as well as communication and signaling mechanisms, including media discourse, branding policies, and digital presence. These elements collectively shape the perceived attractiveness of a region, which in turn influences economic outcomes such as foreign direct investment inflows, tourism growth, employment, and competitiveness. The model emphasizes the interdependent and dynamic relationship between resources, institutions, and communication in building a strong regional image. Despite the large volume of studies, critics note that the field still struggles with two core issues. First, the theoretical grounding and empirical validation of country image dimensions remain uneven. Many models focus heavily on cognitive beliefs (what people think is true about a country) while giving less consistent attention to affective elements (how people feel about it). Second, researchers often do not make clear how these cognitive and affective components relate to one another how one shapes the other, and how they jointly influence outcomes.

There is also a practical limitation in this line of research. Because COO studies often merge product perceptions with country perceptions, their findings can be difficult to generalize to “country image” as a broader concept beyond product evaluation. In addition, the consumer-centered focus leaves important audiences underexplored, such as foreign investors, policymakers, international publics, students, and skilled professionals. This limitation shows up in measurement as well. Many

<sup>1</sup> Author's work

country image scales are developed inductively using a specific group of consumers at a particular moment in time. As a result, the dimensions reflect what matters most to that group, which can restrict how well these models travel across different audiences, countries, and contexts and makes it harder to use them for comparative analyses of country images across stakeholder groups.

## ANALYSIS AND RESULTS

Nation branding draws heavily on broader theories and tools from brand research especially how brands are formed, measured, and managed. Within this field, a nation brand is typically understood as a distinctive, multi-dimensional mix of attributes that makes a country recognizable and meaningful to its various audiences, grounded in culture and identity. Researchers use the concept in two main ways. On the one hand, it refers to branding strategy what a country intentionally communicates and promotes. On the other hand, it refers to outcomes how people actually perceive and associate the country in their minds. When scholars study outcomes, they often operationalize the nation brand through general associations people hold about the country.

So far, however, the nation branding literature has been shaped strongly by practitioners and policy advisors. It also tends to focus disproportionately on tourism as the primary target audience and is more likely to rely on qualitative approaches. In comparison, theoretically grounded models and rigorous quantitative studies are still relatively limited. One of the biggest unresolved issues is evaluation: the field lacks widely accepted concepts and measurement tools for assessing whether nation branding strategies are working. In particular, there is a need for reliable instruments that can track how a nation brand develops and changes over time, rather than relying on one-off snapshots or impressionistic assessments.

In studies of intergroup relations, country images are often examined through a political lens focusing on how people interpret a country's actions, intentions, and capabilities. In this tradition, perceptions of the relationship between countries frequently become part of the image itself. For example, scholars discuss "enemy country images" and "ally country images," where the perceived nature of the relationship strongly shapes how the other country is viewed.

A recurring theme in this research is that country images are built around judgments of strength and weakness, and around whether a country is seen as threatening or hostile. More recent approaches, such as the Stereotype Content Model (SCM) and the BIAS framework, argue that intergroup perceptions commonly revolve around two broad dimensions: warmth (how friendly or well-intentioned a group is perceived to be) and competence (how capable and effective it is seen to be). At the same time, this literature much like parts of marketing research has been criticized for paying too little attention to the emotional and affective forces that influence how people respond to other groups. It also tends to focus heavily on extreme cases, such as prejudice and intergroup conflict. As a result, many studies describe country images in a simplified way, treating them as basic stereotypes (especially in "enemy image" research and even in some SCM/BIAS applications) rather than as richer, more nuanced attitudes that can vary across contexts and experiences.

Within communication management especially the strand that traditionally centers on corporate communication country image has received relatively little sustained attention. Still, some studies suggest that public relations efforts can improve how countries are portrayed in U.S. news coverage and can also shape public opinion. Other scholars have explored both the opportunities and the difficulties involved in using strategic communication to build country images, nation brands, and broader national reputations. Only a small number of contributions, however, go deeply into how the concept of “country image” should be defined and modeled. More recently, researchers such as Passow and colleagues and Yang and colleagues have adapted corporate reputation frameworks to study country reputation. Compared with country-of-origin approaches which tend to emphasize functional evaluations these reputation-based models also highlight social dimensions, including perceptions of a country’s social and environmental responsibility.

Even with these advances, the field still has room to grow. In particular, newer communication management research offers more generalizable models that go beyond the corporate setting and include functional, normative, and affective dimensions.

The concepts of country image, country reputation, country brand, and country identity are widely used across business and marketing, social psychology, political science, and communication studies and they are especially important in communication management research.

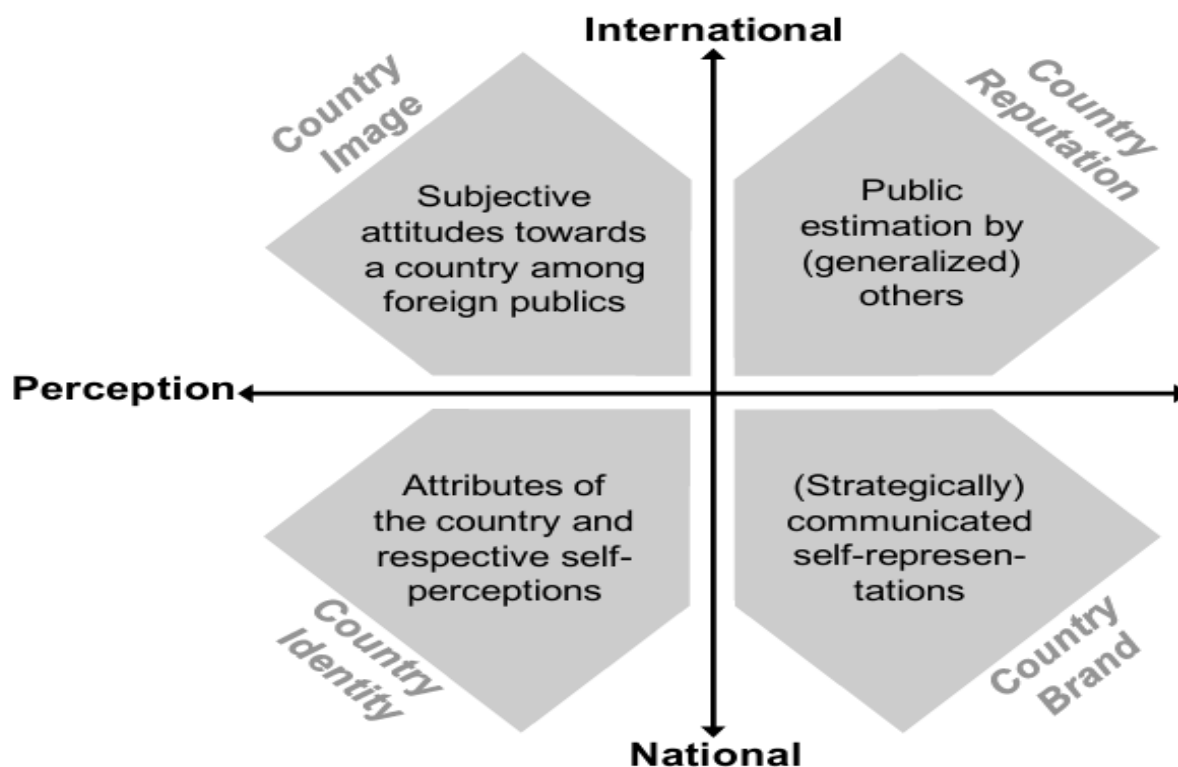


**Figure-2. A coordinative framework of country image, reputation, brand and identity<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Author’s work



At the same time, these terms are often used inconsistently. Different fields draw the boundaries between them in different ways, model their relationships differently, and sometimes even treat certain pairs as essentially the same (for instance, image vs. reputation, or brand vs. image).

If we want to bring insights from these disciplines together, we first need a simple organizing framework one that clarifies where these concepts overlap, where they differ, and how they connect. From a communication-management viewpoint, one helpful way to do this is to position the four concepts along two main axes:

1. Perspective: whether the concept is located *inside* the nation-state (how the country understands and defines itself) or *outside* it (how foreign publics perceive and evaluate it).

2. Constitutive process: whether the concept is formed mainly through *individual perception* or through *public communication* (media discourse, official messaging, and public narratives).

Importantly, the goal of this framework is not to impose rigid, universal definitions. Instead, it serves as a practical tool for aligning terminology across fields so that research can be compared and integrated more easily. This approach reflects a common “meso-level” assumption in communication management: the world can be viewed as a relationship between an organization (here, the nation-state) and its environment, which consists of different external publics or stakeholder groups. Using this distinction, we can locate each concept based on whether it primarily belongs to the internal sphere of the state or the external sphere of international audiences. Then, by adding the second axis perception vs. communication we can further specify how each construct is produced. Together, these two axes make it possible to map out the differences and linkages among country image, reputation, brand, and identity within a single coherent framework (as illustrated in the referenced figure).

A useful starting point is the broad, widely used definition of “image” as *the overall set of beliefs, attitudes, and impressions that a person or a group holds about an object* in this case, a country. But this general definition needs a bit more precision. First, it helps to separate individual images from collective ones. An individual country image is a personal judgment formed by a specific person, shaped by their experiences, knowledge, and emotions. By contrast, when we talk about the image of a country “in a society” or “among a public,” we are really referring to an aggregated image the combined pattern that emerges when many individual perceptions are summed up or averaged within a group. Second, we also need to clarify whose perspective we are talking about. A country can be viewed from the outside by foreign audiences, but it can also be perceived from within by its own citizens. Because these two viewpoints can differ substantially, it is important to keep them conceptually distinct. In that sense, country image is best used for external perceptions (how foreign publics see the country), while country identity refers more to self-perception (how the domestic population understands and defines the country).

Country image and country identity can be distinguished by whose viewpoint they represent. Country image refers to how a nation is perceived by foreign publics the out-

group. Country identity, in contrast, refers to how the country is understood and described by its own citizens the in-group. In this sense, country identity is a form of collective identity that is built up from individual self-understandings shared across the domestic population. At the same time, it is important not to treat the “domestic public” as a single, uniform group. Within any country, self-perceptions can vary significantly depending on factors such as region, ethnicity, language, migration status, or social class. Depending on the research goal, it may therefore be useful to break down country identity further for example, by comparing migrants with non-migrants, different regional populations, or minority and majority communities. Finally, although image and identity are analytically distinct, they are closely connected in practice. Domestic identity and external image influence each other continuously: citizens often shape their self-understanding in response to how outsiders portray the country, while foreign perceptions can also shift as domestic narratives and public self-presentations evolve. In other words, both image and identity are formed through ongoing negotiation between internal and external views.

Publicly circulated images do more than shape individual impressions they can build up over time into a country’s global reputation. In this sense, country reputation can be understood as an *emergent* outcome of many public evaluations. In communication management, reputation is often defined as the overall assessment of an organization by its stakeholders. Applied to countries, this means reputation is not simply one person’s view (an image), but the broader level of public esteem a country holds in the eyes of international audiences. The idea of “aggregated images” helps clarify the distinction, but reputation still goes beyond a simple average of individual opinions. Because reputation is rooted in social judgments, it is produced through public discussion, shared evaluations, and widely circulated narratives especially in media-rich societies. In other words, a country’s reputation emerges from complex communication processes that transform scattered personal impressions into more stable and socially recognized evaluations. Country reputation therefore develops primarily in the international environment, as outsiders’ assessments are expressed, repeated, and amplified most often through mass media and other public communication channels. Once these evaluations become “prestige information,” they can exert real pressure on states: governments may feel compelled to align with dominant international expectations to avoid reputational costs, diplomatic penalties, or even isolation.

A common definition describes a brand as a name, symbol, design, or similar set of elements that identifies a seller’s goods or services and distinguishes them from competitors. At its core, then, a brand is an intentional strategic representation something designed and communicated on purpose.

In academic discussions, researchers often separate two sides of branding: the brand a country or organization *projects* and the brand as it is *understood* by target audiences. But if we use the distinctions introduced earlier, that second side how audiences interpret the brand fits more naturally under the concept of image (or, more specifically here, *brand image*). In other words, the “brand in people’s minds” is

essentially an image outcome rather than the brand itself. Following this logic, a country brand can be seen as the set of messages and signals a nation-state deliberately communicates about itself. It is closely tied to country identity, because identity provides the internal foundation for a coherent and consistent self-presentation. Without a stable sense of who the country believes it is (identity), branding efforts can easily become fragmented, contradictory, or lack credibility.

To further differentiate between these two general components we draw on a recent model of corporate reputation (Ingenhoff, Sommer 2007). According to this model, each social object is judged according to ones beliefs about its functional qualities (abilities, competences and success), its normative qualities (integrity) as well as its emotional qualities (emotional appeal and fascination). Ingenhoff and Sommer (2010) also specify the internal structure of the construct by showing that the functional and the normative dimension can be seen as antecedents of emotional appeal. This is in line with the concept of the Standard Learning Hierarchy from the Theory of Reasoned Action, which assumes a somewhat rational process in which what we know about an object affects how we feel towards this object. Although this hierarchy of effects can vary according to context (Ajzen 2001), the standard learning hierarchy can be seen as the normal case of the constitution of attitudes (Pelsmacker et al. 2013) and can serve as the basic assumption for the analysis of country images (Bloemer et al. 2009). Furthermore, to coherently apply this three-dimensional model which has been developed in the context of companies to the image object of the country as conceptualized on the basis of Smith's theory we need to integrate an additional dimension: While functional judgments can refer to country attributes of the national economy and political organization, and normative judgments can be aligned with Smith's country attribute of norms and values, the attributes of public culture, traditions and landscapes resist coherent affiliation with any of the three dimensions. These attributes relate to aesthetic judgments, which, in the model by Eisenegger and Imhof (2008), appear to be associated with the emotional dimension. But when following Ingenhoff and Sommer (2010) in including a general emotional dimension as a dependent outcome of beliefs about a country, aesthetic evaluations should be conceptualized like functional and normative ones as a separate dimension influencing feelings of emotional appeal for a country. Otherwise aesthetic evaluations (e.g. about the natural beauty of a country's landscapes) would be miss-conceptualized as outcomes of functional and normative judgments. Thus, to make this model entirely suited for analyzing country images, we further differentiate it by adding a fourth dimension that captures beliefs regarding the aesthetic qualities of a country, that is its beauty and attractiveness as a cultural and scenic place. Accordingly, the country image is conceptualized as consisting of four different, but closely interrelated, dimensions: a functional, a normative, an aesthetic and a emotional dimension. According to the two-component model of attitudes (Ajzen, Fishbein 1980; Fishbein, Ajzen 1975), the functional, normative and aesthetic dimensions constitute the cognitive component, while the emotional dimension constitutes the affective component of the country image.

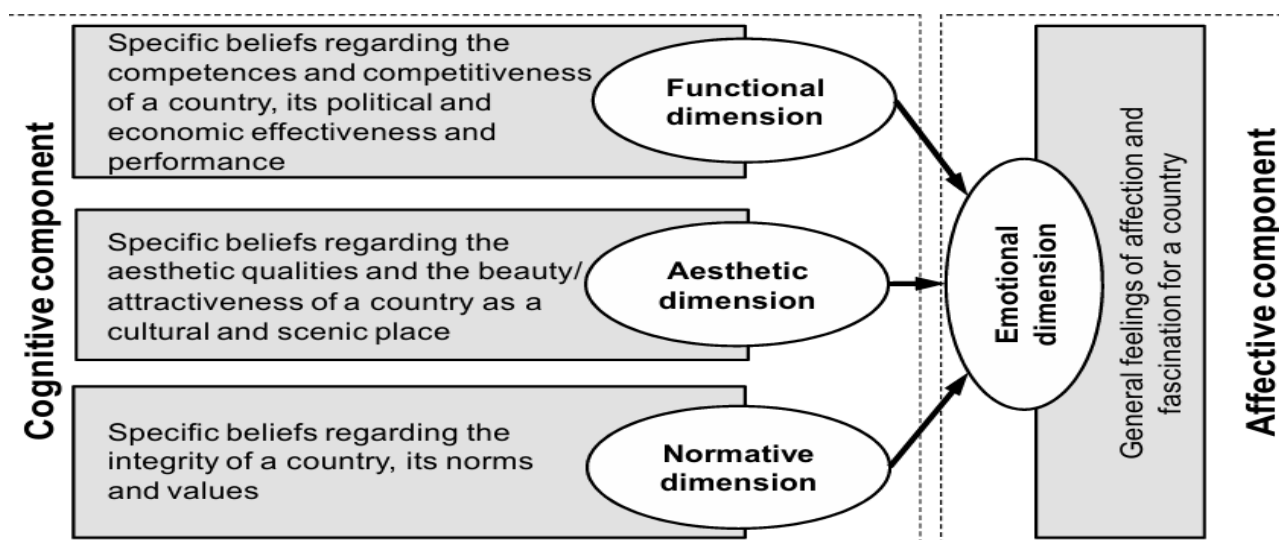


**Figure-3. The 4D model of the country image<sup>1</sup>**

In summary, with respect to the three concepts of national identity, image as attitude, and three-dimensional reputation, we define the country image as a subjective stakeholder attitude towards a nation and its state, comprising specific beliefs and general feelings in a functional, a normative, an aesthetic and emotional dimension. With this conceptual model, we can specify all cognitive image dimensions by referring to the country attributes as defined on the basis of Smith's (1991) theory. The functional country image dimension, which covers beliefs regarding the competences and competitiveness of a country, is specified with reference to the two country attributes of national economy and political organization. This dimension consists of specific judgments regarding the state of the economy and national businesses, the competitiveness of a country's products and services, its labor markets and educational system, the competences and effectiveness of the political system as well as the country's performance in research and technology. The normative country image dimension, which covers beliefs regarding the integrity of a country, is specified in relation to the country attribute of norms and values. According to a common differentiation, this dimension consists of specific judgments regarding both the social and the ecological responsibility of a country. The aesthetic country image dimension, which covers beliefs regarding the aesthetic qualities and the attractiveness of a country as a cultural and scenic place, is specified by drawing on the country attributes of public culture, traditions, and territory. It comprises specific judgments regarding the attractive ness of a country's culture and traditions as well as the beauty of its landscapes. Finally, the emotional country image dimension, which constitutes the affective component of the country image construct, consists of general feelings of emotional appeal and fascination for a country.

## CONCLUSION AND SUGGESTIONS

This chapter provides a synoptical overview of advances in conceptualizing country images in business studies, social psychology, political science and

<sup>1</sup> Author's work



communication science, and shows how available knowledge from these fields can be consolidated in order to derive an integrative model of the country image. By applying the meso-perspective of communication management, a basic terminological framework is established that helps to interrelate the approaches from the different fields. Subsequently, a new four-dimensional model of the country image is derived by integrating concepts from national identity research, attitude theory and reputation management. The approach presented here is the first to develop a coordinative framework that systemizes central concepts in the study of country images from different field perspectives and develops an integrative and multidimensional model of the country image. By suggesting a common terminological framework, this work also provides a valuable basis for further integrative studies involving concepts of country image, country reputation, country brand, and country identity. In empirical applications, the developed 4D Model can be utilized to clarify how strongly different cognitive image dimensions (functional, normative, aesthetic) contribute to the formation of the affective component (emotional dimension). Better understanding these relations is highly relevant, for instance, in public diplomacy research where the model can help to analyze how the different functional dimensions contribute to a country's 'ability to attract'. Additionally, when placed in the context of public relations research, the model is suitable for analyzing the role of the country image in the formation of trust and legitimation as determinants of a country's potential freedom of action in the international system. Depending on study objective as well as operationalization, this general 4D Model can further be applied to comparative analyses of different country's images in different publics or stakeholder groups. As such, it can help to clarify differences in the constitution of specific country image dimensions among different groups like foreign investors, politicians, political publics, tourists, students or skilled workers. Similarly, the model can be operationalized to clarify specific discrepancies between country self-perceptions (country identity) on the one hand and the external perceptions (country image) of foreign publics on the other.

## REFERENCES

1. Anholt, Simon (2006). Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place Branding*, 3(2), pp. 271–275.
2. Ashmore, Richard D.; Deaux, Kay; McLaughlin-Volpe, Tracy (2004). An organizing framework for collective identity: articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), pp. 80–114.
3. Barich, H.; Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), pp. 94–104.
4. Bentler, Peter M.; Speckart, George (1979). Models of attitude–behavior relations. *Psychological Review*, 86(5), pp. 452–464.
5. Boulding, K. E. (1959). National images and international systems. *The Journal of Conflict Resolution*, 3(2), pp. 120–131.
6. Buhmann, Alexander; Ingenhoff, Diana (2015b). The 4D-model of the country image: an integrative approach from the perspective of communication management.



International Communication Gazette, 77(1), pp. 102–124.  
<https://doi.org/10.1177/1748048514556986>

7. Caruana, Albert; Cohen, Charlene; Krentler, Kathleen A. (2006). Corporate reputation and shareholders' intentions: an attitudinal perspective. *Journal of Brand Management*, 13(6), pp. 429–440.

8. Fan, Ying (2006). Branding the nation: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), pp. 5–14.

9. Gertner, Rosane K. (2010). Similarities and differences of the effect of country images on tourist and study destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(4), pp. 383–395.

10. Han, C. Min; Terpstra, Vern (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*, 19(2), pp. 235–255.

11. Ingenhoff, Diana; Buhmann, Alexander (2015). Image transfer effects of corporate crises on their home country image: the role of constructed entitativity. Paper presented at the 18th Annual IPRR Conference, Miami, USA, March 4–8.

12. Jaffe, Eugene D.; Nebenzahl, Israel D. (2001). *National image and competitive advantage: the theory and practice of place branding*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

## BUXORO VILOYATIDA MEVA-SABZAVOT MAHSULOTLARI EKSPORTI TAHLILI VA MARKETING MUAMMOLARI

**Jumayeva Zamira Bo'stonovna**

Osiyo xalqaro universiteti katta o'qituvchisi

### Annotatsiya

Ushbu maqolada Buxoro viloyatida meva-sabzavot mahsulotlari eksportining hozirgi holati, mavjud muammolar va marketing yondashuvlari tahlil qilingan. Tadqiqot davomida viloyatning qishloq xo'jaligi salohiyati, eksport ko'rsatkichlari, logistika infratuzilmasi va marketing strategiyalari o'rganilgan. Empirik ma'lumotlar asosida Buxoro viloyati meva-sabzavot eksportini rivojlantirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, samarali marketing strategiyalarini joriy etish va logistika infratuzilmasini rivojlantirish orqali eksport hajmini 1,5-2 barobarga oshirish imkoniyati mavjud.

**Kalit so'zlar:** Buxoro viloyati, meva-sabzavot eksporti, marketing muammolari, logistika, sovuq zanjir, agroklaster, eksport salohiyati, raqobatbardoshlik.

### Аннотация

В данной статье проанализировано современное состояние экспорта плодоовощной продукции в Бухарской области, выявлены существующие проблемы и рассмотрены маркетинговые подходы к их решению. В ходе исследования изучены сельскохозяйственный потенциал региона, экспортные показатели, логистическая инфраструктура и применяемые маркетинговые стратегии. На основе эмпирических данных разработаны научно обоснованные рекомендации по развитию экспорта плодоовощной продукции Бухарской области. Согласно результатам исследования, внедрение эффективных маркетинговых стратегий и развитие логистической инфраструктуры позволяют увеличить объёмы экспорта в 1,5–2 раза.

**Ключевые слова:** Бухарская область, экспорт плодоовощной продукции, маркетинговые проблемы, логистика, холодовая цепь, агрокластер, экспортный потенциал, конкурентоспособность.

### Abstract

This article analyzes the current state of fruit and vegetable exports in Bukhara region, existing problems and marketing approaches. During the research, the agricultural potential of the region, export indicators, logistics infrastructure and marketing strategies were studied. The research results show that the export potential of the region is not fully utilized, cold chain infrastructure is insufficient and marketing activities are not systematically organized.

**Keywords:** Bukhara region, fruit and vegetable exports, marketing challenges, logistics, cold chain, agrocluster, export potential, competitiveness.

### KIRISH

O'zbekiston Respublikasida qishloq xo'jaligi iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlaridan biri bo'lib, yalpi ichki mahsulotning 24 foizdan ortig'ini tashkil etadi. Mamlakatda meva-sabzavot mahsulotlari eksportini rivojlantirish ustuvor yo'nalish

sifatida belgilangan bo‘lib, 2025-yilda eksport hajmini 3,5 milliard dollarga yetkazish vazifasi qo‘yilgan. So‘nggi uch yil ichida qishloq xo‘jaligi mahsulotlari yetishtirishga katta hajmdagi yer resurslari yo‘naltirilgan: 250 ming gektar paxta va g‘alla maydoni oziq-ovqat yetishtirishga o‘tkazilgan, 160 ming gektar yangi bog‘ va tokzor barpo etilgan. Buxoro viloyati O‘zbekistonning qishloq xo‘jaligi salohiyati yuqori bo‘lgan hududlaridan biri hisoblanadi. Viloyatda jami 23 ta agroklaster faoliyat yuritadi, shulardan 5 tasi meva-sabzavotchilik yo‘nalishida ixtisoslashgan. Viloyat bo‘yicha qishloq xo‘jaligi yerining umumiy maydoni 279 913 gektarni, umumiy ekin maydoni esa 204 731 gektarni tashkil etadi. Biroq, 2024-yil noyabr oyida prezident raisligida o‘tkazilgan yig‘ilishda Buxoro viloyatining eksporti o‘tgan yilgi ko‘rsatkichga yetmasligi alohida qayd etildi.

Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, global iqtisodiy o‘zgarishlar va iqlim sharoitlarining yomonlashuvi fonida eksport masalasi O‘zbekiston uchun nafaqat iqtisodiy daromad, balki iqtisodiy xavfsizlik masalasiga aylangan. Shu bilan birga, O‘zbekistondan meva va sabzavotlar eksportining 78-84 foizi atigi beshta davlat – Rossiya, Pokiston, Qozog‘iston, Xitoy va Afg‘onistonga to‘g‘ri kelmoqda, bu esa eksport geografiyasining diversifikatsiyalanmaganligi muammosini ko‘rsatadi. Tadqiqotning maqsadi – Buxoro viloyatida meva-sabzavot mahsulotlari eksportining hozirgi holatini tahlil qilish, mavjud marketing muammolarini aniqlash va ularni hal etish bo‘yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqish. Tadqiqot vazifalari: viloyatning qishloq xo‘jaligi salohiyatini baholash; eksport ko‘rsatkichlari dinamikasini tahlil qilish; marketing va logistika muammolarini aniqlash; samarali marketing strategiyalarini ishlab chiqish.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda quyidagi ilmiy metodlardan foydalanildi: statistik tahlil, qiyosiy tahlil, SWOT-tahlil, kontent-tahlil va ekspert baholash usullari. Tadqiqotning empirik bazasini O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi, Buxoro viloyati statistika boshqarmasi, Qishloq xo‘jaligi vazirligi ma‘lumotlari, shuningdek xalqaro tashkilotlar (FAO, EastFruit) hisobotlari tashkil etdi. Statistik tahlil uchun 2019-2025 yillar oralig‘idagi eksport ma‘lumotlari o‘rganildi. O‘zbekiston meva-sabzavot mahsulotlarini qayta ishlovchi va eksport qiluvchilar uyushmasi, Savdo-sanoat palatasi va Makroiqtisodiy va hududiy tadqiqotlar instituti (MHTI) tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlar natijalari ham tahlil qilindi. Tadqiqot metodologiyasi induktiv va deduktiv yondashuvlarni o‘z ichiga oladi.

Marketing muammolarini aniqlash uchun eksport qiluvchi korxonalar faoliyati, logistika infratuzilmasi holati, narx siyosati va bozor kon'yunkturasi tahlil qilindi. Shuningdek, viloyatdagi agroklasterlar va fermer xo‘jaliklari faoliyati o‘rganildi. Tadqiqot cheklovlari sifatida viloyat bo‘yicha ayrim ko‘rsatkichlarning to‘liq mavjud emasligi va COVID-19 pandemiyasi ta‘sirini hisobga olish zarurati qayd etildi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Buxoro viloyatida qishloq xo‘jaligi yerining umumiy maydoni 279 913 gektarni tashkil etadi, shundan 222 019 gektar sug‘oriladigan qishloq xo‘jaligi ekin yerlari

mavjud. Viloyatda 4883 ta fermer xo‘jaligi faoliyat ko‘rsatmoqda, shundan 948 tasi bog‘dorchilik-uzumchilik, 143 tasi bog‘dorchilik va polizchilik yo‘nalishida ixtisoslashgan. Viloyatda 23 ta agroklaster faoliyat yuritadi: 8 ta paxta-to‘qimachilik (ishlab chiqarish quvvati 331 800 tonna), 8 ta g‘allachilik (21 555 tonna), 5 ta meva-sabzavotchilik (20 300 tonna), 2 ta dorivor o‘simliklar klasteri. Ularga 104 206 gektar maydon ajratilgan. Shuningdek, viloyatda 1 ta agrologistika markazi faoliyat olib boradi.

2024-2025 yillar qish-bahor mavsumi uchun viloyatda qariyb 25 ming tonna oziq-ovqat zaxirasi jamg‘arish belgilangan, shundan 11 362 tonna kartoshka, 4 460 tonna piyoz, 6 214 tonna sabzi va 2 872 tonna guruch. Intensiv bog‘lar uchun 2 772 gektar maydon 196 ta fermer xo‘jaligiga ajratilgan (1-jadval).

### 1-jadval.

#### Buxoro viloyatining qishloq xo‘jaligi salohiyati ko‘rsatkichlari, (2025-yil yanvar holatiga)<sup>1</sup>

| Ko‘rsatkich                                  | Birlik | Qiymat  |
|----------------------------------------------|--------|---------|
| Qishloq xo‘jaligi yerlarining umumiy maydoni | gektar | 279 913 |
| Sug‘oriladigan ekin yerlari                  | gektar | 222 019 |
| Fermer xo‘jaliklari soni                     | dona   | 4 883   |
| Bog‘dorchilik-uzumchilik fermer xo‘jaliklari | dona   | 948     |
| Agroklasterlar soni                          | dona   | 23      |
| Meva-sabzavotchilik klasterlari              | dona   | 5       |
| Meva-sabzavotchilik klasterlari quvvati      | tonna  | 20 300  |
| Intensiv bog‘lar maydoni                     | gektar | 2 772   |

2024-yil oxiriga kelib, O‘zbekistonning oziq-ovqat eksporti 2023-yilga nisbatan 1,2 barobarga o‘shib, 2 milliard dollardan oshdi. 2025-yilning birinchi yarmida sabzavot va mevalar eksporti qiymat jihatidan keskin o‘sgan. Yetti oylik natijalar bo‘yicha meva va sabzavotlar eksporti 1,1 milliard dollarga (1,3 million tonna) yetdi, bu 2024-yilning mos davriga nisbatan 35,2 foizga yuqori. Meva va sabzavotlarning asosiy eksport bozorlari Rossiya bo‘lib qolmoqda (44,7%), keyingi o‘rinlarda Qozog‘iston (14,1%), Pokiston (14,1%) va Afg‘oniston (7,3%) joylashgan. 2024-yilda O‘zbekistondan sarxil sabzavot va mevalarni import qiluvchi mamlakatlar soni 73 taga yetdi, biroq asosiy beshta davlat ulushi 83,8 foizni tashkil etadi. O‘zbekiston o‘rik eksporti bo‘yicha dunyoda 3-o‘ringa, gilos va shaftoli bo‘yicha 6-7-o‘ringa, mosh va boshqa dukkakli mahsulotlar bo‘yicha 10-o‘ringa chiqdi. Gilos 16 ta mamlakatga, uzum har hafta 3-4 tonna miqdorda AQSHga eksport qilinmoqda (2-jadval).

### 2-jadval.

#### O‘zbekiston meva-sabzavot eksporti dinamikasi (2024-2025 yillar)<sup>2</sup>

| Davr                 | Hajm (mln AQSH dollari) | O‘sish (foizda) | Hajm (ming tonna) |
|----------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|
| 2024 yanvar-mart     | 219,8                   | +72,5           | 375,3             |
| 2024 yanvar-sentyabr | 922,8                   | +20,8           | 1 360             |
| 2024 yanvar-oktabr   | 1 040                   | +25,8           | 1 490             |

<sup>1</sup> Manba: Agro.uz, Buxoro viloyati statistika boshqarmasi, 2024

<sup>2</sup> Manba: O‘zbekiston Milliy statistika qo‘mitasi, Gazeta.uz, 2024-2025

| Davr             | Hajm (mln AQSH dollari) | O'sish (foizda) | Hajm (ming tonna) |
|------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|
| 2025 yanvar-iyun | 847,3                   | +40,5           | -                 |
| 2025 yanvar-iyul | 1 100                   | +35,2           | 1 300             |

Tadqiqot natijalariga ko'ra, meva-sabzavot eksportida quyidagi asosiy marketing muammolari sifatida viloyatda quyidagilarga ahamiyat qaratilishi lozim:

Birinchidan, logistika xarajatlarining yuqoriligi. O'zbekiston meva-sabzavot mahsulotlarini qayta ishlovchi va eksport qiluvchilar uyushmasi raisi Sardor Abbosxonovning ta'kidlashicha, Germaniya yoki Gollandiyaga bitta furani olib borish 7000-9000 yevro, bu tonnaga chaqirganda 300-500 dollar, eng yaqin raqobatchi Turkiyada esa 100 dollardan kam.

Ikkinchidan, bozorga qaramlik xavfi. Mosh mahsulotining 90 foizdan yuqorisi Xitoy bozoriga eksport qilinadi. Shimolda va sharqda ikkita katta bozor (Rossiya va Xitoy) borligiga qaramay, bitta bozorga qaram bo'lib qolish jiddiy xavf hisoblanadi.

Uchinchidan, geosiyosiy to'siqlar. Rossiya sanksiyalarda, urush sharoitida, Eron ham sanksiyalarda, Turkmanistonda o'tish muammolari mavjud. Bu eksport yo'nalishlarini cheklaydi.

To'rtinchidan, sovuq zanjir infratuzilmasining yetishmasligi. FAO ma'lumotlariga ko'ra, meva-sabzavotchilik mahsulotlarini yig'ishtirish, tashish va saqlashdagi yo'qotishlar hajmi 22-45 foizgacha, isrofgarchiliklar esa 12-18 foizni tashkil etadi. Viloyatda sovutgichlar bilan ta'minlanganlik darajasi atigi 3,7 foiz.

Beshinchidan, standartlashtirish va sertifikatlashtirish muammolari. Yevropa bozorlariga chiqishga to'sqinlik qilayotgan omillar qatorida mahsulot sifati va xavfsizligini ta'minlash, pestitsidlar va nitratlar normasiga rioya qilish masalasi turibdi. GlobalGAP, HACCP kabi xalqaro standartlarga muvofiqlikni ta'minlash talab etiladi (3-jadval).

### 3-jadval.

#### Meva-sabzavot eksportidagi asosiy muammolar tahlili<sup>1</sup>

| Muammo turi                  | Tavsif                                                                           | Ta'sir darajasi |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Logistika xarajatlari        | Yevropaga tashish 300-500 AQSH dollari /tonna, Turkiyada <100 AQSH dollari/tonna | Yuqori          |
| Bozor kontsentratsiyasi      | 5 ta davlat ulushi 83,8 foiz, mosh 90 foiz Xitoyga                               | Yuqori          |
| Geosiyosiy to'siqlar         | Rossiya, Eron sanksiyalari, Turkmaniston tranziti                                | O'rta-Yuqori    |
| Sovuq zanjir infratuzilmasi  | Ta'minlanganlik 3,7 foiz, yo'qotishlar 22-45 foiz                                | Yuqori          |
| Standartlashtirish           | GlobalGAP, HACCP talablariga nomuvofiqlik                                        | O'rta           |
| Fermerlar bilan munosabatlar | Norasmiy shartnomalar, oldindan to'lov muammolari                                | O'rta           |
| Eskirgan navlar              | Eksportga yaroqsiz, past sifatli navlar                                          | O'rta           |

<sup>1</sup> Manba: Eksport qiluvchilar uyushmasi, Gazeta.uz, muallif tahlili, 2024-2025



Tadqiqot natijalari tahlili shuni ko'rsatadiki, Buxoro viloyatida meva-sabzavot eksportini rivojlantirish uchun kompleks marketing yondashuvini joriy etish zarur. Viloyat yetarli qishloq xo'jaligi salohiyatiga ega bo'lsa-da, eksport ko'rsatkichlari imkoniyatlardan past. Bunga bir qator sabablar mavjud.

Birinchidan, marketing strategiyasining yo'qligi asosiy muammolardan biridir. Viloyatda meva-sabzavot eksportiga ixtisoslashgan marketing bo'limi yoki markazi mavjud emas. Eksport qiluvchi korxonalar o'z-o'zicha faoliyat yuritadi va umumiy strategiya yo'q. Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, Chili, Janubiy Koreya kabi mamlakatlar muvaffaqiyatga erishishda eksportga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini markazlashtirilgan tarzda joriy etgan.

Ikkinchidan, brending va mahsulot pozitsiyalash ishlari olib borilmayapti. 'Buxoro mevasi' yoki 'O'zbek qovuni' kabi mintaqaviy brendlar yaratilmagan. Xalqaro bozorlarda mahalliy mahsulotlar tanilmagan va raqobatchilardan ajralib turmaydi. Bu esa narx ustunligiga qaramlik keltirib chiqaradi.

Uchinchidan, raqamli marketing vositalari qo'llanilmayapti. E-logistika platformasi mavjud bo'lsa-da, eksportyor va tashuvchi korxonalarning to'g'ridan to'g'ri ishlash imkoniyati yetarli darajada ishlatilmayapti. Onlayn savdo platformalari, raqamli marketing kanallari va ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish darajasi past.

To'rtinchidan, bozor tadqiqotlari muntazam olib borilmayapti. Tashqi bozor kon'yunkturasini bilmaslik raqobatbardoshlikni keskin kamaytiradi. Narx siyosati aniq emas, eksport shartnomalarini tuzish uchun tavsiya etilgan narxlar shartli xarakterga ega.

Beshinchidan, qo'shilgan qiymat zanjiri to'liq shakllanmagan. Mahsulotlarni saralash, qayta ishlash, qadoqlash va xaridorlarga yuborish jarayonlari muammoligicha qolmoqda. Zamonaviy qadoqlash ishlab chiqarish quvvatlari yetarli emas – 2025-yilda hududlarda jami 2,1 million tonna meva-sabzavot mahsulotlari uchun qadoqlar ishlab chiqarish bo'yicha 40,5 million dollar miqdoridagi investitsiya loyihalarini amalga oshirish rejalashtirilgan (4,5-jadvallar).

#### 4-jadval.

##### Buxoro viloyati meva-sabzavot eksportining SWOT-tahlili<sup>1</sup>

| Kuchli tomonlar (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                           | Zaif tomonlar (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 279 913 gektar qishloq xo'jaligi yeri</li> <li>- 5 ta meva-sabzavotchilik klasteri</li> <li>- Qulay iqlim sharoitlari</li> <li>- Arzon ishchi kuchi</li> <li>- An'anaviy dehqonchilik madaniyati</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sovuq zanjir ta'minoti 3,7 foiz</li> <li>- Marketing strategiyasining yo'qligi</li> <li>- Eskirgan navlar va texnologiyalar</li> <li>- Eksport ko'rsatkichlarining pastligi</li> <li>- Standartlarga nomuvofiqlik</li> </ul> |
| Imkoniyatlar (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tahdidlar (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eksportni 3,5 mlrd AQSHdollariga yetkazish rejasi</li> <li>- Yevropa va Osiyo bozorlariga chiqish</li> <li>- Davlat subsidiyalari va qo'llab-quvvatlash</li> <li>- Xalqaro moliya institutlari kreditlari</li> <li>- Kooperatsiyalar rivojlanishi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geosiyosiy beqarorlik</li> <li>- Iqlim o'zgarishlari</li> <li>- Logistika xarajatlarining oshishi</li> <li>- Raqobatchilar (Turkiya, Eron)</li> <li>- Bozor kontsentratsiyasi xavfi</li> </ul>                               |

<sup>1</sup> Manba: muallif tomonidan tuzilgan

## 5-jadval

### Buxoro viloyati uchun marketing strategiyasi modeli<sup>1</sup>

| Yo‘nalish                 | Chora-tadbirlar                                            | Kutilgan natija                |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Brending                  | “Buxoro mevasi” brendini yaratish, GI ro‘yxatdan o‘tkazish | Xalqaro tan olinish            |
| Bozor diversifikatsiyasi  | Yevropa, Fors ko‘rfazi, Janubi-sharqiy Osiyoga chiqish     | Xavfni kamaytirish             |
| Logistika optimizatsiyasi | Temiryo‘l blok-poyezdlari, multimodal tashish              | Xarajatlarni 30% kamaytirish   |
| Raqamli marketing         | E-logistika, B2B platformalar, ijtimoiy tarmoqlar          | Yangi mijozlar jalb qilish     |
| Sifat boshqaruvi          | GlobalGAP, HACCP sertifikatlarini olish                    | Premium bozorlarga kirish      |
| Sovuq zanjir              | Sovutgichli omborxonalar qurish, 100 ming tonna sig‘im     | Yo‘qotishlarni 50% kamaytirish |

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Buxoro viloyati meva-sabzavot eksporti bo‘yicha sezilarli salohiyatga ega bo‘lsa-da, bu salohiyatdan to‘liq foydalanilmayapti. Viloyatda 279 913 gektar qishloq xo‘jaligi yeri, 5 ta meva-sabzavotchilik klasteri mavjud, biroq eksport ko‘rsatkichlari o‘tgan yilgi darajaga ham yetmayapti.

2. Asosiy marketing muammolari qatoriga logistika xarajatlarining yuqoriligi (Yevropaga 300-500 \$/tonna), bozor kontsentratsiyasi (5 ta davlat ulushi 83,8%), sovuq zanjir infratuzilmasining yetishmasligi (ta‘minlanganlik 3,7%), standartlashtirish va sertifikatlashtirish muammolari kiradi.

3. Viloyatda marketing strategiyasi mavjud emas, branding ishlari olib borilmayapti, raqamli marketing vositalari qo‘llanilmayapti. Bu esa eksport ko‘rsatkichlarining pastligiga olib kelmoqda.

4. Geosiyosiy vaziyat (Rossiya sanksiyalari, Eron muammolari, Turkmaniston tranziti) eksport yo‘nalishlarini cheklayapti va yangi bozorlarni izlash zaruratini keltirib chiqarmoqda.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

Birinchidan, viloyat darajasida meva-sabzavot eksportini marketing jihatdan boshqarish uchun maxsus bo‘lim yoki markaz tashkil etish zarur. Bu markaz bozor tadqiqotlari, branding, reklama va mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish vazifalarini bajarishi lozim.

Ikkinchidan, 'Buxoro mevasi' mintaqaviy brendini yaratish va xalqaro ro‘yxatdan o‘tkazish tavsiya etiladi. Bu brendni rivojlantirishga mahalliy va xalqaro ko‘rgazmalarda ishtirok etish, raqamli marketing kanallari orqali targ‘ib qilish kiradi.

Uchinchidan, eksport geografiyasini diversifikatsiya qilish, Yevropa Ittifoqi, Fors ko‘rfazi va Janubi-sharqiy Osiyo mamlakatlariga eksportni kengaytirish lozim. Buning

<sup>1</sup> Manba: muallif tomonidan tuzilgan

uchun GlobalGAP va boshqa xalqaro standartlar talablariga muvofiqlikni ta'minlash zarur.

To'rtinchidan, logistika xarajatlarini kamaytirish uchun temiryo'l blok-poyezdlari yo'nalishlarini tashkil etish, multimodal tashish tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Toshkentdan Polsha yoki Litva chegarasigacha muntazam temiryo'l yo'nalishini tashkil etish eksport samaradorligini sezilarli oshiradi.

Beshinchidan, viloyatda sovuq zanjir infratuzilmasini rivojlantirish zarur. Sovutgichli omborxonalar qurish, saralash va qadoqlash quvvatlarini oshirish orqali mahsulot yo'qotishlarini 22-45 foizdan 10-15 foizga kamaytirish mumkin.

Kelgusi tadqiqotlar viloyatdagi alohida meva-sabzavot turlarining eksport salohiyatini batafsil o'rganishga, shuningdek marketing strategiyalarining samaradorligini empirik baholashga qaratilishi maqsadga muvofiq.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Buxoro viloyati statistika boshqarmasi. Qishloq xo'jaligi ko'rsatkichlari. 2024-2025.
2. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Tashqi savdo aylanmasi ma'lumotlari. 2024-2025.
3. Makroiqtisodiy va hududiy tadqiqotlar instituti. Meva-sabzavotlar eksportining geografik diversifikatsiya indeksi tahlili. 2024.
4. O'zbekiston meva-sabzavot mahsulotlarini qayta ishlovchi va eksport qiluvchilar uyushmasi. Eksportni rivojlantirish bo'yicha takliflar. 2025.
5. FAO. Global Food Losses and Food Waste. Rome, 2023.
6. EastFruit. Uzbekistan Fruit and Vegetable Market Analysis. 2024.
7. Xasanov, S. O'zbekistonda meva-sabzavotchilikni rivojlantirish tendensiyalari va istiqbollari. Review.uz , 2024.
8. Agro.uz. Buxoro viloyati qishloq xo'jaligi ma'lumotlari. 2024.
9. Gazeta.uz. O'zbekiston tashqi savdosi statistikasi. 2024-2025.
10. Kun.uz. Meva-sabzavot eksporti yangiliklari. 2024-2025.
11. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
12. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
13. World Bank. Uzbekistan Agricultural Sector Review. 2023.
14. UNCTAD. Trade and Development Report. Geneva, 2024.
15. ITC. Export Potential Assessment Methodology. Geneva, 2023.
16. USDA. Uzbekistan: Agricultural Sector Overview. 2024.
17. ADB. Uzbekistan Country Partnership Strategy. Manila, 2023.
18. JICA. Meva-sabzavotchilik tarmog'ida qo'shilgan qiymat zanjiri yaratishni rivojlantirish loyihasi hisoboti. 2024.

## KORXONALARNING YASHIL MARKETING STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQUISHGA NAZARIY VA KONSEPTUAL YONDASHUVLARI

**Sapayev Axmed Durdibayevich**

Ranch texnologiya universiteti  
“Iqtisodiyot” kafedrası v.v b. dotsenti  
E-mail: [ahmed\\_17@mail.ru](mailto:ahmed_17@mail.ru)

### Annotatsiya

Ushbu maqolada korxonalarning yashil marketing strategiyasini ishlab chiqishning nazariy asoslari va konseptual yondashuvlari tadqiq etilgan. Tadqiqot stakeholder nazariyasi, uch asosiy natija (Triple Bottom Line) konsepsiyasi va barqaror rivojlanish maqsadlari (SDGs) doirasida yashil marketingning zamonaviy interpretatsiyalarini tahlil qiladi. Maqolada yashil marketing aralashmasi (4P) elementlari – yashil mahsulot, yashil narx, yashil taqsimot va yashil rag‘batlantirish konsepsiyalari sistemali ravishda ko‘rib chiqilgan. Tadqiqot natijasida korxonalar uchun yashil marketing strategiyasini joriy etishning bosqichma-bosqich metodologiyasi ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** yashil marketing, barqaror rivojlanish, stakeholder nazariyasi, marketing aralashmasi, ekologik strategiya, korporativ ijtimoiy mas’uliyat, ESG.

### Аннотация

В данной статье исследуются теоретические основы и концептуальные подходы к разработке стратегий зелёного маркетинга на предприятиях. В рамках исследования проанализированы современные интерпретации зелёного маркетинга в контексте теории заинтересованных сторон, концепции тройного итога (Triple Bottom Line) и Целей устойчивого развития (ЦУР). В статье системно рассмотрены элементы маркетингового комплекса (4P) в зелёном контексте: зелёный продукт, зелёная цена, зелёное распределение и зелёное стимулирование. В результате исследования разработана поэтапная методология внедрения стратегии зелёного маркетинга для предприятий.

**Ключевые слова:** зелёный маркетинг, устойчивое развитие, теория заинтересованных сторон, маркетинговый комплекс, экологическая стратегия, корпоративная социальная ответственность, ESG

### Abstract

This article explores the theoretical foundations and conceptual approaches to developing green marketing strategies for enterprises. The study analyzes contemporary interpretations of green marketing within the frameworks of stakeholder theory, the Triple Bottom Line concept, and the Sustainable Development Goals (SDGs). The article systematically reviews the elements of the green marketing mix (4P): green product, green price, green place (distribution), and green promotion. As a result, a step-by-step methodology for implementing a green marketing strategy for companies is developed.

**Keywords:** green marketing, sustainable development, stakeholder theory, marketing mix, ecological strategy, corporate social responsibility, ESG.

## KIRISH

XXI asrning ikkinchi choragida global iqtisodiyot ekologik transformatsiya jarayonini boshdan kechirmoqda. Iqlim o'zgarishi, tabiiy resurslarning kamayishi va ekologik muammolarning keskinlashuvi korxonalarni an'anaviy biznes modellarini qayta ko'rib chiqishga undamoqda [1]. Bu sharoitda yashil marketing strategiyasi nafaqat ekologik mas'uliyatni o'z zimmasiga olish, balki raqobatbardoshlikni oshirish va yangi bozor imkoniyatlarini qo'lga kiritish vositasiga aylanmoqda. Birlashgan Millatlar Tashkilotining 2030-yilgacha bo'lgan davr uchun barqaror rivojlanish maqsadlari (SDGs) doktrinasi korxonalarning ekologik va ijtimoiy mas'uliyatini yanada kuchaytirishni talab etmoqda [2].

Iste'molchilarning ekologik ongliligining ortishi yashil mahsulotlarga bo'lgan talabni sezilarli darajada oshirmoqda. McKinsey va NielsenIQ tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, global miqyosda 66% iste'molchilar xarid qarorlarini qabul qilishda barqarorlik omilini hisobga oladi, millennial avlodi orasida esa bu ko'rsatkich 75% ga etadi [3]. Shu bilan birga, RepRisk ma'lumotlariga ko'ra, 2024-yilda greenwashing (umumiy ekologik chalg'ituvchi marketing) holatlari 12% ga kamaygan bo'lsa-da, og'ir buzilishlar 30% ga ortgan, bu esa haqiqiy yashil marketing va yuzaki ekologik da'volar o'rtasidagi farqni yanada keskinlashtirmoqda [4].

Tadqiqotning maqsadi korxonalarning yashil marketing strategiyasini ishlab chiqishning nazariy asoslarini sistemalashtirish va konseptual yondashuvlarni tahlil qilishdan iborat. Buning uchun stakeholder nazariyasi, uch asosiy natija konsepsiyasi va barqaror rivojlanish paradigmasi doirasida yashil marketingning zamonaviy interpretatsiyalari o'rganiladi. Tadqiqot vazifalariga yashil marketing aralashmasi (4P) elementlarini tahlil qilish, greenwashing muammosini identifikatsiya qilish va korxonalar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqish kiradi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Yashil marketing konsepsiyasi XX asrning 70-yillarida ekologik harakatlar rivojlanishi bilan parallel ravishda shakllanishni boshlagan. Dastlabki ilmiy ishlarda yashil marketing tor ma'noda – ekologik xavfsiz mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish sifatida talqin etilgan [5]. Biroq, zamonaviy adabiyotlarda bu tushuncha sezilarli darajada kengaygan. Kiyak va Grigoliene ta'kidlashicha, yashil marketing nafaqat ekologik mahsulotlarni sotish, balki kompaniyaning barcha faoliyat yo'nalishlarida barqarorlik tamoyillariga rioya qilishni o'z ichiga oladi [6]. Ushbu keng qamrovli yondashuv korxonalarning strategik qarorlarida ekologik omillarni markaziy o'ringa qo'yishni taqozo etadi.

R. Edward Freeman tomonidan ilgari surilgan stakeholder nazariyasi yashil marketing strategiyasining nazariy poydevorlaridan birini tashkil etadi [7]. Ushbu nazariyaga ko'ra, korxonalar nafaqat aksiyadorlar, balki barcha manfaatdor tomonlar – xodimlar, iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, mahalliy jamoatchilik va atrof-muhit manfaatlarini hisobga olishi lozim. Horisch, Freeman va Schaltegger stakeholder nazariyasi va barqarorlik menejmentini integratsiyalash bo'yicha konseptual asos ishlab chiqqan va bu ikki yo'nalish o'rtasida muhim uzviy bog'liqlik mavjudligini isbotlagan [8].



Zamonaviy tadqiqotlarda stakeholder nazariyasi yashil marketing strategiyasini shakllantirish uchun asosiy ramka sifatida qo'llanilmoqda. Mukonza va Swarts ta'kidlaganidek, kompaniyalar yashil marketing strategiyalarini ichki va tashqi stakeholderlarning turli talablarini hisobga olgan holda ishlab chiqadi [9]. Stakeholder bosimi korxonalarni proaktiv ekologik choralarni ko'rishga undaydi va bu bosim qanchalik kuchli bo'lsa, yashil innovatsiyalarni joriy etish shunchalik samarali bo'ladi [10].

John Elkington tomonidan ishlab chiqilgan uch asosiy natija (TBL) konsepsiyasi yashil marketing strategiyasining yana bir muhim nazariy asosini tashkil etadi [11]. TBL konsepsiyasi korxona faoliyatini baholashda uch o'lchovni – iqtisodiy (Profit), ijtimoiy (People) va ekologik (Planet) natijalarni birgalikda ko'rib chiqishni taklif etadi. Bu yondashuv an'anaviy foyda maksimallashtirish paradigmasidan keskin farq qiladi va korxonalarni kengroq ijtimoiy-ekologik mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga undaydi [12].

TBL konsepsiyasi korporativ barqarorlik hisobotlari (CSR reporting) va Global Reporting Initiative (GRI) standartlarining shakllanishiga asos bo'lgan. Bugungi kunda dunyoning eng yirik 250 korporatsiyasining 75% GRI standartlari asosida hisobot beradi [13]. Biroq, Elkington o'zining Harvard Business Review maqolasida TBL konsepsiyasini "qayta chaqirib olish" zarurligini e'lon qilgan, chunki ko'plab kompaniyalar bu konsepsiyani chuqur transformatsiya vositasi emas, balki oddiy hisobot tizimi sifatida talqin etgan [14].

BMT tomonidan 2015-yilda qabul qilingan 17 ta barqaror rivojlanish maqsadi (SDGs) yashil marketing strategiyasining global kontekstini belgilaydi. Amoako va boshqalar Gana misolida o'tkazgan tadqiqot shuni ko'rsatdiki, barqaror marketing strategiyalari bevosita SDG 12 (mas'uliyatli iste'mol va ishlab chiqarish) va SDG 13 (iqlim harakati) maqsadlariga erishishga hissa qo'shadi [15]. Marketologlar barqaror iste'mol odatlarini shakllantirish va ekologik xatti-harakatni rag'batlantirish qobiliyatiga ega bo'lib, bu orqala SDGs maqsadlariga erishishda muhim rol o'ynaydi.

An'anaviy marketing aralashmasi (4P) – Product (mahsulot), Price (narx), Place (taqsimot) va Promotion (rag'batlantirish) elementlari yashil marketing kontekstida transformatsiyaga uchraydi. Dangelico va Vocalelli sistemali adabiyot sharhi natijasida yashil marketing strategiyasini qurish uchun to'rt asosiy bosqichni – segmentatsiya, maqsadli bozorni tanlash, pozitsiyalash va differensiatsiyani aniqlagan [16]. Har bir 4P elementi ekologik tamoyillarga moslashtirilganda yashil mahsulot, yashil narx, yashil taqsimot va yashil rag'batlantirish konsepsiyalari shakllanadi.

## **METODOLOGIYA**

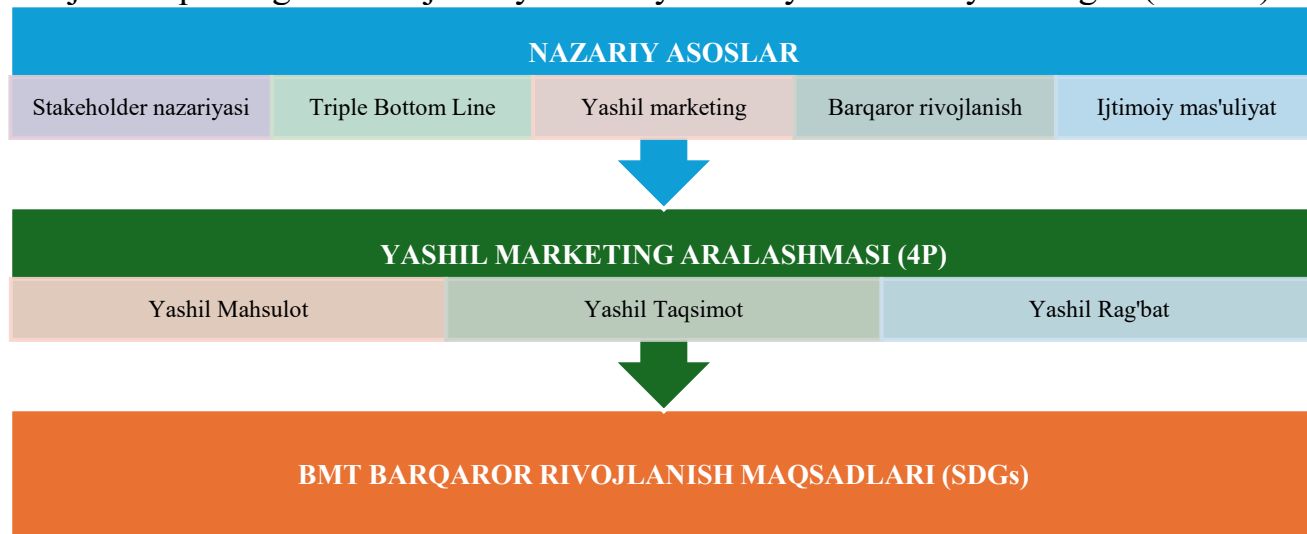
Ushbu tadqiqotda sistemali adabiyot sharhi (systematic literature review) metodologiyasi qo'llangan. Tadqiqot Scopus, Web of Science va Google Scholar ma'lumotlar bazalarida 2019-2024 yillar oralig'ida nashr etilgan ilmiy manbalarni o'z ichiga oladi. Qidiruv so'rovlari sifatida "green marketing strategy", "sustainable marketing", "environmental marketing", "green marketing mix" va "corporate sustainability" kalit so'zlari ishlatilgan. Dastlabki qidiruv natijasida 658 ta manba aniqlangan bo'lib, ulardan 115 tasi chuqur tahlil uchun tanlangan [17].

Empirik ma'lumotlar tahlili uchun McKinsey & NielsenIQ, RepRisk va Deloitte ConsumerSignals Survey hisobotlari asosiy manba sifatida qo'llanilgan. Bu manbalar AQSh va global miqyosda iste'molchilar xatti-harakati, ESG ega bo'lgan mahsulotlar va umumiy ekologik chalg'ituvchi marketing (greenwashing) holatlarini keng qamrovli tahlil qilish imkonini beradi. Statistik ma'lumotlar 2017-2024 yillar oralig'ini qamrab oladi va 600,000 dan ortiq mahsulot SKU'larini, 400 milliard AQSh dollari hajmidagi chakana savdo daromadlarini o'z ichiga oladi [3].

Konseptual model ishlab chiqish uchun deduktiv yondashuv qo'llanilgan. Stakeholder nazariyasi, TBL konsepsiyasi va SDGs doktrinasida yashil marketing strategiyasining integral modeli shakllantirilgan. Model elementlarining o'zaro bog'liqligi va amaliyotga tatbiq etish mexanizmlari ilmiy adabiyotlar sintezi va qiyosiy tahlil asosida aniqlangan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

*Yashil marketing strategiyasining konseptual modeli.* Tadqiqot natijasida yashil marketing strategiyasining integral konseptual modeli ishlab chiqilgan. Model markazida yashil marketing joylashgan bo'lib, uning atrofida to'rt asosiy element – yashil mahsulot, yashil narx, yashil taqsimot va yashil rag'batlantirish konsepsiyalari ko'rsatilgan. Tashqi muhit sifatida stakeholder nazariyasi, TBL konsepsiyasi, barqaror rivojlanish paradigmasi va ijtimoiy mas'uliyat tamoyillari namoyon etilgan (1-rasm).



**1-rasm. Yashil marketing strategiyasining konseptual modeli<sup>1</sup>**

*ESG ega bo'lgan mahsulotlarning iste'molchi xaridlariga ta'siri.* McKinsey va NielsenIQ tadqiqoti global miqyosda ESG (ekologik, ijtimoiy va boshqaruv) da'volarining iste'molchi xaridlariga sezilarli ta'sir ko'rsatishini isbotlagan. 2017-2022 yillar oralig'ida ESG ega bo'lgan mahsulotlar o'rtacha 28% kumulyativ o'sish ko'rsatgan bo'lsa, bunday da'volarsiz mahsulotlar atigi 20% o'sishni namoyish etgan [3]. Ushbu 8 foizlik farq statistik jihatdan sezilarli bo'lib, iste'molchilarning ekologik onglilik darajasining ortib borayotganidan dalolat beradi (1,2-jadval).

<sup>1</sup> Manba: Mualliflar tomonidan Kiyak & Grigoliene (2023), Elkington (1997) va Freeman (1984) asarlariga asoslanib ishlab chiqilgan

### 1-jadval.

#### ESG ega va ega bo'lmagan mahsulotlarning o'sish ko'rsatkichlari (2017-2022)<sup>1</sup>

| Ko'rsatkich                                           | ESG ega bo'lgan mahsulotlar(foiz) | ESG ega bo'lmagan mahsulotlar (foiz) | Farq |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------|
| Kumulyativ o'sish (5 yil)                             | 28                                | 20                                   | 8    |
| Umumiy o'sishga ulushi                                | 56                                | 44                                   | 12   |
| Narx premiumligi diapazoni                            | 16-35                             | -                                    | -    |
| Iste'molchilar ulushi (barqarorlikni hisobga oluvchi) | 66 (global), 75 (millenniallar)   |                                      | -    |

### 2-jadval.

#### ESG ega mahsulotlar sotuvining yillik o'sish dinamikasi (2017-2024)<sup>2</sup>

| Yil                                           | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ESG ega bo'lgan mahsulotlar o'sish (foizda)   | 20   | 22   | 24   | 26   | 27   | 28   | 30   | 32   |
| ESG ega bo'lmagan mahsulotlar o'sish (foizda) | 18   | 17   | 18   | 16   | 17   | 20   | 19   | 18   |

#### *Yashil marketing aralashmasi (4P) elementlarining tahlili.*

Sistemali adabiyot sharhi natijasida yashil marketing aralashmasining to'rt elementi bo'yicha asosiy xususiyatlar aniqlangan (3-jadval). Yashil mahsulot strategiyasi ekologik xavfsiz materiallardan foydalanish, qayta ishlash imkoniyatini ta'minlash va mahsulot hayot siklini boshqarishni o'z ichiga oladi [16]. Yashil narx siyosati barqaror ishlab chiqarish xarajatlarini aks ettirish bilan birga, iste'molchilarning qo'shimcha to'lash tayyorligini hisobga oladi – tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, iste'molchilar barqaror mahsulotlar uchun o'rtacha 9.7% ko'proq to'lashga tayyor (3-jadval) [18].

### 3-jadval.

#### Yashil marketing aralashmasi (4P) elementlarining xususiyatlari<sup>3</sup>

| Element                | Asosiy xususiyatlar                                                                                         | Amaliy tatbiq etish                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yashil mahsulot</b> | Ekologik xavfsiz materiallar, qayta ishlash imkoniyati, hayot sikli boshqaruvi, zaharli moddalardan xolilik | Coca-Cola PlantBottle (30% o'simlik asosli), IKEA barqaror mebel, Patagonia qayta ishlangan materiallar |
| <b>Yashil narx</b>     | Barqaror ishlab chiqarish xarajatlarini aks ettirish, premiumlik siyosati, qiymat asosida narxlash          | O'rtacha 16-35% narx premiumi, iste'molchilar 9.7% qo'shimcha to'lashga tayyor (PwC, 2024)              |
| <b>Yashil taqsimot</b> | Yashil ta'minot zanjiri, ekologik transport, mahalliy yetkazib berish, chiqindilarni minimallashtirish      | Amazon Climate Pledge (2040), DHL GoGreen, elektr transport vositalari, optimal marshrut rejalashtirish |
| <b>Yashil rag'bat</b>  | Shaffof kommunikatsiya, ekologik sertifikatlar, ijtimoiy media, greenwashingdan qochish                     | B Corp sertifikati, EU Ecolabel, FSC sertifikati, Chloé raqamli ID, shaffof hisobot                     |

<sup>1</sup> Manba: McKinsey & NielsenIQ (2023) tadqiqoti asosida tuzilgan [3]

<sup>2</sup> Manba: McKinsey & NielsenIQ (2023) ma'lumotlari asosida mualliflar tomonidan tuzilgan

<sup>3</sup> Manba: Dangelico & Vocalelli (2017), Kiyak & Grigoliene (2023) asarlariga asoslanib tuzilgan [6, 16]

*Greenwashing muammosi va unga qarshi kurash.* RepRisk ma'lumotlariga ko'ra, 2023-2024 yillarda global miqyosda greenwashing holatlari 12% ga kamaygan – bu oxirgi olti yil ichidagi birinchi pasayish hisoblanadi [4]. Biroq, og'ir buzilishlar (high-severity cases) 30% ga ortgan, bu esa muammoning chuqurlashganidan dalolat beradi. Greenwashing bilan bog'liq kompaniyalarning 30% i takroriy buzuvchilar bo'lib, bu sistematik muammoni ko'rsatadi. Neft va gaz sektori greenwashing holatlarining 22% ini tashkil etadi. Capgemini tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, 52% iste'molchilar kompaniyalarning greenwashing bilan shug'ullanayotganiga ishonadi – bu ko'rsatkich bir yil oldingi 33% dan sezilarli oshgan (4-jadval) [21].

#### 4-jadval.

##### Greenwashing holatlari statistikasi (2023-2024)<sup>1</sup>

| Ko'rsatkich                                                      | 2023-2024 | O'zgarish (foiz) |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| Umumiy ekologik chalg'ituvchi marketing (greenwashing) holatlari | 2,212     | -12              |
| Og'ir buzilishlar (high-severity)                                | -         | +30              |
| Takroriy buzuvchilar ulushi                                      | 30%       | -                |
| Neft va gaz sektorining ulushi                                   | 22%       | -6               |
| Iste'molchilarning ishonchsizligi                                | 52%       | +19 (2023 dan)   |

Tadqiqot natijasida korxonalar uchun yashil marketing strategiyasini joriy etishning besh bosqichli metodologiyasi ishlab chiqilgan. Birinchi bosqichda ekologik audit o'tkaziladi va korxonaning joriy ekologik izini baholash amalga oshiriladi. Ikkinchi bosqichda strategik maqsadlar belgilanadi va SDGs bilan moslashtiriladi. Uchinchi bosqichda yashil marketing aralashmasi (4P) elementlari integratsiyalanadi. To'rtinchi bosqichda strategiya amaliy joriy etiladi. Beshinchi bosqichda monitoring va baholash tizimi ishlab chiqiladi (5-jadval) [19].

#### 5-jadval.

##### Yashil marketing strategiyasini joriy etish bosqichlari<sup>2</sup>

| Bosqich | Nomi           | Asosiy faoliyatlar                                      | Natija                     |
|---------|----------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|
| 1       | Tahlil         | Ekologik audit, stakeholder tahlili, bozor tadqiqoti    | Joriy holat hisoboti       |
| 2       | Rejalashtirish | Strategik maqsadlar, SDGs moslashuvi, KPI belgilash     | Strategik reja             |
| 3       | Ishlab chiqish | 4P integratsiyasi, resurs taqsimoti, jamoani tayyorlash | Amaliy reja                |
| 4       | Tatbiq etish   | Bosqichma-bosqich joriy etish, kommunikatsiya           | Joriy etilgan strategiya   |
| 5       | Baholash       | Monitoring, KPI tahlili, PDCA sikli                     | Uzluksiz takomillashtirish |

Deloitte ConsumerSignals Survey (2024) ma'lumotlariga ko'ra, global miqyosda 20,000 dan ortiq respondentlarning 56% i oxirgi olti oy ichida iqlim bilan bog'liq

<sup>1</sup> Manba: RepRisk Greenwashing Report (2024), Capgemini Research (2024) [4, 21]

<sup>2</sup> Manba: Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

ekstremal ob-havo hodisalarini boshdan kechirgan [20]. Bu ko'rsatkich iste'molchilarning ekologik ongliligini yanada oshirmoqda. Ipsos tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, 70% iste'molchilar o'z qadriyatlariga mos brendlardan xarid qilishga moyil, 80% iste'molchilar esa barqaror ishlab chiqarilgan mahsulotlar uchun qo'shimcha to'lashga tayyor [18].

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqot natijasida korxonalarning yashil marketing strategiyasini ishlab chiqishning nazariy asoslari va konseptual yondashuvlari sistemali ravishda tahlil qilindi. Stakeholder nazariyasi, uch asosiy natija (TBL) konsepsiyasi va BMT barqaror rivojlanish maqsadlari (SDGs) yashil marketing strategiyasining integral nazariy poydevorini tashkil etadi. Ushbu nazariy asoslar korxonalarga ekologik mas'uliyatni strategik afzallikka aylantirish imkonini beradi.

Empirik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatdiki, ESG ega bo'lgan mahsulotlar bozorda sezilarli raqobat ustunligiga ega. 2017-2022 yillarda bunday mahsulotlar 28% o'sish ko'rsatgan bo'lsa, ESG ega bo'lmagan mahsulotlar atigi 20% o'sishni namoyish etgan. Iste'molchilar barqaror mahsulotlar uchun 16-35% narx premiumi to'lashga tayyor, bu esa yashil marketing strategiyasining iqtisodiy asoslanganligini tasdiqlaydi. Global miqyosda 66% iste'molchilar xarid qarorlarida barqarorlik omilini hisobga oladi.

Yashil marketing aralashmasi (4P) – yashil mahsulot, yashil narx, yashil taqsimot va yashil rag'batlantirish elementlari integral tarzda qo'llanilishi lozim. Har bir element alohida emas, balki yaxlit strategiya doirasida amalga oshirilganda maksimal samaradorlikka erishiladi. Greenwashing muammosiga qarshi kurashda shaffoflik, uchinchi tomon sertifikatlari va mustaqil auditlar muhim ahamiyatga ega.

*Amaliy tavsiyalar.* Korxonalar uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqilgan: birinchidan, yashil marketing strategiyasini korporativ strategiya bilan uzviy bog'lash va uni alohida tashabbuslar sifatida emas, balki integral yondashuv sifatida qabul qilish; ikkinchidan, barcha stakeholderlar – xodimlar, iste'molchilar, yetkazib beruvchilar va mahalliy jamoatchilik manfaatlarini hisobga olish; uchinchidan, shaffof kommunikatsiya siyosatini yuritish va ekologik da'volarni mustaqil sertifikatlar bilan tasdiqlash; to'rtinchidan, yashil innovatsiyalarga sarmoya kiritish va uzluksiz takomillashtirish sikli (PDCA) ni joriy etish [22].

*Kelgusi tadqiqotlar uchun yo'nalishlar.* Kelgusi tadqiqotlarda quyidagi yo'nalishlarni chuqurroq o'rganish tavsiya etiladi: yashil marketing strategiyasining moliyaviy samaradorligini baholash metodologiyasi; O'zbekiston kontekstida yashil marketing amaliyotini o'rganish; sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalarning yashil marketingga ta'siri; kichik va o'rta biznes uchun moslashtirilgan yashil marketing modellari. Ushbu yo'nalishlar yashil marketing sohasidagi ilmiy tadqiqotlarning rivojlanishiga hissa qo'shadi [23].

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. United Nations Environment Programme. (2024). Emissions Gap Report 2024. UNEP. <https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2024>



2. United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. UN General Assembly. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
3. McKinsey & Company, NielsenIQ. (2023). Consumers Care About Sustainability—and Back It Up with Their Wallets. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>
4. RepRisk. (2024). A Turning Tide in Greenwashing? Exploring the First Decline in Six Years. RepRisk AG. <https://www.reprisk.com/research-insights/reports/a-turning-tide-in-greenwashing>
5. Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophecy? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357-370. <https://doi.org/10.1108/13522750510619733>
6. Kiyak, D., & Grigoliene, R. (2023). Analysis of the Conceptual Frameworks of Green Marketing. *Sustainability*, 15(21), 15630. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15630>
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
8. Horisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
9. Mukonza, C., & Swarts, I. (2020). The Influence of Green Marketing Strategies on Business Performance and Corporate Image in the Retail Sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 838-845.
10. Zhang, F., & Zhu, L. (2019). Enhancing Corporate Sustainable Development: Stakeholder Pressures, Organizational Learning, and Green Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1012-1026. <https://doi.org/10.1002/bse.2298>
11. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
12. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
13. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards: Universal Standards. GRI. <https://www.globalreporting.org/standards/>
14. Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
15. Amoako, G. K., Dzogbenuku, R. K., Doe, J., & Adjaison, G. K. (2022). Green Marketing and the SDGs: Emerging Market Perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(3), 310-327. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2018-0543>
16. Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). "Green Marketing": An Analysis of Definitions, Strategy Steps, and Tools Through a Systematic Review of the Literature.

- Journal of Cleaner Production, 165, 1263-1279.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617316372>
17. Madhavaram, S., et al. (2025). Capability Development for Sustainable Marketing: A Theoretical Framework. AMS Review.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-025-00299-9>
18. PwC. (2024). Global Consumer Insights Survey. PricewaterhouseCoopers.  
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>
19. Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The Interplay of Strategic and Internal Green Marketing Orientation on Competitive Advantage. Journal of Business Research, 104, 632-643.
20. Deloitte. (2025). Sustainable Consumption Trends. Deloitte Insights.  
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/environmental-social-governance/sustainable-consumption-trends.html>
21. Capgemini Research Institute. (2024). What Matters to Today's Consumer. Capgemini. <https://www.capgemini.com/insights/research-library/>
22. Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). "Greening" the Marketing Mix: Do Firms Do It and Does It Pay Off? Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), 151-170.
23. Chen, G., Sabir, A., Rasheed, M. F., Belascu, L., & Su, C. H. (2024). Green Marketing Horizon: Industry Sustainability Through Marketing and Innovation. Journal of Innovation & Knowledge, 9(1), 100606.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001458>

## SANOAT KORXONALARINING UZOQ MUDDATLI RAQOBATBARDOSHLIGINI TA'MINLASHDA MARKETING YONDASHUVLARI

**Bazarova Mamlakat Supiyevna**

Osiyo xalqaro universiteti

Katta o'qituvchisi

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada sanoat korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashda marketing yondashuvlarining roli va ahamiyati tadqiq etilgan. Tadqiqot davomida zamonaviy marketing strategiyalari, raqamli transformatsiya jarayonlari, mijozlarga yo'naltirilgan yondashuvlar hamda brend sadoqatini shakllantirish mexanizmlari tahlil qilingan. Empirik ma'lumotlar asosida sanoat korxonalari uchun samarali marketing modelining konseptual asoslari ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli marketing vositalaridan samarali foydalanish sanoat korxonalarida sotish samaradorligini 20 foizga oshirishi va marketing xarajatlarini 30 foizga kamaytirishi mumkin. Bundan tashqari, mijoz tajribasiga e'tibor qaratish orqali korxonalar raqobatchilardan 25 foizga yuqori mijoz qoniqish ko'rsatkichlariga erishishi mumkinligi aniqlangan.

**Kalit so'zlar:** sanoat marketingi, raqobatbardoshlik, raqamli transformatsiya, brend sadoqati, mijoz tajribasi, strategik marketing, B2B marketing, marketing samaradorligi.

### **Аннотация**

В данной статье исследуется роль и значение маркетинговых подходов в обеспечении долгосрочной конкурентоспособности промышленных предприятий. В ходе исследования проанализированы современные маркетинговые стратегии, процессы цифровой трансформации, клиентоориентированные подходы, а также механизмы формирования лояльности бренда. На основе эмпирических данных разработаны концептуальные основы эффективной маркетинговой модели для промышленных предприятий. Результаты исследования показывают, что эффективное использование инструментов цифрового маркетинга способно повысить эффективность продаж на промышленных предприятиях на 20 процентов и сократить маркетинговые затраты на 30 процентов. Кроме того, установлено, что ориентация на клиентский опыт позволяет предприятиям достигать показателей удовлетворённости клиентов на 25 процентов выше по сравнению с конкурентами.

**Ключевые слова:** промышленный маркетинг, конкурентоспособность, цифровая трансформация, лояльность бренда, клиентский опыт, стратегический маркетинг, B2B-маркетинг, эффективность маркетинга.

### **Abstract**

This article examines the role and significance of marketing approaches in ensuring the long-term competitiveness of industrial enterprises. The study analyzes modern marketing strategies, digital transformation processes, customer-oriented

approaches, and brand loyalty formation mechanisms. Based on empirical data, conceptual foundations of an effective marketing model for industrial enterprises have been developed. Research results show that effective use of digital marketing tools can increase sales productivity by 20% and reduce marketing costs by 30% in industrial enterprises.

**Keywords:** industrial marketing, competitiveness, digital transformation, brand loyalty, customer experience, strategic marketing, B2B marketing.

## KIRISH

Zamonaviy global iqtisodiyotda sanoat korxonalarining raqobatbardoshligi ko'p jihatdan ularning marketing faoliyatining samaradorligi bilan belgilanadi. Jahon iqtisodiy integratsiyasining tezlashishi va texnologik o'zgarishlarning jadal sur'atlari korxonalar duch keladigan raqobat muhitini tubdan o'zgartirib yubormoqda. Bozor talabining xilma-xilligi, tarmoq chegaralarining xiralashishi va iste'molchi xulq-atvorining tez o'zgarishi korxonalarni dinamik muhitga moslashish uchun o'z strategik pozitsiyasini doimiy ravishda sozlashga majbur qilmoqda. Sanoat marketingi korxonalarni bozor bilan bog'lovchi markaziy bo'g'in sifatida nafaqat qisqa muddatli natijalarni yaxshilash vazifasini bajaradi, balki resurslarni qayta taqsimlash va imkoniyatlarni shakllantirish orqali korporativ strategik transformatsiyani harakatlantiruvchi asosiy kuchga aylanishi mumkin. Ayniqsa, O'zbekiston iqtisodiyotining transformatsiyasi va modernizatsiyalanishining muhim bosqichida fond birjasida ro'yxatdan o'tgan kompaniyalar bozor subyektlarining asosiy qismi sifatida o'zlarining strategik tanlovlari orqali nafaqat korxona qiymatini yaratishga bevosita ta'sir ko'rsatadi, balki butun iqtisodiy ekotizimni qayta shakllantirishi mumkin.

Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, 2024-yil statistik ma'lumotlariga ko'ra, ishlab chiqaruvchilarning 75 foizga yaqini iste'dod jalb qilish eng katta qiyinchilik ekanini ta'kidlagan, raqamli marketing esa sanoat sotuvchilariga yangi mijozlarni jalb qilish va sotuvga loyiq leadlar yaratishga yordam bergan. Shuningdek, 98 foiz ishlab chiqaruvchilar raqamli marketing orqali sotuvga loyiq leadlar hosil qilmoqda va 77 foiz ishlab chiqarish marketologlari raqamli marketing tufayli konversiya darajasining oshganini qayd etgan. Tadqiqotning maqsadi – sanoat korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashda marketing yondashuvlarining rolini tahlil qilish va samarali marketing strategiyalarini ishlab chiqish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar berish. Tadqiqot vazifalari quyidagilardan iborat: sanoat marketingining nazariy asoslarini o'rganish; zamonaviy marketing yondashuvlarini tahlil qilish; raqamli transformatsiya jarayonlarining marketing faoliyatiga ta'sirini aniqlash; brend sadoqati va mijoz tajribasini shakllantirish mexanizmlarini tadqiq qilish; sanoat korxonalari uchun samarali marketing modelini ishlab chiqish.

Tadqiqot obyekti sifatida sanoat korxonalarining marketing faoliyati, predmeti sifatida esa ularning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashda marketing yondashuvlarining roli va samaradorligi belgilangan. Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati shundaki, ishlab chiqilgan tavsiyalar va model sanoat korxonalarida

marketing faoliyatini samarali tashkil etish va uzoq muddatli raqobat ustunliklarini shakllantirish uchun qo'llanilishi mumkin.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sanoat korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlash masalasi iqtisodiy fanlarda eng muhim muammolardan biri sifatida qaraladi. Zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda raqobatbardoshlik faqat ishlab chiqarish quvvatlari yoki narx ustunligi bilan emas, balki marketingga asoslangan strategik boshqaruv orqali shakllanishi asoslab berilmoqda. Shu nuqtai nazardan, marketing sanoat korxonalari uchun operativ vosita emas, balki uzoq muddatli raqobat ustunligini yaratadigan strategik mexanizm sifatida talqin etiladi. Xalqaro ilmiy adabiyotlarda marketing va raqobatbardoshlik o'rtasidagi uzviy bog'liqlik ilk bor strategik yondashuvlar asosida asoslab berilgan. Jumladan, Competitive Strategy asarida M. Porter raqobatbardoshlikni shakllantirishda marketingni differentsiatsiya, xarajatlar yetakchiligi va bozor segmentatsiyasi bilan chambarchas bog'laydi. Uning fikricha, sanoat korxonalari uzoq muddatli raqobat ustunligiga faqat ichki resurslar emas, balki bozorni chuqur tahlil qilish va marketing strategiyalarini to'g'ri tanlash orqali erishadi. Bu yondashuv marketingni ishlab chiqarishdan mustaqil bo'lmagan, balki strategik boshqaruvning ajralmas qismi sifatida ko'rsatadi.

Marketingning strategik mohiyati P. Kotler va K. Keller tomonidan mijoz qiymatini yaratish va uni uzoq muddat saqlab qolishga yo'naltirilgan boshqaruv konsepsiyasi sifatida talqin qiladi. Mualliflarning ta'kidlashicha, sanoat korxonalari uchun barqaror raqobatbardoshlik marketing tadqiqotlari, bozor segmentatsiyasi, sanoat xaridorlarining xulq-atvorini tahlil qilish va brend boshqaruvi bilan uzviy bog'liqdir. Ushbu yondashuv marketingni qisqa muddatli savdo vositasi sifatida emas, balki strategik qarorlar qabul qilishning ilmiy asosiga aylantiradi. Marketingga bozor yo'naltirilganlik nuqtai nazaridan yondashuv Narver va Slater tadqiqotlarida chuqur ilmiy asoslangan. Ular ishlab chiqqan "market orientation" konsepsiyasiga ko'ra, korxonaning uzoq muddatli raqobatbardoshligi uchta asosiy omilga tayanadi: mijozlarga yo'naltirilganlik, raqobatchilarni tizimli tahlil qilish va bozor axborotlarini korxona ichida samarali integratsiyalash. Ushbu model sanoat korxonalarida marketing funksiyasining strategik ahamiyatini kuchaytiradi va uni boshqaruv qarorlarining markaziga olib chiqadi.

G. Dayning ilmiy qarashlarida esa marketingning "bozorni sezish" (market sensing) va tezkor moslashuv funksiyasi alohida o'rin tutadi. Uning fikricha, sanoat korxonalari uzoq muddatli raqobatbardoshlikka faqat mavjud bozor ehtiyojlariga moslashish orqali emas, balki kelajakdagi talablarni oldindan aniqlash va marketing orqali ularga tayyorgarlik ko'rish orqali erishadi. Bu yondashuv marketingni innovatsion rivojlanish bilan bevosita bog'laydi. Mahalliy ilmiy adabiyotlarda ham sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda marketing yondashuvlari muhim yo'nalish sifatida e'tirof etilgan. O'zbekistonlik iqtisodchi olimlarning tadqiqotlarida marketingning sanoat korxonalarida yetarli darajada rivojlanmagani, marketing tadqiqotlari va strategik rejalashtirishning sustligi raqobatbardoshlikni



cheklovchi omil sifatida ko'rsatiladi. Mahalliy tadqiqotlarda marketing tizimini takomillashtirish, bozor monitoringini kuchaytirish, sanoat mahsulotlari uchun zamonaviy pozitsiyalash strategiyalarini ishlab chiqish uzoq muddatli raqobat ustunligini ta'minlashning muhim sharti sifatida asoslanadi.

Shuningdek, mahalliy olimlar sanoat korxonalarida marketing va innovatsiyalar integratsiyasiga alohida e'tibor qaratadilar. Ularning fikricha, marketing faqat tayyor mahsulotni sotishga emas, balki mahsulot dizayni, texnologik yangilanish va xizmat ko'rsatish sifatini shakllantirish jarayoniga faol ta'sir ko'rsatishi lozim. Bu yondashuv sanoat korxonalarining ichki imkoniyatlari bilan bozor talabi o'rtasida muvozanatni ta'minlashga xizmat qiladi. Umuman olganda, xorijiy va mahalliy ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligi marketingga asoslangan strategik boshqaruvsiz mumkin emas. Marketing bozor muhitini chuqur anglash, mijoz qiymatini yaratish, raqobatchilarga nisbatan ustunlikni shakllantirish va innovatsion rivojlanishni ta'minlovchi asosiy mexanizm sifatida namoyon bo'ladi. Aynan shu jihatlar marketing yondashuvlarini sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi strategik omil darajasiga ko'taradi.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda quyidagi ilmiy metodlardan foydalanildi: tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, statistik tahlil, kontent-tahlil va sintez usullari. Tizimli tahlil usuli sanoat marketingini murakkab tizim sifatida o'rganish va uning tarkibiy qismlarini aniqlash imkonini berdi. Qiyosiy tahlil usuli turli marketing yondashuvlarini solishtirish va eng samaralilarini aniqlash uchun qo'llanildi. Tadqiqotning empirik bazasini xalqaro marketing tadqiqot tashkilotlari tomonidan o'tkazilgan so'rovnomalar natijalari tashkil etdi. Xususan, 2024-yil WebFX sanoat marketing statistikasi, Accenture raqamli transformatsiya tadqiqotlari, Bain & Company mijoz tajribasi bo'yicha tadqiqotlari, Forrester B2B xaridorlar xulq-atvori tadqiqotlari, "6sense" xaridor tajribasi hisoboti va PwC CMO Pulse Survey ma'lumotlari tahlil qilindi. Shuningdek, Scopus, Web of Science va Taylor & Francis ma'lumotlar bazalaridan 2015-2024 yillar orasida nashr etilgan 40 dan ortiq ilmiy maqolalar tizimli sharh (systematic review) usulida tahlil qilindi.

Statistik tahlil uchun ishlab chiqarish sanoatida raqamli transformatsiya bozori ma'lumotlari o'rganildi. 2024-yilda ushbu bozor hajmi 427,68 milliard AQSh dollarini tashkil etgan bo'lib, 2035-yilga qadar 1 144,6 milliard AQSh dollariga yetishi prognoz qilinmoqda, bu yillik o'sish sur'ati 9,36 foizni tashkil etadi. Texnologiya bo'yicha Industrial IoT platformalari 2024-yilda bozor ulushining 34,76 foizini egallagan, sun'iy intellekt segmenti esa 2035-yilga qadar 240 milliard AQSh dollariga yetishi kutilmoqda. Tadqiqot metodologiyasi PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) standarti asosida tuzildi. Maqolalarni tanlash mezonlari sifatida quyidagilar belgilandi: nashr tili – ingliz tili; nashr yili – 2015-2024; peer-reviewed jurnallarda nashr etilganligi; innovatsiya strategiyasi va korxona raqobatbardoshligi asosiy tadqiqot maqsadi sifatida belgilanganligi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, sanoat marketingi boshqa B2B strategiyalari bilan umumiy xususiyatlarga ega bo'lsa-da, ko'pchilik an'anaviy yondashuvlar muvaffaqiyatli hal qila olmaydigan murakkablik va noziklik darajasini o'z ichiga oladi. Mahsulotlar texnik jihatdan murakkab, xaridorlar tahliliy fikrlaydigan va xarid yo'li kamdan-kam hollarda chiziqli bo'ladi. Zamonaviy sanoat xaridorlari aniqlik va ishonchni xohlaydi va ular endi savdo vakili yo'l-yo'riq ko'rsatishini kutib turmaydi yoki bunga muhtoj emas. 2024-yil ma'lumotlariga ko'ra, sanoat xaridorlarining 73 foizi sotish bo'limi bilan gaplashishdan oldin o'z sayohatining asosiy qismini mustaqil ravishda amalga oshiradi. 6sense tomonidan o'tkazilgan 2024-yilgi Xaridor Tajribasi Hisobotiga ko'ra, o'rtacha B2B xarid guruhi endi 11 kishidan iborat bo'lib, ko'pchilik xaridorlar sotish bo'limiga murojaat qilishdan oldin allaqachon o'zlarining afzal ko'rgan sotuvchisi va talablarini biladi. Bunga javoban, xarid guruhining a'zolariga samarali erishish uchun ko'p qirrali marketing strategiyasi talab qilinadi, aks holda bitta a'zo tomonidan veto qo'yilish xavfi mavjud.

Muhim demografik o'zgarish shundaki, millenniallar endi sanoat xarid rollarida ustunlik qilmoqda va "Z" avlodi ularning ortida. Forrester tadqiqotiga ko'ra, millenniallar va "Z" avlodi endi B2B xarid qarorlarining 71 foizini tashkil etadi, bu esa xaridor kutishlari, afzalliklari va xulq-atvoridagi tubdan o'zgarishlarni ko'rsatadi. Bu raqamli-tug'ma avlodlar raqamli tajribalar, o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish platformalari va shaffof ma'lumotlarni kutadi (1-jadval).

**1-jadval.**

**Sanoat marketingi asosiy ko'rsatkichlari (2024-yil)<sup>1</sup>**

| Ko'rsatkich                                                                             | Qiymat(foizda) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Raqamli marketing orqali sotuvga loyiq lead hosil qilayotgan ishlab chiqaruvchilar      | 98             |
| Raqamli marketing tufayli konversiya oshishi qayd etgan marketologlar                   | 77             |
| Organik trafik orqali hosil bo'lgan leadlar ulushi                                      | 69             |
| Raqobatchilardan ajralib turish qiyin deb hisoblagan ishlab chiqaruvchilar              | 43             |
| Ishlab chiqaruvchi bilan bevosita aloqadan oldin xarid qarorini qabul qilgan xaridorlar | 57             |
| O'rtacha B2B konversiya darajasi                                                        | 2.2            |
| Kontent marketing orqali brend xabardorligini oshirgan marketologlar                    | 88             |

Ishlab chiqarish sanoatida raqamli transformatsiya bozori 2024-yilda 427,68 milliard AQSh dollarini tashkil etgan va 2035-yilga qadar 1144,6 milliard AQSh dollariga yetishi prognoz qilinmoqda. Texnologiya bo'yicha Industrial IoT platformalari 2024-yilda bozor ulushining 34,76 foizini egallagan, raqamli egizak va simulyatsiya yechimlari esa 2030-yilga qadar 14,32 foiz yillik o'sish sur'atida rivojlanmoqda. Accenture tadqiqotlariga ko'ra, raqamli transformatsiyani amalga oshirgan ishlab chiqaruvchilar sotish samaradorligida 20 foiz o'sishga erishadi, marketing xarajatlari esa deyarli uchdan biriga kamayadi. Bundan tashqari, Forrester ma'lumotlariga ko'ra, veb-marketing orqali leadlarni rivojlantirish an'anaviy

<sup>1</sup> Manba: WebFX Industrial Marketing Statistics, 2024

marketing strategiyalariga nisbatan uch barobar arzon va odatda ishlab chiqarish xaridlarini 50 foizga oshiradi.

Korxona hajmi bo'yicha yirik tashkilotlar 2024-yil daromadining 66,52 foizini ta'minlagan va texnologik ekotizimlar uchun asosiy mijozlar sifatida ishlaydi. Kichik va o'rta biznes (KO'B) esa 14,87 foiz yillik o'sish sur'ati bilan eng tez rivojlanmoqda, obuna narxlari, oldindan sozlangan ilovalar va davlat subsidiyalari tufayli dastlabki xavfni kamaytirmoqda. KO'Blarda amalga oshirish sikllari yillar o'rniga oylarni tashkil etadi va mashina ishlamay qolish yoki chiqindilarni kamaytirish kabi tor og'riqli nuqtalarga qaratilgan (2-jadval).

**2-jadval**

**Ishlab chiqarish sanoatida raqamli transformatsiya bozori segmentlari<sup>1</sup>**

| Segment                                     | 2024-yil ulushi<br>(foizda) | 2035-yil prognozi<br>(mlrd AQSH dollar) | CAGR<br>(foizda) |
|---------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| Sun'iy intellekt (SI)                       | -                           | 240                                     | -                |
| Bulutli hisoblash                           | -                           | 210                                     | -                |
| IoT                                         | 34.76%                      | -                                       | -                |
| Raqamli egizak                              | -                           | -                                       | 14.32            |
| To'liq avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish | -                           | 350                                     | -                |
| Avtomobil sanoati ilovasi                   | 29.72                       | 220                                     | -                |

Brend sadoqati ishlab chiqaruvchilarga barqaror daromad oqimi ta'minlaydi, marketing xarajatlarini kamaytiradi, foyda marjasini oshiradi, og'zaki marketing imkonini yaratadi, raqobat bosimiga chidamlilikni ta'minlaydi va qo'shimcha sotish imkoniyatlarini yaratadi. Narx asosidagi xarid qarorlaridan farqli o'laroq, brendga sodiq mijozlar doimiy ravishda ma'lum bir brendni tanlaydi, bu esa ishlab chiqaruvchilar uchun barqaror daromad oqimini yaratadi. Bain & Company tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, mijozlarni ushlab qolishni atigi 5 foizga oshirish foydani 95 foizga oshirishi mumkin. Harvard Business Review tadqiqoti esa eng yaxshi o'tmish tajribasiga ega mijozlar eng yomon tajribaga ega mijozlarga nisbatan 140 foiz ko'proq xarajat qilishini ko'rsatdi. Oracle ma'lumotlariga ko'ra, sodiq mijozlarning 70 foizi kompaniyani boshqalarga tavsiya qiladi.

**3-jadval**

**Mijoz tajribasining biznes natijalarga ta'siri<sup>2</sup>**

| Ko'rsatkich                                                            | Ta'sir darajasi<br>(foizda) | Manba     |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|
| Mijozni ushlab qolishni 5% oshirish orqali foyda o'sishi, foiz         | 95                          | Bain & Co |
| Eng yaxshi tajribaga ega mijozlarning qo'shimcha xarajati, foiz        | 140                         | HBR       |
| Sodiq mijozlar tomonidan tavsiya qilish darajasi, koeffitsiyent        | 70                          | Oracle    |
| Mavjud mijozga sotish ehtimoli, foiz                                   | 60-70                       | -         |
| Yangi mijozga sotish ehtimoli, foiz                                    | 5-20                        | -         |
| To'liq tajribani ta'minlovchi kompaniyalarning raqobat ustunligi, foiz | 25                          | Gartner   |

<sup>1</sup> Manba: Mordor Intelligence, Market Research Future, 2024

<sup>2</sup> Manba: Bain & Company, Harvard Business Review, Oracle, Gartner, 2024

Mavjud mijozga sotish ehtimoli 60-70 foizni tashkil etadi, yangi mijozga sotish ehtimoli esa atigi 5-20 foiz. Brend sadoqatiga ustuvorlik berish orqali ishlab chiqaruvchilar nafaqat bozor ulushini ta'minlaydi, balki mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlar o'rnatadi, bu esa barqaror muvaffaqiyat va rentabellikni ta'minlaydi (3-jadval).

Tadqiqot natijalari tahlili shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligi ko'p omilli strategik marketing yondashuvini talab qiladi. Zamonaviy sanoat marketingi endi faqat mahsulotni sotishga qaratilgan taktik faoliyat emas, balki korxonaning barcha faoliyat sohalarini qamrab oluvchi strategik funksiyaga aylangan.

Birinchidan, raqamli transformatsiya sanoat marketingining ajralmas qismiga aylangan. 2024-yil ma'lumotlariga ko'ra, ishlab chiqarish sanoatida raqamli transformatsiya bozori 427,68 milliard AQSh dollarini tashkil etgan va yillik 9,36 foiz sur'atda o'sib bormoqda. Bu shuni anglatadiki, raqamli vositalarni qabul qilmagan korxonalar tobora raqobatdan chetda qolish xavfiga duch keladi. Raqamli marketing vositalaridan foydalanish ishlab chiqaruvchilarga sotish samaradorligini 20 foizga oshirish va marketing xarajatlarini 30 foizga kamaytirish imkonini beradi.

Ikkinchidan, xaridor xulq-atvorining o'zgarishi marketing strategiyalarini qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Zamonaviy sanoat xaridorlarining 73 foizi sotish bo'limi bilan gaplashishdan oldin o'z sayohatining asosiy qismini mustaqil ravishda amalga oshiradi. Bundan tashqari, 57 foiz xaridorlar ishlab chiqaruvchi bilan bevosita aloqaga kirishishdan oldin xarid qarorini qabul qiladi. Bu holat korxonalardan onlayn mavjudlikni kuchaytirish, kontent marketing strategiyalarini rivojlantirish va mijozlarga o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish platformalarini yaratishni talab qiladi.

Uchinchidan, demografik o'zgarishlar marketing kommunikatsiyalarini transformatsiya qilishni talab qiladi. Millenniallar va Z avlodi endi B2B xarid qarorlarining 71 foizini tashkil etadi. Bu raqamli-tug'ma avlodlar raqamli tajribalar, o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish platformalari va shaffof ma'lumotlarni kutadi. Agar korxonaning veb-sayti 2005-yil mahsulot katalogiga o'xshasa yoki kontent strategiyasi zamonaviy xaridor xulq-atvorini hisobga olmasa, korxona suhbat boshlanishidan oldin filtrlangan bo'ladi.

To'rtinchidan, brend sadoqati va mijoz tajribasi uzoq muddatli raqobatbardoshlikning asosiy omillariga aylangan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, mijozni ushlab qolishni atigi 5 foizga oshirish foydani 95 foizga oshirishi mumkin. Mavjud mijozga sotish ehtimoli 60-70 foizni tashkil etadi, yangi mijozga sotish ehtimoli esa atigi 5-20 foiz. Bu ma'lumotlar mijoz tajribasiga investitsiya qilish va brend sadoqatini rivojlantirishning iqtisodiy asoslanganligini ko'rsatadi.

Beshinchidan, sun'iy intellekt va ma'lumotlarga asoslangan marketing usullari tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ishlab chiqaruvchilarning 55 foizi 2030-yilga qadar AI tarmoq qoidalarini o'zgartirishini kutmoqda. Shu bilan birga, 66 foiz sanoat kompaniyalari AI vositalarining samaradorligini o'lchash uchun aniq ko'rsatkichlar to'plamiga ega emas. Bu shuni ko'rsatadiki, AI imkoniyatlarini to'liq ishga solish uchun korxonalar o'lchov tizimlarini ham rivojlantirishi kerak.

Oltinchidan, integratsiyalashgan marketing yondashuvlari alohida kanallardan foydalanishga nisbatan ancha samaraliroq. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, xaridor sayohatining bosqichlariga kontentni moslashtirgan marketologlar buni qilmaganlarga nisbatan 73 foiz yuqori o'rtacha konversiya darajasiga erishadi. Bu esa integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari strategiyasining muhimligini ko'rsatadi.

Tadqiqot cheklovlari sifatida quyidagilarni ta'kidlash lozim: tadqiqotda asosan xalqaro manbalardan foydalanilgan, O'zbekiston sanoat korxonalari bo'yicha empirik ma'lumotlar cheklangan; tadqiqot kesim (cross-sectional) xarakterga ega bo'lib, uzoq muddatli tendentsiyalarni to'liq qamrab ololmagan; marketing samaradorligi ko'rsatkichlari tarmoqlar o'rtasida farq qilishi mumkin (4-jadval).

**4-jadval.**

**Sanoat korxonalari uchun samarali marketing modeli<sup>1</sup>**

| Yo'nalish              | Asosiy faoliyatlar                                        | Kutilgan natija            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|
| Raqamli infrastruktura | CRM, marketing avtomatlashtirish, analitika platformalari | samaradorlik o'sishi       |
| Kontent strategiya     | Texnik kontent, vebinarlar, video kontent                 | brend xabardorligi oshishi |
| SEO/SEM                | Qidiruv optimizatsiyasi, PPC kampaniyalar                 | lead generatsiya oshishi   |
| Mijoz tajribasi        | Personalizatsiya, omnichannel yondashuv                   | foyda o'sishi              |
| SI va analitika        | Prediktiv analitika, lead scoring                         | konversiya o'sishi         |

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Sanoat korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligi ko'p omilli strategik marketing yondashuvini talab qiladi. Zamonaviy sanoat marketingi korxonaning barcha faoliyat sohalarini qamrab oluvchi strategik funksiyaga aylangan bo'lib, u nafaqat qisqa muddatli natijalarni yaxshilaydi, balki korporativ strategik transformatsiyani ham harakatga keltiradi.

2. Raqamli transformatsiya sanoat marketingining ajralmas qismiga aylangan. Raqamli marketing vositalaridan foydalanish ishlab chiqaruvchilarga sotish samaradorligini 20 foizga oshirish va marketing xarajatlarini 30 foizga kamaytirish imkonini beradi. 2024-yilda ishlab chiqarish sanoatida raqamli transformatsiya bozori 427,68 milliard AQSh dollarini tashkil etgan va yillik 9,36 foiz sur'atda o'sib bormoqda.

3. Xaridor xulq-atvorining o'zgarishi marketing strategiyalarini qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Zamonaviy sanoat xaridorlarining 73 foizi sotish bo'limi bilan gaplashishdan oldin o'z sayohatining asosiy qismini mustaqil ravishda amalga oshiradi. Millenniallar va "Z" avlodi endi B2B xarid qarorlarining 71 foizini tashkil etadi, bu esa raqamli marketing strategiyalarining muhimligini oshiradi.

4. Brend sadoqati va mijoz tajribasi uzoq muddatli raqobatbardoshlikning asosiy omillariga aylangan. Mijozni ushlab qolishni atigi 5 foizga oshirish foydani 95 foizga

<sup>1</sup> Manba: muallif tomonidan tuzilgan



oshirishi mumkin. To'liq tajribani ta'minlovchi kompaniyalar asosiy qoniqish ko'rsatkichlari bo'yicha raqobatchilardan 25 foizga ustun keladi.

5. Kontent marketing sanoat korxonalari uchun brend xabardorligini oshirishning eng samarali vositalaridan biriga aylangan. 88 foiz sanoat ishlab chiqarish marketologlari o'tgan yil davomida brend xabardorligini yaratish uchun kontent marketingdan foydalanganini ta'kidlagan.

Tadqiqot natijalari asosida sanoat korxonalari uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

Birinchidan, raqamli marketing infrastrukturasiga investitsiya qilish lozim. CRM tizimlari, marketing avtomatlashtirish platformalari va analitika vositalarini joriy etish orqali marketing faoliyatini optimallashtirish tavsiya etiladi.

Ikkinchidan, mijozga yo'naltirilgan kontent strategiyasini ishlab chiqish zarur. Texnik kontent, vebinarlar, video materiallar va onlayn kurslar orqali auditoriyani o'qitish va brend ishonchliligini oshirish lozim.

Uchinchidan, mijoz tajribasini yaxshilashga ustuvorlik berish kerak. Personalizatsiya, omnichannel yondashuv va proaktiv kommunikatsiya orqali mijoz sadoqatini shakllantirish tavsiya etiladi.

To'rtinchidan, sotish va marketing jamoalarini integratsiyalash lozim. Umumiy maqsadlar, leadlar klassifikatsiyasi mezonlari va muntazam kommunikatsiya orqali ikki jamoa o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish zarur.

Beshinchidan, sun'iy intellekt va ma'lumotlar analitikasidan strategik foydalanish kerak. Prediktiv analitika, lead scoring va personalizatsiya uchun AI vositalarini joriy etish va ularning samaradorligini o'lchash tizimlarini yaratish tavsiya etiladi. Kelgusi tadqiqotlar O'zbekiston sanoat korxonalari bo'yicha empirik ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilishga, shuningdek marketing yondashuvlarining uzoq muddatli ta'sirini o'rganishga qaratilishi maqsadga muvofiq.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Aliasghar, O. et al. (2025). Marketing investment as a market signaling mechanism. *Journal of Business Research*.

2. Balsam, S., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research*, 64(2), 187-193.

3. Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194-204.

4. Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2024). Coopetition and innovation: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 116, 1-15.

5. Deloitte. (2024). 2024 Manufacturing Industry Outlook and Tech Trends Report. Deloitte Insights.

6. Forrester Research. (2024). B2B Buying Behavior Survey 2024. Forrester.

7. Gartner. (2024). Future of Customer Experience Report. Gartner Research.

8. Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.

9. Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124715.
10. Market Research Future. (2024). *Digital Transformation in Manufacturing Market Report 2024-2035*.
11. Mordor Intelligence. (2024). *Digital Transformation in Manufacturing Market Trends 2024-2030*.
12. Nybakk, E., & Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1250008.
13. PwC. (2024). *CMO Pulse Survey October 2024*. PwC.
14. Raddats, C., & Kowalkowski, C. (2014). A reconceptualization of manufacturers' service strategies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(1), 19-34.
15. Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44(5), 567-590.
16. Salesforce. (2024). *6 Manufacturing Trends to Watch*. Salesforce Research.
17. 6sense. (2024). *Buyer Experience Report 2024*. 6sense Research.
18. WebFX. (2024). *40 Must-Know Industrial Marketing Statistics for 2026*. WebFX.
19. Wysoki, R. K. (2003). *Effective project management: Traditional, adaptive, extreme*. Wiley.
20. Yaskun, M., Suharto, A., & Suparwoto, S. (2023). Marketing strategies in the MSMEs sector by integrating market orientation and entrepreneurial orientation. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 45-58.

## RAQOBAT SIYOSATINING SAMARADORLIGI VA INSTITUTSIONAL MUAMMOLAR

**Akbarov Jasur Ikromjon o'g'li**

O'zbekiston Respublikasi Raqobatni rivojlantirish  
va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qo'mitasi  
mustaqil tadqiqotchi (PhD)

ORCID: 0009-0003-5768-9099

### Annotatsiya

Mazkur maqolada raqobat muhitining buzilishiga olib keluvchi asosiy omillar, ularning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri hamda ushbu muammolarni bartaraf etishning samarali iqtisodiy mexanizmlari ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqotda xalqaro tajriba va IMD World Competitiveness Ranking 2025-yil ma'lumotlari asosida yuqori, o'rtacha va past raqobat darajasiga ega mamlakatlar qiyosiy o'rganildi. Shuningdek, O'zbekistonda raqobat muhitini rivojlantirish bo'yicha olib borilayotgan islohotlar baholanib, bozor mexanizmlarini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy-amaliy xulosalar va takliflar ishlab chiqildi.

**Kalit so'zlar:** raqobat muhiti, monopoliyalashuv, raqobat siyosati, iqtisodiy mexanizmlar, bozorga kirish to'siqlari, institutlar sifati, davlat boshqaruvi, biznes muhiti, IMD reytingi, global raqobatbardoshlik, iqtisodiy samaradorlik, xususiy sektor, xususiylashtirish, antimonopol tartibga solish, innovatsiyalar, investitsiya muhiti, bozor islohotlari.

### Аннотация

В данной статье научно анализируются основные факторы, приводящие к нарушению конкурентной среды, их влияние на экономическую эффективность, а также эффективные экономические механизмы устранения данных проблем. В исследовании на основе международного опыта и данных IMD World Competitiveness Ranking 2025 проведён сравнительный анализ стран с высоким, средним и низким уровнем конкуренции. Кроме того, дана оценка проводимым в Узбекистане реформам по развитию конкурентной среды и разработаны научно-практические выводы и предложения, направленные на совершенствование рыночных механизмов.

**Ключевые слова:** конкурентная среда, монополизация, конкурентная политика, экономические механизмы, барьеры входа на рынок, качество институтов, государственное управление, бизнес-среда, рейтинг IMD, глобальная конкурентоспособность, экономическая эффективность, частный сектор, приватизация, антимонопольное регулирование, инновации, инвестиционный климат, рыночные реформы.

### Abstract

This article provides a scientific analysis of the key factors leading to distortions in the competitive environment, their impact on economic efficiency, and effective economic mechanisms for addressing these challenges. Based on international experience and data from the IMD World Competitiveness Ranking 2025, a comparative assessment of countries with high, medium, and low levels of competition

is conducted. In addition, current reforms aimed at developing the competitive environment in Uzbekistan are evaluated, and scientific and practical conclusions and recommendations for improving market mechanisms are proposed.

**Keywords:** competitive environment, monopolization, competition policy, economic mechanisms, market entry barriers, institutional quality, public governance, business environment, IMD ranking, global competitiveness, economic efficiency, private sector, privatization, antitrust regulation, innovation, investment climate, market reforms.

## KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sog'lom raqobat muhitining mavjudligi iqtisodiy samaradorlikni oshirish, resurslardan oqilona foydalanish hamda iste'molchilar manfaatlarini himoya qilishning muhim omili hisoblanadi. Jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, raqobat muhitining buzilishi-xususan, monopoliyalashuvning kuchayishi, kartel kelishuvlari, bozorga kirish to'siqlarining sun'iy ravishda yaratilishi va davlatning haddan tashqari aralashuvi-iqtisodiy o'sish sur'atlarining sekinlashishiga olib keladi. Xalqaro tadqiqotlarga ko'ra, yuqori darajada monopoliyalashgan tarmoqlarda ishlab chiqarish samaradorligi o'rtacha 20-25 foizga past bo'lib, narxlar raqobatli bozorlarga nisbatan sezilarli darajada yuqori shakllanadi[1]. Shu sababli raqobat muhitining buzilish omillarini aniqlash va ularni bartaraf etishning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish bugungi kunda global miqyosda dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Mazkur muammo O'zbekiston iqtisodiyoti uchun ham alohida ahamiyat kasb etadi. Mamlakatda bozor islohotlarining chuqurlashuvi, davlat ishtirokidagi korxonalar ulushining bosqichma-bosqich qisqartirilishi hamda xususiy sektor faolligining ortishi raqobat muhitini mustahkamlash zaruratini kuchaytirmoqda. O'zbekiston Respublikasi Raqobatni rivojlantirish va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, so'nggi yillarda ustun mavqega ega xo'jalik yurituvchi subyektlar ishtirokidagi bozorlarda raqobat cheklanishi bilan bog'liq holatlar saqlanib qolmoqda [2]. Ayrim tarmoqlarda davlat korxonalarining yuqori ulushi va kirish to'siqlarining mavjudligi narxlarning shakllanishida raqobat mexanizmlarining to'liq ishlamasligiga olib kelmoqda. Bu esa iqtisodiy samaradorlikni pasaytirib, iste'molchilar xarajatlarining oshishiga sabab bo'lmoqda.

Shu nuqtai nazardan, raqobat muhitining buzilish omillarini bartaraf etishda faqat ma'muriy choralar emas, balki iqtisodiy mexanizmlarni antimonopol tartibga solish, bozorga kirishni rag'batlantirish, davlat yordamini (subsidiyalarni) raqobatga neytral asosda tashkil etish hamda institutsional islohotlarni kuchaytirish muhim ahamiyatga ega. Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, iqtisodiy mexanizmlarga asoslangan raqobat siyosati uzoq muddatda innovatsiyalarni rag'batlantiradi, ishlab chiqarish tannarxini pasaytiradi va barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlaydi [3]. Shu bois mazkur mavzuning ilmiy jihatdan chuqur o'rganilishi va O'zbekiston sharoitiga mos iqtisodiy mexanizmlarni ishlab chiqish amaliy va nazariy ahamiyatga ega.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Raqobat tushunchasi iqtisodiy nazariyada bozor mexanizmlarining markaziy kategoriyalaridan biri sifatida talqin qilinadi. Klassik iqtisodiy maktab vakillari raqobatni ishlab chiqaruvchilar oʻrtasida resurslar va bozor ulushi uchun kechadigan tabiiy jarayon sifatida izohlaydi. Xususan, Adam Smith raqobatni “koʻrinmas qoʻl” mexanizmi orqali narxlar va resurslar taqsimotini muvozanatlashtiruvchi asosiy kuch sifatida baholab, raqobat mavjud boʻlgan sharoitda ishlab chiqaruvchilar samaradorlikni oshirishga majbur boʻlishini taʼkidlaydi [4]. Ushbu yondashuvga koʻra, raqobat iqtisodiy subyektlarning shaxsiy manfaatlarini jamiyat farovonligi bilan uygʻunlashtiruvchi mexanizm vazifasini bajaradi.

Neoklassik va zamonaviy iqtisodiy nazariyada esa raqobat tushunchasi yanada kengroq talqin qilinadi. Michael Porter raqobatni faqat narxlar orqali kurash sifatida emas, balki innovatsiyalar, mahsulot sifati va strategik ustunliklar orqali namoyon boʻladigan murakkab jarayon sifatida izohlaydi [5]. Uning fikricha, raqobat muhitining intensivligi tarmoq rentabelligi va uzoq muddatli iqtisodiy oʻsishga bevosita taʼsir koʻrsatadi. Shu jihatdan raqobat iqtisodiy rivojlanishning harakatlantiruvchi kuchi boʻlib, uning cheklanishi bozorda samarasizlik va resurslar notoʻgʻri taqsimlanishiga olib keladi.

Raqobatning cheklanishi koʻpincha monopoliya tushunchasi bilan chambarchas bogʻliq holda oʻrganiladi. Xorijiy olimlar monopoliya sharoitida bozor mexanizmlarining izdan chiqishini asoslab beradilar. Paul Samuelson va William Nordhaus monopoliya mavjud boʻlgan bozorlarda narxlar ishlab chiqarish tannarxidan yuqori shakllanishini hamda ijtimoiy yoʻqotishlar (deadweight loss) yuzaga kelishini ilmiy jihatdan isbotlaydi [6]. Ularning tadqiqotlariga koʻra, monopoliya raqobat bosimini susaytirib, innovatsion faollikni pasaytiradi va isteʼmolchilar manfaatlariga jiddiy zarar yetkazadi. Shu sababli raqobat siyosatining asosiy vazifasi monopoliyalashuv jarayonlarini cheklashdan iborat deb qaraladi.

Oʻzbekiston Respublikasi qonunchilik palatasi tomonidan 2023-yil 3-iyulda yangi tahrirdagi “Raqobat toʻgʻrisida”gi Qonun qabul qilindi. Ushbu Qonunni maqsadi tovar va moliya bozorlarida raqobat sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat. Ushbu Qonunda raqobatga quyidagicha taʼrif beriladi: “raqobat — xoʻjalik yurituvchi subyektlarning (raqobatchilarning) musobaqalashuvi boʻlib, bunda ularning mustaqil harakatlari ulardan har birining tovar yoki moliya bozoridagi tovar muomalasini umumiy sharoitlariga bir tomonlama tartibda taʼsir koʻrsatish imkoniyatini istisno etadi yoki cheklaydi [7]”.

## METODOLOGIYA

Maqolada raqobat muhitining buzilish omillarini aniqlash va ularning bozor samaradorligiga taʼsirini baholash maqsadida xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy tadqiqotlari hamda mualliflarning amaliy tajribalari tizimli tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida mantiqiy tahlil, analitik taqqoslash va guruhlash usullari qoʻllanilib, monopoliyalashuv, bozorga kirish toʻsiqlari, davlat aralashuvi va institutsional nomukammalliklarning narxlar shakllanishi, ishlab chiqarish samaradorligi hamda



iste'molchilar farovonligiga ta'siri qiyosiy baholandi. Olingan natijalar asosida raqobat muhitini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy xulosalar va amaliy takliflar ishlab chiqildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat muhitining samarali faoliyat ko'rsatishi iqtisodiy o'sish, innovatsiyalarni rag'batlantirish hamda resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Biroq raqobat muhitining buzilishi, xususan, monopoliyalashuv jarayonlarining kuchayishi, bozorga kirish to'siqlarining yuqoriligi va ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlarning ustun mavqega ega bo'lishi iqtisodiy samaradorlikning pasayishiga olib keladi.

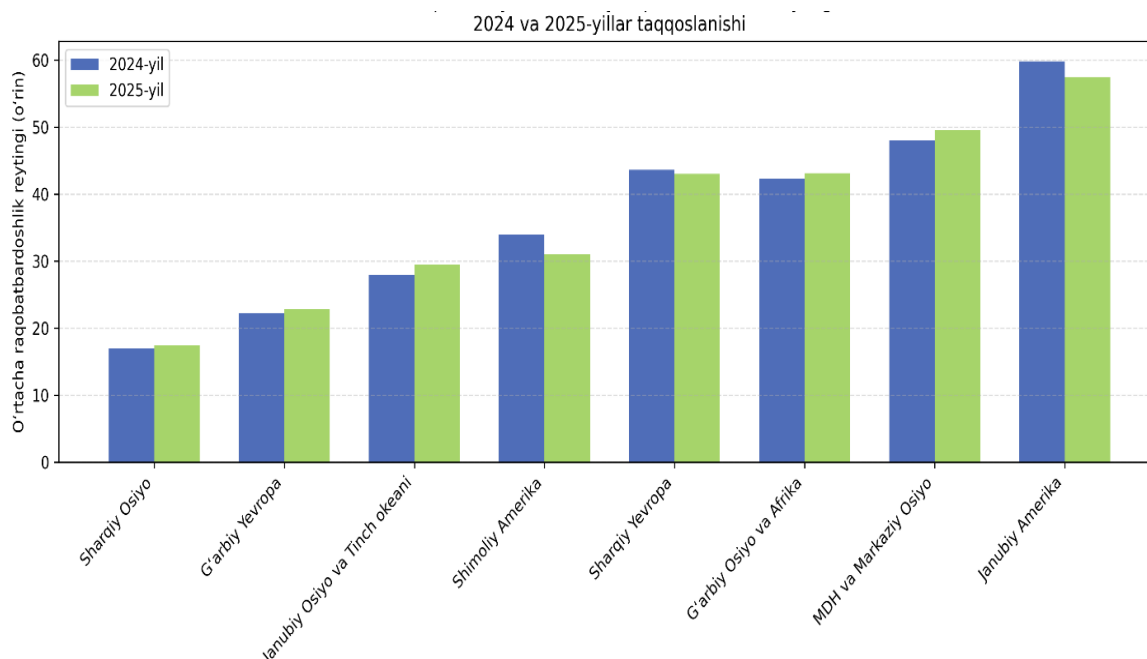
Nazariy jihatdan bunday holat narx mexanizmining buzilishi, ishlab chiqarish tannarxining oshishi hamda iste'molchilar tanlov imkoniyatlarining cheklanishi bilan izohlanadi. Shu sababli raqobat muhitining buzilish omillarini aniqlash va ularni bartaraf etish mexanizmlarini tahlil qilish bugungi kunda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etmoqda.

Amaliy nuqtai nazardan ham mazkur masala dolzarbligicha qolmoqda, chunki iqtisodiyotda raqobat yetarli darajada rivojlanmagan sharoitda bozor ishtirokchilari o'rtasida teng sharoitlar shakllanmaydi. Natijada samarali korxonalar emas, balki bozor kuchiga ega subyektlar ustunlikka erishadi. Bu esa uzoq muddatda iqtisodiy o'sish sur'atlarining sekinlashishiga va ijtimoiy farovonlikning pasayishiga olib keladi. Shu jihatdan raqobat muhitini tahlil qilish va uni yaxshilashga qaratilgan iqtisodiy mexanizmlarni asoslash tadqiqotning muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

Xalqaro miqyosda olib borilgan tadqiqotlar raqobat darajasi va iqtisodiy samaradorlik o'rtasida kuchli bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi. Masalan, Jahon banki ma'lumotlariga ko'ra, bozorlarida raqobat darajasi yuqori bo'lgan mamlakatlarda mehnat unumdorligi o'rtacha 15-20 foizga yuqori bo'lib, narxlarning iste'molchilar uchun maqbulligi ta'minlanadi [8]. Shuningdek, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tadqiqotlarida raqobatni cheklovchi normalar qisqartirilgan davlatlarda YaIM o'sish sur'atlari o'rtacha 1-1,5 foiz punktga oshgani qayd etilgan [9]. Ushbu ko'rsatkichlar raqobat muhitining iqtisodiy rivojlanishdagi hal qiluvchi rolini yaqqol namoyon etadi.

Bundan tashqari, xalqaro reytinglar ham raqobat siyosatining dolzarbligini tasdiqlaydi. Jahon iqtisodiy forumi tomonidan tuziladigan Global Competitiveness Index'da raqobat darajasi past bo'lgan mamlakatlarda bozor samaradorligi va innovatsion salohiyat ko'rsatkichlari sezilarli darajada orqada qolayotgani ko'rsatilgan [10]. Xususan, monopoliyalashuv yuqori bo'lgan tarmoqlarda investitsiya faolligi pasayib, yangi biznes subyektlarining bozorga kirishi cheklanadi. Bu holatlar raqobat muhitini rivojlantirish va uni buzuvchi omillarni bartaraf etishga qaratilgan iqtisodiy mexanizmlarni takomillashtirish zaruratini yanada kuchaytiradi (1-rasm).

1-rasmda keltirilgan ma'lumotlarga qaraydigan bo'lsak, Sharqiy Osiyo eng raqobatbardosh mintaqaga bo'lib qolmoqda, Gonkong va Tayvan yetakchiligida kuchli institutsional va iqtisodiy asoslar hisobiga, pasayishga qaramay, yuqori mavqeyini saqlab kelmoqda, G'arbiy Yevropa esa unga juda yaqin natijalarni namoyish etmoqda.



**1-rasm. Mintaqalar bo'yicha umumiy raqobatbardoshlik reytingi<sup>1</sup>**

Janubiy Osiyo va Tinch okeani mintaqasida umumiy pasayish kuzatilgan bo'lsa-da, mamlakatlar kesimida keskin tafovutlar mavjud bo'lib, ayrim davlatlar sezilarli o'sishga, boshqalari esa jiddiy pasayishga duch kelgan.

Shimoliy Amerika mintaqasida AQSh reytingi pasayganiga qaramay, boshqa davlatlar o'z raqobatbardoshligini oshirib, mintqa ichida nisbatan muvozanatli rivojlanish shakllanayotganini ko'rsatmoqda.

Sharqiy Yevropa hamda G'arbiy Osiyo va Afrika mintaqalari umumiy barqarorlikni saqlagan holda, ayrim yetakchi va quyi o'rinlardagi mamlakatlar o'rtasida sezilarli tafovutlar mavjudligini namoyon etmoqda.

MDH va Markaziy Osiyo mintaqasida raqobatbardoshlik darajasi nisbatan past bo'lib qolayotgan bo'lsada, ayrim davlatlarda ijobiy siljishlar kuzatilmoqda, Janubiy Amerika esa umumiy muammolarga qaramay o'sish belgilarini ko'rsatmoqda (1-jadval).

**1-jadval.**

**Raqobat darajasiga ko'ra mamlakatlar (IMD WCY 2025)[11]**

| Guruh                                             | Reyting o'rne | Mamlakat        | Izoh                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eng yuqori raqobat rivojlangan mamlakatlar</b> | 1             | Shveysariya     | Kuchli institutlar, samarali davlat boshqaruvi, rivojlangan infratuzilma va biznes uchun qulay muhit ushbu mamlakatlarda barqaror yuqori raqobatbardoshlikni ta'minlamoqda. |
|                                                   | 2             | Singapur        |                                                                                                                                                                             |
|                                                   | 3             | Gonkong SAR     |                                                                                                                                                                             |
|                                                   | 4             | Daniya          |                                                                                                                                                                             |
|                                                   | 5             | BAA             |                                                                                                                                                                             |
|                                                   | 31            | Yangi Zelandiya | Raqobat muhiti nisbatan barqaror bo'lsada, innovatsiyalar sur'ati, demografik omillar                                                                                       |
|                                                   | 32            | Fransiya        |                                                                                                                                                                             |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

| Guruh                                      | Reyting o'rn | Mamlakat    | Izoh                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|--------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O'rtacha raqobatga ega mamlakatlar</b>  | 33           | Estoniya    | yoki tartibga solish yuklamasi yuqori guruhga chiqishni cheklamoqda.                                                                                                   |
|                                            | 34           | Qozog'iston |                                                                                                                                                                        |
|                                            | 35           | Yaponiya    |                                                                                                                                                                        |
| <b>Eng past raqobat mavjud mamlakatlar</b> | 65           | Slovakiya   | Institutsional zaiflik, makroiqtisodiy beqarorlik, siyosiy xatarlar va biznes muhitining cheklanganligi raqobatbardoshlikning past darajada qolishiga sabab bo'lmoqda. |
|                                            | 66           | Vengriya    |                                                                                                                                                                        |
|                                            | 67           | Kolumbiya   |                                                                                                                                                                        |
|                                            | 68           | Peru        |                                                                                                                                                                        |
|                                            | 69           | Venesuela   |                                                                                                                                                                        |

Keltirilgan 1-jadval ma'lumotlarini ko'rib chiqadigan bo'lsak, eng yuqori raqobat rivojlangan mamlakatlar guruhiga kiruvchi davlatlar (Shveysariya, Singapur, Gonkong SAR, Daniya va BAA) o'zining kuchli institutsional bazasi, samarali davlat boshqaruvi hamda rivojlangan infratuzilmasi bilan ajralib turadi [11]. Ushbu mamlakatlarda biznes yuritish uchun qulay muhit yaratilgan bo'lib, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash, raqobatni cheklovchi omillarni minimallashtirish va xususiy sektor faolligini rag'batlantirish iqtisodiy siyosatning ustuvor yo'nalishi hisoblanadi. Natijada ular global miqyosda barqaror yuqori raqobatbardoshlikni saqlab kelmoqda.

O'rtacha raqobatga ega mamlakatlar guruhida joylashgan davlatlar (Yangi Zelandiya, Fransiya, Estoniya, Qozog'iston va Yaponiya)da raqobat muhiti nisbatan barqaror bo'lsa-da, ularning yuqori guruhga ko'tarilishiga bir qator cheklovchi omillar ta'sir ko'rsatmoqda. Jumladan, ayrim mamlakatlarda innovatsiyalar sur'atining sekinlashuvi, demografik bosim, mehnat bozori muammolari yoki tartibga solish yuklamasining yuqoriligi raqobatbardoshlikning keskin oshishiga to'sqinlik qilmoqda. Shu bilan birga, ushbu guruh davlatlari islohotlar orqali o'z pozitsiyalarini yaxshilash imkoniyatiga ega bo'lib, ular uchun institutsional samaradorlikni oshirish muhim ahamiyat kasb etadi.

1-jadvalda keltirilgan eng past raqobat mavjud mamlakatlar (Slovakiya, Vengriya, Kolumbiya, Peru va Venesuela)da esa raqobatbardoshlikning past darajada qolishi asosan institutsional zaiflik, makroiqtisodiy beqarorlik, siyosiy xatarlar va biznes muhitining cheklanganligi bilan izohlanadi. Ushbu omillar bozorga yangi ishtirokchilarning kirib kelishini qiyinlashtirib, monopoliyalashuv va samarasizlikni kuchaytiradi. Natijada mazkur mamlakatlarda raqobat muhitini rivojlantirish uchun chuqur institutsional va iqtisodiy islohotlar zarurati yuzaga kelmoqda.

O'zbekistonda raqobat muhitini rivojlantirish iqtisodiy islohotlarning muhim ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan. So'nggi yillarda bozor mexanizmlarini chuqurlashtirish, davlatning iqtisodiyotdagi ishtirokini qisqartirish va xususiy sektor faolligini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ushbu jarayonda raqobatni cheklovchi omillarni bartaraf etish, monopoliyalashuv darajasini kamaytirish hamda teng raqobat sharoitlarini yaratish asosiy vazifa sifatida ko'rilmogda. Bu holat O'zbekistonning xalqaro raqobatbardoshlik reytinglaridagi pozitsiyalarini yaxshilash zarurati bilan ham bevosita bog'liqdir.

Raqobat muhitini shakllantirishda institutsional asoslarni mustahkamlash muhim ahamiyat kasb etmoqda. Xususan, Raqobatni rivojlantirish va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qo'mitasi faoliyatini kuchaytirish orqali ustun mavqega ega xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati ustidan nazoratni kuchaytirish, kartel kelishuvlarini aniqlash va ularning oldini olishga qaratilgan choralar kengaytirildi. Natijada, ayrim tovar va xizmat bozorlarida narxlar shakllanishida raqobat mexanizmlarining roli asta-sekin kuchayib bormoqda.

O'zbekistonda raqobat muhitini rivojlantirish davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish va xususiylashtirish siyosati bilan chambarchas bog'liqdir. Energetika, transport, aloqa va moliya kabi strategik tarmoqlarda bosqichma-bosqich bozor mexanizmlarini joriy etish, davlat monopoliyalarini qisqartirish hamda xususiy investorlar uchun bozorga kirish sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu esa o'rta va uzoq muddatda raqobat darajasini oshirish orqali iqtisodiy samaradorlikni kuchaytirishga xizmat qilmoqda.

Biroq mavjud ijobiy siljishlarga qaramay, O'zbekistonda raqobat muhitini cheklovchi muammolar ham saqlanib qolmoqda. Ayrim bozorlarda kirish to'siqlarining yuqoriligi, davlat tomonidan tartibga solinadigan narxlar ulushining sezilarli darajada saqlanib qolishi hamda institutsional imkoniyatlarning yetarli darajada rivojlanmaganligi raqobatni to'liq shakllanishiga to'sqinlik qilmoqda. Shu sababli raqobat siyosatini faqat nazorat va cheklov choralariga emas, balki iqtisodiy rag'batlantirish mexanizmlariga asoslash zarurati yuzaga kelmoqda.

O'zbekistonda olib borilayotgan raqobat siyosati bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonining mantiqiy davomi bo'lib, uning samaradorligi institutsional islohotlarning izchilligi va davlat siyosatining ochiqqligiga bog'liqdir. Xalqaro tajriba bilan uyg'unlashgan holda raqobat muhitini rivojlantirish O'zbekiston iqtisodiyotining barqaror o'sishini ta'minlash, investitsiya jozibadorligini oshirish va iste'molchilar farovonligini yaxshilashga xizmat qiladi.

## **XULOSA VA TAVSIYALAR**

Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, raqobat muhitining rivojlanish darajasi mamlakatlarning institutsional sifati, davlat boshqaruvi samaradorligi va biznes muhitining ochiqqligi bilan uzviy bog'liqdir. Xalqaro tajriba asosida tahlil qilingan yuqori raqobatga ega mamlakatlarda bozor mexanizmlarining erkin ishlashi, xususiy sektor faolligi va innovatsiyalarni rag'batlantirish orqali barqaror iqtisodiy ustunlikka erishilmoqda. Aksincha, raqobat darajasi past bo'lgan davlatlarda institutsional zaiflik, bozorga kirish to'siqlari va monopoliyalashuv jarayonlari iqtisodiy samaradorlikni cheklovchi asosiy omillar sifatida namoyon bo'lmoqda.

O'zbekistonda raqobat muhitini rivojlantirish yo'lida muhim institutsional va tarkibiy islohotlar amalga oshirilayotganini ko'rsatdi. Davlat ishtirokini qisqartirish, xususiylashtirish jarayonlarini jadallashtirish va monopoliyaga qarshi tartibga solishni kuchaytirish bo'yicha olib borilayotgan siyosatlar ijobiy natijalar bermoqda. Biroq, ayrim tarmoqlarda raqobat mexanizmlarining to'liq ishlamasligi, tartibga solish yuklamasining yuqoriligi va bozorga kirishdagi institutsional cheklovlar hali ham

saqlanib qolmoqda. Bu esa raqobat muhitini rivojlantirishni izchil va kompleks yondashuv asosida davom ettirish zarurligini ko'rsatadi.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqib, O'zbekistonda raqobat muhitini yanada rivojlantirish uchun raqobat siyosatini faqat nazorat va cheklov choralariga emas, balki iqtisodiy rag'batlantirish mexanizmlariga tayangan holda olib borish maqsadga muvofiqdir. Xususan, bozorga kirish to'siqlarini bosqichma-bosqich qisqartirish, davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish jarayonida real raqobatni ta'minlash, sohalar kesimida raqobat darajasini muntazam baholab boruvchi indikatorlar tizimini joriy etish hamda raqobat siyosatini investitsiya va innovatsiya siyosati bilan uyg'unlashtirish zarur. Ushbu yondashuv uzoq muddatda iqtisodiy samaradorlikni oshirish, tadbirkorlik faolligini kuchaytirish va iste'molchilar farovonligini ta'minlashga xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. OECD. Competition Policy and Economic Growth. Paris: OECD Publishing, 2020.
2. O'zbekiston Respublikasi Raqobatni rivojlantirish va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qo'mitasi. Raqobat muhitining holati to'g'risida yillik hisobot, Toshkent, 2023.
3. World Bank. Competition Policy for Shared Prosperity and Inclusive Growth. Washington, DC, 2020.
4. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: Methuen & Co., 1904. p. 65-68.
5. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. p. 33-36.
6. Samuelson P., Nordhaus W. Economics. 19th ed. New York: McGraw-Hill, 2010. p. 174-178.
7. O'zbekiston Respublikasi 2023-yil 3-iyul O'RQ-850-son "Raqobat to'g'risida"gi Qonuni, <https://lex.uz/uz/docs/-6518381>
8. World Bank. Competition Policy: Encouraging Thriving Markets for Development. Washington, DC, 2020. p. 12-15.
9. OECD. Product Market Regulation and Economic Performance. Paris: OECD Publishing, 2019. p. 27-30.
10. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023. Geneva, 2023. p. 45-48.
11. IMD World Competitiveness Center, World Competitiveness Yearbook 2025.



## THE ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL EFFICIENCY OF AGRIVOLTAIC SYSTEMS IN UZBEKISTAN'S AGRICULTURAL SECTOR

**Amonov Sardor Zamon o'g'li**

Bukhara state university

Phd candidate

Email: [sardoramonov92@gmail.com](mailto:sardoramonov92@gmail.com)

### Abstract

The growing pressure on agricultural resources, rising energy demand, and intensifying climate impacts have compelled many countries to consider innovative dual-use land technologies. Among these, agrivoltaic systems—allowing simultaneous agricultural production and photovoltaic (PV) electricity generation—emerge as a promising strategic direction. For Uzbekistan, where agriculture remains a core pillar of the economy and solar energy resources are among the richest worldwide, agrivoltaics presents a long-term solution linking green growth, energy independence, and environmental sustainability.

This paper examines the economic and environmental efficiency of agrivoltaic systems in Uzbekistan using a conceptual approach, without quantitative modeling. The analysis focuses on land-use optimization, farm-level energy security, climate resilience, microclimate benefits, carbon reduction potential, and water-use efficiency. It also identifies institutional, financial, and infrastructural barriers hindering broad implementation. The study concludes with policy recommendations for enabling agrivoltaics to support national goals outlined in the "Uzbekistan-2030" Strategy, the transition to a green economy, and the modernization of the agricultural sector.

**Keywords:** agrivoltaics, dual-use land, green economy, renewable energy, sustainable agriculture, Uzbekistan, photovoltaic systems.

### Annotatsiya

Qishloq xo'jaligi resurslariga bosimning ortib borishi, energiyaga bo'lgan talabning o'sishi va iqlim o'zgarishining kuchayib borayotgan ta'siri ko'plab mamlakatlarni yer resurslaridan ikki tomonlama foydalanish imkonini beruvchi innovatsion texnologiyalarni joriy etishga undamoqda. Shunday yechimlar orasida agrivoltaik tizimlar — ya'ni bir vaqtning o'zida qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish va fotoelektr (PV) energiyasini ishlab chiqarish — istiqbolli strategik yo'nalishlardan biri sifatida ajralib turadi. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyotning asosiy tarmoqlaridan biri bo'lgan va quyosh energiyasi resurslari dunyodagi eng boy hududlardan biri hisoblangan O'zbekiston uchun agrivoltaika yashil o'sish, energetik mustaqillik va ekologik barqarorlikni bog'lovchi uzoq muddatli yechimdir.

Ushbu maqola O'zbekistonda agrivoltaik tizimlarning iqtisodiy va ekologik samaradorligini miqdoriy modellashirishsiz, kontseptual yondashuv asosida tahlil qiladi. Tahlil yer resurslaridan samarali foydalanish, xo'jalik darajasida energiya xavfsizligini ta'minlash, iqlim o'zgarishiga moslashuvchanlik, mikroiklimni yaxshilash, karbonat chiqindilarini kamaytirish hamda suvdan foydalanish samaradorligi kabi omillarga qaratilgan. Shuningdek, keng joriy etilishiga to'sqinlik qilayotgan institutsional, moliyaviy va infratuzilmaviy to'siqlar aniqlanadi. Tadqiqot

yakunida agrivoltaikalarni “O‘zbekiston—2030” strategiyasida belgilangan milliy maqsadlarga, yashil iqtisodiyotga o‘tish jarayoniga va qishloq xo‘jaligini modernizatsiya qilishga xizmat qiladigan muhim yo‘nalish sifatida rivojlantirish bo‘yicha siyosiy tavsiyalar beriladi.

**Kalit so‘zlar:** agrivoltaika, yer resurslaridan ikki tomonlama foydalanish, yashil iqtisodiyot, qayta tiklanuvchi energiya, barqaror qishloq xo‘jaligi, O‘zbekiston, fotoelektr tizimlari.

### **Аннотация**

Возрастающее давление на сельскохозяйственные ресурсы, растущие энергопотребности и усиливающиеся последствия изменения климата побуждают многие страны внедрять инновационные технологии двойного использования земель. Среди них агровольтаические системы — обеспечивающие одновременное ведение сельскохозяйственного производства и выработку фотоэлектрической (PV) энергии — рассматриваются как перспективное стратегическое направление. Для Узбекистана, где сельское хозяйство остаётся ключевой отраслью экономики, а солнечные ресурсы являются одними из самых богатых в мире, агровольтаика представляет собой долгосрочное решение, связывающее «зелёный» рост, энергетическую независимость и экологическую устойчивость.

В данной статье экономическая и экологическая эффективность агровольтаических систем в Узбекистане рассматривается концептуальным методом без применения количественного моделирования. Анализ сосредоточен на оптимизации землепользования, обеспечении энергетической безопасности на уровне фермерских хозяйств, повышении климатической устойчивости, улучшении микроклимата, снижении выбросов углерода и эффективности использования воды. Также выявляются институциональные, финансовые и инфраструктурные барьеры, препятствующие широкому внедрению систем. В заключение сформулированы политические рекомендации, направленные на развитие агровольтаики в контексте достижения национальных целей, обозначенных в Стратегии «Узбекистан–2030», перехода к «зелёной» экономике и модернизации сельскохозяйственного сектора.

**Ключевые слова:** агровольтаика, двойное использование земель, зелёная экономика, возобновляемая энергия, устойчивое сельское хозяйство, Узбекистан, фотоэлектрические системы.

### **INTRODUCTION**

The transformative agenda of the “Uzbekistan-2030” Strategy directs the country toward environmental protection, rational use of natural resources, and the rapid expansion of renewable energy technologies [1]. Agriculture accounts for a significant share of national employment and regional development, yet it increasingly faces systematic challenges. These include water scarcity, soil degradation, energy dependency, climate extremes, and the need for higher productivity under constrained land conditions. These structural issues make the agricultural economy highly sensitive to climate variability and energy costs.

At the same time, Uzbekistan is one of the world's most solar-abundant countries, receiving over 3,000 hours of sunlight annually [2]. Leveraging this natural potential has become essential for reducing energy costs, supporting decarbonization, and enhancing rural economic resilience. Traditionally, solar farms and agricultural land are developed separately, creating competition for land resources, especially in regions where fertile land is scarce or subject to salinization.

Agrivoltaics—dual-use land systems that integrate photovoltaic panels directly into agricultural land—provide an innovative response to these challenges. By generating electricity while allowing crops to grow beneath or between solar structures, agrivoltaics transforms land into a multifunctional resource that contributes simultaneously to food and energy security.

International studies show that such systems can improve soil moisture retention, reduce heat stress, support more stable crop yields, and diversify income sources for rural households [3,4].

Despite its high theoretical potential, agrivoltaics is a relatively new concept for Uzbekistan. A systematic understanding of its economic and environmental contributions is needed to guide policy, investment, research, and pilot implementation. Therefore, this paper investigates the conceptual economic and environmental efficiency of agrivoltaic systems within the context of Uzbekistan's agricultural sector. The study adopts a conceptual approach that aligns with the conference's recommended methodology, focusing on qualitative assessment, analytical reasoning, and policy relevance.

## METHODOLOGY

This research is structured using a conceptual framework grounded in qualitative analysis, comparative review, and policy interpretation. The methodology does not involve numerical calculations or empirical modeling, in accordance with the selected approach.

A comprehensive review of global agrivoltaic practices, scientific literature, and case studies was conducted. The analysis included research from Europe, Asia, and the United States, where agrivoltaic development has advanced considerably over the past decade. The theoretical review examined the main scientific foundations of agrivoltaic systems and highlighted several essential aspects relevant to their application. It considered AV design models, including fixed-tilt systems, dynamic or tracking systems, and elevated structures that allow agricultural machinery to pass underneath. These different models influence light distribution, shading levels, and energy production efficiency. The review also analyzed crop-compatible system layouts, showing how panel spacing, height, and orientation must be adapted to crop type, shading tolerance, and local climate conditions. Global studies were reviewed to understand economic and environmental outcomes, emphasizing increased land-use efficiency, reduced water evaporation, and the potential for additional revenue from solar electricity generation. Finally, the review addressed barriers, opportunities, and adaptation needs, noting challenges such as regulatory gaps, high initial investment, and limited farmer awareness, while also highlighting opportunities for green

financing, climate-smart agriculture development, and long-term optimization of dual-use systems.

A conceptual comparison was conducted to evaluate the differences and advantages of agrivoltaic systems relative to existing land-use models. The first comparison involved traditional agriculture, which relies entirely on open-field crop production and remains sensitive to climate stress, high temperatures, and water shortages. The second model, conventional photovoltaic farms, focuses solely on energy generation and typically replaces agricultural land, limiting food production opportunities. The third model, agrivoltaic dual-use systems, integrates crops and solar panels on the same land, combining both functions without excluding one another.

The comparison focused on several key dimensions: land-use efficiency, where agrivoltaics offers higher overall productivity; economic diversification, as farmers can benefit from both crop income and solar electricity generation; and environmental sustainability, due to reduced soil degradation, improved microclimate, and lower carbon emissions. Additionally, agrivoltaics improves climate resilience, providing crops with partial shade that reduces heat stress, and supports water-use optimization by lowering evaporation and irrigation needs compared to open-field agriculture. These criteria collectively demonstrate the conceptual superiority of agrivoltaic systems for regions with limited land and increasing climate pressures.

Relevant national policy documents—particularly the “Uzbekistan-2030” Strategy, the State Program for 2025, renewable energy legislation, and agricultural modernization programs—were reviewed to evaluate alignment with agrivoltaic adoption [1,5]. This allowed the identification of institutional gaps and opportunities for integrating agrivoltaics into national development priorities.

The results section is organized around two core analytical dimensions:

- 1) Economic Efficiency covering land productivity, energy security, diversification of farm income, and resilience to climate risks.
- 2) Environmental Efficiency addressing microclimate regulation, carbon emissions, water conservation, soil protection, and biodiversity.

This structure ensures a holistic evaluation suitable for long-term strategic policy formulation and academic discourse.

## **ANALYSIS AND RESULTS**

Agrivoltaics enables dual use of agricultural land without sacrificing crop production, creating a multifunctional land-use matrix. Instead of allocating land exclusively for energy or food production, agrivoltaics allows simultaneous generation of both. This duality is especially valuable for Uzbekistan, where agricultural land is not only limited but increasingly threatened by salinization and climate-induced degradation.

International studies demonstrate that agrivoltaic systems often enhance total land productivity, measured through the Land Equivalent Ratio (LER), which can exceed 1.0—indicating higher combined productivity compared to separate land uses [6]. While this study avoids numerical modeling, the conceptual implication is clear: AV

systems offer superior land-use efficiency in regions like Uzbekistan where every hectare is critical to food security.

Energy is one of the most significant operational costs for agricultural enterprises in Uzbekistan. Irrigation pumps, storage facilities, processing units, and modern agricultural technologies require reliable electricity. Agrivoltaics creates on-site renewable energy supply, decreasing reliance on grid power or diesel generators (Table 1).

**Table 1.**

**Key energy-related economic advantages of agrivoltaic systems<sup>1</sup>**

| Energy Benefit                            | Explanation                                                                                       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reduced operational costs over time       | On-site solar generation lowers long-term energy expenses for irrigation, storage, and farming.   |
| Protection from energy price fluctuations | Farmers rely less on market-dependent fuel and electricity prices, reducing financial volatility. |
| Stable and predictable energy supply      | Continuous solar production ensures reliable power for essential agricultural processes.          |

This is consistent with global findings that agriculture powered by on-site renewable energy is more resilient and cost-efficient [7].

One of the most important economic advantages of agrivoltaics is diversification of income. Farmers can sell excess electricity to the grid under well-structured policies, lease parts of their land for AV installations, or form cooperatives for shared energy use. These mechanisms reduce dependency on crop yields alone, which can fluctuate due to climate shocks (table 2).

**Table 2**

**Socio-economic benefits of agrivoltaics for rural livelihoods in Uzbekistan<sup>2</sup>**

| Benefit                         | Explanation                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Additional income stream        | Electricity generation provides farmers with extra revenue alongside traditional crop production.  |
| Reduced impact of crop failures | Dual-use land systems diversify income sources, lowering dependency on a single harvest outcome.   |
| Enhanced financial stability    | Agrivoltaics helps small and medium farms maintain more predictable and resilient annual earnings. |

As Uzbekistan expands its renewable energy portfolio, agrivoltaics can attract green financing from international organizations, climate funds, and private investors seeking sustainable and socially beneficial projects. AV systems align with:

- SDGs on clean energy and climate action;
- national green economy targets;
- regional development programs.

Thus, agrivoltaics can become a catalyst for modernizing rural energy and agricultural infrastructure.

<sup>1</sup> Source: Made my author

<sup>2</sup> Source: Made my author



Agrivoltaic energy is entirely renewable and produces no operational carbon emissions. Replacing traditional energy sources—such as diesel pumps for irrigation—with solar energy substantially reduces greenhouse gas emissions. This aligns with Uzbekistan’s commitments to reduce carbon intensity and expand renewable energy capacity by 2030 (Table 3).

**Table 3.**
**Conceptual environmental benefits of agrivoltaic systems<sup>1</sup>**

| Process Step                            | Environmental Meaning                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clean on-site electricity</b>        | Solar energy generated directly on farms replaces carbon-intensive energy sources.             |
| <b>Reduced reliance on fossil fuels</b> | Lower use of diesel pumps and reduced dependence on the national fossil-fuel energy mix.       |
| <b>Lower greenhouse gas emissions</b>   | Decreased CO <sub>2</sub> and pollutant output due to cleaner energy consumption.              |
| <b>Improved crop sustainability</b>     | Cooler microclimate, better moisture retention, and reduced heat stress on crops.              |
| <b>Enhanced land resilience</b>         | Long-term soil stability, improved ecosystem health, and greater resistance to climate stress. |

Agrivoltaic installations provide partial shade, moderating microclimate conditions beneath panels (Table 4).

**Table 4.**
**Microclimate benefits of agrivoltaic shading<sup>2</sup>**

| Microclimate Effect                       | Explanation                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lower soil temperature</b>             | Shading from panels reduces direct solar radiation, helping maintain cooler and more stable soil conditions.          |
| <b>Reduced plant heat stress</b>          | Partial shade protects crops from extreme temperatures, improving physiological stability and growth.                 |
| <b>Decreased evapotranspiration rates</b> | Less heat and direct sunlight lead to slower water loss from soil and plant surfaces, improving water-use efficiency. |

For Uzbekistan’s arid and semi-arid zones, where summer temperatures frequently exceed 40°C, this microclimatic benefit is highly significant. Crops become better protected against temperature extremes, improving stability and reducing the likelihood of yield loss.

Water scarcity is one of the most pressing challenges for Uzbekistan’s agricultural sector. Reduced evaporation under AV systems contributes to higher water productivity. Crops require less irrigation, energy use for pumping decreases, and farm-level water stress is reduced.

In a context where water disputes, climate variability, and aging irrigation infrastructure are persistent issues, agrivoltaics provides a tangible solution for increasing environmental and resource-use efficiency.

<sup>1</sup> Source: Made my author

<sup>2</sup> Source: Made my author

Agrivoltaic systems contribute significantly to long-term soil protection by moderating the physical environment in which crops grow. First, the shading effect of photovoltaic panels reduces the intensity of direct solar radiation reaching the ground, which helps prevent excessive soil heating and slows the breakdown of organic matter. Additionally, the panel structures serve as partial barriers against strong winds, thereby reducing the degree of wind-driven soil erosion—an important factor in arid and semi-arid regions of Uzbekistan.

Another key benefit is the system’s ability to enhance soil moisture retention. By limiting exposure to direct sunlight, agrivoltaics reduces evaporation rates, allowing the soil to maintain moisture for longer periods and improving overall water efficiency. Finally, the combined effects of lower temperature and higher moisture create a more stable biological environment that supports beneficial soil microorganisms, leading to healthier soil structure and improved long-term fertility (Table 5).

**Table 5.**

**Soil protection benefits of agrivoltaic systems<sup>1</sup>**

| <b>Soil Protection Mechanism</b>          | <b>Explanation</b>                                                                                             |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reduced direct solar radiation</b>     | Shading from PV panels decreases surface overheating and slows down soil degradation processes.                |
| <b>Limited wind erosion</b>               | Panel structures act as partial windbreaks, reducing soil particle displacement and surface erosion.           |
| <b>Increased soil moisture retention</b>  | Lower sunlight exposure reduces evaporation, helping the soil maintain higher and more stable moisture levels. |
| <b>More stable biological environment</b> | Cooler, moister soil supports microbial activity and beneficial organisms, improving soil health over time.    |

The shaded environment beneath panels may also support beneficial biodiversity and promote healthier soils, contributing to long-term land restoration goals.

Despite its advantages, several challenges need urgent attention for agrivoltaics to take root in Uzbekistan.

Agricultural land in Uzbekistan is heavily regulated, and its use for non-agricultural purposes is restricted. Current laws do not yet accommodate dual-use land systems. Agrivoltaics requires a new classification of land use that simultaneously recognizes agricultural and energy functions.

Local farmers and agricultural engineers have limited exposure to agrivoltaic technologies. Lack of technical standards, design guidelines, and training programs hinders adoption.

Initial costs for AV installations remain relatively high for small farmers. Although long-term savings are significant, upfront financing mechanisms—subsidies, grants, concessional loans—are essential.

Rural grid infrastructure may not be ready to integrate distributed solar energy from farms. Upgrading rural energy networks is necessary to support AV expansion.

<sup>1</sup> Source: Made my author

## CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

Agrivoltaic systems offer transformative economic and environmental benefits aligned with Uzbekistan's green economy transition and agricultural modernization agenda. By improving land-use efficiency, stabilizing energy costs, diversifying rural incomes, and enhancing climate resilience, agrivoltaics addresses many of the core challenges facing Uzbekistan's agricultural sector. Environmentally, it reduces carbon emissions, optimizes water use, protects soil, and mitigates climate impacts on crops.

To realize the potential of agrivoltaics, Uzbekistan should prioritize:

- development of a dual-use land regulatory framework
- establishment of state-supported pilot projects
- integration of agrivoltaics into green financing and agricultural subsidy programs
- capacity-building initiatives for farmers and engineers
- modernization of rural grid infrastructure

Agrivoltaics can become a cornerstone of the country's long-term sustainable development strategy, supporting both energy independence and food security while advancing the objectives of the "Uzbekistan-2030" Strategy and national climate resilience policies.

## REFERENCES

1. Presidential Decree of the Republic of Uzbekistan (2025). "On the State Program for the Implementation of the Strategy Uzbekistan-2030."
2. International Renewable Energy Agency (IRENA). Solar Resource Assessment for Central Asia.
3. Dupraz, C., et al. (2011). Combining solar panels and food crops for optimizing land use.
4. Valle, B., et al. (2017). Microclimate benefits of agrivoltaics.
5. Government of Uzbekistan. National Strategy for the Transition to a Green Economy (2019).
6. Marrou, H., et al. (2013). Land Equivalent Ratio assessment in agrivoltaics.
7. FAO. Solar energy for agriculture: global experiences and recommendations.

## EVALUATING RETURN ON MARKETING INVESTMENT IN B2B DISTRIBUTION

**Jamoliddinov Fakhriyor Shodiyor o'g'li**

Researcher at Tashkent State University of Economics

ORCID:0009-0001-1013-6628

E-mail: [faxriyor.jamoliddinov@gmail.com](mailto:faxriyor.jamoliddinov@gmail.com)

### Abstract

This article explores the evaluation of Return on Marketing Investment (ROMI) in B2B distribution companies. It examines the unique challenges of attributing marketing impact in multi-touch, long-sales-cycle environments, and highlights methodologies for calculating ROMI at campaign, channel, and strategic levels. Emphasis is placed on integrated data infrastructure, analytical modeling, and cross-functional governance to optimize marketing spend, improve decision-making, and transform marketing from a cost center into a value driver. Practical examples and a maturity model illustrate implementation strategies.

**Keywords:** ROMI, B2B distribution, marketing effectiveness, trade promotion, CRM, multi-touch attribution, marketing analytics, resource optimization, sales performance, strategic investment.

### Annotatsiya

Mazkur maqolada B2B distribyutor kompaniyalarida marketingga sarflangan sarmoyaning qaytimini (ROMI) baholash tahlil qilinadi. Uzoq muddatli, ko'p bosqichli sotuv sikllarida marketing ta'sirini aniqlashning unikal qiyinchiliklari va ROMIni kompaniya, kanal va strategik darajada hisoblash metodologiyalari ko'rib chiqiladi. Maxsus e'tibor integratsiyalangan ma'lumot infratuzilmasi, tahliliy modellash tirish va kross-funksional boshqaruvga qaratilgan bo'lib, bu marketing xarajatlarini optimizatsiya qilish, qaror qabul qilish sifatini yaxshilash va marketingni xarajat markazidan qiymat generatoriga aylantirish imkonini beradi. Amaliy misollar va tayyorlik darajasi modeli joriy etish strategiyalarini ko'rsatib beradi.

**Kalit so'zlar:** ROMI, B2B distributsiya, marketing samaradorligi, savdo promoaksiyalari, CRM, ko'p bosqichli atributlash, marketing tahlili, resurslarni optimizatsiya qilish, savdo natijalari, strategik investitsiyalar.

### Аннотация

В данной статье рассматривается оценка возврата на маркетинговые инвестиции (ROMI) в B2B-дистрибьюторских компаниях. Анализируются уникальные трудности при определении влияния маркетинга в условиях многоэтапного цикла продаж и подчеркиваются методологии расчета ROMI на уровне кампаний, каналов и стратегий. Особое внимание уделяется интегрированной инфраструктуре данных, аналитическому моделированию и кросс-функциональному управлению для оптимизации маркетинговых расходов, повышения качества принимаемых решений и превращения маркетинга из центра затрат в генератор ценности. Практические примеры и модель зрелости иллюстрируют стратегии внедрения.

**Ключевые слова:** ROMI, B2B-дистрибуция, эффективность маркетинга, торговые промоакции, CRM, многоэтапное атрибутирование, маркетинговая аналитика, оптимизация ресурсов, результаты продаж, стратегические инвестиции.

## INTRODUCTION

In the B2B distribution sector, where margins are often tight and competition is intensifying, the ability to precisely measure and justify marketing expenditures has become a paramount concern for commercial sustainability and strategic growth (Anderl, Becker, Von Wangenheim, & Schumann). Return on Marketing Investment (ROMI) serves as the critical financial metric that links marketing activities directly to business outcomes, providing a quantifiable assessment of the efficiency and effectiveness of marketing spend. Unlike B2C environments with more direct consumer response tracking, the B2B distribution landscape presents unique challenges for ROMI evaluation due to elongated sales cycles, multi-touchpoint influence across diverse stakeholders (e.g., procurement managers, store owners, category managers), and the complex interplay between trade promotions, relationship management, and logistical service (BCG). Traditionally, distributor marketing has been evaluated on simplistic metrics such as sales growth or budget adherence, failing to attribute revenue to specific initiatives or to account for the full cost of marketing execution (Bischof & Litfin). This lack of financial rigor can lead to inefficient allocation of resources, continued investment in underperforming programs, and an inability to demonstrate marketing's strategic value to the broader organization. This article examines the methodologies, challenges, and strategic importance of implementing a robust ROMI evaluation framework within B2B distribution companies. It argues that mastering ROMI is not merely an accounting exercise but a fundamental component of a data-driven marketing strategy, essential for optimizing spend, proving marketing's contribution to profit, and steering the commercial function toward the highest-value activities (Clark).

## LITERATURE REVIEW

The evaluation of marketing effectiveness has a rich academic and practical foundation. The seminal work on Marketing Productivity by Rust, Lemon, and Zeithaml provides a framework linking marketing assets to customer value and financial outcomes. ROMI conceptualization and calculation is thoroughly explored by Farris et al. in *Marketing Metrics*, which remains a key reference for defining and calculating marketing performance indicators. The challenges of attribution modeling in complex B2B settings are addressed in research by Anderl et al. and in industry guides by Google. Theoretical models like the Hierarchy of Effects (Lavidge & Steiner) and the Customer Journey concept are critical for understanding the multi-touch nature of B2B influence, which directly impacts attribution logic. In the context of trade promotion optimization, studies by Ailawadi & Farris and reports by NielsenIQ dissect the measurement challenges of short-term incentives. Furthermore, literature on Marketing Accountability by Pauwels et al. and on building a Marketing



Performance Measurement (MPM) system by O'Sullivan & Abela provides the organizational and governance blueprints necessary to move ROMI from theory to sustained practice within companies.

For a distributor, marketing investments encompass a wide array of activities, including trade promotion allowances, digital advertising targeting retailers, sales force enablement tools, CRM systems, partner portal development, event sponsorship, and content creation for B2B audiences (Deloitte). The strategic imperative for evaluating ROMI lies in transforming marketing from a perceived cost center into a demonstrable value driver. A precise understanding of ROMI allows leadership to answer fundamental strategic questions: Which product categories generate the highest return on promotional spend? Does investing in a digital self-service portal for retailers yield a positive return by reducing service costs and increasing order frequency? What is the incremental profit generated by a dedicated key account manager versus a general sales representative? (Forrester). However, calculating a clean ROMI in distribution is fraught with complexity. A primary challenge is attribution. A retailer's decision to increase orders may be influenced by a combination of a recent trade promotion, a positive service interaction logged in the CRM, a timely delivery facilitated by digital logistics, and a broader market trend—disentangling the precise contribution of a single marketing touchpoint is inherently difficult (Gartner,). Furthermore, time lag is significant; the impact of a brand-building campaign or a relationship-nurturing program may not materialize in sales data for several quarters, making short-term ROI calculations misleading (Gartner). Additionally, data integration poses a technical hurdle, as marketing activity data (e.g., campaign costs, email opens) often resides in separate systems from financial and sales outcome data (e.g., invoice-level profitability, retailer lifetime value), hindering a unified analysis (Google & ThinkWithGoogle). Overcoming these complexities requires moving beyond simplistic models to a more sophisticated, multi-touch attribution approach tailored to the B2B distribution context.

A robust ROMI framework for distributors must be pragmatic, aligning with available data while progressively increasing in sophistication. The foundational step is to move from evaluating Marketing Efficiency to assessing Marketing Effectiveness. Efficiency metrics, such as cost-per-lead or cost-per-sales-call, are useful for internal benchmarking but do not speak to financial return (Hanssens). Effectiveness, measured by ROMI, directly correlates spend to incremental financial gains. The core ROMI formula is: 
$$\text{ROMI} = (\text{Incremental Revenue Attributable to Marketing} \times \text{Gross Margin \%} - \text{Marketing Investment}) / \text{Marketing Investment}$$
 The critical component here is accurately determining the incremental revenue attributable to marketing, which is revenue that would not have occurred without the specific marketing activity (Järvinen & Karjaluoto). For distributors, this can be approached at three levels. At the Campaign Level, ROMI can be calculated for discrete activities like a targeted trade promotion. This requires establishing a baseline sales forecast (what sales would have been without the promotion) and comparing it to actual sales during and immediately after the promotional period, isolating the uplift attributable to the campaign after controlling

for other factors like seasonality (Kotler & Keller). At the Channel or Segment Level, ROMI analysis can evaluate investments in specific retailer segments (e.g., modern trade vs. traditional trade) or marketing channels (e.g., digital partner portal vs. field sales force). This involves allocating shared marketing costs (e.g., marketing staff salaries, CRM license) appropriately and analyzing the profitability trends of each segment over time (Kumar & Petersen). At the Strategic Initiative Level, ROMI can assess larger, cross-functional investments, such as implementing a new CRM or launching a loyalty program. Here, the analysis must capture both direct revenue impacts and indirect benefits like increased retailer retention, improved sales force productivity, or reduced cost-to-serve, often requiring a longer measurement window (Lenskold).

## METHODOLOGY

This study employs a descriptive and prescriptive methodology based on a synthesis of secondary sources. The research process includes:

- **Comparative Analysis:** Review and comparison of ROMI calculation methodologies, attribution models, and key performance indicators (KPIs) relevant to B2B distribution as presented in academic journals and industry reports.
- **Framework Development:** Creation of a ROMI maturity model and structured analysis tables (Table 1, Table 2) based on the synthesis of best practices and common implementation stages identified across multiple sources.
- **Case Synthesis:** Analysis of practical challenges and solutions documented in case studies and white papers from consulting firms specializing in B2B commercial excellence.

The findings are presented to provide both a diagnostic lens (the maturity model) and practical guidance (Table 1).

**Table 1.**  
**ROMI Analysis Across Common Distributor Marketing Activities<sup>1</sup>**

| Marketing Activity                                    | Primary Objective                                              | Key Input Metrics for ROMI Calculation            | Common Challenges in Measurement                                          |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Trade Promotion                                       | Drive short-term volume lift for a specific SKU/category.      | Promotional discount cost                         | Baseline forecast accuracy.                                               |
|                                                       |                                                                | Incremental unit sales volume during promo period | Cannibalization of non-promoted SKUs.                                     |
|                                                       |                                                                | Baseline sales forecast (pre-promo trend)         | Retailer forward-buying (stockpiling).                                    |
| B2B Digital Advertising (e.g., LinkedIn, trade sites) | Generate leads from new retailers or increase brand awareness. | Cost per click/impression                         | Long lead-to-revenue cycle.                                               |
|                                                       |                                                                | Lead conversion rate to active account            | Multi-channel attribution (did the ad or the sales call close the deal?). |
|                                                       |                                                                | Average lifetime value (LTV) of a new retailer    |                                                                           |

<sup>1</sup> Source: Adapted from Forrester Trade Promotion Optimization Report (2022) and BCG Marketing ROI Framework (2024)

| Marketing Activity             | Primary Objective                                         | Key Input Metrics for ROMI Calculation              | Common Challenges in Measurement                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| CRM/MA Platform Investment     | Improve retailer retention & cross-sell efficiency.       | Software & implementation costs                     | Isolating the CRM's effect from other business changes. |
|                                |                                                           | Change in retailer churn rate                       | Quantifying the value of improved data visibility.      |
|                                |                                                           | Increase in cross-sell revenue per account          |                                                         |
|                                |                                                           | Reduction in cost per customer contact              |                                                         |
| Key Account Management Program | Deepen strategic partnerships & increase share of wallet. | Dedicated personnel & resource costs                | Establishing a valid control group of similar accounts. |
|                                |                                                           | Revenue growth from key accounts vs. control group  | Attributing growth to the program vs. market factors.   |
|                                |                                                           | Improvement in account profitability (net of costs) |                                                         |

The table 1 illustrates the practical application of ROMI thinking across different distributor marketing activities, highlighting both the necessary data and inherent measurement complexities.

## ANALYSIS AND RESULTS

For Trade Promotion, the biggest challenge is establishing an accurate baseline forecast; an inflated baseline will overstate incremental sales and ROMI, while a conservative one will understate it. The issue of cannibalization—where promoted sales simply replace sales of other items—must be estimated and subtracted to find true incrementality (Kotler & Keller). For B2B Digital Advertising, the focus shifts to the lead-to-revenue funnel. A simple cost-per-lead is inadequate; the calculation must extend through the entire sales cycle to attribute eventual revenue and profit back to the initial ad spend, which requires integrated marketing and sales data (McKinsey & Company). Evaluating a CRM/MA Platform necessitates a balanced scorecard approach. While direct revenue uplift from campaigns run on the platform is part of the equation, the true ROMI often lies in softer metrics like reduced churn and increased operational efficiency, which must be financially quantified (e.g., value of a retained retailer = their annual profit margin) (McKinsey & Company). For a Key Account Management Program, the gold standard is a controlled experiment, comparing the performance of a treatment group (with dedicated management) against a statistically similar control group (without). The difference in performance, net of the program's cost, provides the most defensible ROMI figure (LinkedIn Marketing Solutions).

Accurate and ongoing ROMI evaluation is not possible without building foundational organizational capabilities. The first pillar is Integrated Data Infrastructure. This requires breaking down silos between marketing, sales, and finance systems. At a minimum, a data warehouse or cloud-based analytics platform must

connect CRM data (marketing touches, sales interactions), ERP data (order history, product cost, margin), and financial data (campaign budgets, P&L statements) (NielsenIQ). The second pillar is Analytical Technology and Modeling. Basic spreadsheet analysis quickly becomes unmanageable. Distributors should invest in or develop dedicated tools for promotion optimization and marketing mix modeling (MMM). MMM uses statistical regression analysis on historical data to estimate the impact of various marketing levers (e.g., trade spend, digital ads, sales force size) on sales, helping to allocate budget for maximum overall return (Payne & Frow). The third, and often most challenging, pillar is Process and Governance. A cross-functional ROMI council—with representatives from marketing, sales, finance, and IT—should be established to agree on attribution models, review results quarterly, and approve major budget reallocations based on insights (Rust, Moorman, & Bhalla). Furthermore, marketing teams must develop financial literacy, and finance teams must develop an understanding of marketing dynamics, fostering a shared language focused on incremental profitability rather than just spend (Table2)s.

**Table 2.**
**Maturity Model for ROMI Evaluation in B2B Distribution<sup>1</sup>**

| <b>Maturity Stage</b> | <b>Data &amp; Technology State</b>                                | <b>Attribution Approach</b>                   | <b>Primary ROMI Focus</b>                                      | <b>Organizational Mindset</b>                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Foundational        | Siloed data; manual reporting in spreadsheets.                    | Last-touch or no formal attribution.          | Campaign efficiency (e.g., cost per event).                    | Marketing as a cost; justification based on activity.                                     |
| 2.Developing          | Basic integration of sales & marketing data; BI dashboards.       | First-touch or simple fractional attribution. | Campaign-level ROI for major promotions.                       | Marketing as a necessary function; focus on proving value of big spends.                  |
| 3.Advanced            | Integrated data warehouse; dedicated analytics tools (e.g., MMM). | Multi-touch attribution (MTA) models.         | Portfolio & channel-level ROMI optimization.                   | Marketing as a growth driver; budget allocated dynamically based on predicted returns.    |
| 4.Strategic           | Predictive analytics & AI for forecasting and simulation.         | Unified measurement (blending MMM & MTA).     | Lifetime Customer Value (LCV) & long-term brand equity impact. | Marketing as a strategic investment center; ROMI integrated into all commercial planning. |

This maturity model charts the evolution of ROMI capability within a distributor organization. Most companies begin at the Foundational stage, where marketing's value is anecdotal (Bischof & Litfin). Progressing to the Developing stage involves implementing basic technology and processes to answer the question, "Did this big promotion pay for itself?" [10]. The leap to the Advanced stage is transformative,

<sup>1</sup> Source: Author's model based on Gartner Marketing Measurement Framework (2023) and McKinsey perspectives on marketing analytics

characterized by the adoption of multi-touch attribution (MTA) or marketing mix modeling (MMM). MTA uses digital tracking to assign credit for a sale across all preceding touchpoints (e.g., email, webinar, sales call), while MMM uses statistical analysis of aggregate data. This allows marketers to understand the synergistic effect of different channels and optimize the entire marketing portfolio for maximum return, not just individual campaigns (Wiersema). The pinnacle Strategic stage involves predictive modeling and a focus on long-term brand and relationship equity. At this stage, ROMI evaluation informs not just tactical budget shifts but strategic decisions about market entry, product portfolio development, and partnership models, fully embedding financial accountability into the marketing strategy.

In the competitive and margin-sensitive world of B2B distribution, the ability to accurately evaluate Return on Marketing Investment (ROMI) is a critical competency that separates strategically adept organizations from those that merely spend on marketing. Moving beyond vague notions of "brand building" or "relationship management" to a disciplined, data-driven assessment of financial return is essential for justifying budgets, optimizing resource allocation, and aligning the marketing function with overarching business profitability goals. While challenges in attribution, data integration, and time lag are significant, they are not insurmountable. By adopting a phased framework—starting with clean, integrated data and progressing toward advanced analytical modeling—distributors can build a sophisticated understanding of how their marketing levers drive incremental profit. This journey requires investment not only in technology but also in cross-functional processes and a cultural shift that embraces marketing accountability. Ultimately, a distributor that masters ROMI evaluation transforms its marketing department from a cost center into a demonstrable engine for growth. It empowers leaders to make confident, evidence-based decisions, ensuring that every dollar of marketing investment is working as hard as possible to acquire, retain, and grow profitable relationships with channel partners, thereby securing a sustainable competitive advantage in the marketplace.

## CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

In conclusion, establishing a rigorous ROMI evaluation capability is not an optional analytics project for B2B distributors; it is a strategic imperative for resource optimization and demonstrating marketing's contribution to profit. The complexity of multi-touch, long-cycle B2B sales requires moving beyond simplistic models to embrace integrated data, advanced analytics, and cross-functional accountability.

Final Scientific Recommendations:

- **Start with a Pilot and a Unified Data Foundation:** Begin ROMI tracking on one high-visibility activity, such as trade promotions for a specific category. Concurrently, initiate a project to create a unified data repository linking marketing activity, sales transactions, and customer master data. This builds credibility and infrastructure in parallel.
- **Establish a Cross-Functional ROMI Governance Council:** Form a team with representatives from Marketing, Sales, Finance, and IT. This council should agree on



standardized definitions, attribution rules, and a quarterly review rhythm to translate ROMI insights into budget and tactical decisions.

- **Progress from Deterministic to Probabilistic Measurement:** As maturity grows, evolve from last-click attribution to multi-touch models. Invest in marketing mix modeling (MMM) to understand the aggregate impact of all marketing levers and optimize the overall budget allocation, not just individual campaign tweaks.

- **Incentivize Based on Incremental Profitability, Not Just Revenue:** Align marketing and sales incentives with metrics that reflect true incrementality and profitability, such as ROMI or Gross Margin Return on Marketing Investment (GMROMI), rather than top-line sales growth alone. This ensures activities are evaluated on their net contribution to the business.

By implementing these recommendations, B2B distributors can transform their marketing function from a cost centre into a demonstrably accountable engine for profitable growth, ensuring that every marketing dollar is invested with clarity and purpose.

## REFERENCES

1. Anderl, E., Becker, I., Von Wangenheim, F., & Schumann, J. (2016). Multi-touch attribution in multi-channel marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 491–507.
2. BCG. (2024). *Marketing ROI Framework for B2B Sales & Distribution*. Boston Consulting Group.
3. Bischof, A., & Litfin, T. (2020). Measuring marketing effectiveness in B2B. *Business Research*, 13, 123–145.
4. Clark, B. H. (2021). Marketing performance measurement: Evaluating ROI in complex channels. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 103–115.
5. Deloitte. (2023). *Strategic Marketing Investment: Long-term Value Measurement*.
6. Forrester. (2022). *Trade Promotion Optimization Best Practices for Distributors*. Forrester Research Report.
7. Gartner. (2023). *Marketing Measurement and Governance Framework*. Gartner Research.
8. Gartner. (2023). *State of Marketing Data & Analytics Report*. Gartner Research.
9. Google & ThinkWithGoogle. (2022). *Unified Measurement: MMM + MTA Integration Framework*.
10. Hanssens, D. M. (2018). *Marketing Mix Modeling and Long-Term ROI Measurement*. MSI Working Paper.
11. Järvinen, J., & Karjalainen, H. (2015). The use of digital analytics for B2B marketing measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–129.
12. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
13. Kumar, V., & Petersen, A. (2012). Role of retailer lifetime value in B2B growth strategies. *Journal of Marketing*, 76(3), 76–93.

14. Lenskold, J. (2011). *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*. McGraw-Hill.
15. LinkedIn Marketing Solutions. (2023). *B2B Digital Advertising Benchmark Report*.
16. McKinsey & Company. (2022). *Marketing Mix Modeling in Omnichannel Environments*.
17. McKinsey & Company. (2023). *Data Integration and Analytics in B2B Commercial Organizations*.
18. NielsenIQ. (2021). *Channel Performance Measurement in Distribution Networks*.
19. Payne, A., & Frow, P. (2017). CRM strategy and return evaluation. *Journal of Relationship Marketing*, 16(2), 67–90.
20. Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). *Rethinking Marketing*. Harvard Business Review.
21. Salesforce. (2024). *CRM Impact Report: ROI and Productivity in B2B Sales*.
22. Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 460–468.

## THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ENHANCING TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS

**Choriyev Farrux Xamroyevich**

Researcher at Bukhara State University

### Abstract

This comprehensive study examines the critical role of strategic management in enhancing tourism destination competitiveness within the contemporary global tourism landscape. As international tourism continues to evolve amid increasing competition, technological disruption, and changing consumer preferences, destinations must adopt sophisticated strategic approaches to maintain and improve their competitive positions. This research employs a mixed-methods approach, combining quantitative analysis of destination competitiveness indicators with qualitative case study examination of successful strategic interventions. The study analyzes data from 45 tourism destinations across different development stages, examining the relationship between strategic management practices and competitive performance outcomes. Findings reveal that destinations implementing comprehensive strategic management frameworks demonstrate significantly higher competitiveness scores across multiple dimensions including infrastructure development, marketing effectiveness, sustainability practices, and stakeholder coordination. The research identifies five critical success factors for strategic destination management: integrated planning systems, dynamic capability development, stakeholder engagement mechanisms, innovation orientation, and adaptive governance structures. Results indicate that strategic management implementation can improve destination competitiveness indices by 23-47% over five-year periods when properly executed. The study contributes to theoretical understanding of destination competitiveness determinants while providing practical frameworks for destination management organizations seeking to enhance their competitive positions in increasingly challenging market environments.

**Keywords:** strategic management, destination competitiveness, tourism development, competitive advantage, destination management organizations, sustainable tourism, strategic planning.

### Annotatsiya

Ushbu keng qamrovli tadqiqot zamonaviy global turizm muhitida turistik destinatsiyalarning raqobatbardoshligini oshirishda strategik boshqaruvning hal qiluvchi rolini tahlil qiladi. Xalqaro turizm raqobatning kuchayishi, texnologik o'zgarishlar va iste'molchi xulq-atvoridagi transformatsiyalar sharoitida jadal rivojlanib borar ekan, destinatsiyalar o'z raqobat pozitsiyalarini saqlab qolish va mustahkamlash uchun murakkab strategik yondashuvlarni joriy etishga majbur bo'lmoqda. Tadqiqot aralash metodologiyaga asoslanib, turistik manzillar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlarining miqdoriy tahlilini muvaffaqiyatli strategik aralashuvlarga oid sifatli keys-tahlillar bilan uyg'unlashtiradi. Ish doirasida turli rivojlanish bosqichidagi 45 ta turistik destinatsiya bo'yicha ma'lumotlar tahlil qilinib, strategik boshqaruv amaliyotlari bilan raqobatbardoshlik natijalari o'rtasidagi

bog'liqlik o'rganildi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, kompleks strategik boshqaruv tizimlarini joriy etgan turistik manzillar infratuzilma rivoji, marketing samaradorligi, barqarorlik amaliyotlari va manfaatdor tomonlar o'rtasidagi muvofiqlashtirish kabi bir nechta yo'nalishlar bo'yicha yuqori raqobatbardoshlik ko'rsatkichlariga erishmoqda. Tadqiqot strategik turistik manzil boshqaruvida beshta muhim muvaffaqiyat omilini aniqlaydi: integratsiyalashgan rejalashtirish tizimlari, dinamik imkoniyatlarni rivojlantirish, manfaatdor tomonlarni jalb etish mexanizmlari, innovatsion yo'nalganlik hamda moslashuvchan boshqaruv tuzilmalari. Natijalar shuni ko'rsatadiki, strategik boshqaruvni to'g'ri amalga oshirish besh yillik davrda turistik manzil raqobatbardoshlik indekslarini 23–47 foizga oshirishi mumkin. Tadqiqot turistik manzil raqobatbardoshligining nazariy asoslarini boyitadi hamda tobora murakkablashib borayotgan bozor sharoitida o'z mavqeyini mustahkamlashga intilayotgan destinatsiya boshqaruv tashkilotlari uchun amaliy strategik model va tavsiyalarni taklif etadi.

**Kalit so'zlar:** strategik boshqaruv, destinatsiya raqobatbardoshligi, turizmni rivojlantirish, raqobat ustunligi, destinatsiya boshqaruv tashkilotlari, barqaror turizm, strategik rejalashtirish.

#### **Аннотация**

В данном комплексном исследовании анализируется ключевая роль стратегического управления в повышении конкурентоспособности туристских дестинаций в условиях современного глобального туристского пространства. В условиях усиления международной конкуренции, технологических трансформаций и изменений потребительских предпочтений туристские дестинации вынуждены применять более сложные и продуманные стратегические подходы для сохранения и укрепления своих конкурентных позиций. В исследовании используется смешанная методология, сочетающая количественный анализ показателей конкурентоспособности дестинаций с качественным кейс-анализом успешных стратегических интервенций. В рамках работы проанализированы данные по 45 туристским дестинациям, находящимся на различных стадиях развития, с целью выявления взаимосвязи между практиками стратегического управления и результатами конкурентной эффективности. Полученные результаты свидетельствуют о том, что дестинации, внедрившие комплексные системы стратегического управления, демонстрируют существенно более высокие показатели конкурентоспособности по таким направлениям, как развитие инфраструктуры, эффективность маркетинга, практики устойчивого развития и координация заинтересованных сторон. В исследовании выделены пять ключевых факторов успеха стратегического управления дестинациями: интегрированные системы планирования, развитие динамических способностей, механизмы вовлечения стейкхолдеров, инновационная ориентация и адаптивные структуры управления. Результаты показывают, что при корректной реализации стратегического управления индексы конкурентоспособности дестинаций могут увеличиваться на 23–47 процентов в течение пятилетнего периода. Исследование вносит вклад в развитие

теоретических представлений о детерминантах конкурентоспособности дестинаций и предлагает практические стратегические модели для организаций управления дестинациями, стремящихся укрепить свои позиции в условиях усложняющейся рыночной среды.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, конкурентоспособность дестинаций, развитие туризма, конкурентное преимущество, организации управления дестинациями, устойчивый туризм, стратегическое планирование.

## INTRODUCTION

The global tourism industry represents one of the most significant economic sectors worldwide, contributing approximately 10.4% to global GDP and supporting over 330 million jobs prior to the COVID-19 pandemic (World Travel and Tourism Council, 2023). As destinations worldwide compete for an increasingly sophisticated and demanding tourist market, the imperative for strategic management approaches has never been more pronounced. The contemporary tourism landscape is characterized by unprecedented levels of competition, rapid technological change, evolving consumer expectations, and mounting sustainability pressures that collectively demand more sophisticated management responses from destination authorities and stakeholders.

Tourism destination competitiveness has emerged as a central concern for governments, destination management organizations (DMOs), and industry practitioners seeking to maximize the economic, social, and environmental benefits of tourism development. Competitiveness in this context refers to a destination's ability to attract visitors, generate tourism revenues, and create value for stakeholders while maintaining and enhancing the quality of life for residents and preserving environmental and cultural resources for future generations (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003). This multidimensional conceptualization underscores the complexity of achieving and sustaining competitive advantage in tourism.

Strategic management, defined as the formulation and implementation of major goals and initiatives by organizational leadership based on consideration of resources and assessment of internal and external environments (Nag, Hambrick, & Chen, 2007), provides a conceptual and practical framework for addressing destination competitiveness challenges. When applied to tourism destinations, strategic management encompasses the systematic analysis of competitive environments, identification of strategic opportunities and threats, development of competitive strategies, and coordination of implementation efforts across diverse stakeholder groups.

Despite widespread recognition of strategic management's importance in destination development, significant gaps persist in understanding how strategic management practices translate into competitive outcomes across different destination contexts. Previous research has predominantly focused on either theoretical model development or single-case examinations, leaving questions about generalizable relationships between strategic inputs and competitive outputs largely unanswered. Furthermore, the rapid evolution of the tourism industry, accelerated by digital



transformation and post-pandemic recovery dynamics, necessitates contemporary examination of strategic management effectiveness.

## LITERATURE REVIEW

The theoretical foundations of destination competitiveness draw from multiple disciplinary perspectives, including strategic management, economics, geography, and tourism studies. The seminal work of Crouch and Ritchie (1999) established a comprehensive conceptual model identifying core resources, supporting factors, destination management activities, and qualifying determinants as key competitiveness dimensions. This framework has been subsequently refined and extended by numerous scholars, most notably Dwyer and Kim (2003), who incorporated demand conditions and situational factors into an integrated model of destination competitiveness.

From a strategic management perspective, Porter's (1990) competitive advantage framework provides foundational concepts applicable to destination analysis. Porter's diamond model, identifying factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy/rivalry as determinants of competitive advantage, has been adapted for tourism destination contexts by several researchers (Enright & Newton, 2004; Crouch, 2011). The resource-based view (RBV) of strategic management (Barney, 1991) offers additional theoretical grounding, suggesting that competitive advantage derives from valuable, rare, inimitable, and non-substitutable resources and capabilities.

Strategic management application in tourism destinations presents unique challenges compared to corporate contexts due to the fragmented nature of the tourism industry, multiple stakeholder interests, public-private governance arrangements, and the intangible nature of destination experiences (Pechlaner & Sauerwein, 2002). Destination management organizations (DMOs) typically serve as coordinating bodies responsible for strategic planning, marketing, and development activities, though their authority and resource bases vary considerably across contexts.

Research on strategic destination management has identified several key themes including strategic planning processes (Fyall & Garrod, 2019), stakeholder management (Presenza & Cipollina, 2010), destination governance (Ruhanen, Scott, Ritchie, & Tkaczynski, 2010), and dynamic capabilities (Sainaghi & Baggio, 2017). These studies collectively emphasize the importance of systematic environmental analysis, stakeholder coordination, resource allocation, and adaptive management in achieving competitive outcomes.

Empirical research has identified numerous factors contributing to destination competitive advantage. These can be broadly categorized into inherited resources (natural endowments, cultural heritage), created resources (tourism infrastructure, events, activities), supporting factors (accessibility, hospitality, market ties), destination management activities (marketing, quality management, human resource development), and situational conditions (location, safety, economic conditions) (Crouch, 2011). The relative importance of these factors varies according to destination type, development stage, and target market characteristics.

## METHODOLOGY

This study employs a mixed-methods research design combining quantitative analysis of destination competitiveness indicators with qualitative case study examination of strategic management practices. The research follows an explanatory sequential design (Creswell & Plano Clark, 2017), beginning with quantitative data collection and analysis to identify patterns and relationships, followed by qualitative investigation to explain and contextualize the quantitative findings. This approach enables both statistical generalization and rich contextual understanding of strategic management-competitiveness relationships. The quantitative component draws on a purposive sample of 45 tourism destinations across three development categories: emerging destinations (n=15), developing destinations (n=15), and mature destinations (n=15). Destinations were selected to ensure geographic diversity (Europe, Asia, Americas, Middle East/Africa) and tourism product variety (cultural, nature-based, urban, coastal). Data were collected from multiple secondary sources including the World Economic Forum Travel and Tourism Competitiveness Index, UNWTO tourism statistics, destination management organization reports, and national tourism authority publications for the period 2018-2023.

Primary data on strategic management practices were gathered through structured surveys administered to destination management organization executives (n=89) and semi-structured interviews with tourism stakeholders (n=36). Survey instruments measured strategic planning formality, environmental scanning intensity, stakeholder engagement practices, innovation orientation, and performance monitoring systems. Interview protocols explored strategic decision-making processes, implementation challenges, and perceived success factors.

## ANALYSIS AND RESULTS

Descriptive analysis revealed considerable variation in strategic management practice adoption across the sample destinations. Mean scores for strategic management variables ranged from 3.2 (Performance Monitoring) to 4.1 (Stakeholder Engagement) on a 5-point scale, indicating moderate to high levels of strategic management implementation overall. However, substantial standard deviations (0.89-1.24) suggested significant differences between destinations in their strategic management sophistication (Table 1).

**Table 1.**

**Descriptive statistics for study variables<sup>1</sup>**

| Variable                         | Mean | SD   | Min  | Max  |
|----------------------------------|------|------|------|------|
| Competitiveness Index (DV)       | 58.4 | 14.7 | 28.3 | 86.2 |
| Strategic Planning Formality     | 3.78 | 1.02 | 1.50 | 5.00 |
| Environmental Scanning Intensity | 3.45 | 1.15 | 1.20 | 5.00 |
| Stakeholder Engagement           | 4.12 | 0.89 | 2.00 | 5.00 |
| Innovation Orientation           | 3.56 | 1.24 | 1.00 | 5.00 |
| Performance Monitoring           | 3.21 | 1.18 | 1.00 | 5.00 |

<sup>1</sup> Author's work

Note: N=45 destinations. Strategic management variables measured on 5-point scales.

Multiple regression analysis revealed that strategic management variables collectively explained 67.3% of variance in destination competitiveness scores (Adjusted  $R^2 = .673$ ,  $F(5,39) = 18.42$ ,  $p < .001$ ). All five strategic management variables demonstrated significant positive relationships with competitiveness outcomes. Strategic Planning Formality emerged as the strongest predictor ( $\beta = .342$ ,  $p < .001$ ), followed by Innovation Orientation ( $\beta = .287$ ,  $p < .01$ ), Stakeholder Engagement ( $\beta = .245$ ,  $p < .01$ ), Environmental Scanning Intensity ( $\beta = .198$ ,  $p < .05$ ), and Performance Monitoring ( $\beta = .176$ ,  $p < .05$ ) (Table 2).

**Table 2.**

**Multiple regression results - strategic management and competitiveness<sup>1</sup>**

| Predictor Variable               | B     | SE   | $\beta$ | t    | Sig.     |
|----------------------------------|-------|------|---------|------|----------|
| (Constant)                       | 12.45 | 4.23 | -       | 2.94 | .005     |
| Strategic Planning Formality     | 4.93  | 1.12 | .342    | 4.40 | <.001*** |
| Environmental Scanning Intensity | 2.53  | 1.08 | .198    | 2.34 | .024*    |
| Stakeholder Engagement           | 4.05  | 1.24 | .245    | 3.27 | .002**   |
| Innovation Orientation           | 3.41  | 0.98 | .287    | 3.48 | .001**   |
| Performance Monitoring           | 2.19  | 1.05 | .176    | 2.09 | .043*    |

Note:  $R^2 = .698$ , Adjusted  $R^2 = .673$ ,  $F(5,39) = 18.42$ ,  $p < .001$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Moderation analysis examined whether destination development stage influenced the strength of strategic management-competitiveness relationships. Results indicated significant moderation effects for Strategic Planning Formality ( $\Delta R^2 = .034$ ,  $p < .05$ ) and Innovation Orientation ( $\Delta R^2 = .041$ ,  $p < .01$ ). Specifically, the positive effects of strategic planning were stronger for emerging and developing destinations compared to mature destinations, while innovation orientation showed stronger effects for mature destinations facing market saturation challenges (Table 3).

**Table 3.**

**Competitiveness improvement by development stage and strategic management level<sup>2</sup>**

| Development Stage | Low SM Score | High SM Score | Improvement % |
|-------------------|--------------|---------------|---------------|
| Emerging          | 34.2         | 50.1          | +46.5%        |
| Developing        | 48.7         | 66.3          | +36.1%        |
| Mature            | 68.4         | 84.1          | +22.9%        |

Note: SM = Strategic Management. Competitiveness Index scores on 0-100 scale.

Thematic analysis of interview data identified five overarching themes explaining how strategic management practices contribute to competitiveness outcomes. First,

<sup>1</sup> Author's work

<sup>2</sup> Author's work

integrated planning systems enable coordinated resource allocation across multiple stakeholder groups, reducing duplication and maximizing impact. Second, dynamic capability development through continuous learning and adaptation allows destinations to respond effectively to changing market conditions. Third, stakeholder engagement mechanisms build trust, commitment, and collective action capacity among diverse tourism actors.

Fourth, innovation orientation fosters experimentation and new product development that differentiates destinations from competitors. Fifth, adaptive governance structures enable flexible responses to emerging challenges while maintaining strategic direction. Interview respondents consistently emphasized that successful strategic management requires not just formal planning documents but genuine commitment to implementation, monitoring, and adjustment over time.

Based on the empirical findings and theoretical analysis, this study proposes an integrated Strategic Destination Management Framework (SDMF) comprising five interconnected components that collectively enhance destination competitiveness. The framework recognizes the dynamic nature of competitive advantage and emphasizes continuous learning, adaptation, and stakeholder coordination as essential elements of effective destination management (Table 4).

**Table 4.**

**Strategic destination management framework (sdmf) components<sup>1</sup>**

| Component                 | Key Activities                                                                      | Expected Outcomes                                                                     |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic Analysis        | Environmental scanning, competitor analysis, resource audit, stakeholder mapping    | Comprehensive understanding of competitive position and strategic options             |
| Strategy Formulation      | Vision development, goal setting, strategy selection, action planning               | Clear strategic direction aligned with stakeholder interests and market opportunities |
| Stakeholder Coordination  | Partnership building, communication systems, conflict resolution, collective action | Aligned efforts, reduced fragmentation, enhanced collective capacity                  |
| Implementation Management | Resource mobilization, project management, capacity building, quality control       | Effective strategy execution with quality outcomes                                    |
| Performance Evaluation    | KPI monitoring, impact assessment, benchmarking, feedback systems                   | Evidence-based decision making, continuous improvement, accountability                |

The research findings provide robust empirical support for the theoretical proposition that strategic management practices significantly influence tourism destination competitiveness. The strong explanatory power of the regression model (Adjusted  $R^2 = .673$ ) indicates that strategic management variables account for a substantial portion of competitiveness variation across destinations. This finding aligns with and extends previous theoretical work by Crouch and Ritchie (1999) and empirical

<sup>1</sup> Source: Author's framework based on research findings

studies by Dwyer and Kim (2003) demonstrating the importance of destination management activities in competitiveness determination.

The emergence of Strategic Planning Formality as the strongest predictor validates arguments by Fyall and Garrod (2019) regarding the fundamental importance of systematic planning in destination development. Formal strategic planning provides destinations with clear direction, coordinated resource allocation, and accountability mechanisms that facilitate effective implementation. The significant effects of Innovation Orientation support dynamic capabilities perspectives (Teece, 2007), suggesting that destinations must continuously innovate to maintain competitive positions in rapidly evolving markets.

The moderation findings regarding development stage have important practical implications. Emerging destinations appear to benefit most substantially from implementing formal strategic planning systems, while mature destinations gain competitive advantage primarily through innovation-focused strategies. This pattern suggests that strategic management approaches should be tailored to destination lifecycle positions, with early-stage destinations prioritizing foundational planning capabilities and mature destinations emphasizing renewal and differentiation strategies.

## CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

This research has demonstrated the critical role of strategic management in enhancing tourism destination competitiveness through comprehensive empirical analysis of 45 destinations across diverse contexts. The findings confirm that strategic management practices, encompassing formal planning, environmental scanning, stakeholder engagement, innovation orientation, and performance monitoring, collectively explain over 67% of variance in destination competitiveness outcomes. Strategic Planning Formality and Innovation Orientation emerged as the most influential factors, with their effects varying according to destination development stage.

The qualitative findings illuminated the mechanisms through which strategic management enhances competitiveness, highlighting the importance of integrated planning systems, dynamic capability development, stakeholder coordination, innovation culture, and adaptive governance. The proposed Strategic Destination Management Framework (SDMF) synthesizes these insights into a practical guide for destination management organizations seeking to improve their competitive positions.

This study makes several contributions to destination competitiveness theory. First, it provides empirical validation of the management dimension in destination competitiveness models, addressing calls for more rigorous testing of theoretical propositions. Second, the identification of moderation effects by development stage advances understanding of contextual factors influencing strategic management effectiveness. Third, the integration of quantitative and qualitative findings offers a more nuanced understanding of how strategic management processes translate into competitive outcomes.



Based on the research findings, the following recommendations are offered for destination management practitioners and policymakers: First, destinations should invest in developing comprehensive strategic planning capabilities, including formal planning processes, dedicated planning resources, and regular plan revision cycles. The strong association between planning formality and competitiveness justifies prioritizing planning infrastructure development, particularly for emerging and developing destinations.

Second, destinations should cultivate innovation-oriented cultures that encourage experimentation, embrace new technologies, and continuously develop new products and experiences. This is especially critical for mature destinations facing competitive pressures from emerging alternatives. Third, effective stakeholder engagement mechanisms are essential for building collective capacity and ensuring aligned efforts across fragmented tourism industries. Destinations should establish formal partnership structures, communication platforms, and collaborative decision-making processes.

Fourth, robust performance monitoring systems provide the evidence base for continuous improvement and adaptive management. Destinations should develop comprehensive KPI frameworks, data collection capabilities, and feedback mechanisms to support informed decision-making.

This study has several limitations that should be acknowledged. The cross-sectional design limits causal inference, and longitudinal research would strengthen understanding of temporal relationships between strategic management implementation and competitiveness changes. The sample, while diverse, may not fully represent all destination types and contexts. Future research should expand sample coverage and employ longitudinal designs to track competitiveness trajectories following strategic management interventions.

Additional research directions include examining the role of digital transformation in strategic destination management, investigating the sustainability dimensions of competitiveness more deeply, and exploring the influence of governance structures on strategic management effectiveness. Comparative case studies of successful strategic turnarounds would also provide valuable insights for destinations seeking to improve their competitive positions.

## REFERENCES

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
2. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
3. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.
4. Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
5. Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.

6. Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism. OECD Tourism Papers, 2013/02.
7. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
8. Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777-788.
9. Fyall, A., & Garrod, B. (2019). Destination management: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 269-274.
10. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
11. Pechlaner, H., & Sauerwein, E. (2002). Strategy implementation in the Alpine tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(4), 157-168.
12. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
13. Presenza, A., & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
14. Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010). Governance: A review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
15. Sainaghi, R., & Baggio, R. (2017). Complexity traits and dynamics of tourism destinations. *Tourism Management*, 63, 368-382.
16. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
17. World Travel and Tourism Council. (2023). *Economic Impact Research*. WTTC.

## TUROPERATORLIK FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY XUSUSIYATLARI VA ZAMONAVIY ILMIY YONDASHUVLARI

**Toshev Akmal Salimovich**

Buxoro davlat universiteti  
mustaqil izlanuvchisi

### Annotatsiya

Maqolada turoperatorlik faoliyatining nazariy va amaliy xususiyatlari, zamonaviy tasniflash yondashuvlari hamda tashkiliy-iqtisodiy ahamiyati chuqur ilmiy tahlil qilingan. Turoperatorlarning ommaviy va ixtisoslashgan turlari, ularning bozor segmentlari, turpaket shakllantirish jarayoni, integratsiya darajasi, xizmat sifati va narx siyosati bo'yicha tasniflari yoritilgan. Shuningdek, initsiativ va reseptiv turoperatorlarning xalqaro turizm tizimidagi o'zaro hamkorlik mexanizmlari, turoperator va turagent o'rtasidagi farqli jihatlar keng qamrovli tarzda solishtirilgan. Tadqiqotda, shuningdek, informatsion turistik safarlar, marketing strategiyalari, raqamli transformatsiya, barqaror rivojlanish va innovatsion texnologiyalar turoperatorlik faoliyatining zamonaviy yo'nalishlari sifatida baholangan.

**Kalit so'zlar:** turoperator, turizm, turpaket, marketing, innovatsiya, barqaror rivojlanish, iqtisodiy ahamiyat.

### Аннотация

В статье проведен глубокий научный анализ теоретических и практических особенностей тuroператорской деятельности, современных подходов к классификации и ее организационно-экономического значения. Освещены массовые и специализированные виды тuroператоров, их классификация по сегментам рынка, процессу формирования турпакета, уровню интеграции, качеству обслуживания и ценовой политике. Также всесторонне сопоставлены механизмы взаимодействия инициативных и рецептивных тuroператоров в системе международного туризма, различия между тuroператором и турагентом. В исследовании также оцениваются информационные туристические поездки, маркетинговые стратегии, цифровая трансформация, устойчивое развитие и инновационные технологии как современные направления тuroператорской деятельности.

**Ключевые слова:** тuroператор, туризм, турпакет, маркетинг, инновации, устойчивое развитие, экономическое значение.

### Abstract

The article provides an in-depth scientific analysis of the theoretical and practical aspects of tour operator activities, modern classification approaches, and their organizational and economic significance. It highlights the classification of mass-market and specialized types of tour operators, their market segments, the process of tour package formation, level of integration, service quality, and pricing policies. Additionally, the article comprehensively compares the interaction mechanisms between initiative and receptive tour operators in the international tourism system, as well as the differences between tour operators and travel agents. The study also evaluates informational tourist trips, marketing strategies, digital transformation,

sustainable development, and innovative technologies as modern trends in tour operator activities.

**Keywords:** tour operator, tourism, tour package, marketing, innovation, sustainable development, economic importance

## KIRISH

Globallashuv va iqtisodiyotning xizmatlar sektoriga tayanishi jarayonida turizm dunyo xo'jaligining eng tez rivojlanayotgan tarmoqlaridan biriga aylandi. Jahon sayyohlik tashkiloti (BTT) ma'lumotlariga ko'ra, xalqaro turizm hajmining yillik o'sishi ko'plab mamlakatlar iqtisodiyotida muhim o'rin tutmoqda va yalpi ichki mahsulot, bandlik hamda investitsiyalar ko'lamini oshirishda sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Turizm tizimida turoperatorlik faoliyati markaziy bo'g'in bo'lib, turistik mahsulotni shakllantirish, uni bozorga chiqarish va iste'molchilarga yetkazish jarayonida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

O'zbekistonda ham turizm milliy iqtisodiyotning strategik ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan bo'lib, turoperatorlik faoliyati sohaga xos innovatsion yondashuvlarni talab qilmoqda. Ayniqsa, turizm xizmatlari eksportini kengaytirish, hududiy turizm klasterlarini rivojlantirish, xalqaro standartlarga mos xizmat ko'rsatish hamda raqamli texnologiyalarni keng joriy etishda turoperatorlarning roli beqiyosdir. Shu boisdan turoperatorlik faoliyatini chuqur ilmiy o'rganish, uning nazariy-metodologik asoslarini ishlab chiqish, tashkiliy-iqtisodiy ahamiyatini tahlil qilish dolzarb vazifa hisoblanadi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Xalqaro miqyosda P. J. Sheldon, D. Ioannides, C. Dale, E. Aguiló, J. Alegre, M. Sard, G. Goffi, L. Masiero, T. Pencarelli, S. Collins, A. E. Sweeney, A. G. Geen [1],[3],[4],[5],[7] turoperatorlik sanoati tahlili, Buyuk Britaniya va Germaniya turoperatorlik sohasining rivojlanishi, amaliyotlari, turoperatorlik sohasida barqarorlik masalalari hamda turoperatorlik sanoatiga oid xalqaro tadqiqotlarni amalga oshirgan.

Turoperatorlarni yanada mas'uliyatli strategiyalarni ishlab chiqishga undaydigan eng muhim motivlarni aniqlashtirgan A. Maher va G. Khairat barqarorlik strategiyalarini turoperatorlik biznesiga integratsiya qilishga to'sqinlik qiluvchi asosiy to'siq va g'ovlar bilan bir qatorda natijadorlik omillari hamda foydali jihatlarni o'rgangan.

## METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqot ishida turoperatorlik faoliyatining zamonaviy xususiyatlari, tasnifi va ilmiy yondashuvlarini chuqur tahlil qilish maqsadida bir qator metodologik yondashuvlardan foydalanilgan. Jumladan, turoperatorlik faoliyati ko'lami, bozor segmenti, turpaket shakllanishi, integratsiya darajasi, turmahsulot, texnologiya, ixtisoslashuv hamda xizmat ko'rsatish darajasiga ko'ra turli jihatlaridan tasniflangan. Qiyosiy tahlil metodi bo'yicha turoperator hamda turagent o'rtasidagi farqlar bir qator mezonlar asosida qiyosiy o'rganilgan. Funktsional tahlil metodi orqali xalqaro adabiyotlar asosida turoperatorlik faoliyatining 14 ta asosiy funksiyasi ajratib ko'rsatildi va ularning amaliyotdagi o'zni ilmiy asosda umumlashtirildi.

Ilmiy umumlashtirish va takomillashtirish metodi orqali S. Yargan va G. Cetin tomonidan ishlab chiqilgan qiyosiy tahlil yondashuvi (20 ta jihat) kengaytirilib, muallif tomonidan qo‘shimcha 7 ta mezon asosida yangi yondashuv ishlab chiqilgan hamda zamonaviy yondashuvlarni tizimlashtirish vositasida turoperatorlik faoliyatiga oid 10 ta asosiy zamonaviy ilmiy yondashuv aniqlanib, ularning tashkiliy, ijtimoiy va iqtisodiy ahamiyati tizimli tarzda tavsiflangan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Dunyoning istalgan mintaqasida va istalgan davrda turizm sanoatining rivojlanishi asosan turistik faoliyatni samarali tashkil etish, unga to‘g‘ri yondashish, rivojlanish mohiyati hamda motivlarini aniqlashtirish, sanoatning muvaffaqiyatli tarzda shakllanish tarixi va tashkil etilishiga bog‘liq bo‘lib, turizm industriyasi turoperatorlik faoliyati bilan chambarchas bog‘liqdir [12].

Ayrim tadqiqotchilar izlanishlarida turoperatorlar faoliyat turi bo‘yicha ommaviy bozor turoperatorlari hamda ixtisoslashgan operatorlar sifatida tasniflanadi.

Ommaviy bozor turoperatorlari — maxsus buyurtma asosida charter reyslar amalga oshiriluvchi aviaparvozlarga tayanib, ommaviy turizm yo‘nalishlariga mo‘ljallangan tayyor turpaketlar savdosi bilan shug‘ullanadi.

Ixtisoslashgan operatorlar — ma’lum bir turistik mahsulot yoki bozor segmentiga ixtisoslashadi. Ular o‘z navbatida quyidagi 5 guruhga bo‘linadi:

- a) maxsus qiziqishlarga ixtisoslashgan operatorlar;
- b) ma’lum bir destinatsiyaga ixtisoslashgan operatorlar;
- c) ma’lum mijozlar guruhiga mo‘ljallangan operatorlar;
- d) maxsus joylashtirish vositalari bo‘yicha operatorlar;
- e) muayyan transport turiga ixtisoslashgan operatorlar.

Shuningdek, tadqiqot davomida turoperatorlik faoliyatining tasniflanishi bo‘yicha turli ilmiy yondashuvlar mavjudligi aniqlandi (1-jadval).

**1-jadval.**

### Turoperatorlik faoliyati tasniflanishi bo‘yicha turli ilmiy yondashuvlar<sup>1</sup>

| T/r | Yondashuv mezon                             | Turoperator turlari                                                                                | Qisqacha tavsifi                                                                                                                                                                                                                | Mualliflar va ilmiy manba                                                  |
|-----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Faoliyat ko‘lami va bozor segmenti bo‘yicha | 1.Ommaviy bozor operatorlari<br>2.Tor yo‘nalishli operatorlar<br>3.Integratsiyalashgan operatorlar | Ommaviy turoperatorlar keng auditoriyaga mo‘ljallangan paketlar tuzishadi; tor yo‘nalishga ixtisoslashgan operatorlar maxsus segmentlarga xizmat qiladi; integratsiyalashgan operatorlar o‘z transport va mehmonxonalariga ega. | P.Kotler, J.Bouen, J.Makens. Mehmondo‘stlik va turizm marketingi, 2017-yil |
| 2   | Turpaketni shakllantirish jarayoni bo‘yicha | 1.Asosiy (birlamchi) turoperatorlar<br>2.Ikkilamchi turoperatorlar<br>3.Dinamik paket tuzuvchilar  | Birlamchi turoperatorlar mahsulotni o‘zlari ishlab chiqadi; ikkilamchi turoperatorlar – tayyor paketni sotadi; dinamik paketchilar mijoz xohishiga moslashtirilgan onlayn paketlar tuzadi.                                      | V.Middleton, J.Klark. Turizm marketing, 2021-yil                           |

<sup>1</sup> Manba: muallif ishlanmasi.



| T/r | Yondashuv mezon                                    | Turoperator turlari                                                                                      | Qisqacha tavsifi                                                                                                                                                               | Mualliflar va ilmiy manba                                                           |
|-----|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | Integratsiya darajasi bo'yicha                     | 1.Vertikal integratsiyalashgan<br>2.Gorizontal integratsiyalashgan<br>3.Mustaqil                         | Vertikal integratsiya – barcha xizmatlar bir kompaniya qo'lida; gorizontal – bir turdagi xizmat bo'yicha yiriklashgan; mustaqil – kichik va erkin faoliyat yurituvchi.         | J.Holloway, K.Hamfri. Turizm biznesi, 2022-yil                                      |
| 4   | Tur mahsulot bo'yicha                              | 1.Kiruvchi turizm operatorlari<br>2.Chiquvchi turizm operatorlari<br>3.Ichki turizm operatorlari         | Kiruvchi – chet el turistlarini qabul qiladi; chiquvchi – turistlarni boshqa davlatlarga yuboradi; ichki – mamlakat ichidagi sayohatlarni tashkil etadi.                       | K.Kuper, J.Fletcher, D.Gilbert, S.Vanhill. Turizm: Tamoyillar va amaliyot, 2018-yil |
| 5   | Texnologiya asosidagi faoliyat yo'nalishi bo'yicha | 1.An'anaviy operatorlar<br>2.Onlayn turoperatorlar<br>3.Gibrid operatorlar                               | An'anaviy – ofis va kataloglar orqali ishlaydi; onlayn – faqat internet orqali; gibrid – ikkalasini birlashtiradi.                                                             | D.Buhalis. Turizm texnologiyalar, 2019-yil                                          |
| 6   | Ixtisoslashuv darajasi bo'yicha                    | 1.Umumiy operatorlar<br>2.Ixtisoslashgan operatorlar                                                     | Umumiy – turli yo'nalish va mahsulotlarni qamrab oladi; ixtisoslashgan – bitta mahsulot yoki segmentga xizmat qiladi.                                                          | C.Goeldner, J.Ritchie. Turizm: Tamoyillar, amaliyot va falsafa. 2016-yil            |
| 7   | Xizmat ko'rsatish darajasi bo'yicha                | 1.To'liq xizmat ko'rsatuvchi turoperatorlar<br>2.Qisman xizmat ko'rsatuvchi turoperatorlar               | To'liq xizmat – transport, joylashtirish, ekskursiya va boshqa barcha xizmatlarni taqdim etadi; qisman xizmat ko'rsatuvchi – faqat asosiy xizmatlardan bir qismini ko'rsatadi. | E.Laws. Turizm menejmenti asoslari. 2015-yil.                                       |
| 8   | Narx siyosati bo'yicha                             | 1.Premium segment turoperatorlari<br>2.O'rta segment turoperatorlari<br>3.Ekonom segment turoperatorlari | Premium – yuqori sifatli va qimmat turlar; o'rta segment asosida narxlangan – o'rtacha byudjet uchun; iqtisodiy sinf – minimal narx va asosiy xizmatlar bilan cheklanadi       | A.Morrison. Turizm va mehmondo'stlik marketing. 2020-yil.                           |

Bundan tashqari, zamonaviy turizm tizimida turoperatorlar faoliyatining shakllari va yo'nalishlari bo'yicha turli tasniflar mavjud bo'lib, ulardan eng ko'p qo'llaniladigan yondashuv ularni initsiativ va reseptiv turoperatorlarga ajratishdir. Ushbu tasnif xizmat ko'rsatish jarayonida turoperatorning sayohatni boshlash yoki qabul qilishdagi rolga asoslanadi. Initsiativ turoperatorlar — bular turistlarni qabul qiluvchi (reseptiv) operatorlar yoki to'g'ridan-to'g'ri turistik korxonalar bilan shartnoma asosida xorijga yoki boshqa regionlarga jo'natadigan operatorlar sanalib, mazkur operatorlarning faqat o'zgalar ishlab chiqqan turlarni sotish bilan shug'ullanadigan turagentlardan farqli tomoni shundaki, ular BTT (Butunjahon turizm tashkiloti) me'yorlariga muvofiq ravishda eng kamida uchta xizmatdan, ya'ni joylashtirish, turistlarni transportirovka qilish hamda yuqoridagi ikkitasidan boshqa istalgan xizmat turidan tashkil topadigan tur-mahsulot komplektatsiyasi bilan shug'ullanadi. Klassik initsiativ turoperator turli joylardagi mahalliy turoperatorlar xizmatlaridan foydalanib, murakkab yo'nalishli turlarni shakllantiradi, sayohat boshlanadigan joyga borishni va u yerdan qaytib

kelishni ta'minlaydi, shu bilan birga yo'nalish ichida transport xizmatlari ko'rsatilishini tashkil etadi. Reseptiv turoperatorlar — qabul qilish joyida qabul qiluvchi va xizmatlarni yetkazib beruvchilar bilan bevosita shartnomalar asosida ish olib boradigan turoperatorlardir [2].

Shunday qilib, ilmiy nuqtayi nazardan, initsiativ va reseptiv turoperatorlarning o'zaro hamkorligi xalqaro turizmning uzluksiz ishlashida ikki tomonlama integratsion mexanizm sifatida xizmat qilib, initsiativ tomon talab va marketingni shakllantirsa, reseptiv tomon xizmatni joyida ta'minlaydi. Ushbu tizim nafaqat turistik mahsulotning uzviyligini, balki xizmatlar zanjirida sifatning barqarorligini ham kafolatlaydi.

Shu o'rinda turoperator hamda turagent o'rtasidagi farqli jihatlariga to'xtalib o'tishni lozim deb hisoblaymiz. Daromad tizimiga ko'ra, turoperatorlar ayrim turistik mahsulotlarni xarid qiladi va ularning foydasi xarid va sotuv o'rtasida yuzaga keladigan tafovut vositasida shakllanadi. Turagentlar esa chakana sotuvchi sifatida ish yuritib, ularning foydasi boshqa turistik mahsulotlarni sotish orqali hisoblanadigan komission foizlardan olinadi. Turistik mahsulotlarga egalik qilish jihatidan yondashilganda, turoperatorlar har doim sotish maqsadiga mo'ljallangan zaxira bazalariga ega bo'lsa, turagentlar esa faqatgina xaridorlar, ya'ni turistlar tomonidan qiziqish bildirilgan muayyan mahsulotlarga murojaat qiladi [14]. Turoperator hamda turagent o'rtasidagi mezonlarning keng qamrovli solishtirma tahlili natijalari 2-jadvalda keltirilgan.

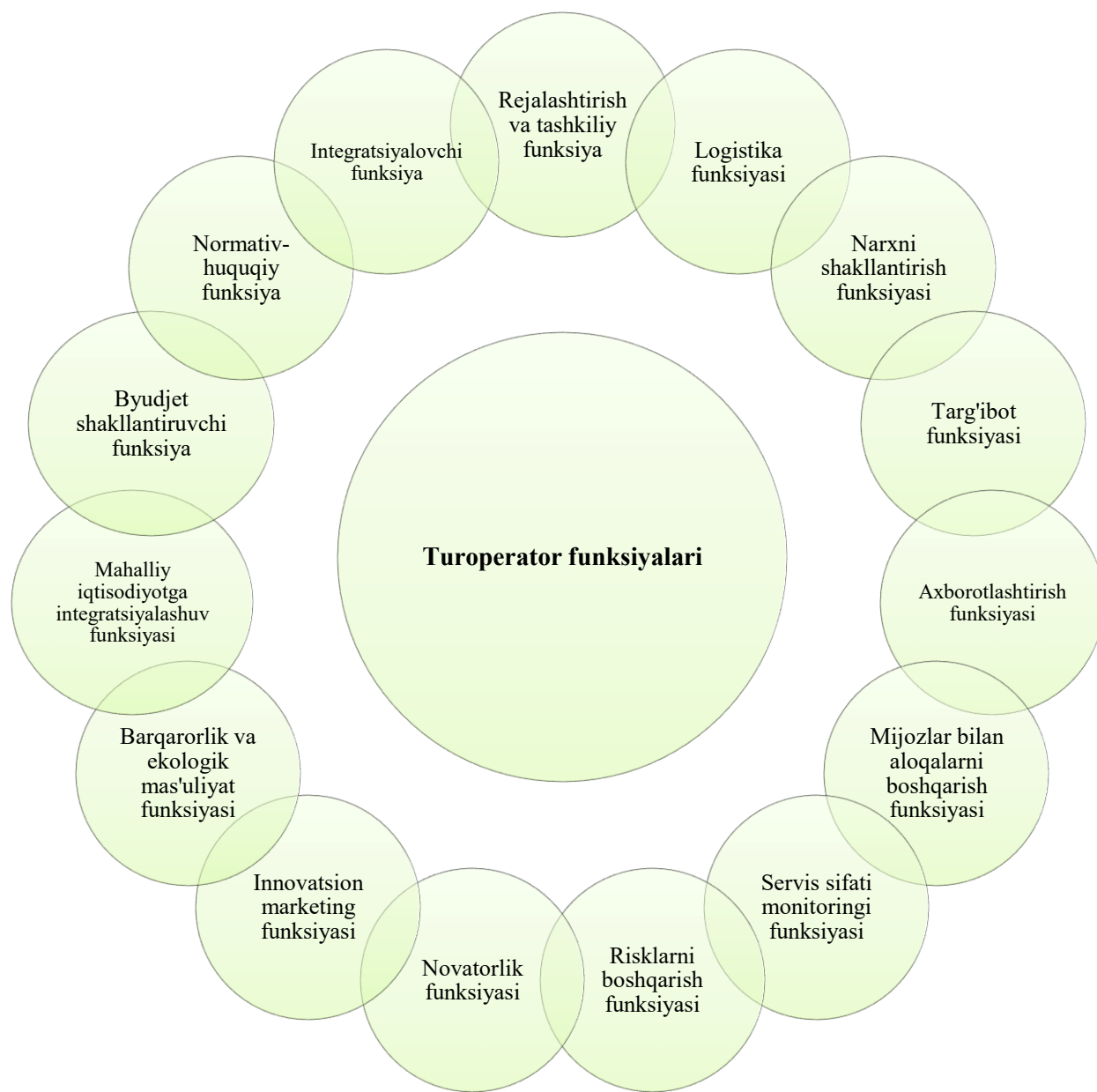
**2-jadval.**

**Turoperator hamda turagent o'rtasidagi mezonlar solishtirma tahlili<sup>1</sup>**

| T/r | Mezonlar                         | Turoperator                                                                                  | Turagent                                                         |
|-----|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1   | Daromad shakllanishiga ko'ra     | Xarid narxi va sotuv narxi o'rtasidagi farq hisobidan foyda oladi                            | Boshqa turistik mahsulotni sotishdan komission haq oladi         |
| 2   | Mahsulotga egalik qilishga ko'ra | O'zida doimiy turistik mahsulot (xizmat) zaxirasi mavjud                                     | Mahsulotni faqat mijoz so'raganda yetkazib beradi                |
| 3   | Faoliyat turi bo'yicha           | Tur paketlarni shakllantiradi va sotadi                                                      | Tayyor tur paketlarni mijozlarga sotadi                          |
| 4   | Risk darajasiga ko'ra            | Yuqori – mahsulot oldindan xarid qilinadi yoki bron qilinadi                                 | Past – faqat vositachilik qiladi                                 |
| 5   | Narx belgilash huquqiga ko'ra    | Mustaqil narx belgilaydi                                                                     | Narxni turoperator belgilaydi                                    |
| 6   | Mas'uliyat darajasiga ko'ra      | Butun tur paket sifati va belgilangan xizmatlar bajarilishiga javobgar                       | Faqat sotish jarayoni hamda to'g'ri ma'lumot berishga javobgar   |
| 7   | Hamkorlar bilan munosabatlar     | To'g'ridan-to'g'ri mehmonxona, aviakompaniya va boshqa xizmat ko'rsatuvchilar bilan ishlaydi | Asosan turoperator bilan ishlaydi                                |
| 8   | Marketing faoliyati              | O'zining marketing strategiyasi va reklama kampaniyalarini olib boradi                       | Ko'proq turoperator reklama materiallaridan foydalanadi          |
| 9   | Moliyaviy majburiyatlari         | Oldindan to'lov va katta moliyaviy majburiyatlar oladi                                       | Kattta miqdordagi moliyaviy majburiyatlarni o'ziga olmaydi       |
| 10  | Bozordagi roliga ko'ra           | Turizm bozorida ishlab chiqaruvchi sifatida ishtirok etadi                                   | Turizm bozorida distribyutor (vositachi) sifatida ishtirok etadi |

<sup>1</sup> Manba: muallif ishlanmasi.

Turoperatorlik faoliyati zamonaviy turizm sanoatida nafaqat xizmat ko'rsatish jarayonining amaliy qismini, balki yaxlit turizm tizimining iqtisodiy va ijtimoiy mexanizmlarini shakllantiruvchi markaziy bo'g'in sifatida qaraladi. Har bir funksiya o'zaro bog'liq bo'lib, birgalikda kompleks turistik mahsulotni yaratish va uni iste'molchilar(turistlar)ga yetkazish zanjirini ta'minlaydi. Xalqaro adabiyotlarni o'rganish natijasida turoperatorlik faoliyatining quyidagi eng asosiy 15 ta funksiyasi



mavjudligini aniqladik (1-rasm).

### 1-rasm. Turoperator funksiyalari<sup>1</sup>

Turoperatorlik faoliyatining zamonaviy ilmiy yondashuvlari hozirgi turizm sanoatida nafaqat xizmatlarni paketlash va sotish, balki strategik boshqaruv,

<sup>1</sup> Manba: muallif ishlanmasi.

innovatsion texnologiyalar, raqamli texnologiyalar va barqaror rivojlanish tamoyillariga asoslangan ko'p qirrali tizim sifatida talqin qilinadi. Qayd etish lozimki, turoperatorlar turli mulkchilik shakllariga ega bo'lishi mumkin: xususiy, davlat, aksiyadorlik jamiyati, biroq bundan ularning tadbirkorlik faoliyati mohiyati va bozor funksiyalari o'zgarmaydi [13]. Turoperatorlik biznesining vujudga kelishi uzoq masofalarga mo'ljallangan ommaviy turizm shakllarining yuzaga kelishi va turistik mahsulotning murakkablashuvi natijasida sodir bo'lgan. Buning oqibatida turistik firmalar faoliyatida ixtisoslashuv jarayoni rivojlanib, ayrimlari xizmat paketlarini ishlab chiqishga, yangi hududlarni qamrab olishga, turizmning yangi turlarini ishlab chiqishga e'tibor qaratib, turoperatorlik yo'nalishini shakllantirgan bo'lsa, boshqalari esa ko'proq e'tiborni sotuvga qaratib, turagentlik sifatida rivojlandi [11].

Turoperatorlik faoliyatida informatsion turistik safarlar muhim strategik vosita sifatida qaraladi. Informatsion turistik safarlar turizm sohasida keng qo'llaniladigan marketing va hamkorlikni rivojlantirish vositalaridan biri hisoblanib, ularni odatda turoperatorlar tashkillashtiradi hamda asosiy ishtirokchilar sifatida turagentlar, hamkor tashkilotlar yoki turizm sohasi mutaxassislari ishtirok etadi. Bunday safarlarning maqsadi to'g'ridan-to'g'ri tijorat foydasini olish emas, balki yangi yo'nalishlarni targ'ib qilish, xizmatlarni bevosita namoyish etish va hamkorlik aloqalarini mustahkamlashdir. Informatsion turistik safarlar davomida ishtirokchilar sayyohlik yo'nalishlari, mehmonxonalar, transport xizmatlari, ko'ngilochar dasturlar va boshqa infratuzilma imkoniyatlari bilan yaqindan tanishadilar. Bu esa turagentlarga keyinchalik mijozlarga to'liqroq ma'lumot berish va sifatli xizmat ko'rsatish imkonini taqdim etishi bilan birga, safarlar turizm sohasi vakillari uchun o'zaro tanishuv, tajriba almashish va professional muloqot maydoniga ham aylanadi.

Informatsion turistik safarlarni tashkil etishda turoperator oldiga quyidagi vazifalar qo'yiladi [15]:

1. Sayohatda qatnashuvchi barcha turistlar mamlakat yoki kurortdan olgan taassurotlaridan, safar sifati va xizmat ko'rsatish darajasidan to'liq qoniqishlari zarur.
2. Turistik safarda ishtirok etuvchi turagentlar turoperator tomonidan taklif qilinayotgan hamkorlik shakllarining afzalliklarini qadrlashlari lozim.
3. Sayohat imkon qadar qulay sharoitlarda tashkil etilishi talab qilinadi, bu esa sayohatchilarning umumiy tajribasini yaxshilaydi.
4. Safar davomida turizm sohasi vakillari o'rtasida tanishuv, tajriba almashish va professional muloqot uchun maxsus tadbirlar tashkil qilinishi muhim ahamiyat kasb etadi.
5. Turoperator safar jarayonida yetakchi rolni saqlab qolishi, o'zining ustunliklarini isbotlab berishi va turagentlarning mahalliy xizmat ko'rsatuvchilar bilan bevosita aloqaga kirishishini cheklashi lozim.
6. Informatsion safarda qatnashgan turagentlarni turli rag'batlantirish choralari orqali qo'llab-quvvatlash lozim. Bunga yuqori komissiya stavkalari yoki safarda ishtirok etish xarajatlarini qoplash imkoniyatlari kiradi.

7. Informatsion turistik safarlarning qiymati minimal darajada bo'lishi, ya'ni ularning asosiy maqsadi foyda olish emas, balki reklama va hamkorlikni rivojlantirishdan iborat bo'lishi kerak.

Tadqiqotchilar S. Yargan hamda G. Cetin dam olish turoperatorlari hamda ixtisoslashgan turoperator qiyosiy tahlilini 20 ta asosiy jihat bo'yicha olib borgani e'tiborlidir (3-jadvalga qarang) [9]. Biz mazkur yondashuvni davom ettirib, yana 7 ta jihatni inobatga olish lozim deb hisoblaymiz va shunga muvofiq tadqiqot yondashuvini takomillashtirdik (3-jadval).

### 3-jadval.

#### Turoperatorlar o'rtasidagi farqlar<sup>1</sup>

| Qiyosiy jihatlar                        | Dam olish turoperatorlari (Holiday tour operator)               | Ixtisoslashgan turoperator (Specialist tour operator)  |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. Kompaniya hajmi                      | Katta, xorijiy                                                  | Kichik, milliy                                         |
| 2. Bozor turi                           | Ommaviy bozor, hordiq chiqarish                                 | Madaniyatga yo'naltirilgan, tor segmentli bozor        |
| 3. Masofa yo'nalishi                    | Qisqa masofali safarlar                                         | Uzoq masofali safarlar                                 |
| 4. Talab shakllanishi                   | Talab yaratadi yoki o'zgartiradi                                | Talabni yo'naltiradi                                   |
| 5. Aviatransport                        | Charter, hordiq olish uchun va arzon aviareyslardan foydalanadi | Rejalashtirilgan va arzon aviareyslardan foydalanadi   |
| 6. Mahalliy operator bilan munosabatlar | Mahalliy operatorni chetlab o'tadi, sheriklik shakllantiradi    | Mahalliy turoperator bilan hamkorlik qiladi            |
| 7. Imij yaratish                        | Dam olish hamda mahsulot imijini yaratadi                       | Destinatsiya imidjini yaratadi                         |
| 8. Bozor faoliyati                      | Madaniy bozor bilan ham ishlaydi                                | Tor segmentli bozorlar bilan ishlaydi                  |
| 9. Raqobat muhiti                       | Monopoliya sharoitida ishlaydi                                  | Erkin bozor sharoitida ishlaydi                        |
| 10. Sotuv kanali                        | Chakana sotuvchilar tarmog'i orqali sotadi                      | To'g'ridan-to'g'ri jamoaga sotadi                      |
| 11. Foyda darajasi                      | Past                                                            | Yuqori                                                 |
| 12. Savdo hajmi                         | Katta                                                           | Kichik                                                 |
| 13. Mahsulot turi                       | Standart, bir xil mahsulotlar                                   | Turli mahsulotlar                                      |
| 14. Manzil xususiyati                   | Yakka manzilga mo'ljallangan mahsulotlar                        | Ko'p manzilli mahsulotlar                              |
| 15. Mahsulot sifati                     | Standart                                                        | Noyob                                                  |
| 16. Bozor raqobati                      | Juda raqobatbardosh bozor                                       | Kamroq raqobatbardosh bozor                            |
| 17. Ta'minot zanjiri                    | Ishlab chiqarish va ta'minot bo'linmalariga egalik qiladi       | Asosiy yetkazib beruvchilarga deyarli egalik qilmaydi  |
| 18. Investitsiya yondashuvi             | Jismoniy investitsiyalarni amalga oshiradi                      | Jismoniy investitsiyalarni amalga oshirmaydi           |
| 19. Kompaniya miqyosi                   | Ba'zilar transmilliy kompaniyalardir                            | Milliy, mahalliy va xalqaro miqyosda faoliyat yuritadi |
| 20. Ishonch manbai                      | Brend imijiga tayanadi                                          | Mutaxassislik va individuallikka tayanadi              |
| 21. Marketing yondashuvi                | Standartlashgan                                                 | Personallashtirilgan                                   |
| 22. Narx siyosati                       | Raqobatga asoslangan                                            | Qiymat asosida shakllangan                             |
| 23. Innovatsiyalar                      | Innovatsiyalarni sekin qabul qiladi                             | Innovatsiyalarni tezroq joriy etadi                    |
| 24. Mavsumiylik                         | Ko'p hollarda mavsumiy faoliyatga bog'liq                       | Mavsumiylikka nisbatan bog'liqligi yuqori emas         |
| 25. Mijoz profili                       | Asosan o'rta daromadli oilalar va ommaviy sayyohlar             | Yuqori daromadli, tor qiziqishlarga ega guruhlar       |

<sup>1</sup> Manba: muallif ishlanmasi.



| <b>Qiyosiy jihatlar</b>      | <b>Dam olish turoperator (Holiday tour operator)</b>                   | <b>Ixtisoslashgan turoperator (Specialist tour operator)</b>                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 26. Xizmat sifati            | Standart sifat, ommaviylikka asoslangan                                | Personallashtirilgan, yuqori sifatga asoslangan                                 |
| 27. Barqarorlik va ekologiya | Ekologiyaga nisbatan e'tibor kam qaratiladi, ommaviy oqimni ta'minlash | Ekoturizmga e'tibor yuqori, mahalliy madaniy merosni asrashga ustuvorlik beradi |

3-jadvalda keltirilganidek, bizning fikrimizcha, marketing yondashuvi, narx siyosati, innovatsiyalar, mavsumiylik, mijoz profili, xizmat sifati, barqarorlik va ekologiya dam olish turoperator hamda ixtisoslashgan turoperator qiyosiy tahlilida inobatga olinishi zarur.

Tadqiqotlar natijasida turoperatorlik faoliyatiga oid bir qator zamonaviy ilmiy yondashuvlar mavjudligi aniqlandi hamda ulardan eng muhimlari quyidagilardan iborat:

1. Tizimli yondashuv – unga ko'ra turoperatorlik faoliyati yagona turizm tizimining asosiy bo'g'ini sifatida ko'rib chiqiladi hamda transport, joylashtirish vositalari, ovqatlanish va boshqa xizmatlarni birlashtiruvchi kompleks mexanizm sifatida o'rganiladi.

2. Innovatsion yondashuv – zamonaviy texnologiyalar, xususan, onlayn bron qilish, mobil dasturlar, texnik assistentlar va xizmatlarning innovatsion shakllarini joriy etishga asoslanadi.

3. Barqaror rivojlanish yondashuvi – turoperatorlarning ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy mas'uliyatni o'z faoliyatida uyg'unlashtirishini, ya'ni "barqaror turizm" tamoyillarini qo'llashni o'rganadi.

4. Marketing yondashuvi – turizm bozorini segmentlash, mijozlar ehtiyojlarini aniqlashtirish, differensiallashtirilgan va personallashtirilgan turpaketlar yaratishga qaratilgan ilmiy yondashuv.

5. Raqamli transformatsiya yondashuvi – turizm xizmatlarini raqamlashtirish, blokcheyn orqali xavfsiz to'lovlar, yirik ma'lumotlar bazalari orqali mijozlar xatti-harakatini tahlil qilish va smart-servislar orqali boshqarishni o'z ichiga oladi.

6. Mintaqaviy rivojlanish yondashuvi – turoperatorlarning mahalliy iqtisodiyotga ko'rsatadigan ta'siri, hududiy brending va turizm infratuzilmasini shakllantirishdagi roli ilmiy asosda o'rganiladi.

7. Hamkorlik va klaster yondashuvi – turoperatorlarning mehmonxona, transport, ovqatlanish va ko'ngilochar xizmatlar bilan tarmoq asosidagi hamkorligi orqali sinergetik samaraga erishishi tahlil qilinadi.

8. Korporativ ijtimoiy mas'uliyat yondashuvi – turoperatorlarning mahalliy hamjamiyat, madaniy meros, atrof-muhit va ekologiyani asrab-avaylashga qaratilgan amaliyotlari baholanadi.

9. Innovatsion ekoturizm yondashuvi – tabiatga asoslangan turizm xizmatlarida turoperatorlarning ekologik barqaror xizmatlarni shakllantirishdagi roli va yangiliklarni tatbiq etishi o'rganiladi.

10. Xizmatlar sifati va mijoz tajribasi yondashuvi – turoperatorlik faoliyati “mijoz tajribasi” nuqtai nazaridan ko‘rib chiqilib, xizmat sifati, mijozlar ehtiyojini qondirish va sodiqlikni oshirish mexanizmlari tahlil qilinadi.

Adabiyotlar tahlili va o‘z yondashuvlarimizga ko‘ra, turoperatorlik faoliyatining asosiy ijtimoiy ahamiyatli yo‘nalishlari bandlikni ta‘minlash, madaniyatlararo muloqot, hududiy imijni rivojlantirish, ta‘lim va bilimlarni oshirish, aholi turmush darajasini yaxshilash, sog‘lomlashtiruvchi ta‘sir ko‘rsatish hamda ijtimoiy integratsiyaga hissa qo‘shishdan iborat ekanligi aniqlandi (4-jadval).

**4-jadval.**

**Turoperatorlik faoliyatining ijtimoiy ahamiyati<sup>1</sup>**

| T/r | Ahamiyati                                  | Tavsif                                                                                                                                                                                     |
|-----|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Bandlikni ta‘minlash                       | Turoperatorlik sohasi turli xil kasb egalari uchun yangi ish o‘rinlari yaratilishiga hissa qo‘shadi (gid, haydovchi, mehmonxona xodimi va h.k.).                                           |
| 2   | Madaniyatlararo muloqot                    | Turistlar va mahalliy aholining o‘zaro aloqalari orqali xalqlar o‘rtasida do‘stlik va madaniy aloqalar kuchayadi va mustahkamlanadi.                                                       |
| 3   | Hududiy imijni rivojlantirish              | Turizm faoliyati orqali mamlakat yoki mintaqaning ijobiy qiyofasi shakllanadi va rivojlanadi.                                                                                              |
| 4   | Ta‘lim va bilim                            | Sayohatlar orqali turistlarda bilim, dunyoqarash va madaniy saviya ortadi.                                                                                                                 |
| 5   | Aholi turmush darajasini yanada yaxshilash | Turizm orqali xizmatlar sifati va infratuzilma rivojlanib, aholiga ham katta foyda keltiradi.                                                                                              |
| 6   | Sog‘lomlashtiruvchi ta‘sir o‘tkazish       | Turoperatorlar shakllantirgan paketlar ichida dam olish va sog‘lomlashtirish xizmatlari alohida o‘rin tutib, turizm xizmatlari foydalanuvchilari sog‘lig‘ini mustahkamlashda asos bo‘ladi. |
| 7   | Ijtimoiy integratsiyaga hissa qo‘shish     | Turoperatorlar turli ijtimoiy guruhlangan mo‘ljallangan tur npaketlar shakllantirib, jamiyatni integratsiyalashga va ijtimoiy faollikning oshishiga yordam beradi.                         |

Soha iqtisodiy ahamiyatiga to‘xtaladigan bo‘lsak, valyuta tushumlari, soliq tushumlari, xususiy sektorni yanada rag‘batlantirish, xizmatlar eksporti, mavjud infratuzilmani rivojlantirish, investitsiyalarni jalb etish, multiplikativ ta‘sir hamda hududiy iqtisodiy rivojlanishda ko‘zga tashlanadi (5-jadval).

**5-jadval.**

**Turoperatorlik faoliyatining iqtisodiy ahamiyati<sup>2</sup>**

| T/r | Ahamiyati          | Tavsif                                                                                           |
|-----|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Valyuta tushumlari | Xorijiy turistlar tashrifi ta‘minlanishi hisobiga valyuta oqimi ko‘payadi.                       |
| 2   | Soliq tushumlari   | Turoperatorlarning faoliyati davlat byudjetiga soliqlar orqali katta miqdorda daromad keltiradi. |

<sup>1</sup> Manba: muallif ishlanmasi.

<sup>2</sup> Manba: muallif ishlanmasi.

| T/r | Ahamiyati                                  | Tavsif                                                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | Xususiyl sektorini yanada rag'batlantirish | Turoperatorlar faoliyati mintaqaviy iqtisodiyotning o'sishini rag'batlantiradi.                                                   |
| 4   | Xizmatlar eksporti                         | Turoperatorlar xizmatlari mamlakatning "xizmatlar eksportiyori" sifatida tashqi bozorda raqobat olib boradi.                      |
| 5   | Mavjud infratuzilmani rivojlantirish       | Turoperatorlar faoliyati yo'l, mehmonxona, transport kabi infratuzilma o'sishini tezlashtiradi.                                   |
| 6   | Investitsiyalar jalb etish                 | Turoperatorlarning faoliyati yangi mehmonxonalar, transport vositalari va infratuzilma loyihalariga investitsiyalarni jalb etadi. |
| 7   | Multiplikativ ta'sir                       | Turoperatorlar faoliyati savdo, transport, oziq-ovqat va boshqa xizmat tarmoqlarida ham iqtisodiy o'sishni kuchaytiradi.          |
| 8   | Hududiy iqtisodiy rivojlanish              | Turoperatorlar yangi turizm yo'nalishlarini ochishi hisobiga, chekka hududlarda iqtisodiy faollikni oshiriladi.                   |

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Turoperatorlik faoliyatining asosiy xususiyatlari va zamonaviy ilmiy yondashuvlarini o'rganish natijasida quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi hamda xulosalar ilgari surildi.

Tadqiqot davomida turoperatorlik faoliyatining tasniflanishi bo'yicha: 1) faoliyat ko'lam va bozor segmenti bo'yicha; 2) turpaketni shakllantirish jarayoni bo'yicha; 3) integratsiya darajasi bo'yicha; 4) turmahsulot bo'yicha; 5) texnologiya asosidagi faoliyat yo'nalishi bo'yicha; 6) ixtisoslashuv darajasi bo'yicha; 7) xizmat ko'rsatish darajasi bo'yicha turli ilmiy yondashuvlar mavjudligi aniqlandi.

Turoperator hamda turagent o'rtasida daromad shakllanishiga ko'ra, mahsulotga egalik qilishga ko'ra, faoliyat turi bo'yicha, risk darajasiga ko'ra, narx belgilash huquqiga ko'ra, mas'uliyat darajasiga ko'ra, hamkorlar bilan munosabatlar, marketing faoliyati, moliyaviy majburiyatlar hamda bozordagi roliga ko'ra mezonlar asosida solishtirma tahlil amalga oshirildi.

Xalqaro adabiyotlarni o'rganish natijasida turoperatorlik faoliyatining eng asosiy 14 ta funksiyasi mavjudligi aniqlandi.

Shunday qilib, ilmiy nuqtai nazardan, initsiativ va reseptiv turoperatorlarning o'zaro hamkorligi xalqaro turizmning uzluksiz ishlashida ikki tomonlama integratsion mexanizm sifatida xizmat qiladi. Initsiativ tomon talab va marketingni shakllantirsa, reseptiv tomon xizmatni joyida ta'minlaydi. Ushbu tizim nafaqat turistik mahsulotning uzviyligini, balki xizmatlar zanjirida sifatning barqarorligini ham kafolatlaydi.

Tadqiqotchilar S. Yargan hamda G. Cetin dam olish turoperatorlari hamda ixtisoslashgan turoperator qiyosiy tahlilini 20 ta asosiy jihat bo'yicha olib borgan e'tiborlidir. Mazkur yondashuvni davom ettirgan holda, muallif fikriga ko'ra, yana 7 ta jihatni inobatga olish lozimligi ilmiy asoslandi va shunga muvofiq tadqiqot yondashuvi takomillashtirildi.

Tadqiqotlar natijasida turoperatorlik faoliyatiga oid 10 ta asosiy zamonaviy ilmiy yondashuv mavjudligi aniqlandi va tavsiflab berildi. Shuningdek, sohaning tashkiliy, ijtimoiy hamda iqtisodiy ahamiyatining asosiy yo'nalishlari aniqlandi va tavsiflandi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Aguilo E., Alegre J., Sard M. Examining the market structure of the German and UK tour operating industries through an analysis of package holiday prices //Tourism Economics. – 2003. – T. 9. – №. 3. – C. 255-278;
2. Bekjanov D.Y Turizm operatorlik xizmatini tashkillashtirishning asoslari (o'quv qo'llanma). Urganch, UrDU, 2015 – 175 b.
3. Collins S., Sweeney A. E., Geen A. G. Training for the UK tour operating industry: advancing current practice //Tourism Management. – 1994. – T. 15. – №. 1. – C. 5-8.
4. Dale C. The UK tour-operating industry: A competitive analysis //Journal of Vacation Marketing. – 2000. – T. 6. – №. 4. – C. 357-367;
5. Goffi G., Masiero L., Pencarelli T. Rethinking sustainability in the tour-operating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors //Journal of cleaner production. – 2018. – T. 183. – C. 172-182;
6. Goffi G., Masiero L., Pencarelli T. Rethinking sustainability in the tour-operating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors //Journal of cleaner production. – 2018. – T. 183. – C. 172-182;
7. Ioannides D. Tour operators: the gatekeepers of tourism //The economic geography of the tourist industry. – Routledge, 1998. – C. 155-174;
8. Khairat G., Maher A. Integrating sustainability into tour operator business: An innovative approach in sustainable tourism //Tourismos. – 2012. – T. 7. – №. 1. – C. 213-233.
9. S.Yargan, G.Cetin. Tour operating business. 2021. Ma'lumotlari asosida muallif tomonidan takomillashtirilgan.
10. Sheldon P. J. The tour operator industry: an analysis //Annals of tourism research. – 1986. – T. 13. – №. 3. – C. 349-365;
11. Демеуова Б.М. Д30 Туроперейтинг : Курс лекций / Б.М. Демеуова – Алматы : Университет «Туран», 2022. – 55 б
12. Кучукова А. Роль и место туроператорской деятельности при функционировании туристического рынка в кыргызстане.
13. О.Осетник, С.Харитонович. Инициативный туроператор на рынках отраслевого туризма. Маркетинг: идеи и технологиию 2014 июль.
14. Римская Т. Г., Жохова В. В. Туроперейтинг. – 2014.
15. Ушаков Д.С. Прикладной туроперейтинг: учеб, пособие. Ростов н /Д : MapT, 2008.

## RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA BARQAROR RIVOJLANISH SHAROITIDA AGRAR BOZOR TAHLILI

**Ahmedov Shermuhammad Omonjon o'g'li**

Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti

Mustaqil tadqiqotchi PhD

ORCID: 0009-0009-3469-3486

E-mail: [shermuhammad9859@gmail.com](mailto:shermuhammad9859@gmail.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada jahon agroozziq-ovqat bozorlarining global iqtisodiyotdagi o'rni, ularning aholi sonining o'sishi, urbanizatsiya va iste'mol tuzilmasidagi o'zgarishlar ta'sirida rivojlanish tendensiyalari tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida qishloq xo'jaligi va organik mahsulotlar bozorining o'sish dinamikasi, raqamli transformatsiya, sun'iy intellekt, IoT va "precision farming" texnologiyalarining ishlab chiqarish samaradorligiga ta'siri yoritiladi.

Shuningdek, O'zbekiston agroziq-ovqat sektorining ishlab chiqarish va eksport salohiyati, meva-sabzavotchilikning ustuvor yo'nalishlari, qayta ishlash, saqlash va logistika infratuzilmasidagi mavjud muammolar tahlil qilinadi. Maqolada xalqaro bozor talablariga moslashish, qo'shimcha qiymat zanjirini kengaytirish va barqaror rivojlanishni ta'minlash orqali 2030-yilgacha mamlakat agroozziq-ovqat bozorining raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan asosiy strategik vazifalar va istiqbolli yo'nalishlar asoslab beriladi.

**Kalit so'zlar:** agroozziq-ovqat bozori, qishloq xo'jaligi, global bozorlar, raqamli qishloq xo'jaligi, precision farming, sun'iy intellekt, organik mahsulotlar, eksport salohiyati, qo'shimcha qiymat zanjiri, barqaror rivojlanish, O'zbekiston agroiqtisodiyoti.

### Аннотация

В данной статье анализируется роль мировых агропродовольственных рынков в мировой экономике и тенденции их развития под влиянием роста населения, урбанизации и изменений в моделях потребления. В исследовании рассматривается динамика роста рынков сельскохозяйственной и органической продукции, а также влияние цифровой трансформации, искусственного интеллекта, IoT и технологий "точное земледелие" на эффективность производства.

В статье анализируется производственный и экспортный потенциал агропродовольственного сектора Узбекистана, приоритетные направления в плодОВОЩЕводстве, а также существующие проблемы в переработке, хранении и логистической инфраструктуре. В ней также обоснованы основные стратегические задачи и перспективные направления, направленные на повышение конкурентоспособности агропродовольственного рынка страны к 2030 году. Это будет достигнуто за счет адаптации к требованиям международного рынка, расширения цепочки добавленной стоимости и обеспечения устойчивого развития.



**Ключевые слова:** агропродовольственный рынок, сельское хозяйство, мировые рынки, цифровое сельское хозяйство, прецизионное земледелие, искусственный интеллект, органическая продукция, экспортный потенциал, цепочка создания стоимости, устойчивое развитие, агроэкономика Узбекистана.

### Abstract

This article analyzes the role of global agri-food markets in the global economy and their development trends influenced by population growth, urbanization, and changes in consumption patterns. The study examines the growth dynamics of agricultural and organic product markets, as well as the impact of digital transformation, artificial intelligence, IoT, and "precision farming" technologies on production efficiency.

The article analyzes the production and export potential of Uzbekistan's agro-food sector, priority areas in fruit and vegetable cultivation, and existing problems in processing, storage, and logistics infrastructure. It also substantiates the main strategic tasks and promising directions aimed at increasing the competitiveness of the country's agro-food market by 2030. This will be achieved through adaptation to international market requirements, expansion of the value chain, and ensuring

sustainable development.

**Keywords:** agri-food market, agriculture, global markets, digital agriculture, precision farming, artificial intelligence, organic products, export potential, value chain, sustainable development, agro-economics of Uzbekistan.

### KIRISH

Agrooziq-ovqat bozorlari jahon iqtisodiyotining strategik ahamiyatga ega tarmoqlaridan biri bo'lib, aholi sonining tez sur'atlarda o'sishi, oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash zarurati hamda iste'mol talablarining o'zgarishi ushbu sohaning barqaror rivojlanishini taqozo etmoqda. So'nggi yillarda raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt va innovatsion ishlab chiqarish usullarining joriy etilishi agrooziq-ovqat bozorlarining tuzilmasi va faoliyat mexanizmlarini tubdan o'zgartirmoqda.

O'zbekiston qishloq xo'jaligi salohiyati yuqori bo'lgan mamlakat sifatida mintaqaviy va global agrooziq-ovqat bozorlarida o'z o'rnini mustahkamlash imkoniyatiga ega. Shu bilan birga, mahsulotlarni qayta ishlash, saqlash, logistika va eksport infratuzilmasini rivojlantirish bilan bog'liq muammolar mavjud. Mazkur maqolada jahon va O'zbekiston agrooziq-ovqat bozorlarining rivojlanish tendensiyalari tahlil qilinib, raqobatbardoshlikni oshirish va barqaror o'sishni ta'minlashga qaratilgan ustuvor yo'nalishlar yoritiladi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Agrooziq-ovqat bozorlarining rivojlanishi masalalari xalqaro va milliy ilmiy adabiyotlarda keng o'rganilgan. FAO hisobotlarida global oziq-ovqat tizimlarining transformatsiyasi, aholi o'sishi sharoitida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va barqarorlikni ta'minlash masalalari asoslab berilgan. Jahon banki (World Bank) tadqiqotlarida qishloq xo'jaligi iqtisodiy o'sish va kambag'allikni qisqartirishda

muhim omil sifatida baholanib, qiymat zanjirlarini rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilgan.

OECD va McKinsey Global Institute tadqiqotlarida raqamli qishloq xo'jaligi, precision farming, sun'iy intellekt va IoT texnologiyalarining agroozziq-ovqat bozoridagi samaradorligi tahlil qilinib, ushbu texnologiyalar resurs tejamkorligi va hosildorlikni sezilarli darajada oshirishi isbotlangan. Organik mahsulotlar bozorining rivojlanishi bo'yicha Statista va Research and Markets (2024) ma'lumotlarida sog'lom ovqatlanishga bo'lgan talabning ortishi global bozor o'sishining asosiy drayveri sifatida ko'rsatiladi.

O'zbekiston olimlarining ilmiy ishlarida (Qodirov B.; Karimov A.) mamlakat agroozziq-ovqat bozorining xususiyatlari, meva-sabzavotchilik eksporti, qayta ishlash sanoatini rivojlantirish va logistika infratuzilmasini modernizatsiya qilish masalalari yoritilgan. Shuningdek, Iqtisodiy tadqiqotlar va islohotlar markazi hamda Statistika agentligi ma'lumotlari milliy agroozziq-ovqat sektorining hozirgi holatini baholashda muhim manba hisoblanadi.

Mazkur adabiyotlar tahlili agroozziq-ovqat bozorining raqobatbardoshligini oshirish innovatsiyalar, raqamli texnologiyalar va xalqaro standartlarga moslashuv bilan bevosita bog'liqligini ko'rsatadi.

## **METODOLOGIYA**

Mazkur maqolada agroozziq-ovqat bozorlarining rivojlanish tendensiyalari va O'zbekiston agroozziq-ovqat sektorining istiqbollari baholash uchun kompleks yondashuv qo'llanildi. Tadqiqot jarayonida umumilmiy va maxsus iqtisodiy tadqiqot metodlaridan foydalanildi.

Xususan, tahlil va sintez metodlari orqali jahon va milliy agroozziq-ovqat bozorlarining tarkibiy o'zgarishlari hamda rivojlanish omillari aniqlandi. Statistik tahlil usuli asosida FAO, World Bank, OECD, Statistika agentligi va boshqa rasmiy manbalarning 2020–2025-yillardagi ma'lumotlari qayta ishlanib, ishlab chiqarish, eksport va bozor hajmlarining dinamikasi baholandi. Taqqoslama tahlil yordamida O'zbekiston ko'rsatkichlari yetakchi eksportchi davlatlar va mintaqaviy bozorlar bilan solishtirildi.

Shuningdek, prognozlash metodlari (trend va ssenariy tahlili) orqali 2030-yilgacha agroozziq-ovqat bozorining rivojlanish istiqbollari hamda eksport hajmlarining ehtimoliy o'sish yo'nalishlari belgilandi. Tadqiqotda tizimli yondashuv qo'llanilib, qiymat zanjiri, raqamli texnologiyalar va barqaror rivojlanish omillarining o'zaro bog'liqligi kompleks ravishda tahlil qilindi. Ushbu metodologiya olingan natijalarning ishonchliligi va ilmiy asoslanganligini ta'minlaydi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Agroozziq-ovqat bozorlari jahon iqtisodiyotining eng muhim segmentlaridan biri bo'lib, aholi sonining o'sishi, urbanizatsiya jarayonlari va iste'mol talablarining o'zgarishi natijasida doimiy ravishda o'zgarib bormoqda. Hozirgi kunda ushbu bozorlar an'anaviy savdo shakllaridan raqamli texnologiyalarga asoslangan zamonaviy tijorat tizimlariga o'tish bosqichida turibdi.

Jahon qishloq xo'jaligi bozori 2024-yilda 12,12 trillion dollarni tashkil etib, 2025-yilda 12,97 trillion dollarga yetishi hamda 2029-yilga kelib 16,76 trillion dollargacha o'sishi prognoz qilinmoqda. Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishining umumiy qiymati 2025-yilda 4,70 trillion dollarni tashkil etishi va 2030-yilga kelib 5,73 trillion dollarga yetishi kutilmoqda.

So'nggi yigirma yil ichida qishloq xo'jaligi qiymati real jihatdan 89% ga o'sib, 2022-yilda 3,8 trillion dollarga yetdi. Jahonda 570 milliondan ortiq fermer xo'jaliklari mavjud bo'lib, qishloq xo'jaligi 2,5 milliarddan ortiq aholi uchun turmush manbai hisoblanadi.

Jahon aholisining 2050-yilga kelib 9,7 milliardga yetishi kutilayotgan sharoitda oziq-ovqat ishlab chiqarish va taqsimot tizimlarini takomillashtirish zaruriyati yanada kuchaymoqda. Bu esa agrooziq-ovqat bozorlarida yangi yondashuvlar, texnologiyalar va biznes modellarining paydo bo'lishiga olib kelmoqda.

Zamonaviy agrooziq-ovqat bozorlari sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar tahlili va IoT texnologiyalaridan foydalanish orqali sezilarli darajada o'zgarmoqda. Elektron tijorat platformalari fermerlarga o'z mahsulotlarini to'g'ridan-to'g'ri iste'molchilarga yetkazish imkonini bermoqda, bu esa oraliq zanjirlarni qisqartiradi va rentabellikni oshiradi.

Dunyo bo'ylab sog'lom turmush tarziga e'tibor kuchayishi natijasida organik mahsulotlar bozori sezilarli sur'atlarda o'sib bormoqda. 2024-yil ma'lumotlariga ko'ra, jahon organik oziq-ovqat bozori 228,35 milliard dollarni tashkil etib, 2034-yilga kelib 658,38 milliard dollargacha o'sishi prognoz qilinmoqda. AQShda organik mahsulotlar bozori 2024-yilda 71,6 milliard dollarga yetdi va umumiy oziq-ovqat bozoriga nisbatan ikki baravar tez o'sib bormoqda. Mevalar va sabzavotlar organik mahsulotlar sotuvi hajmining 33% ini tashkil etadi. Iste'molchilar kimyoviy o'g'itlar va pestitsidlarsiz yetishtirilgan mahsulotlarni afzal ko'rmoqda.

O'zbekiston qishloq xo'jaligi salohiyatiga boy mamlakat sifatida agrooziq-ovqat bozorida muhim o'rin tutadi. Mamlakatda 3,4 million gektar sug'oriladigan yerlar, qulay iqlim sharoitlari va boy qishloq xo'jaligi an'analari mavjud.

2024-yil statistik ko'rsatkichlari:

- qishloq xo'jaligi YaIMning taxminan 19% ini tashkil etdi;
- ishchi kuchining 24% i qishloq xo'jaligida band;
- g'alla ishlab chiqarish: 9 million tonna;
- paxta: 3 million tonna;
- sabzavot va poliz ekinlari: 16 million tonna;
- mevalar: 5 million tonna;
- kartoshka: 4 million tonna;
- go'sht: 2,9 million tonna;
- sut: 12,4 million tonna.

2024-yil eksport ko'rsatkichlari:

- qishloq xo'jaligi mahsulotlari eksporti: 2,17 milliard dollar (22,4% o'sish);
- meva va sabzavot eksporti: 2 milliondan ortiq tonna (1,5 milliard dollar qiymatida);

– asosiy eksport bozorlari: Rossiya (815,1 ming tonna, 632,9 million dollar), Qozog‘iston (520,5 ming tonna, 189,8 million dollar), Pokiston (26,6% ulush), Xitoy (9% ulush).

2025-yilning yanvar–sentabr oylarida qishloq, o‘rmon va baliqchilik xo‘jaligida 106,3% o‘shish qayd etildi. Yil yakunida ushbu tarmoqda o‘shish 4,4% ni tashkil etdi. Qishloq, o‘rmon va baliqchilik xo‘jaligining kuzatilmaydigan (yashirin) iqtisodiyotdagi ulushi 69,4% ni tashkil etdi.

2025-yilda ishlab chiqarilgan mahsulotlar:

meva: 3,4 million tonna;

– uzum: 2 million tonna;

– sabzavot, poliz va kartoshka: 19,5 million tonna;

– dukkakli va moyli ekinlar: 1 million tonna.

160 ming gektar yangi bog‘ va tokzorlar barpo etildi, 1 milliard dollar qiymatidagi 1 500 ta oziq-ovqat loyihasi ishga tushirildi.

2025-yilda oziq-ovqat eksporti 37% ga o‘shib, 3 milliard dollarga yetdi va yil yakunida ushbu ko‘rsatkich ilk bor 3,2 milliard dollardan oshdi. 2025-yilning birinchi yarmida meva va sabzavot eksportining qiymati 40,5% ga o‘shib, 847,3 million dollarga yetdi, fizik hajmi esa 1,08 million tonnani (7,8% o‘shish) tashkil etdi. O‘zbekiston meva-sabzavotlari eksporti 18 ta yangi davlatga kengayib, jami 83 ta davlatni qamrab oldi.

Biroq bozor salohiyatidan to‘liq foydalanish uchun bir qator muammolarni hal etish zarur. Jumladan, zamonaviy saqlash inshootlarining yetishmasligi, qadoqlash standartlarining pastligi va logistika tizimini takomillashtirish zarurati mavjud.

Xom ashyoning qo‘shimcha qiymat zanjirida chuqur qayta ishlanishi mahsulotlarning raqobatbardoshligini oshiradi va eksport imkoniyatlarini kengaytiradi.

2025–2027-yillar uchun belgilangan maqsadlar:

– meva va sabzavotlarni qayta ishlash quvvatlarini 2024-yildagi 3,488 ming tonnadan 2027-yilda 4,480 ming tonnagacha oshirish;

– sovutish omborlari sig‘imini 2024-yildagi 1,306 ming tonnadan 2027-yilda 1,930 ming tonnagacha kengaytirish;

– 2025-yilda 40,8 million dollar qiymatidagi qadoqlash ishlab chiqarish loyihalarini ishga tushirish (2,1 million tonna meva va sabzavot uchun).

Xalqaro bozor talablariga mos sifat standartlariga rioya qilish, halol sertifikatlash tizimini joriy etish va geografik belgilar tizimini rivojlantirish orqali O‘zbekiston mahsulotlarining xalqaro bozorlardagi mavqegini mustahkamlash mumkin. 2025-yil oxirigacha 30 turdagi yangi mahsulot uchun 8 ta mamlakatdan fitosanitar ruxsatnomalar olish rejalashtirilgan.

Raqamli qishloq xo‘jaligi konsepsiyasi zamonaviy agrobiznesning ajralmas qismiga aylanmoqda. “Precision farming” texnologiyalari orqali resurslardan samarali foydalanish, hosildorlikni oshirish va atrof-muhitga salbiy ta’sirni kamaytirish mumkin.

Sun'iy yo'ldosh monitoring tizimlari, dronlar va aqlli sensorlar yordamida tuproq namligi, o'simliklar holati va kasalliklar haqida real vaqt rejimida ma'lumot olish imkoniyati mavjud. Ushbu ma'lumotlar asosida qabul qilinadigan qarorlar resurs tejamkorligini 25–30% ga oshirishi mumkin. Vertikal fermalar va gidroponika tizimlari shaharlarda oziq-ovqat ishlab chiqarishning istiqbolli yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu usullar suv sarfini 90% gacha kamaytiradi va yil davomida barqaror hosil olish imkonini beradi.

Iqlim o'zgarishi va tabiiy resurslarning cheklanganligi agrooziq-ovqat bozorlarini yanada barqaror rivojlanish yo'liga o'tkazishni talab etadi. Organik dehqonchilik, aylanma iqtisodiyot tamoyillari va qayta tiklanadigan energiya manbalaridan foydalanish kelajak agrobiznesining asosiy yo'nalishlariga aylanmoqda.

Suv resurslaridan tejamli foydalanish O'zbekiston uchun alohida ahamiyatga ega. Tomchilatib sug'orish, mulchirovka va boshqa zamonaviy texnologiyalar suv sarfini sezilarli darajada kamaytirishi mumkin (1-jadval).

**1-jadval.**

**Texnologik innovatsiyalarning samaradorligi<sup>1</sup>**

| Texnologiya           | Resurs tejamkorligi (foizda) | Hosildorlik o'sishi (foizda) | Kapital xarajat |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Precision farming     | 25-30                        | 15-20                        | Yuqori          |
| Tomchilatib sug'orish | 40-70 (suv)                  | 20-30                        | O'rtacha        |
| Vertikal fermalar     | 90 (suv)                     | 100-400                      | Juda yuqori     |
| IoT sensorlar         | 20-25                        | 10-15                        | O'rtacha        |
| Sun'iy intellekt      | 30-35                        | 15-25                        | Yuqori          |
| Texnologiya           | Resurs tejamkorligi          | Hosildorlik o'sishi          | Kapital xarajat |

Mintaqaviy va global qiymat zanjirlariga integratsiya milliy agrooziq-ovqat bozorining rivojlanishi uchun muhim omil hisoblanadi. Xalqaro standartlarga muvofiqlik, eksport bozorlari bilan uzviy aloqalarni yo'lga qo'yish hamda texnologiyalar transferi orqali raqobatbardoshlikni oshirish mumkin.

Jahon savdo tashkiloti, YEOII va boshqa xalqaro tuzilmalar bilan hamkorlik yangi bozorlarni ochish hamda savdo to'siqlarini kamaytirish imkonini beradi. Shuningdek, ilmiy-tadqiqot institutlari bilan xalqaro hamkorlik innovatsiyalarni joriy etish jarayonini jadallashtiradi (2-jadval).

**2-jadval.**

**O'zbekiston meva-sabzavot eksporti bo'yicha asosiy bozorlar (2024)<sup>2</sup>**

| Mamlakat         | Hajmi (ming tonna) | Qiymati (mln AQSH dollar) | Ulushi (foiz) |
|------------------|--------------------|---------------------------|---------------|
| Rossiya          | 815,1              | 632,9                     | 26,1          |
| Qozog'iston      | 520,5              | 189,8                     | 9,1           |
| Pokiston         | 530,0              | 400,0                     | 26,6          |
| Xitoy            | 180,0              | 135,0                     | 9,0           |
| Boshqa davlatlar | 770,0              | 142,3                     | 29,2          |
| Jami             | 2000+              | 1500+                     | 100           |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi



Agrooziq-ovqat bozorining kelajagi texnologik innovatsiyalar, barqarorlik prinsiplari va raqamli transformatsiya atrofida shakllanadi. Yaqin 10–15 yil ichida zamonaviy texnologiyalarni qoʻllagan, ekologik talablarga javob beradigan va xalqaro standartlarga mos keladigan mahsulot ishlab chiqaruvchilar bozorda ustunlikka ega boʻladi.

2030-yilgacha asosiy prognozlar:

- Jahon qishloq xoʻjaligi bozori 2030-yilda 17,9 trillion dollarga yetishi kutilmoqda;
- Organik mahsulotlar bozori 2030-yilga kelib 400–450 milliard dollar hajmga erishadi;
- Raqamli qishloq xoʻjaligi texnologiyalaridan foydalanish 60–70% ga ortadi;
- Elektron tijorat orqali qishloq xoʻjaligi mahsulotlari sotuvining ulushi 15–20% ni tashkil etadi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Oʻzbekiston uchun strategik vazifa — anʼanaviy qishloq xoʻjaligi salohiyatini zamonaviy texnologiyalar bilan uygʻunlashtirib, mintaqada yetakchi agrooziq-ovqat yetkazib beruvchi sifatida oʻz mavqeini mustahkamlashdir. 2030-yilga qadar mamlakat YaIMini 160–200 milliard dollargacha oshirish maqsadi qoʻyilgan boʻlib, qishloq xoʻjaligi bu jarayonda muhim rol oʻynaydi.

Oʻzbekiston uchun 2025–2030-yillar davridagi asosiy vazifalar:

- Meva-sabzavot eksportini 3,5 milliard dollardan 6–7 milliard dollargacha oshirish;
  - Qayta ishlash sanoatini modernizatsiya qilish va mahsulot qoʻshimcha qiymatini 40–50% ga oshirish;
  - Zamonaviy yigʻish va saqlash infratuzilmasini yaratish hamda mahsulot yoʻqotishlarini 35–40% ga kamaytirish;
  - Xalqaro sifat standartlari va sertifikatlash tizimlarini toʻliq joriy etish;
  - Raqamli qishloq xoʻjaligi texnologiyalarini keng koʻlamda qoʻllash.
- Buning uchun davlat siyosati, xususiyl sektor investitsiyalari va xalqaro hamkorlik uygʻunlashgan holda amalga oshirilishi zarur.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI**

1. FAO. The State of Food and Agriculture 2023. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023.
2. FAO. Global Food Markets and Trade Developments. Rome, 2024.
3. World Bank. Agriculture and Food: Global Outlook. Washington, DC: World Bank, 2024.
4. OECD. Agricultural Outlook 2023–2032. Paris: OECD Publishing, 2023.
5. OECD. Digitalisation and Productivity in Agriculture. Paris: OECD Publishing, 2024.
6. McKinsey Global Institute. The Future of Agriculture: Technology, Sustainability and Growth. New York, 2024.
7. Statista. Organic Food Market – Global Outlook. Hamburg, 2024.

8. Research and Markets. Global Organic Food and Beverage Market Forecast 2024–2034. Dublin, 2024.
9. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment and Sustainable Food Systems. Geneva, 2024.
10. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. Qishloq xo‘jaligi va oziq-ovqat mahsulotlari bo‘yicha statistik to‘plam. Toshkent, 2024.
11. Iqtisodiy tadqiqotlar va islohotlar markazi. O‘zbekiston agrooziq-ovqat sektorining rivojlanish istiqbollari. Toshkent, 2024.
12. Qodirov B. Agrosanoat majmuasi iqtisodiyoti. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2022.
13. Karimov A. Qishloq xo‘jaligida eksport salohiyatini oshirish omillari. Toshkent, 2023.
14. O‘zbekiston Respublikasi Qishloq xo‘jaligi vazirligi. Agrooziq-ovqat sohasini rivojlantirish bo‘yicha yillik hisobot. Toshkent, 2025.

## JAHON ZARGARLIK MAHSULOTLARI BOZORIGA KIRISHNING MARKETING STRATEGIYALARI

**Azizova Roxila Baxodir qizi**

Namangan davlat texnika universiteti  
mustaqil tadqiqotchisi

### Annotatsiya

Ushbu maqolada jahon zargarlik mahsulotlari bozorining hozirgi holati, uning rivojlanish tendensiyalari hamda global bozorga kirishda qo'llaniladigan marketing strategiyalarining ilmiy jihatlarini tahlil qilingan. Tadqiqot jarayonida jahon zargarlik mahsulotlari bozorining hududiy konsentratsiyasi, yetakchi mamlakatlar ulushi va oltin bozoridagi asosiy o'zgarishlar o'rganildi. Shuningdek, zargarlik korxonalarining global bozorga kirishida bozor segmentatsiyasi, brend imijini shakllantirish, narx siyosati, taqsimot kanallari hamda raqamli marketing vositalarining o'rni yoritib berildi. Tadqiqot natijalari zargarlik mahsulotlari bozoriga kirishda marketing strategiyalarini tizimli va moslashuvchan yondashuv asosida ishlab chiqish zarurligini ko'rsatadi.

**Kalit so'zlar:** jahon zargarlik bozori, marketing strategiyalari, bozorga kirish, zargarlik mahsulotlari, raqamli marketing, brend imiji.

### Аннотация

В статье рассматриваются современное состояние мирового рынка ювелирных изделий, основные тенденции его развития и маркетинговые стратегии выхода на глобальный рынок. В ходе исследования проанализированы уровень концентрации мирового ювелирного рынка, доля ведущих стран и ключевые изменения на рынке драгоценных металлов. Особое внимание уделено таким элементам маркетинговых стратегий, как сегментация рынка, формирование брендового имиджа, ценовая политика, каналы распределения и использование цифровых маркетинговых инструментов. Результаты исследования показывают, что успешный выход на мировой рынок ювелирных изделий требует системного и адаптивного маркетингового подхода.

**Ключевые слова:** мировой рынок ювелирных изделий, маркетинговые стратегии, выход на рынок, ювелирная продукция, цифровой маркетинг, бренд.

### Abstract

This article examines the current state of the global jewelry market, its development trends, and marketing strategies for entering international markets. The study analyzes the regional concentration of the global jewelry market, the market share of leading countries, and key changes in the precious metals market. Particular attention is paid to market segmentation, brand positioning, pricing strategies, distribution channels, and the role of digital marketing tools in entering the global jewelry market. The research findings indicate that successful market entry requires a systematic and adaptive marketing approach.

**Keywords:** global jewelry market, marketing strategies, market entry, jewelry products, digital marketing, brand positioning.

## KIRISH

Jahon miqyosida zargarlik mahsulotlariga bo'lgan talabning barqaror o'sib borishi mazkur bozorni yuqori raqobatli va strategik ahamiyatga ega global segmentlardan biriga aylantirmoqda. Zargarlik mahsulotlari nafaqat iste'mol tovarlari, balki investitsion qiymatga ega bo'lgan mahsulotlar sifatida ham qaralib, ularning xalqaro savdodagi ulushi tobora kengayib bormoqda. Bunday sharoitda milliy ishlab chiqaruvchilar va yangi ishtirokchilar uchun jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga kirish masalasi murakkab va ko'p bosqichli marketing strategiyalarini talab etadi.

Global bozorning o'ziga xos xususiyatlari — iste'molchilar didining turlicha bo'lishi, madaniy va estetik talablardagi farqlar, xalqaro standartlar va sertifikatlash tizimlarining mavjudligi — zargarlik korxonalaridan marketing faoliyatiga strategik va moslashuvchan yondashuvni talab qiladi. Ayniqsa, brend imijini shakllantirish, mahsulotning noyob dizayni va sifati orqali qiymat yaratish, shuningdek, narx va taqsimot siyosatini xalqaro bozor talablariga moslashtirish bozorga muvaffaqiyatli kirishning asosiy omillaridan hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasida zargarlik sanoatini rivojlantirish, uning eksport salohiyatini oshirish va jahon bozorlariga chiqishini jadallashtirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilandi. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 18-may PF-5721-sonli "O'zbekiston Respublikasida zargarlik tarmog'ini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"<sup>1</sup>gi Farmonida<sup>1</sup> zargarlik sohasida ishlab chiqarishni kengaytirish, xomashyoni chuqur qayta ishlash hamda tayyor zargarlik mahsulotlari eksportini rag'batlantirish bo'yicha aniq vazifalar belgilab berildi[1].

Mazkur qarorda zargarlik korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish maqsadida zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, xalqaro standartlarga mos mahsulotlar ishlab chiqarish, shuningdek, xorijiy bozorlarga chiqishda marketing va savdo infratuzilmasini takomillashtirish muhim vazifa sifatida qayd etilgan. Ayniqsa, milliy zargarlik mahsulotlarini xalqaro ko'rgazmalar va savdo platformalari orqali targ'ib qilish, eksportga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini qo'llash zarurligi alohida ta'kidlangan.

Raqamli texnologiyalar va elektron savdoning rivojlanishi jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga kirish imkoniyatlarini sezilarli darajada kengaytirdi. Onlayn platformalar, ijtimoiy tarmoqlar va raqamli marketing vositalari orqali iste'molchilarga to'g'ridan to'g'ri chiqish, brendni qisqa muddatda tanitish va yangi bozor segmentlarini egallash imkoniyati paydo bo'lmoqda. Shu bilan birga, xalqaro marketing strategiyalarini ishlab chiqishda bozorni chuqur tahlil qilish, raqobatchilar faoliyatini baholash va maqsadli auditoriyani aniq belgilash muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur omillar jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga kirishning marketing strategiyalarini ilmiy jihatdan o'rganish, ularning samaradorligini baholash va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltiradi.

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 18-may PF-5721-sonli "O'zbekiston Respublikasida zargarlik tarmog'ini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni // <https://lex.uz/ru/docs/-4344351>

## ADABIYOTLAR SHARHI

Jahon zargarlik mahsulotlari bozorining rivojlanishi va ushbu bozorga kirishda marketing strategiyalarining ahamiyati masalasi so'nggi yillarda xorijiy va mahalliy ilmiy tadqiqotlarda keng yoritilmoqda. Tadqiqotlar asosan zargarlik sanoatining global miqyosdagi o'sish omillari, iste'molchi xulq-atvori, qimmatbaho metallar bozoridagi o'zgarishlar hamda marketing strategiyalarining raqobatbardoshlikni ta'minlashdagi o'rniga qaratilgan.

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda jahon zargarlik mahsulotlari bozorining rivojlanishi ko'p jihatdan oltin va qimmatbaho metallar bozoridagi talab va taklif nisbatiga bog'liq holda tahlil qilinadi. Jumladan, World Gold Council (WGC) tomonidan e'lon qilingan hisobotlarda zargarlik buyumlariga bo'lgan global talabning iqtisodiy barqarorlik, investitsion muhit va madaniy omillar bilan uzviy bog'liqligi ta'kidlanadi [2]. Ushbu tadqiqotlarda zargarlik mahsulotlari bozori nafaqat iste'mol bozori, balki muhim investitsion segment sifatida ham baholanadi.

Marketing strategiyalariga oid nazariy manbalarda jahon bozoriga kirish strategiyalari alohida ilmiy yo'nalish sifatida o'rganilgan. P. Kotler va K. Keller tadqiqotlarida xalqaro marketingda bozorni segmentatsiyalash, maqsadli auditoriyani aniqlash va brend pozitsiyalashuvi marketing muvaffaqiyatining asosiy omillari sifatida ko'rsatiladi [3]. M. Porter esa raqobat ustunligini ta'minlashda differensiyalash va qiymat yaratish strategiyalarining ahamiyatini asoslab beradi [4]. Ushbu yondashuvlar zargarlik mahsulotlari bozoriga ham to'liq tatbiq etilishi mumkin.

Bir qator ilmiy ishlarda, ya'ni J. N. Kapferer o'z qarashlarida zargarlik sanoatida narx strategiyasining o'ziga xos jihatlari alohida ta'kidlanadi. Tadqiqotchilar fikriga ko'ra, zargarlik mahsulotlarida narx faqat ishlab chiqarish xarajatlari bilan emas, balki brend imiji, dizayn, noyoblik va iste'molchi tomonidan qabul qilinadigan qiymat bilan belgilanadi [5]. Ayniqsa, premium segmentda yuqori narx strategiyasi brend nufuzini mustahkamlash vositasi sifatida namoyon bo'ladi.

So'nggi yillarda raqamli marketing va elektron savdoning rivojlanishi zargarlik bozoriga oid tadqiqotlarda ustuvor mavzulardan biriga aylandi. Deloitte, McKinsey va Statista hisobotlarida onlayn platformalar, ijtimoiy tarmoqlar va vizual kontent orqali zargarlik mahsulotlarini sotish hajmining oshib borayotgani qayd etilgan [6]. Tadqiqotchilar raqamli marketing vositalarini jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga kirishning eng samarali strategiyalaridan biri sifatida baholaydilar.

Shu bois, mazkur maqola jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga kirish marketing strategiyalarini ilmiy asosda o'rganish, mavjud adabiyotlarni umumlashtirish hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish orqali ushbu ilmiy bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

## METODOLOGIYA

Tadqiqotning obyekti sifatida jahon zargarlik mahsulotlari bozori hamda ushbu bozorda faoliyat yuritayotgan yetakchi mamlakatlar va kompaniyalar tanlandi. Tadqiqotning axborot bazasini World Gold Council (WGC), London Bullion Market Association (LBMA), MetalResearch, xalqaro statistik hisobotlar, ochiq tarmoq ma'lumotlari, shuningdek, yetakchi mamlakatlar va kompaniyalarning 2016–2024-yillar davomidagi rasmiy statistik ko'rsatkichlari tashkil etdi. Tadqiqotda



foydalanilgan ma'lumotlar jahon zargarlik mahsulotlari bozorining hajmi, oltin ishlab chiqarish ko'rsatkichlari, bozor konsentratsiyasi va iste'mol tendensiyalarini qamrab oladi.

Tadqiqot jarayonida iqtisodiy-statistik tahlil usuli yordamida jahon zargarlik mahsulotlari bozorining rivojlanish dinamikasi, oltin qazib olish hajmi va bozor qiymatidagi o'zgarishlar tahlil qilindi. Qiyosiy tahlil usuli asosida yetakchi mamlakatlarning zargarlik mahsulotlari bozoridagi ulushi, rivojlanish xususiyatlari va marketing yondashuvlari solishtirildi. Trend tahlili orqali 2019–2024-yillar davomida jahon zargarlik bozorida kuzatilgan asosiy tendensiyalar va ularning istiqboldagi rivojlanish yo'nalishlari aniqlandi.

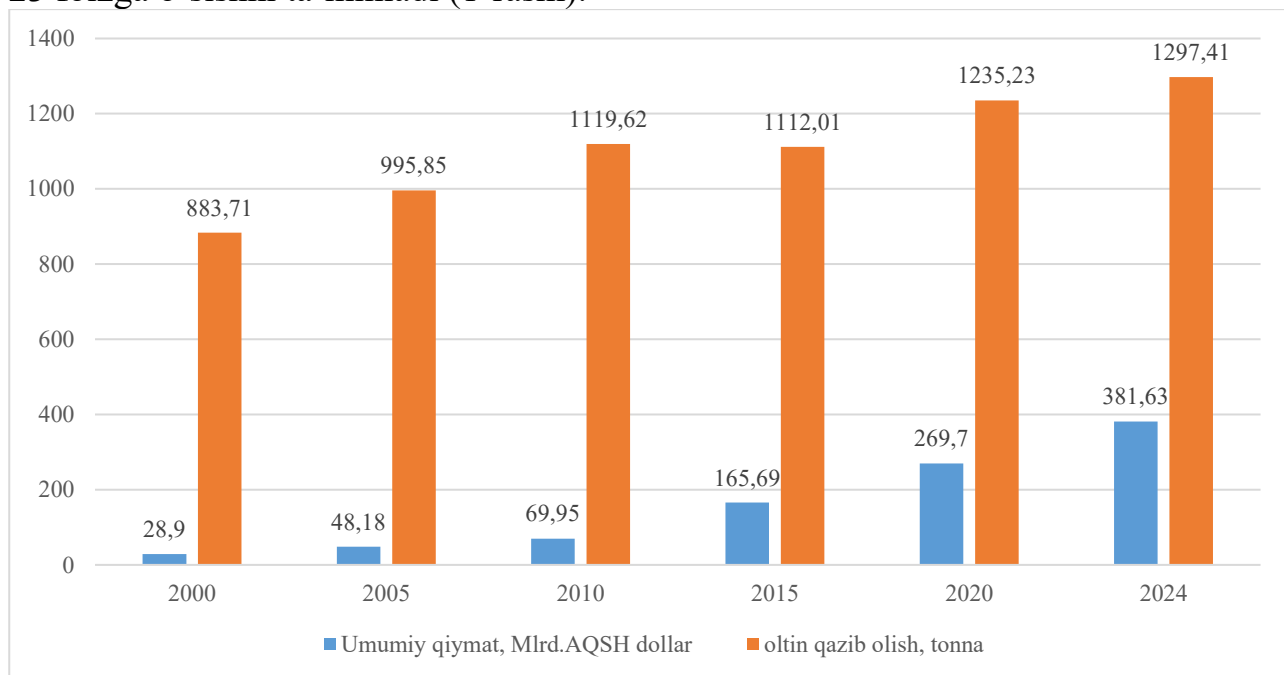
## TAHLIL VA NATIJALAR

Jahon iqtisodiyotidagi globallashuv jarayonlarining chuqurlashuvi, raqamli texnologiyalarga asoslangan raqamli iqtisodiyotning shakllanishi hamda innovatsiyalar bilan boyitilayotgan iqtisodiyot tarmoqlari o'z navbatida yangi tarkibiy o'zgarishlarga uchramoqda. Shu bilan birga, bunday o'zgarishlar zargarlik sanoati va zargarlik xizmatlari sohasiga ham ta'sir qilmoqda, zargarlik dizaynining o'zgarishiga sezilarli ta'sir etib, o'z navbatida zargarlik sanoati va zargarlik buyumlari bozorining tubdan o'zgarishiga jiddiy ta'sir ko'rsatmoqda. Ko'plab zargarlik modellarini ishlab chiqish orqali zargarlik buyumlari hashamatli displey ko'rinishiga aylantirildi, ular oltin, kumush, olmosli broshlar, marjonlar, brilliantlar, rangli toshlar bilan bezatilgan bo'lib, tashqi ko'rinishlari pushti rang bilan bezatilgan halqalar, sirg'alar va marjonlar shaffof, rangsiz olmoslardan iborat bo'lgan. AQSH biznes sektorida daromadlar oshgani sayin holat yaxshilanmoqda.

Jahonda qimmatbaho metallga bo'lgan talab va taklif oshdi va oltin qazib olish hajmi 4974 tonnani tashkil etib, 2023-yilga nisbatan qariyb 1 foizga oshgan. Ammo 2020-yilga nisbatan o'sish sezilarli darajada bo'lib, 7,4 foizni tashkil etdi. 2024-yilda qimmatbaho metallarni qazib olish hajmining 73,6 foizi birlamchi qazib olish hisobiga to'g'ri kelgan bo'lsa, 26,4 foizi esa qayta ishlangan oltinga (turli xil oltin tarkibli mahsulotlarni utilizatsiya qilish mahsuloti) to'g'ri keldi. Agar yil davomida qimmatbaho metall qazib olish hajmi o'zgarmagan bo'lsa, qayta ishlangan oltin hajmi 1234 tonnadan 1370 tonnagacha, ya'ni 136 tonnaga yoki 2,9 foizga oshdi.

World Gold Council (WGC) o'zining asosiy e'tiborini oltin bozoridagi taklifga emas, balki talabga qaratadi. Qimmatbaho metallga bo'lgan talab nafaqat fizik birliklarda (unsiya va tonnalarda), balki qiymat ko'rinishida ham baholanadi. WGC ta'kidlashicha, qiymat ko'rinishidagi talab rekord darajaga yetgan. O'tgan yilning to'rtinchi choragidagi ko'rsatkich rekord bo'lib, 111 milliard AQSH dollarini tashkil etdi, butun 2024-yil yakunlari bo'yicha ko'rsatkich ham rekord darajaga yetib, 382 milliard AQSH dollarini tashkil etdi. London qimmatbaho metallar bozori assotsiatsiyasi (LBMA) ma'lumotlariga ko'ra, oltin narxi o'tgan yilda rekord qiymatlarni 40-marta yangilagan. 2024-yilning 4-choragida qimmatbaho metallning o'rtacha narxi rekord darajaga yetib, bir troya unsiyasi uchun 2663 AQSH dollarini tashkil etdi. 2024-yil davomida oltinning o'rtacha narxi ham rekord darajaga oshib,

2386 AQSH dollariga yetdi. Ushbu ko'rsatkich 2023-yilning o'rtacha narxiga nisbatan 23 foizga o'sishni ta'minladi (1-rasm).



**1-rasm. Jahonda oltinga bo'lgan talabni o'zgarishi, mlrd.AQSH dollari[7]**

Yaponiyada turizmga talab ortib bormoqda, bu pandemiyadan oldingi darajadan oshib ketdi. Yevropa ham sezilarli barqarorlikni namoyish etmoqda. Xitoy bozori ikki asosiy omil tufayli bosim ostida: tashqi turizmning jonlanishi va iqtisodiy noaniqlikning kuchayishi natijasida mahalliy talabning zaiflashishi. Mamlakatdagi o'rta sinf sotib olishni xohlamaydi. Agar vaziyatni mintaqalar bo'yicha ko'rib chiqadigan bo'lsak, Yevropa Amerika va Kontinental Xitoyi ortda qoldirib, yetakchilik mavqeyini qaytarib oldi.

Butun dunyo bo'ylab sayyohlarning xarajatlari pul ko'rinishida pandemiyadan oldingi darajaga deyarli qaytdi, ammo o'sish uchun salohiyat mavjud, chunki hozir ular umumiy savdoning 30 foizini tashkil qiladi, 2019-yilda esa 40 foiz edi. Yevropa bozori hajmi 102 milliard yevroni tashkil etdi. Mahalliy xaridorlarning xaridlari sekinlashganiga qaramay, barcha toifadagi mahsulotlar yaxshi natijalarni ko'rsatdi. Eng yaxshi ta'minlangan mahalliy aholi va sayyohlar ijobiy dinamikani ta'minladi.

Amerikalik sayyohlarning Yevropadagi xarajatlari 2019-yilga nisbatan 2,5 barobarga, Yaqin Sharqdan kelgan sayyohlarning xarajatlari esa 1,7 barobarga oshdi. Ammo xitoylik sayyohlarning xarajatlari hali tiklanmadi va 2019-yil darajasining taxminan 40 foizini tashkil etdi. Umuman olganda, Yevropada sayyohlarning hashamatli buyumlarga xarajatlari asosan o'rtacha chekning o'sishi hisobiga 50 foizga oshdi.

1-jadvaldagi ma'lumotlardan shuni ko'rish mumkinki, dunyoning yetakchi mamlakatlari tomonidan oltin ishlab chiqarish holati taqdim etilgan. XXRda 2023-yilda 378,2 tonna, Rossiyada 321,8 tonna, O'zbekistonda 119,6 tonna, Indoneziyada esa 132,5 tonna oltin qazib olingan (1-jadval).

**1-jadval.**
**Dunyoning yetakchi mamlakatlari tomonidan oltin ishlab chiqarish holati[8]**

| №  | Mamlakatlar             | 2016          | 2018          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          |
|----|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1  | Xitoy Xalq Respublikasi | 463,7         | 404,1         | 368,3         | 332,0         | 375,0         | 378,2         |
| 2  | Rossiya Federatsiyasi   | 262,4         | 295,4         | 331,1         | 330,9         | 324,7         | 321,8         |
| 3  | Avstraliya              | 287,7         | 313,0         | 327,8         | 315,1         | 313,9         | 293,8         |
| 4  | AQSH                    | 229,1         | 224,9         | 190,2         | 186,8         | 172,7         | 166,7         |
| 5  | Kanada                  | 163,1         | 188,9         | 170,6         | 192,9         | 194,5         | 191,9         |
| 6  | Gana                    | 131,4         | 149,1         | 138,7         | 129,2         | 127,0         | 135,1         |
| 7  | Braziliya               | 95,9          | 96,7          | 107,0         | 90,1          | 86,7          | 90,7          |
| 8  | Meksika                 | 130,7         | 118,4         | 101,6         | 124,5         | 124,0         | 126,6         |
| 9  | O'zbekiston             | 90,0          | 92,0          | 101,6         | 104,9         | 110,8         | 119,6         |
| 10 | Indoneziya              | 118,4         | 153,0         | 100,9         | 117,5         | 124,9         | 132,5         |
|    | Jami                    | <b>3512,3</b> | <b>3652,8</b> | <b>3478,1</b> | <b>3580,7</b> | <b>3627,7</b> | <b>3644,4</b> |

Zargarlik sektorida Made in Italy ijobiy tendensiyalarni davom ettirishi mumkin bo'ldi, 2024-yilda zargarlik sanoati daromadlari 5,8 foizga o'sishga erishdi. Vicenzaoro hamjamiyati biznes, ishbilarmonlik munosabatlari va bilimlarni rivojlantirish uchun asosiy tayanch nuqtasi sifatida qabul qilinadi. Kelajakka qarashlar, masalan, Trendvision Jewellery + Forecasting, IEG mustaqil observatoriyasi orqali shakllantiriladi.

CIBJO va Legor tomonidan ilgari surilgan Zargarlik texnologiyalari forumi tomonidan tashkil etilgan tadbirlarda texnologiyalar va ESG bilan bog'liq mavzular muhokama markazida bo'ldi. Vicenzaoro bilan parallel ravishda T.Gold pavilyoni ishlagan bo'lib, unda yangi texnologiyalar namoyish etilgan. Ekspomarkazning kengaytirilishi tufayli 2026-yilning ikkinchi yarmidan boshlab T.Gold Vicenzaoro bilan bir maydonda o'tkaziladi.

**2-jadval.**
**Zargarlik buyumlari bozori bo'yicha dunyoning TOP-10 lik mamlakatlari [9](2024-yil)**

| №  | Mamlakatlar             | Zargarlik buyumlarining bozor qiymati, mlrd.AQSH dollari | Zargarlik buyumlari bozoridagi ulushi, (foizda) |
|----|-------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1  | Xitoy Xalq Respublikasi | 141,1                                                    | 41,5                                            |
| 2  | AQSH                    | 69,15                                                    | 20                                              |
| 3  | Hindiston               | 51,44                                                    | 15                                              |
| 4  | Gonkong                 | 12,29                                                    | 3,6                                             |
| 5  | Yaponiya                | 11,96                                                    | 3,5                                             |
| 6  | Rossiya Federatsiyasi   | 10,88                                                    | 3,2                                             |
| 7  | Turkiya                 | 9,52                                                     | 2,8                                             |
| 8  | Kanada                  | 8,92                                                     | 2,5                                             |
| 9  | Germaniya               | 6,78                                                     | 2                                               |
| 10 | Buyuk Britaniya         | 6,63                                                     | 1,95                                            |

Ko'rgazma hech qachon to'xtamaydigan biznes va innovatsiyalar ritmini belgilab berdi. Italiya ko'rgazma guruhining loyihalari ham yiliga o'n ikki oy davom etadi — ham mamlakatda, ham butun dunyoda. Bu yilgi IEG dasturiga may oyida Oroarezzo, iyul oyida Singapurdagi SIJE, sentyabr oyida Vicenzaoro (yangi SIMdan oldin VO'Clock Privé qaytishi bilan) kiradi (2-jadval).

2024-yilda jahon zargarlik buyumlari bozori yuqori darajada konsentratsiyalashgan bo'lib, asosiy bozor ulushi bir nechta yetakchi mamlakatlar hissasiga to'g'ri keladi. Xususan, Xitoy Xalq Respublikasi 141,1 mlrd AQSH dollari miqdoridagi bozor qiymati bilan jahon zargarlik buyumlari bozorida mutlaq yetakchi o'rinni egallab, umumiy bozorning 41,5 foizini tashkil etgan. Ushbu holat Xitoyda aholining son jihatdan yuqoriligi, zargarlik buyumlariga bo'lgan an'anaviy talab, shuningdek, ichki ishlab chiqarish va iste'mol bozorining kengligi bilan izohlanadi.

Ikkinchi o'rinda AQSH joylashib, zargarlik buyumlari bozori qiymati 69,15 mlrd AQSH dollariga teng bo'lgan va jahon bozoridagi ulushi 20 foizni tashkil etgan. AQSH bozorining muhim xususiyati iste'molchilarning yuqori xarid qobiliyati, premium va brendlangan zargarlik mahsulotlariga bo'lgan barqaror talab hamda rivojlangan chakana savdo va elektron tijorat infratuzilmasi bilan tavsiflanadi. Bu omillar AQSHni global zargarlik bozorida strategik ahamiyatga ega bo'lgan bozor sifatida namoyon etadi.

Hindiston 51,44 mlrd AQSH dollari bozor qiymati va 15 foizlik ulush bilan uchinchi o'rinni egallagan. Mazkur mamlakatda zargarlik buyumlari nafaqat bezak, balki madaniy va investitsion ahamiyatga ega bo'lib, nikoh marosimlari va an'anaviy tadbirlarda oltin buyumlarga talab yuqoriligi bilan ajralib turadi. Shu sababli Hindiston bozori jahon zargarlik mahsulotlari savdosida barqaror va uzoq muddatli o'sish salohiyatiga ega hisoblanadi.

To'rtinchi va beshinchi o'rinlarni Gonkong (12,29 mlrd AQSH dollari, 3,6 foiz) va Yaponiya (11,96 mlrd AQSH dollari, 3,5 foiz) egallagan bo'lib, bu mamlakatlar Osiyo–Tinch okeani mintaqasida zargarlik mahsulotlari savdosining muhim markazlari hisoblanadi. Gonkong asosan tranzit savdo va qayta eksport markazi sifatida faoliyat yuritrsa, Yaponiya bozori yuqori sifat va dizaynga bo'lgan talab bilan ajralib turadi.

Rossiya Federatsiyasi (10,88 mlrd AQSH dollari, 3,2 foiz), Turkiya (9,52 mlrd AQSH dollari, 2,8 foiz), Kanada (8,92 mlrd AQSH dollari, 2,5 foiz), Germaniya (6,78 mlrd AQSH dollari, 2 foiz) va Buyuk Britaniya (6,63 mlrd AQSH dollari, 1,95 foiz) zargarlik buyumlari bozorida nisbatan o'rta ulushga ega bo'lgan mamlakatlar guruhini tashkil etadi. Ushbu davlatlar uchun zargarlik bozori yuqori darajadagi texnologik ishlab chiqarish, brend diversifikatsiyasi va eksportga yo'naltirilgan marketing strategiyalari bilan tavsiflanadi.

Jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga muvaffaqiyatli kirish ko'p omilli va tizimli marketing strategiyalarini ishlab chiqishni talab etadi. Mazkur bozorning yuqori raqobat darajasi, iste'molchilar didining xilma-xilligi hamda madaniy, iqtisodiy va institutsional farqlar zargarlik korxonalaridan marketing faoliyatiga puxta rejalashtirilgan va moslashuvchan yondashuvni taqozo etadi. Shu sababli bozorga

kirish strategiyalari nafaqat mahsulotni sotish, balki brend qiymatini yaratish va uzoq muddatli raqobat ustunligini ta'minlashga qaratilgan bo'lishi lozim.

Jahon bozoriga kirishda birinchi navbatda bozorni segmentatsiyalash va maqsadli auditoriyani aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Zargarlik mahsulotlari bozori daromad darajasi, iste'molchilarning turmush tarzi, madaniy qadriyatlari va estetik didiga ko'ra segmentlarga bo'linadi. Masalan, Yevropa va AQSH bozorlarida brend tarixi va dizayn innovatsiyalari muhim bo'lsa, Osiyo mamlakatlarida (Xitoy, Hindiston) oltinning investitsion va an'anaviy ahamiyati ustuvor hisoblanadi. Shu bois marketing strategiyalarini ishlab chiqishda har bir bozor segmentining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish zarur.

Bozorga kirishning muhim marketing strategiyalaridan yana biri — brend imijini shakllantirish va differensiyalash hisoblanadi. Jahon zargarlik bozorida kuchli brendlar iste'molchilar ishonchini qozonish orqali yuqori narx segmentida mustahkam o'rin egallagan. Mahsulot dizayni, ishlab chiqarish sifati, noyoblik va kelib chiqish mamlakati (country of origin effect) marketing kommunikatsiyalarida asosiy ustunlik sifatida namoyon etiladi. Ayniqsa, "handmade", "eco-friendly" va "ethical jewellery" kabi tushunchalardan foydalanish zamonaviy global iste'molchilar orasida ijobiy qabul qilinmoqda.

Narx strategiyasi ham jahon bozoriga kirishda muhim rol o'ynaydi. Zargarlik mahsulotlarida narx nafaqat xarajatlar va foyda bilan, balki brend pozitsiyasi va iste'molchi qabul qiladigan qiymat bilan belgilanadi. Premium segmentda yuqori narx brend nufuzini mustahkamlash vositasi sifatida ishlatilsa, o'rta va ommaviy segmentlarda raqobatbardosh narx siyosati orqali bozor ulushini tez kengaytirish mumkin. Shu bilan birga, oltin narxining jahon bozoridagi tebranishlari narx strategiyasini moslashuvchan olib borishni talab etadi.

Zamonaviy sharoitda raqamli marketing va elektron savdo kanallari jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga kirishning eng samarali vositalaridan biriga aylandi. Onlayn-do'konlar, xalqaro marketpleyslar, ijtimoiy tarmoqlar va influencer-marketing orqali brendni qisqa muddatda global auditoriyaga tanitish imkoniyati mavjud. Vizual kontent (professional foto va video materiallar), virtual ko'rgazmalar va interaktiv platformalar zargarlik mahsulotlarining estetik qiymatini namoyish etishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, taqsimot va hamkorlik strategiyalari jahon bozoriga kirishda alohida o'rin tutadi. Mahalliy distribyutorlar, savdo uylari, xalqaro ko'rgazmalar va yarmarkalarda ishtirok etish zargarlik korxonalariga yangi bozorlarda ishonchli savdo kanallarini shakllantirish imkonini beradi. Xususan, Vicenzaoro, SIJE va Oroarezzo kabi xalqaro ko'rgazmalar brendni targ'ib qilish va biznes aloqalarni kengaytirishda samarali platforma hisoblanadi.

Jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga kirishning marketing strategiyalari kompleks yondashuvni talab etib, bozor tahlili, brend pozitsiyalashuvi, narx va taqsimot siyosati hamda raqamli marketing vositalarining uyg'unligi asosida shakllantirilishi lozim. Aynan shu omillar zargarlik korxonalarining global bozorda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini va barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.



## XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot natijalari jahon zargarlik mahsulotlari bozorining yuqori darajada raqobatlashgan, hududiy jihatdan konsentratsiyalashgan va dinamik rivojlanayotgan global bozor ekanligini ko'rsatdi. Tahlillar shuni tasdiqladiki, zargarlik mahsulotlariga bo'lgan talab nafaqat iste'mol ehtiyojlari, balki investitsion omillar, madaniy an'analar hamda iqtisodiy barqarorlik bilan bevosita bog'liq bo'lib, bu holat marketing strategiyalarini ishlab chiqishda kompleks yondashuvni talab etadi.

Tadqiqot davomida jahon zargarlik buyumlari bozorining asosiy qismi Xitoy, AQSH va Hindiston kabi yetakchi mamlakatlar hissasiga to'g'ri kelayotgani aniqlandi. Ushbu davlatlarda bozor hajmining yuqoriligi aholi soni, xarid qobiliyati, zargarlik mahsulotlariga bo'lgan an'anaviy talab hamda rivojlangan savdo infratuzilmasi bilan izohlanadi. Bu esa jahon bozoriga kirishni rejalashtirayotgan zargarlik korxonalari uchun marketing strategiyalarini hududiy xususiyatlar va iste'molchi xulq-atvorini hisobga olgan holda moslashtirish zarurligini ko'rsatadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, jahon zargarlik mahsulotlari bozoriga muvaffaqiyatli kirishda bozorni segmentatsiyalash, brend imijini shakllantirish, mahsulotni differensiyalash va moslashuvchan narx siyosatini yuritish muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, premium va ommaviy segmentlar o'rtasidagi farqlarni inobatga olgan holda marketing kompleksining barcha elementlarini uyg'unlashtirish zargarlik korxonalarining raqobatbardoshligini oshiradi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 18-may PF-5721-sonli "O'zbekiston Respublikasida zargarlik tarmog'ini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni // <https://lex.uz/ru/docs/-4344351>
2. World Gold Council. Gold Demand Trends 2024. — London: WGC, 2024.
3. Kotler F. Global Marketing. — New Jersey: Prentice Hall, 2018. — 560 p.
4. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 2008. — 592 p.
5. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. — London: Kogan Page, 2017. — 512 p.
6. Deloitte. Global Powers of Luxury Goods 2023–2024. — London: Deloitte Insights, 2024.
7. ICE Benchmark Administration, Metals Focus, World Gold Council; Disclaimer
8. Surbiton Associates, World Gold Council, Росстат, Бюро национальной статистики Республики Казахстан, Геологическая служба США, Global Business Report, Reuters, CEIC data, dabangasudan.org Россия, ТАСС (2023)
9. <https://ru.nicejewelryfactory.com/news/fashion-jewelry-industry-statistics-80192111.html>

## FERMER XO‘JALIKLARI FAOLIYATINI OPTIMALLASHTIRISH ASOSIDA IQTISODIY RIVOJLANISHINI TA’MINLASH

**Qodirov Zohidjon Eralievich**

Andijon davlat texnika instituti

i.f.f.d. PhD, dotsent

E-mail: [zohidjonmatematik7218@gmail.com](mailto:zohidjonmatematik7218@gmail.com)

### Annotatsiya

Ushbu ishda fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirishga oid nazariy va amaliy yondashuvlar yoritilgan. Optimal resurs taqsimoti, xarajatlarni kamaytirish, hosildorlikni oshirish va daromadni maksimallashtirishga qaratilgan zamonaviy iqtisodiy tahlil usullari ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, iqtisodiy modellar asosida fermer xo‘jaliklarining barqaror rivojlanishi, investitsiya samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha takliflar berilgan.

**Kalit so‘zlar:** fermer xo‘jaligi, iqtisodiy rivojlanish, optimallashtirish, resurslar taqsimoti, xarajatlar, hosildorlik, daromadni maksimallashtirish, investitsiya samaradorligi, iqtisodiy modellar, barqaror rivojlanish.

### Аннотация

В данной работе рассматриваются теоретические и практические подходы к оптимизации экономического развития фермерских хозяйств. Анализируются современные методы экономического анализа, направленные на оптимальное распределение ресурсов, сокращение издержек, повышение урожайности и максимизацию доходов. Также предлагаются рекомендации по обеспечению устойчивого развития фермерских хозяйств, повышению эффективности инвестиций и укреплению конкурентоспособности на основе экономических моделей.

**Ключевые слова:** фермерское хозяйство, экономическое развитие, оптимизация, распределение ресурсов, издержки, урожайность, максимизация доходов, эффективность инвестиций, экономические модели, устойчивое развитие.

### Abstract

This study explores theoretical and practical approaches to optimizing the economic development of farming enterprises. It examines modern economic analysis methods aimed at optimal resource allocation, cost reduction, productivity improvement, and income maximization. The paper also provides recommendations for ensuring sustainable development, enhancing investment efficiency, and strengthening the competitiveness of farming enterprises based on economic modeling.

**Keywords:** farming enterprise, economic development, optimization, resource allocation, costs, productivity, income maximization, investment efficiency, economic models, sustainable development.

### KIRISH

Qishloq xo‘jaligi mamlakat iqtisodiyotining muhim tarmoqlaridan biri bo‘lib, uning barqaror rivojlanishi aholini oziq-ovqat mahsulotlari bilan ta‘minlash, qishloq

joylarda bandlikni oshirish va eksport salohiyatini yuksaltirishda muhim o‘rin tutadi. Fermer xo‘jaliklari qishloq xo‘jalik ishlab chiqarishining asosiy subyektlari sifatida iqtisodiy o‘sishni ta‘minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shu bois fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirish dolzarb ilmiy-amaliy masalalardan biri hisoblanadi.

### **ADABIYOTLAR SHARHI**

Fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirish masalalari milliy qonunchilik, davlat strategiyalari hamda mahalliy va xorijiy olimlarning ilmiy tadqiqotlarida keng yoritilgan.

Qishloq xo‘jaligini modernizatsiya qilish, fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish hamda bozor mexanizmlarini chuqur joriy etish, fermer xo‘jaliklarida ishlab chiqarishni tashkil etish, moliyaviy natijalarni boshqarish hamda daromadlarni oshirish masalalarini huquqiy jihatdan tartibga solish lozim [1],[2].

Axborot shaffofligi, hisob-kitoblar aniqligi va boshqaruv samaradorligini oshirish orqali qishloq xo‘jaligi subyektlari, jumladan, fermer xo‘jaliklari iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirish, fermer xo‘jaliklarida iqtisodiy jarayonlarni tahlil qilish va prognozlashda matematik hamda axborot modellaridan foydalanish risklar yuqori bo‘lgan sharoitlarda iqtisodiy rivojlanishni optimallashtirish uchun muhim ahamiyatga ega [3],[4],[5],[6].

Ekonometrik tadqiqotlarda fermer xo‘jaliklarida daromad va xarajatlar o‘zgarishining yer, mehnat va kapital xarajatlari bilan o‘zaro bog‘liqligi modellashtirilgan. Iqtisodiy-matematik modellar, ekonometrik tahlil va sun‘iy intellekt asosida boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari qo‘shimcha chuqur tadqiqotlarni talab etadi [7],[8],[9],[10].

### **METODOLOGIYA**

Mazkur tadqiqotda fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirish jarayonlarini o‘rganishda kompleks va tizimli yondashuv qo‘llanildi. Tadqiqot metodologiyasi nazariy va amaliy tahlil usullarining o‘zaro uyg‘unligiga asoslanadi.

### **TAHLIL VA NATIJALAR**

Fermer xo‘jaliklari qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarishda asosiy iqtisodiy subyektlardan biri hisoblanadi. So‘nggi yillarda ularning yalpi mahsulot hajmi va ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari o‘sib borayotgan bo‘lsa-da, iqtisodiy samaradorlik darajasi hududlar va xo‘jaliklar kesimida bir xil emas. Bu holat resurslardan foydalanish darajasi, texnologiyalar joriy etilishi hamda boshqaruv tizimining samaradorligi bilan bevosita bog‘liqdir.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab fermer xo‘jaliklarida yer va suv resurslaridan to‘liq va oqilona foydalanilmayapti, ishlab chiqarish xarajatlarining ulushi yuqori bo‘lib qolmoqda. Ayniqsa, mehnat unumdorligining pastligi va kapital qo‘yilmalar samaradorligining yetarli emasligi daromad o‘sishini cheklamoqda. Shuning uchun

fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanish holatini kompleks tahlil qilish optimallashtirish chora-tadbirlarini belgilashda muhim ahamiyatga ega.

Fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillarni shartli ravishda ichki va tashqi omillarga ajratish mumkin. Ichki omillarga yer maydoni va uning unumdorligi, mehnat resurslari, asosiy vositalar, moliyaviy imkoniyatlar hamda boshqaruv darajasi kiradi. Tashqi omillar esa bozor konyunkturasi, davlat qo‘llab-quvvatlashi, kredit resurslariga kirish imkoniyati, soliq siyosati va tabiiy-iqlim sharoitlari bilan belgilanadi.

Ayniqsa, ishlab chiqarish resurslarining o‘zaro mutanosibligi iqtisodiy samaradorlikni oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Yer, mehnat va kapital xarajatlarining optimal nisbati saqlanmagan hollarda fermer xo‘jaliklarida xarajatlar oshib, rentabellik pasayishi kuzatiladi. Shu bois mazkur omillarning ta’sirini ilmiy asosda baholash va optimallashtirish zarurati mavjud.

Fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirishda iqtisodiy-matematik modellashtirish muhim vosita hisoblanadi. Modellashtirish orqali ishlab chiqarish natijalari bilan resurslar o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash, turli ssenariylar bo‘yicha iqtisodiy natijalarni prognoz qilish imkoniyati yaratiladi.

Tadqiqot doirasida fermer xo‘jaliklari daromadining yer, mehnat va kapital xarajatlariga bog‘liqligini aks ettiruvchi ekonometrik modellardan foydalanildi. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, resurslardan samarali foydalanish darajasi oshgan sari daromad va rentabellik ko‘rsatkichlari sezilarli darajada o‘sadi. Modellashtirish natijalari fermer xo‘jaliklari uchun optimal ishlab chiqarish hajmlari va xarajatlar tarkibini belgilash imkonini berdi.

Fermer xo‘jaliklarining iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirish quyidagi asosiy yo‘nalishlar orqali amalga oshirilishi mumkin: resurslardan samarali foydalanishni ta’minlash, ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish, mahsulot sifati va qo‘shilgan qiymatni oshirish hamda boshqaruv tizimini takomillashtirish.

Raqamli texnologiyalar, sun’iy intellekt va noaniq mantiqiy modellardan foydalanish fermer xo‘jaliklarida qaror qabul qilish jarayonlarini takomillashtiradi. Bu esa risklarni kamaytirish, bozor o‘zgarishlariga tez moslashish va iqtisodiy barqarorlikni ta’minlashga xizmat qiladi (1-jadval).

**1-jadval.**

**Andijon viloyatida paxta va bug‘doy ekin maydonlari hamda yetishtirilgan xom ashyolar<sup>1</sup>**

| № | Ko‘rsatkichlar                                                              | Yillar |       |       |       |       |       |       |       | 2024-yilda<br>2017-yilga<br>nisbatan<br>o‘shirish,<br>foizda |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------------------------------------|
|   |                                                                             | 2017   | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |                                                              |
| 1 | Barcha toifadagi xo‘jaliklarda yetishtirilgan paxta xom ashyosi, ming tonna | 239,4  | 216,9 | 258,1 | 268,2 | 279,7 | 277,4 | 263,3 | 222,3 | -7,1                                                         |

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси миллий статистика қўмитаси

| № | Ko'rsatkichlar                                                    | Yillar |       |       |       |       |       |       |       | 2024-yilda<br>2017-yilga<br>nisbatan<br>o'sish,<br>foizda |
|---|-------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------------------------|
|   |                                                                   | 2017   | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |                                                           |
| 2 | Barcha toifadagi xo'jaliklarda paxta ekin maydoni, ga             | 89259  | 81617 | 79099 | 75643 | 76309 | 72883 | 68306 | 67018 | -24,9                                                     |
| 3 | Hosildorlik ga/s                                                  | 26,8   | 26,7  | 32,6  | 35,5  | 36,7  | 38,1  | 38,5  | 33,2  | 23,9                                                      |
| 4 | Barcha toifadagi xo'jaliklarda yetishtirilgan bug'doy, ming tonna | 491,8  | 466,4 | 479,9 | 511,8 | 519,5 | 544,6 | 549,1 | 537,9 | 9,4                                                       |
| 5 | Barcha toifadagi xo'jaliklarda bug'doy ekin maydoni, ga           | 82466  | 78462 | 76276 | 74038 | 76224 | 75166 | 72455 | 72259 | -12,4                                                     |
| 6 | Hosildorlik ga/s                                                  | 59,64  | 59,44 | 62,92 | 69,13 | 68,15 | 72,45 | 75,78 | 74,44 | 24,8                                                      |

Jadval ma'lumotlari 2017–2024-yillar mobaynida barcha toifadagi xo'jaliklarda paxta va bug'doy yetishtirish hajmi, ekin maydoni hamda hosildorlik ko'rsatkichlarida sezilarli tarkibiy o'zgarishlar sodir bo'lganini ko'rsatadi.

2017-yilda paxta xom ashyosi yetishtirish hajmi 239,4 ming tonnani tashkil etgan bo'lsa, 2024-yilga kelib ushbu ko'rsatkich 222,3 ming tonnaga yetgan. Nominal jihatdan kamayish kuzatilgan - 7,1 %. Shu bilan birga, paxta ekin maydoni 2017-yilda 89 259 gektardan 2024-yilda 67 018 gektargacha qisqarib, 24,9 % ga kamaygan. Bu holat paxta yetishtirish hajmini saqlab qolishda hosildorlik oshishi asosiy omil bo'lganini ko'rsatadi. Xususan, gektaridan olinadigan hosil 2017-yilda 26,8 s/ga bo'lgan bo'lsa, 2024-yilda 33,2 s/ga yetgan va 23,9 % ga oshgan. Demak, paxtada yetishtirishni intensiv usullariga o'tish, agrotexnologiyalarni takomillashtirish va resurs tejamkorlik choralari ijobiy samara bergan.

Bug'doy yetishtirish hajmi 2017-yilda 491,8 ming tonnani tashkil etgan bo'lib, 2024-yilda 537,9 ming tonnaga yetgan. O'sish sur'ati 9,4 % ni tashkil etgan. Shu bilan birga, bug'doy ekin maydoni 82 466 gektardan 72 259 gektargacha qisqarib, 12,4 % ga kamaygan.

Mazkur tendensiya ham bug'doy yetishtirishda hosildorlikning ahamiyati ortib borganini ko'rsatadi. Jumladan, gektariga hosildorlik 2017-yilda 59,64 s/ga bo'lgan bo'lsa, 2024-yilda 75,44 s/ga yetgan va 24,8 % ga oshgan.

### XULOSA VA TAKLIFLAR

Mazkur tadqiqotda fermer xo'jaliklarining iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirish masalalari nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilindi. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, fermer xo'jaliklarida iqtisodiy samaradorlik darajasi, avvalo,



resurslardan foydalanish samaradorligi, ishlab chiqarish xarajatlari tuzilmasi va boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligiga bevosita bog'liqdir.

Andijon viloyati misolida paxta va bug'doy yetishtirish dinamikasini o'rganish natijasida ekin maydonlari qisqargan sharoitda ham hosildorlik oshishi hisobiga yalpi mahsulot hajmini barqaror saqlash va ayrim hollarda oshirish mumkinligi aniqlandi. Bu holat qishloq xo'jaligida intensiv rivojlanish omillarining ustuvor ahamiyat kasb etayotganini tasdiqlaydi.

Iqtisodiy-matematik modellashtirish asosida o'tkazilgan tahlillar fermer xo'jaliklarida yer, mehnat va kapital resurslarining optimal nisbatini ta'minlash daromadni maksimallashtirish va rentabellikni oshirishda muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatdi. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalar va zamonaviy iqtisodiy tahlil usullarini joriy etish fermer xo'jaliklarining barqaror rivojlanishini ta'minlashda asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Tahlil natijalaridan quyidagi xulosalarni chiqarish mumkin:

- 2017–2024-yillarda paxta va bug'doy ekin maydonlari qisqargan bo'lsa-da, mahsulot ishlab chiqarish hajmi nisbatan barqaror saqlangan;
- ishlab chiqarish hajmini saqlab qolish va oshirishda hosildorlikning o'sishi hal qiluvchi omil bo'lgan;
- intensiv rivojlanish modeli ekstensiv ishlab chiqarishga nisbatan samarali ekanligi tasdiqlangan;
- bu holat fermer xo'jaliklari iqtisodiy rivojlanishini optimallashtirish modellarini qo'llash zaruratini yanada kuchaytiradi.

Ushbu an'analarda fermer xo'jaliklarida yer resurslaridan samarali foydalanish, ilmiy asoslangan agrotexnologiyalarni joriy etish hamda iqtisodiy-matematik modellar orqali ishlab chiqarishni boshqarish muhim ahamiyatga ega ekanini ko'rsatadi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-sonli "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-3107036>
2. O'zbekiston Respublikasining 2004-yil 26-avgustda «Fermer xo'jaligi to'g'risida»gi Qonuni <https://lex.uz/docs/-275195>
3. S.S. G'ulomov, R.H. Ayupov, O.M. Abdullaev, G.Z. Boltaboeva. Raqamli iqtisodiyda blokchayn texnologiyalari // Toshkent, 2019.
4. Б.Б.Беркинов. Вопросы моделирования и информатизации управления в агропромышленном комплексе Узбекистана. АН РУз. Доклады республиканской научно-технической конференции. 5-6 сентябрь 2011г.
5. Д.Т.Мухамедиева. Разработка моделей слабо формализуемых процессов и принятие решений на основе обработки нечеткой информации. Автореф. дис. док. тех. наук.- Ташкент: АН РУз НТЦ «Современные информационные технологии», 2006.-35 с.
6. А.М.Гатаулин и др. Математическое моделирование экономических процессов в сельском хозяйства. –М.: Агропромиздат, 1990.-432 с.

7. Qodirov Zohidjon, Abduhoshimov Kamoliddin. Ishlab chiqarish hajmini kengaytirishda investitsiya salohiyatini oshirish yo‘llari //Лучшие интеллектуальные исследования. – 2025. – Т. 58. – №. 4. – С. 406-413.

8. Кодиров З. Метод моделирования нечетких множеств факторов развития фермерской деятельности и их взаимозависимости //Экономика и инновационные технологии. – 2021. – №. 5. – С. 210-220.

9. Qodirov Z. Fermer xo‘jaliklarida daromad va xarajatlar o‘zgarishini er, mehnat va kapital xarajatlar bilan o‘zaro bog‘liqligining ekonometrik modellari //Muhandislik va iqtisodiyot. – 2024. – Т. 2. – №. 4.

10. Berkinov B.B, Kodirov Z.E. Tendencies of agricultural development in Uzbekistan and directions for increasing the efficiency of farmers’ activities.TSUE International Online Conference “Sustainable agricultural development and regional cooperation for inclusive growth in Central Asia”20 — 22 October 2020, s 24-33.

11. O‘zbekiston Respublikasi milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlari.

## SOG‘LIQNI SAQLASH XIZMATLARI SOHASI BARQARORLIGINING HUDUDIIY VA DINAMIK TAHLILI

**Ko‘charov Xurshid Xurram o‘g‘li**

Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti  
“Raqamli iqtisodiyot” kafedrası o‘qituvchisi

E-mail: [xurshid.k@dtpi.uz](mailto:xurshid.k@dtpi.uz)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada xizmatlar sohasining, jumladan sog‘liqni saqlash xizmatlarining hududlar kesimidagi rivojlanish dinamikasi va barqarorlik holati tahlil qilingan. Tadqiqot bozor xizmatlarining oylik o‘rish sur‘atlari hamda sog‘liqni saqlash xizmatlarining yillik o‘rish ko‘rsatkichlari asosida amalga oshirilgan. Rasmiy statistik ma’lumotlarga tayangan holda xizmatlar sohasining qisqa va uzoq muddatli rivojlanish tendensiyalari baholangan. Tahlil natijalariga ko‘ra, xizmatlar sohasining iqtisodiy tebranishlarga nisbatan yuqori darajada moslashuvchanligi aniqlangan, sog‘liqni saqlash xizmatlarining esa hududlar kesimida barqaror o‘rish tendensiyasini saqlab kelayotgani qayd etilgan. Olingan xulosalar xizmatlar sohasining, xususan sog‘liqni saqlash xizmatlarining ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatini asoslash hamda hududiy rivojlanish siyosatini takomillashtirishda ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etishi bilan izohlangan.

**Kalit so‘zlar:** xizmatlar sohasi, sog‘liqni saqlash xizmatlari, hududiy rivojlanish, barqarorlik, o‘rish dinamikasi, statistik tahlil.

### Аннотация

В данной статье проанализированы динамика развития и состояние устойчивости сферы услуг, в том числе услуг здравоохранения, в региональном разрезе. Исследование проведено на основе показателей ежемесячных темпов роста рыночных услуг и годовых темпов роста услуг в сфере здравоохранения. На основе официальных статистических данных были оценены краткосрочные и долгосрочные тенденции развития сферы услуг. По результатам анализа установлено, что сфера услуг характеризуется высокой степенью адаптивности к экономическим колебаниям, при этом в сфере здравоохранения в региональном разрезе сохраняется устойчивая тенденция роста. Полученные выводы обоснованы с точки зрения социально-экономической значимости сферы услуг, в частности услуг здравоохранения, и могут быть использованы при совершенствовании региональной политики развития.

**Ключевые слова:** сфера услуг, услуги здравоохранения, региональное развитие, устойчивость, динамика роста, статистический анализ.

### Abstract

In this article, the development dynamics and sustainability of the service sector, including healthcare services, across regions are analyzed. The study is conducted based on monthly growth rates of market services and annual growth indicators of healthcare services. Using official statistical data, short-term and long-term development trends of the service sector are assessed. The results indicate that the

service sector is characterized by a high level of adaptability to economic fluctuations, while a stable growth trend in healthcare services is maintained across regions. The obtained findings substantiate the socio-economic significance of the service sector, particularly healthcare services, and may be applied in improving regional development policies.

**Keywords:** service sector, healthcare services, regional development, sustainability, growth dynamics, statistical analysis.

## KIRISH

Xizmatlar sohasi iqtisodiy tizimda yuz berayotgan tarkibiy o'zgarishlar bilan uzviy bog'liq holda rivojlanmoqda. Ko'plab mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish jarayonida ishlab chiqarish sektoridan xizmatlar sektoriga bosqichma-bosqich o'tish barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlovchi muhim omil sifatida namoyon bo'ladi. Xizmatlar sohasi iqtisodiy samaradorlikni oshirish bilan birga, ijtimoiy barqarorlik va aholining hayot sifatini yuksaltirishda muhim rol o'ynaydi.

Hududlar kesimida xizmatlar sohasining rivojlanish darajasini tahlil qilish hududlar o'rtasidagi iqtisodiy tafovutlarni aniqlash hamda ularni qisqartirish imkonini beradi. Hududlarda xizmatlar infratuzilmasining rivojlanishi aholi bandligi, tadbirkorlik faolligi va ijtimoiy farovonlik darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli xizmatlar sohasining hududiy rivojlanish xususiyatlarini o'rganish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi.

Zamonaviy iqtisodiyotda xizmatlar sohasi barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlovchi yetakchi tarmoqlardan biri sifatida shakllanmoqda. Jahon tajribasi xizmatlar sektorining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi ortishi bandlik darajasining oshishi va aholi farovonligining yaxshilanishi bilan chambarchas bog'liqligini tasdiqlaydi. Shu jihatdan xizmatlar sohasining rivojlanish jarayonlarini, ayniqsa hududlar kesimida tahlil qilish alohida ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston iqtisodiyotida xizmatlar sohasi izchil rivojlanib, uning umumiy iqtisodiy o'sishdagi hissasi yildan-yilga ortib bormoqda. Bozor xizmatlari ichki talab dinamikasini aks ettiradi va aholi daromadlari hamda tadbirkorlik muhiti bilan bevosita bog'liq bo'ladi. Sog'liqni saqlash xizmatlari esa ijtimoiy yo'naltirilganligi, aholining doimiy ehtiyojlariga tayanishi va iqtisodiy tebranishlarga nisbatan nisbatan barqarorligi bilan ajralib turadi.

Mazkur maqola bozor xizmatlarining oylik o'sish sur'atlari hamda sog'liqni saqlash xizmatlarining yillik o'sish ko'rsatkichlari asosida xizmatlar sohasining hududiy rivojlanish dinamikasi va barqarorlik holatini tahlil qiladi. Tadqiqot xizmatlar sohasining qisqa va uzoq muddatli rivojlanish tendensiyalarini aniqlash hamda ularning o'zaro uyg'unligini baholashga qaratilgan.

Xizmat tushunchasi iqtisodiy nuqtai nazardan inson ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan, foydalanish qiymatini yaratadigan va faoliyat jarayonida namoyon bo'ladigan mehnat natijalarini ifodalaydi. Shu bois xizmat ko'rsatish jarayoni jismoniy va yuridik shaxslarning ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan iqtisodiy faoliyat shakli sifatida qaraldi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Xizmatlar sohasining iqtisodiy o'sishdagi o'rni bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda ushbu sektorning makroiqtisodiy barqarorlikka qo'shgan hisssasi keng yoritilgan. Ayrim tadqiqotlarda xizmatlar sohasi iqtisodiy sikllar ta'sirini yumshatuvchi amortizator vazifasini bajarishi qayd etiladi. Bu holat, ayniqsa, ijtimoiy xizmatlar, jumladan, sog'liqni saqlash xizmatlari uchun xosdir.

Xizmatlar sohasi barqarorligi masalasi iqtisodiy nazariya va empirik tadqiqotlarda muhim yo'nalishlardan biri sifatida shakllangan. Ushbu masalaga oid dastlabki nazariy qarashlar Simon Kuznets, Colin Clark va Jean Fourastie asarlarida yoritilgan bo'lib, ular iqtisodiyotning sektorlar bo'yicha evolyutsiyasi jarayonida xizmatlar sohasining barqaror iqtisodiy o'sishdagi rolini asoslab bergan. Ushbu yondashuvlarga ko'ra, iqtisodiy rivojlanishning yuqori bosqichlarida xizmatlar sohasi yetakchi tarmoqqa aylanadi va makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xizmatlar sohasi barqarorligi iqtisodiy o'sish va makroiqtisodiy barqarorlik bilan bog'liq holda empirik jihatdan keng o'rganilmoqda. Mariana Mazzucato xizmatlar sohasida davlatning institutsional roli va jamoat qiymatini yaratish mexanizmlarini tahlil qilib, barqaror rivojlanish davlat siyosati bilan chambarchas bog'liq ekanini ko'rsatadi. Bozor xizmatlarining iqtisodiy diversifikatsiya va barqaror o'sishdagi o'rni Dani Rodrik tadqiqotlarida empirik modellar asosida baholanib, rivojlanayotgan mamlakatlarda xizmatlar sektori sanoat bilan bir qatorda barqaror o'sish manbai ekanligi asoslanadi. Sog'liqni saqlash xizmatlari barqarorligini baholashda Peter C. Smith sog'liqni saqlash tizimlarining moliyaviy va institutsional barqarorligini samaradorlik ko'rsatkichlari orqali o'lchaydi. Aholi salomatligi va iqtisodiy barqarorlik o'rtasidagi sabab-oqibat bog'liqligi David Stuckler tomonidan sog'liqni saqlashga yo'naltirilgan davlat xarajatlari misolida empirik tarzda isbotlangan. O'zbekiston sharoitida xizmatlar sohasi, jumladan, sog'liqni saqlash xizmatlarining barqaror rivojlanishi Dilorom Tashpulatova tadqiqotlarida investitsiyalar va davlat siyosati bilan bog'liq holda tahlil qilinib, milliy iqtisodiyot uchun amaliy xulosalar chiqarilgan.

Xorijiy ilmiy manbalarda sog'liqni saqlash xizmatlari aholining doimiy ehtiyojlariga asoslangan bo'lib, iqtisodiy faollik pasaygan davrlarda ham barqaror talabni saqlab qolishi ta'kidlanadi. Shu sababli sog'liqni saqlash xizmatlari iqtisodiyotning eng kam tebranuvchi segmentlaridan biri sifatida baholanadi.

Mahalliy ilmiy tadqiqotlarda xizmatlar sohasining hududiy rivojlanishi infratuzilma rivoji, investitsiya oqimlari va xizmatlar sifatining oshishi bilan chambarchas bog'liqligi ta'kidlanadi. Ushbu ilmiy qarashlar xizmatlar sohasining hududlar kesimidagi rivojlanish jarayonlarini chuqurroq o'rganish hamda ularning barqarorlik jihatlarini ilmiy asosda tahlil qilish dolzarbligini ko'rsatadi.

Ilmiy adabiyotlarda xizmatlar sohasi iqtisodiy o'sishning muhim drayveri sifatida baholanadi. Tadqiqotchilar ushbu sohani yuqori qo'shilgan qiymat yaratuvchi, bandlikni kengaytiruvchi va iqtisodiy sikllarga nisbatan kamroq ta'sirchan sektor sifatida tavsiflaydilar. Xizmatlar sohasi rivojlanishiga aholi daromadlari, urbanizatsiya



darajasi, infratuzilma rivoji va institutsional muhit kabi omillar sezilarli ta'sir ko'rsatishi ilmiy ishlarda keng yoritilgan.

Sog'liqni saqlash xizmatlariga bag'ishlangan tadqiqotlarda ushbu sohaning ijtimoiy va iqtisodiy ahamiyati alohida ta'kidlanadi. Ilmiy manbalarda sog'liqni saqlash xizmatlariga bo'lgan talab nisbatan barqaror bo'lib, iqtisodiy inqiroz sharoitlarida ham keskin qisqarmasligi asoslab berilgan. Shu bois mazkur xizmat turi iqtisodiyotning eng barqaror segmentlaridan biri sifatida e'tirof etiladi.

Hududiy rivojlanish masalalariga oid ilmiy ishlarda xizmatlar sohasining hududlar kesimidagi rivojlanishidagi tafovutlar infratuzilma rivoji, investitsiya faolligi va xizmatlar sifati bilan izohlanadi. Ushbu ilmiy qarashlar mazkur tadqiqotning nazariy asosini shakllantirdi.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqot metodologiyasi ikkilamchi statistik ma'lumotlarga asoslangan empirik yondashuv asosida ishlab chiqildi. Tadqiqotda bozor xizmatlarining hududlar kesimidagi oylik o'sish sur'atlari hamda sog'liqni saqlash sohasidagi xizmatlarning yillik o'sish ko'rsatkichlari bo'yicha rasmiy statistika ma'lumotlaridan foydalanildi. Ushbu ma'lumotlar xizmatlar sohasining qisqa va uzoq muddatli rivojlanish jarayonlarini kompleks baholash imkonini berdi.

Mazkur tadqiqot empirik tadqiqotlar doirasiga mansub bo'lib, unda ikkilamchi statistik ma'lumotlardan foydalanildi. Ikkilamchi ma'lumotlardan foydalanish tadqiqotning ishonchliligini oshiradi, chunki mazkur ma'lumotlar rasmiy statistik organlar tomonidan shakllantirilgan va tekshirilgan hisoblanadi.

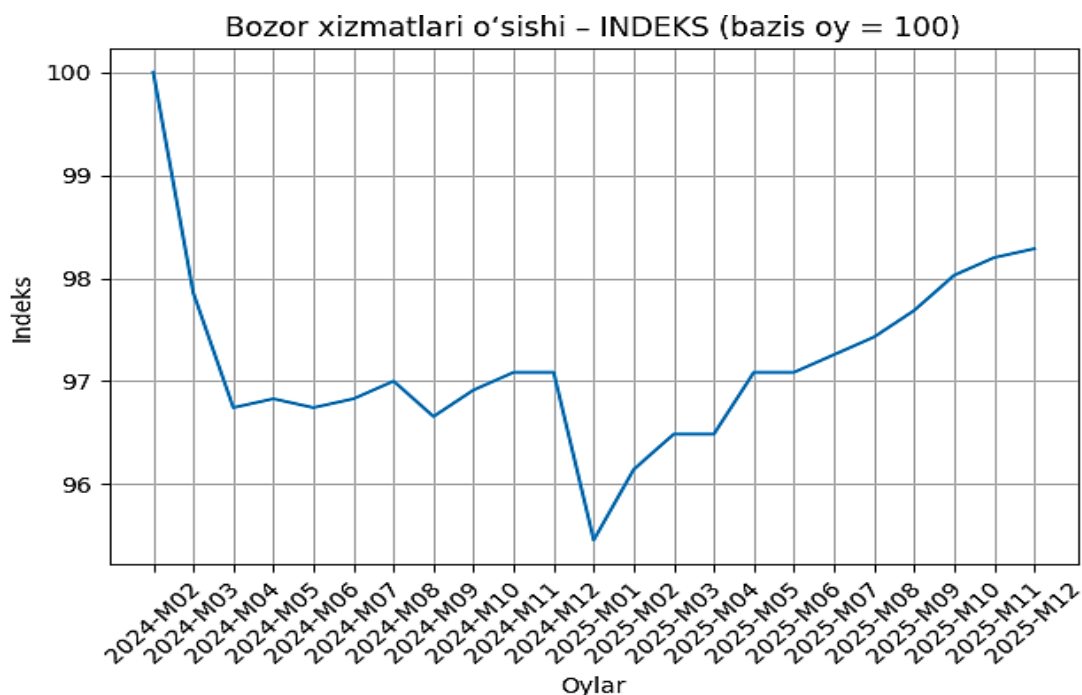
Tadqiqot metodologiyasida vaqt qatori (time series) tahlili muhim o'rin egallaydi. Ushbu usul orqali xizmatlar sohasidagi o'sish sur'atlarining vaqt bo'yicha o'zgarishi aniqlanadi. Bundan tashqari, hududlar kesimida solishtirma tahlil qo'llanilib, xizmatlar rivojlanishidagi hududiy tafovutlar baholandi.

Tahlil jarayonida dinamik tahlil, solishtirma tahlil va mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Dinamik tahlil yordamida vaqt bo'yicha o'zgarishlar aniqlanib, solishtirma tahlil orqali hududlar kesimidagi farqlar baholandi. Tadqiqot natijalarining ishonchliligi rasmiy statistika manbalariga tayanish orqali, aniqligi esa turli davrlar kesimidagi ko'rsatkichlarning o'zaro mosligini tekshirish orqali ta'minlandi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

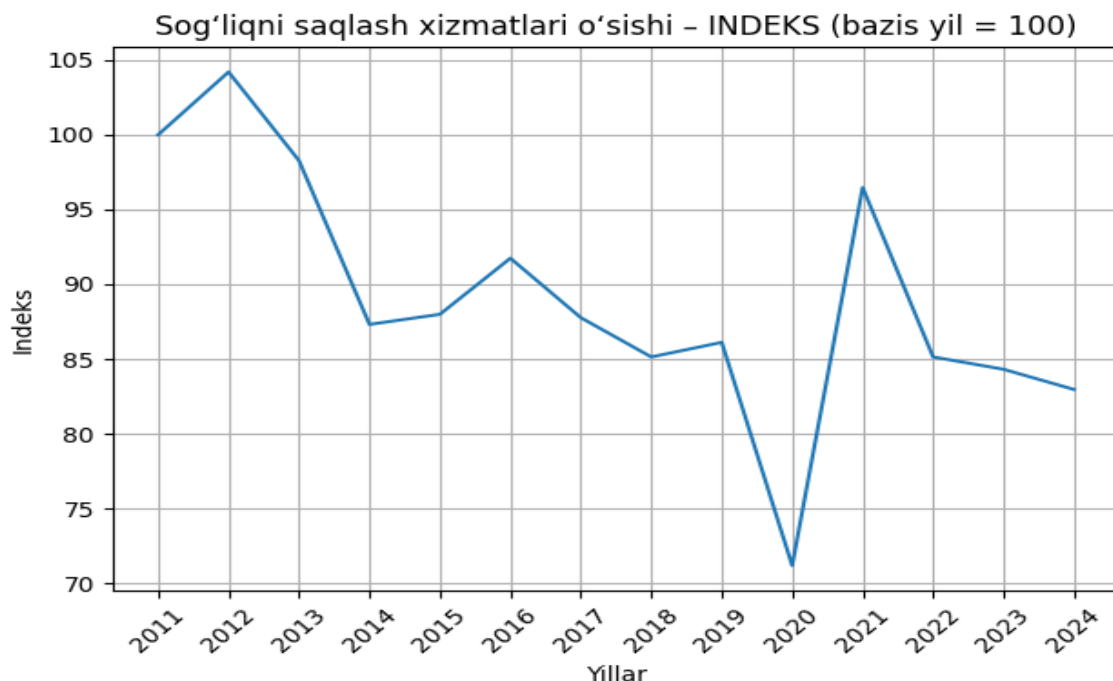
Bozor xizmatlarining oylik o'sish sur'atlari tahlili hududlarning aksariyatida xizmatlar hajmi oyma-oy ijobiy o'sish tendensiyasini namoyon etayotganini ko'rsatadi. Mazkur holat xizmatlar bozorida ichki talabning barqarorligini va iqtisodiy faollikning uzluksizligini tasdiqlaydi (1-rasm).

Hududlar o'rtasida o'sish sur'atlarida ayrim tafovutlar mavjud bo'lsa-da, umumiy tendensiya ijobiylikicha qolmoqda (1-rasm).



**1-rasm. Bozor xizmatlari o'sishi<sup>1</sup>**

Olib borilgan empirik tahlil natijalari bozor xizmatlari hajmining oylik o'sish sur'atlari hududlar kesimida asosan ijobiy tendensiyanı namoyon etayotganini ko'rsatdi. Bu holat xizmatlar bozorida ichki talabning uzluksizligini va tadbirkorlik faolligining barqarorligini ifodalaydi (2-rasm).



**2-rasm. Sog'liqni saqlash xizmatlari o'sishi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi

Sogʻliqni saqlash xizmatlarining yillik oʻsish koʻrsatkichlari esa xizmatlar sohasining uzoq muddatli barqarorligini yanada yaqqol namoyon etadi. Tadqiqot davrida mazkur xizmat turi izchil oʻsish surʼatlarini saqlab qolgan. Hatto ayrim yillarda umumiy iqtisodiy faollik pasaygan sharoitlarda ham sogʻliqni saqlash xizmatlariga boʻlgan talab keskin kamaymagan.

Qisqa muddatli (oylik) va uzoq muddatli (yillik) koʻrsatkichlarning uygʻunligi xizmatlar sohasining barqaror rivojlanayotganini empirik jihatdan tasdiqlaydi. Ushbu holat xizmatlar sohasining iqtisodiyotdagi strategik ahamiyatini yanada kuchaytiradi.

Empirik natijalar shuni koʻrsatadiki, qisqa muddatli tebranishlar mavjud boʻlishiga qaramasdan, xizmatlar sohasining umumiy rivojlanish trayektoriyasi barqaror va ijobiy yoʻnalishga ega. Bu holat xizmatlar sohasining iqtisodiy tizimdagi strategik rolini empirik jihatdan asoslab beradi (1-jadval).

**1-jadval.**

**2025-yilda Oʻzbekiston Respublikasi va hududlar kesimida isteʼmol  
narxlar indeksi (foizlarda)<sup>1</sup>**

| Klassifikator                 | 2025-M01 | 2025-M02 | 2025-M03 | 2025-M04 | 2025-M05 | 2025-M06 | 2025-M07 | 2025-M08 | 2025-M09 | 2025-M10 | 2025-M11 | 2025-M12 |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Oʻzbekiston Respublikasi      | 111,4    | 112,2    | 112,6    | 112,6    | 113,3    | 113,3    | 113,5    | 113,7    | 114      | 114,4    | 114,6    | 114,7    |
| Qoraqalpogʻiston Respublikasi | 106,9    | 107,4    | 107,3    | 108,7    | 110      | 111,4    | 110,8    | 111,9    | 111,3    | 111,4    | 113,1    | 113,7    |
| Andijon viloyati              | 111,7    | 112,3    | 111,4    | 112,2    | 113,1    | 113,7    | 114,3    | 115,4    | 115,4    | 115,6    | 115,6    | 114,7    |
| Buxoro viloyati               | 110,4    | 108,5    | 108,9    | 109      | 109,5    | 112,4    | 111,8    | 111,9    | 113,1    | 112,9    | 113,6    | 114      |
| Jizzax viloyati               | 110,5    | 109,2    | 109,3    | 108,9    | 112      | 114      | 113,6    | 113,8    | 114,5    | 114,7    | 114,3    | 114,7    |
| Qashqadaryo viloyati          | 111,8    | 111,4    | 111,2    | 111,5    | 112,1    | 113      | 112,8    | 112,8    | 112,8    | 112,7    | 113,1    | 113,6    |
| Navoiy viloyati               | 110,1    | 111,7    | 113,1    | 113      | 113,1    | 113,5    | 113,7    | 113,6    | 113,6    | 113,4    | 113,5    | 113,7    |
| Namangan viloyati             | 110,7    | 109      | 109,2    | 109      | 108,9    | 112      | 111,5    | 111,9    | 112,4    | 112,7    | 113,6    | 115,4    |
| Samarqand viloyati            | 116      | 113,6    | 114      | 112,8    | 112,6    | 112,3    | 112,4    | 112,7    | 114,1    | 114,1    | 114,9    | 115,9    |
| Surxondaryo viloyati          | 110,7    | 111,4    | 110,5    | 110,5    | 111,9    | 112,7    | 113,1    | 113,3    | 113,8    | 114,1    | 114,6    | 114,1    |
| Sirdaryo viloyati             | 110,3    | 111      | 108,8    | 109,9    | 113,7    | 114,1    | 113,9    | 113,7    | 113,7    | 113,8    | 112,7    | 113,4    |
| Toshkent viloyati             | 109,3    | 110,7    | 110,7    | 111,1    | 112,7    | 114,1    | 114      | 114,2    | 114,8    | 114,7    | 114,4    | 115,2    |
| Fargʻona viloyati             | 112,4    | 111,2    | 111      | 111,2    | 111,5    | 112,6    | 112,3    | 112,8    | 113,3    | 113,7    | 113,9    | 114,4    |
| Xorazm viloyati               | 110,8    | 109,3    | 110,7    | 111,3    | 112,5    | 113,3    | 113,1    | 113,2    | 113,5    | 113,9    | 114,3    | 115,2    |
| Toshkent shahri               | 114      | 114,8    | 116,9    | 117,2    | 117      | 115,2    | 116,2    | 116      | 116,1    | 116,6    | 117,3    | 117,7    |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

## XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan empirik tahlil natijalari xizmatlar sohasi iqtisodiyotning eng barqaror rivojlanayotgan segmentlaridan biri ekanini ko'rsatdi. Bozor xizmatlarining oylik o'sish sur'atlari ichki talabning uzluksizligini tasdiqlagan bo'lsa, sog'liqni saqlash xizmatlarining yillik barqarorligi ushbu sohaning ijtimoiy va iqtisodiy jihatdan strategik ahamiyatga ega ekanini isbotladi.

Xulosa qilib aytganda, xizmatlar sohasining hududiy rivojlanishi qisqa va uzoq muddatli statistik ko'rsatkichlar uyg'unligi asosida barqaror tusga ega. Ushbu holat xizmatlar sohasini rivojlantirishga qaratilgan chora-tadbirlarning ilmiy asoslanganligini tasdiqlaydi.

Umuman olganda, olib borilgan empirik tahlil xizmatlar sohasi rivojlanishining barqarorligi tasodifiy holat emasligini, balki ichki talab, ijtimoiy ehtiyojlar va institutsional omillar bilan mustahkam bog'liq ekanini ko'rsatdi. Bozor xizmatlari va sog'liqni saqlash xizmatlari misolida olingan natijalar xizmatlar sohasining iqtisodiyotdagi muhim tayanch nuqtalaridan biri ekanini tasdiqlaydi.

Taklif sifatida hududlarda xizmatlar, ayniqsa, sog'liqni saqlash va ijtimoiy yo'naltirilgan xizmatlarni rivojlantirishga qaratilgan dasturlarni kengaytirish, xizmatlar infratuzilmasini takomillashtirish hamda ushbu sohada investitsiya faolligini oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Shuningdek, kelgusida xizmatlar sohasining hududiy rivojlanishini yanada chuqurroq baholash uchun kengroq empirik tadqiqotlar olib borish tavsiya etiladi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. Xizmatlar sohasi statistik ko'rsatkichlari. – Toshkent, 2010–2025.
2. Rodrik, D. Industrial Policy and Economic Transformation. – Princeton University Press, 2019.
3. Smith, P. C. Measuring Health System Performance. – World Health Organization, 2018.
4. Stuckler, D., Reeves, A. The Political Economy of Health // Oxford University Press, 2020.
5. Ko'charov X. Logistika xizmatlari samaradorligini oshirishda blokcheyn texnologiyalarining o'rni: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15683338//JournalofInternationalsciencenetworks>. – 2025. – T. 1. – №. 5. – C. 429-432.
6. Ko'charov X. Orolbo'yi mintaqasida xizmat ko'rsatish sohasi korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish mexanizmlari: [https://doi.org/10.5281/zenodo.15648021//Science technology&Digital finance](https://doi.org/10.5281/zenodo.15648021//Science%20technology&Digital%20finance). – 2025. – T. 3. – №. 2. – C. 59-63.
7. Ko'charov, X., Ko'charov, E. "Digital Transformation Processes in the Public and Private Sectors and Artificial Intelligence Technologies." <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197678> // Journal of International Science Networks, 2024, Vol. 1, No. 2, pp. 70–74.
8. Official Statistics Portal of Uzbekistan: <https://stat.uz>
9. Legal Information Portal of Uzbekistan: <https://lex.uz>

## TO‘QIMACHILIK MAXSULOTLARI SAVDOSIDA ZAMONAVIY MARKETING KONSEPSIYALARIDAN FOYDALANISH

**Nurboyev Jaloliddin Mamadiyevich**

Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti  
Raqamli iqtisodiyot kafedrası v.v.b. dotsent, PhD  
E-mail: [j.nurboyev@dtpi.uz](mailto:j.nurboyev@dtpi.uz)

### Annotatsiya

Bu maqolada to‘qimachilik sanoatining savdo sohasida marketing konsepsiyasidan foydalanishni takomillashtirish tajribasi o‘rganilgan. Bozor segmentatsiyasi to‘qimachilik sanoati mahsuloti iste’molchilari va sotuvchilarini bozorda o‘z talablari hamda reaksiyasi bilan ajralib turadigan tomonlari bo‘yicha segmentlarga taqsimlash jarayonidir. Shuningdek, O‘zbekistonda to‘qimachilik sanoatining savdo sohasida marketing konsepsiyasi masalasini o‘zining ilmiy ishlarining bir qismi sifatida o‘rganib, ba’zi olimlar marketing konsepsiyasini rivojlantirish hamda ushbu jarayondagi qiyinchiliklarni tadqiq qilish jarayonida ushbu masalaga qisman to‘xtalib o‘tganlar.

**Kalit so‘zlar:** to‘qimachilik sanoati, bozor segmentatsiyasi, umumiy eksport, to‘qimachilik mahsulotlari, eksport hajmi, jahon savdo tashkiloti, xom ashyo, eksport, import, iste’molchilar savdo aylanmasi, jahon banki.

### Аннотация

В данной статье рассматривается опыт совершенствования использования концепции маркетинга в текстильной промышленности. Сегментация рынка — это процесс разделения потребителей и продавцов текстильной продукции на сегменты рынка, различающиеся по своим потребностям и реакциям. Также в Узбекистане некоторые ученые, изучающие вопрос концепций маркетинга в текстильной промышленности в рамках своей научной работы, частично рассматривали этот вопрос в процессе разработки концепций маркетинга и изучали трудности в этом процессе.

**Ключевые слова:** текстильная промышленность, сегментация рынка, общий экспорт, текстильная продукция, объём экспорта, Всемирная торговая организация, сырьё, экспорт, импорт, товарооборот потребителей, Всемирный банк.

### Abstract

This article studies the experience of improving the use of the marketing concept in the textile industry. Market segmentation is the process of dividing consumers and sellers of textile products into segments in the market, distinguished by their requirements and reactions. Also, in Uzbekistan, some scientists, studying the issue of marketing concepts in the textile industry as part of their scientific work, have partially addressed this issue in the process of developing marketing concepts and studying the difficulties in this process.

**Keywords:** textile industry, market segmentation, total exports, textile products, export volume, World Trade Organization, raw materials, exports, imports, consumer trade turnover, World Bank.



## KIRISH

Marketing tadqiqotlari samarali ishlashi uchun tovar ishlab chiqaruvchi, birinchi navbatda, bozorni o'rganib, o'z tovarlariga mos yoki bozorga mos tovar ishlab chiqarishi kerak. Buning uchun u bozor segmentatsiyasini amalga oshirishi lozim. Bozor segmentatsiyasi – bu bozorning bir bo'lagi bo'lib, u iqtisodiy intizomi bo'yicha tavsiflanuvchi bir xil sotib oluvchilar guruhini ajratadi. Maxsus izlanishlar natijasida shu jarayon davomida sotib olish sababi mahsulot sifatiga va uning savdo xizmatiga bog'liqligi aniqlanadi. Samaradorlik ko'rsatkichlarining aniq hisobi tashqi bozordagi operatsiyaning turiga, uning maqsadiga, shartiga hamda aniq shartnomaning boshqa xususiyatlariga bog'liq.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Bozor iqtisodiyotida to'qimachilik sanoatida markazlashgan rejalashtirish organlarining kamayishi, shoxlab ketgan va murakkab aloqalarni shakllantirish hamda qo'llab-quvvatlashda mustaqil harakatlanishni talab qiladi. Shunga ko'ra, to'qimachilik sanoatini rivojlantirishning samarali rejalarini ishlab chiqish uchun bozor segmentatsiyasi usullaridan foydalanish zarur [1].

Bozor segmentatsiyasi to'qimachilik sanoati mahsuloti iste'molchilari va sotuvchilarini bozorda o'z talablari hamda reaksiyasi bilan ajralib turadigan tomonlari bo'yicha segmentlarga taqsimlash jarayonidir. Savdo sohasida marketing konsepsiyasi sotuvchilarning mahsulotni har xil ishlatishdan va uni turli motivatsiyalardan kelib chiqqan holda sotib olishdan kelib chiqadi.

Tahlil shuni ko'rsatmoqdaki, hozirgi kunda to'qimachilik sanoatida asosan 1, 2 va 3-tamoyillar ishlamoqda, lekin bizga ma'lumki, ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarni eksport qilishdan ko'ra, tayyor mahsulotni eksport qilish mamlakatga valyuta tushumini oshiradi [2].

Investitsiyalar haqida fikr yuritilganda, innovatsion yondashuv birinchi dolzarb masala bo'lishi kerak. Shuning uchun yetishtirilayotgan paxta haqida ko'proq qayta ishlovchilar qayg'urishi kerakligini davrning o'zi taqozo qilmoqda. Pirovardida davlatning iqtisodiy va eksport salohiyati ko'tarilib, qishloq ahlining turmush farovonligi yuksaladi. Shu sababli hozirgi paytda paxtachilikda ilg'or texnologiyalarga asoslangan infratuzilmani yaratish, jahon tajribasida o'zini oqlagan klaster usulini joriy etishga jiddiy e'tibor qaratilmoqda [3].

Paxta-to'qimachilik klasteri yagona texnologik zanjirga birlashtirilgan korxonalar majmuasidir. Mazkur yangi tuzilma innovatsion iqtisodiyotga o'tishning muhim bosqichi sanaladi. Chunki bu yerda xom ashyo qayta ishlashning barcha bosqichlaridan o'tib, eksportbop tayyor mahsulotga aylanadi. Shu ma'noda, klasterlarga paxta xom ashyosi yetishtirish uchun 140,9 ming gektar yer maydonlari ajratilayotgani agrar tarmoqdagi innovatsion qadam sifatida baholanmoqda [4].

JST normalari nafaqat tashkilotga a'zo bo'layotgan mamlakatning tashqi savdo aloqalariga, balki ushbu mamlakat iqtisodiyotining ichki parametrlariga ham bevosita ta'sir qiladi. Jahon savdo tashkilotiga a'zolikning yakuniy samarasini baholash juda qiyin, chunki natijalar sanoat bo'yicha yakka holda ijobiy yoki salbiy ta'sirlardan iborat

emas, balki yangi bojxona tariflarini joriy etishning turli vaqtlari va kechikishlari tufayli murakkab vaqt jadvaliga ega [5].

Bozorlarning ochilishi, bir tomondan, import qilinadigan mahsulotlar bilan raqobatlasha olmagan mahalliy tarmoqlarning yopilishiga va mintaqadagi nomutanosiblikning oshishiga olib kelishi mumkin [6], ammo boshqa tomondan rivojlangan mintaqalarda investitsiyalar va ishlab chiqarish salohiyatining oshishiga olib keladi.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda to'qimachilik sanoatining savdo sohasida marketing konsepsiyasidan foydalanishni takomillashtirish jarayonlarini o'rganishda statistik kuzatuv, qiyosiy va dinamik tahlil, tarkibiy (struktur) tahlil hamda umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Xususan, O'zbekiston Respublikasi to'qimachilik sanoati korxonalari ma'lumotlari asosida ishlab chiqarish hajmlari, eksport tarkibi va hududiy tuzilmaning vaqt bo'yicha o'zgarishi tahlil qilindi. Shuningdek, normativ-huquqiy hujjatlar va xalqaro tashkilotlar hisobotlari asosida ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan tovarlarning sotuvchilar xulqini ko'rsatuvchi omillar baholandi, olingan natijalar mantiqiy tahlil hamda grafik-jadval usullarida umumlashtirildi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Barqaror rivojlanish faoliyat samaradorligida sinergiya hosil qiladi, bu biznes jarayonlari va tadbirkorlik subyektlarining salohiyatini uyg'unlashtirish samarasida namoyon bo'ladi. O'zbekiston Respublikasi to'qimachilik sanoati korxonalarini institutsional qo'llab-quvvatlashni shakllantirishning asosiy yo'nalishlari kompaniya ichidagi korporativ tarmoqlarni yaratishga ko'maklashishdan iborat bo'lib, bu umumiy vaziyatni barqarorlashtirishga va uzoq muddatli istiqbolda barqaror rivojlanishni shakllantirishga olib keladi. Samarali institutsional qo'llab-quvvatlash tashqi va ichki aloqalarning samarali tizimini yaratadi, korxonalarning investitsion jozibadorligini oshiradi, ularning obro'sini hamda barqaror rivojlanish darajasini yuksaltiradi.

Belgilangan vazifalarni hal qilish uchun to'qimachilik sanoati bozorida mavjud muammolarni bartaraf etish yo'llarini izlash zarur.

Xususan, bularga quyidagilar kiradi:

- kadrlar masalasi, zarur mutaxassislarining mavjudligi va malakaning talab darajasida emasligi sohadagi deyarli barcha korxonalar duch kelayotgan muammolardan biridir. Ayni paytda bitiruvchilarning ish haqining pastligi tufayli sanoat korxonalarida martaba qurishni istamaslik holatlari kuzatilmoqda, buning natijasida nafaqat ishchi o'rinlarida, balki oliy ma'lumotli mutaxassislar yetishmovchiligi ham yuzaga kelmoqda;

- assortiment siyosatining samaradorligi, birinchi navbatda, korxonada yaxshi tashkil etilgan menejment va marketing tizimiga asoslanadi. Marketingning maqsadi fokus-guruhlar, iste'molchilarni o'rganish, anketalar va intervyular asosida assortiment siyosatini ishlab chiqishdan iborat bo'lishi kerak.

To'qimachilik sanoatida ishlab chiqarish va savdo-sotiq faoliyatini aniq iste'molchilar talablariga maksimal darajada moslashtirishga o'tish zarur.

Iste'molchilar bozori segmentatsiyasining asosiy maqsadi barcha iste'molchilarni imkon qadar bir turdagi mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilgan guruhlariga ajratishdan iborat (1-jadval).

### 1-jadval.

#### Iste'molchilar bozor segmentlariga qo'yiladigan asosiy talablar<sup>1</sup>

| Talablar                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Har bir bozor segmenti aniq va izchil tavsiflangan bo'lishi lozim                                                                                                                  |
| Har bir segment doirasida iste'molchilarning maxsus ehtiyoj va talablarini aniqlash zarur                                                                                          |
| Segment iste'molchilarining tavsiyalari va afzalliklarini hisobga olish maqsadga muvofiq                                                                                           |
| Belgilangan segment hajmi mahsulotni ishlab chiqarish va bozorga chiqarish bilan bog'liq xarajatlarni qoplash hamda foyda olish imkonini beradigan darajada yetarli bo'lishi kerak |
| Tanlangan segment korxona tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotni samarali sotish uchun mos kelishi lozim                                                                      |

Iste'molchilar bozori segmentatsiyasining bir nechta shartlari mavjud. Tovarining chakana savdosi uchun odatda demografik omillar, oilalarning turmush tarzi, ijtimoiy holat kabi ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Biroq to'qimachilik sanoati mahsulotining kattagina qismi chakana savdo bozori segmentatsiyasi usullaridan farqli o'laroq, ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovar sifatida realizatsiya qilinadi. Ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan tovarning xaridorlari iqtisodiy va ijtimoiy oqibatlarni inobatga olgan holda, chuqur mantiqiy tahlil asosida yechimlar qabul qiladilar. Iste'molchilarning xususiyatlari iste'molchi-korxonalarining o'lchami va iqtisodiy ahvolidan kelib chiqqan holda aniqlanadi.

Bizning fikrimizcha, ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan tovarlarni sotuvchilarning xulqini ko'rsatuvchi omillarga quyidagilar kiradi (2-jadval; 1-rasm).

### 2-jadval.

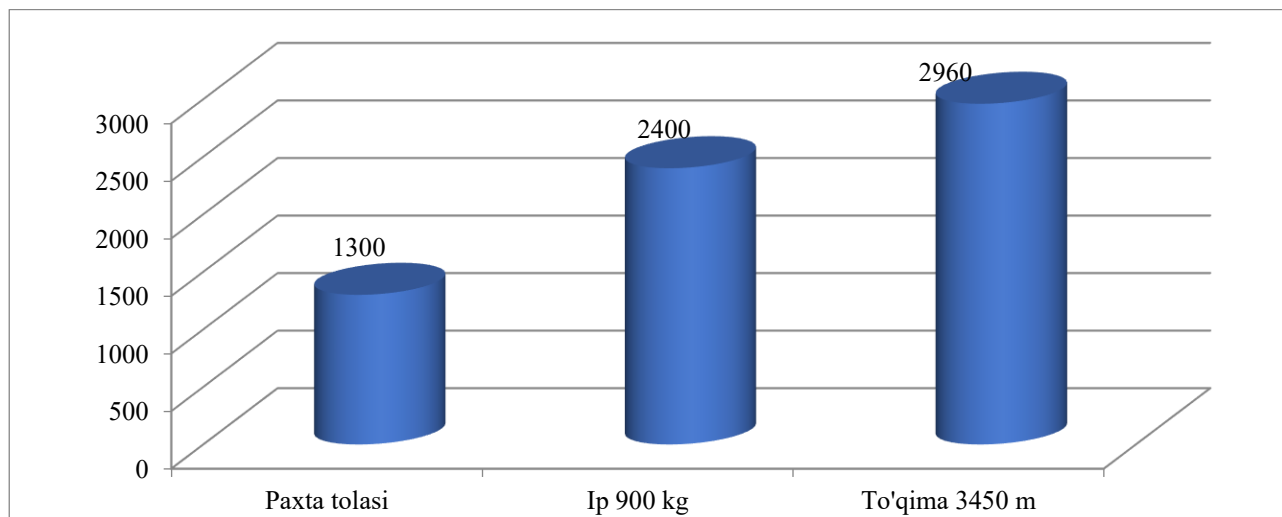
#### Mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar xulq-atvorini belgilovchi omilla<sup>2</sup>

| Omillar guruhi                                                                                   | Mazmuni                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mahsulotni tavsiflovchi omillar</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mahsulotni yetkazib berish muddatining aniqligi va barqarorligi;</li> <li>• bitimlarni baholashda tavakkalchilik darajasi;</li> <li>• tijorat bitimlarining turi va shakli</li> </ul>                                |
| <b>Korxonani tavsiflovchi omillar</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaning faoliyat sohasi;</li> <li>• ishlab chiqarish quvvatlari;</li> <li>• boshqaruv tizimining markazlashuv darajasi</li> </ul>                                                                                |
| <b>Ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar bozorini segmentatsiyalashning umumiy shartlari</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bozorning tovar va bo'shliqlar tarkibiy tuzilmasi;</li> <li>• mahsulotni taqsimlash va savdo faoliyatini tashkil etish usullari;</li> <li>• bitimlar tuzish mexanizmlari;</li> <li>• iste'mol maqsadlari;</li> </ul> |

<sup>1</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

<sup>2</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

| Omillar guruhi                                      | Mazmuni                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xaridorlarning tavsifi</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>Bozor segmentatsiyasining asosiy tamoyillari</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• geografik (hudud ehtiyojlari va iqlim sharoitlari);</li> <li>• demografik;</li> <li>• buyurtmachilar turlari;</li> <li>• mahsulotdan foydalanish yo'nalishlari</li> </ul> |



**1-rasm. Xom ashyo va tayyor mahsulotni sotishda foydalilik darajasi<sup>1</sup>**

Yuqoridagi grafikdan ko'rinib turibdiki, 1 kg paxta sotish natijasida mamlakatga taxminan 1 300 AQSH dollari miqdorida valyuta kirib kelsa, 1 kg paxtani ip qilib sotishdan mamlakatga qariyb ikki barobar ko'p valyuta kirib kelmoqda. Shuningdek, jarayon davom ettirilib, ip to'qima holatida sotilsa, mamlakatga kirib keladigan valyuta miqdori taxminan 2 960 AQSH dollarini tashkil etmoqda. Bundan ko'rinib turibdiki, mamlakat xom ashyoni qanchalik tayyor mahsulot holiga keltirsa, shunchalik ko'p daromadga erishadi.

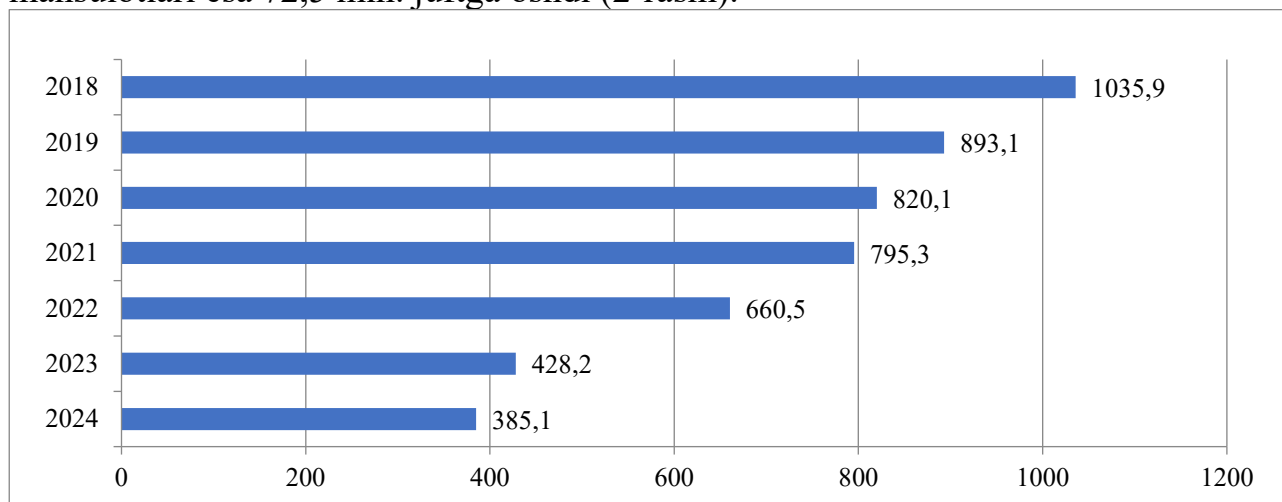
Lekin bu yerda shuni ham ta'kidlash joizki, tayyor mahsulot ishlab chiqarishga intilgan sari ushbu mahsulot sifatiga bo'lgan talab ortib boradi. Bu esa ishlab chiqaruvchidan qo'shimcha mablag' va mehnat talab etadi. Keyingi paytlarda jahon bozorida paxta tolasiga bo'lgan talabga qarab uning bahosi o'zgarib turibdi. Ammo sintetik, hatto bambuk tolalari sanoatda keng qo'llanilayotgan hozirgi taraqqiyotning innovatsion bosqichida ham paxta tolasiga ehtiyoj aytarli darajada susaygani yo'q. Aksincha, aholi sonining ko'payishi, daromadning ortishi va turmush farovonligining yuksalishi kabi omillar tabiiy mahsulotlarga bo'lgan rag'batni kuchaytirmoqda.

Mutaxassislarning hisob-kitoblariga ko'ra, 1 kilogramm kalava ip olish uchun 1,15 kilogramm paxta tolasi qayta ishlanadi. Shuncha kalava ipdan 5 metr gazlama yoki 0,93 kilogramm trikotaj mato to'qiladi. O'z navbatida, trikotaj matoning har bir kilogrammidan o'rtacha 5–6 ta tayyor kiyim tikish mumkin. Buni pul ifodasida

<sup>1</sup> "O'ztoqimachilik sanoati" uyushmasi ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

baholaydigan bo'lsak, kalava ipning bahosi 20–22 ming so'm, trikotaj matoniki esa 30–35 ming so'mni tashkil etadi. U tayyor mahsulotga aylantirilgach, qiymati keskin oshib, o'rtacha 200 ming so'mga yetadi.

2018–2024-yillarda Toshkent shahrida “RITER O'zbekiston–Shveysariya” investitsiya loyihasiga ko'ra, to'qimachilik dastgohlarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan korxona tashkil etish uchun 2,0 mln. AQSH dollari miqdorida investitsiya jalb etildi. Shuningdek, 2018–2024-yillarda to'qimachilik sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari dasturida ko'zda tutilgan loyihalar hisobiga ip-kalava ishlab chiqarish hajmi 345,9 ming tonnaga, ip va ipak gazlama ishlab chiqarish hajmi 211,6 mln. kv. m.ga, to'qimachilik mato ishlab chiqarish hajmi 245,7 ming tonnaga, tikuv-to'qimachilik mahsulotlari hajmi 227,1 mln. donaga, paypoq mahsulotlari esa 72,5 mln. juftga oshdi (2-rasm).



**2-rasm. «O'zto'qimachilik sanoat» uyushmasi korxonalariga kiritilgan chet el investitsiyalari (mln. AQSH dollari)<sup>1</sup>**

Yuqoridagi grafikdan ko'rinib turibdiki, o'tgan davr mobaynida kirib kelgan investitsiyalar miqdori yildan yilga oshib bormoqda. Xususan, 2009-yilda “O'zto'qimachilik sanoat” uyushmasi korxonalariga kirib kelgan investitsiyalar 385,1 mln. AQSH dollarini tashkil qilgan bo'lsa, 2017-yilga kelib ushbu ko'rsatkich 2009-yilga nisbatan qariyb uch barobar ko'p, ya'ni 1 mlrd. 35 mln. AQSH dollarini tashkil etgan.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Xulosa o'rnida shuni aytish joizki, to'qimachilik sanoatining savdo sohasida marketing konsepsiyasidan foydalanishni takomillashtirish iste'molchilar hamda ishlab chiqarish korxonalari uchun bozor segmentatsiyasi asosida rivojlanishi kerak. Brendi butun dunyoga mashhur bo'lgan xorijiy kompaniyalar mahsulotlarini O'zbekistonda ishlab chiqarish imkoniyatini yaratish, natijada mamlakatda ishlab chiqarilgan mahsulotlarni Markaziy Osiyo mamlakatlariga eksport qilishni joriy etish lozim. Buning natijasida mamlakatimiz yuqori brendga ega mahsulotlarni ichki bozorda nisbatan arzon narxlarda sotish, shuningdek innovatsion yangiliklardan

<sup>1</sup> "O'zto'qimachilik sanoat" uyushmasi ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi.



xabardor bo‘lish va eksport natijasida tushadigan daromaddan ulush olish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Biz mamlakatimizda har qanday ishlab chiqarish sohasida yuqori texnologiyani ta'minlamas ekanmiz, rivojlangan va yuqori texnologiyaga ega bo‘lgan mamlakatlar bilan raqobatda bir qadam orqada qolaveramiz. Shu sababli mamlakatimizda to‘qimachilik sohasida yuqori texnologiyalarni ishlab chiqara olish imkonini beradigan ilmiy-izlanish institutlariga hukumat tomonidan yetarli mablag‘lar ajratish, yosh kadrlarning o‘z bilim va salohiyatini xorijda yanada oshirib kelishlari uchun grantlar joriy etish zarur, deb hisoblaymiz.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Авдокушин Е.Ф. “Международные экономические отношения”. Учебник. — М.: Юнити-Дана, 2010. -С. 245.
2. Юсупов С.Ш., Юлдашев Н.К. Формирование ценовой конкурентоспособности продукции легкой промышленности в стратегии маркетинга. // Материалы международной научно-практической конференции. — Москва, МГУ им. М.В.Ломоносова, МГ-ЭИ, ТФИ, 2010. -С. 256-258.
3. Карменова Н.Н. Перспективй развития легкож промйшленности Казахстана // Устожчивоэ развитие регионов: опйт, проблемй, перспективй. 2017. — №.5. — Р.471-475.
4. Кудажбергенова З.У., Бигельдиева З.А., Мажлйшева Э.А. К вопросу о финансовож устожчивости предприятияж легкож промйшленности в Юзхно-Казахстанскож области Республики Казахстан // Редакционная коллегия. — 2016. — Но.1. — П.285.
5. Анварова Д.Э., Лу Ф.Ф., Чзхан Ю. Исследование взаимосвязи оптимизасии структурй промйшленности и экономического роста Казахстана // Kazakhstan Science Journal. — 2020. — №2(15). — Р.10-20.
6. Abduvohidov B. Mechanisms and business environment for the development of small business and private entrepreneurship in Uzbekistan //Muhandislik va iqtisodiyot. — 2025. — Т. 3. — №. 1.

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Нуруллаева Шахноза Тохтасиновна**

Доцент

Ташкентский Международный университет  
финансового управления и технологий

E-mail: [sh.nurullayeva@tift.uz](mailto:sh.nurullayeva@tift.uz)

**Saydullayeva Saodat Abdumajitovna**

(PhD) доцент

Ташкентский Международный университет  
финансового управления и технологий

E-mail: [s.saydullayeva@tift.uz](mailto:s.saydullayeva@tift.uz)

### Аннотация

В статье описываются факторы влияющие на формирование стратегии коммерческой деятельности предприятия торговли, методы анализа среды, благодаря которой функционирует предприятие. В качестве примера приведены факторы конкурентоспособности конкретного торгового предприятия проведен SWOT- анализ.

**Ключевые слова:** стратегия коммерческой деятельности, факторы, формирующие стратегию, долгосрочные цели, факторы конкурентоспособности, оценка конкурентоспособности.

### Annotatsiya

Ushbu maqolada chakana savdo korxonasining tijorat strategiyasini ishlab chiqishga ta'sir qiluvchi omillar va korxona faoliyat yuritadigan muhitni tahlil qilish usullari keltirilgan. SWOT tahlili o'tkazilib, ma'lum bir chakana savdo korxonasining raqobatbardoshligi baholangan.

**Kalit so'zlar:** tijorat faoliyati strategiyasi, strategiyani shakllantiruvchi omillar, uzoq muddatli maqsadlar, raqobatbardoshlik omillari, raqobatbardoshlikni baholash.

### Abstract

This article examines the factors influencing the development of a commercial strategy for a retail enterprise and the methods for analyzing the environment in which the enterprise operates. A SWOT analysis is conducted, and the competitiveness of a specific retail enterprise is assessed.

**Keywords:** commercial activity strategy, factors shaping strategy, long-term objectives, competitiveness factors, competitiveness assessment.

### ВВЕДЕНИЕ

Принятая в стране Стратегия «Узбекистан – 2030» определила новый этап общественно-политического, социально-экономического развития страны, поставила ряд задач по укреплению правовых гарантий частной собственности[1].

Грамотное управление коммерческой деятельностью является основным направлением в руководстве любым предприятием торговли. При анализе и

изучении коммерческой деятельности предприятия важно обратить особое внимание на ту сферу деятельности, которая взаимодействует непосредственно с покупателем, с рынком, с денежно-товарным обменом в условиях сложившейся конкуренции на существующем рынке. От руководства предприятия требуется адекватная, и главное своевременная реакция на любое изменение рыночной ситуации.

Любая коммерческая деятельность, целью которой всегда являлось получение прибыли, имеет определенную хозяйственную направленность и осуществляется для достижения целей, которые ставит перед собой руководство компании. Грамотное проведение коммерческой деятельности является основой стабильного существования предприятия на рынке, сама же коммерческая деятельность формируется на принципах рынка, а также изменяется и развивается. Продавец и покупатель взаимодействуют на рынке, осуществляя сделки купли-продаж товаров, иными словами, ведут коммерческую деятельность. Однако коммерческая деятельность в сфере торговли – имеет более широкие возможности и охватывает не только непосредственно операции по купле-продаже товара. [2]

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. [3]

К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса, и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

Внутренние переменные - основные характеристики внутреннего устройства организации. Все внутренние переменные, как и организация в целом, - следствие реализации ранее принятых решений. Однако в конкретный момент не все переменные полностью контролируются. В этом плане внутренние переменные могут быть разделены на: контролируемые (регулируемые) и неконтролируемые, но которые необходимо учитывать. К основным внутренним переменным традиционно относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей. Цель есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа работающих вместе людей.

Рассмотрим факторы, влияющие на формирование стратегии предприятия ООО «VOLFA IDEAL», осуществляющей торговую деятельность на рынке строительной техники Республики Узбекистан.

Для осуществления своей деятельности предприятие имеет право производить любые операции, заключать любые сделки, за исключением запрещенных законодательством, с юридическими лицами и гражданами.

Согласно уставу, предприятие ООО «VOLFA IDEAL» успешно проводит прямые и лизинговые продажи дорожно-строительной, специализированной техники, запасных частей и другой продукции.

Долгосрочные цели предприятия ООО «VOLFA IDEAL»:

1. Подтвердить звание лидера на рынке и сохранить лидирующие позиции на протяжении длительного времени
2. Ввести в организационную структуру управления предприятием отдел стратегического управления
3. Создать дополнительные торговые точки (в нескольких районах города и области)
4. Создать отдел маркетинговых исследований
5. Подобрать и обучить руководящий персонал

Разработка стратегической модели начинается с анализа среды, в которой и благодаря которой функционирует предприятие ООО «VOLFA IDEAL». Анализ среды состоит из трех основных элементов:

1. Анализ макроокружения (анализ внешней среды)
2. Анализ конкурентной среды
3. Анализ внутренней среды.

Успехи предприятия ООО «VOLFA IDEAL» на рынке дорожно-строительной техники можно объяснить реализацией многочисленных строительных проектов в Узбекистане. [4] Специализированная дорожно-строительная техника максимально разнообразна и позволяет в короткие сроки возводить многоэтажные здания и сооружения, а также формировать развитую инфраструктуру. Пик активности продаж приходится на начало весны. Недостатки в работе, которые встречаются у фирмы, можно объяснить некоторой несогласованностью действий со стороны персонала, из-за которой существует потенциальная опасность потери клиентов (например, несвоевременная доставка, периодическое отсутствие товара на складе и т.п.).

Постоянное повышение курса иностранной валюты по отношению к узбекскому суму приводит к удорожанию дорожно-строительной техники, это сказывается негативно на деятельности предприятия и заставляет его искать наиболее подходящую цену, которая способствовала незначительному снижению спроса и сохранила бы прибыль на прежнем уровне.

В настоящее время снизилось налоговое бремя. Поэтому данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность предприятия и дает возможность для дальнейшего развития и совершенствования за счет использования освобожденной от налога прибыли.

Увеличение затрат на реализацию строительно-дорожной специализированной техники приводит к повышению цены продукции и следовательно, снижению спроса на нее. Таким образом, инфляция может представить серьезную угрозу для достижения целей фирмы. Также изменение тарифов на энергию, повышение арендной платы — все это заставляет повышать цены на всю продукцию.

На основании проведенного исследования к основным конкурентам ООО «VOLFA IDEAL» можно отнести компании по продаже дорожно-строительной, специализированной техники «Adamant Motors» и «Atilla Group». В таблице 1 представлены факторы конкурентоспособности. ООО «VOLFA IDEAL»

**Таблица 1.**

**Факторы конкурентоспособности<sup>1</sup>**

| Факторы         | «VOLFA IDEAL»                          | Конкуренты                               |                                             |
|-----------------|----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                 |                                        | «Adamant Motors»                         | «Atilla Group»                              |
| Качество        | Предоставляет услуги высокого качества | Недостаточно профессиональные сотрудники | Хороший стиль, широкий круг клиентов        |
| Уровень цен     | Средний                                | Средний                                  | Выше среднего                               |
| Ассортимент     | Достаточно широкий                     | Достаточно широкий                       | Работает только с юридическими лицами       |
| Репутация фирмы | Фирма новая                            | Сомнительная                             | Фирма известная, имеются постоянные клиенты |

По результатам SWOT-анализа установлено, что сильными сторонами предприятия «VOLFA IDEAL» являются удобное место расположение, высокое качество продукции, невысокие цены, высокий уровень обслуживания, квалифицированный персонал. Слабыми сторонами являются не сформировавшийся имидж, отсутствие постоянных клиентов. Возможностями являются расширение ассортимента, привлечение инвесторов, постоянные клиенты. Угрозами являются появление новых конкурентов.

**Таблица 2.**

**SWOT- анализ<sup>2</sup>**

| Факторы                | Конкурент 1<br>«Adamant Motors»                              | Конкурент 2<br>«Atilla Group»                  | «VOLFA IDEAL»                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сильные стороны</b> | Достаточно широкий ассортимент продукции, постоянные клиенты | Хорошая репутация, поддержка властных структур | Удобное место расположение, высокое качество продукции, невысокие цены, высокий уровень обслуживания, квалифицированный персонал |

<sup>1</sup> Составлено самостоятельно автором по данным отчетного материала «VOLFA IDEAL»

<sup>2</sup> Составлено самостоятельно автором по данным отчетного материала «VOLFA IDEAL», «Adamant Motors» «Atilla Group».



| Факторы               | Конкурент 1<br>«Adamant Motors»                                                       | Конкурент 2<br>«Atilla Group»                                                                                         | «VOLFA IDEAL»                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Слабые стороны</b> | Недостаточно профессиональные сотрудники                                              | Работают с узким кругом клиентов, довольно высокие цены; нехватка рабочего персонала, не высокий уровень обслуживания | Еще не сформировавшийся имидж, отсутствие постоянных клиентов       |
| <b>Возможности</b>    | Улучшить качество услуг, замена персонала                                             | Переход к более эффективным стратегиям                                                                                | Расширение ассортимента, привлечение инвесторов, постоянные клиенты |
| <b>Угрозы</b>         | Возможность появления новых конкурентов, неудовлетворенность клиентов качеством услуг | Неудовлетворенность клиентов качеством услуг                                                                          | Появление новых конкурентов                                         |

Из приведенных таблиц (1, 2) видно, что «VOLFA IDEAL» является довольно конкурентоспособной организацией, и занимает свой сегмент рынка систем климат контроля.

Для анализа конкурентоспособности было выделено несколько критериев, которые в наибольшей степени отражают деятельность предприятия и конкурентов сходного формата, ассортимента и способа обслуживания покупателей. Маркетинговые исследования были проведены консалтинговой компанией PCG. В качестве таких критериев были использованы уровень цен, широта ассортимента, качество реализуемых товаров, расположение, внешний вид и другие.

Полученные средние данные по выявленным критериям представлены в таблице 3.

**Таблица 3.**

**Оценка конкурентоспособности торговых организаций<sup>1</sup>**

| Параметры для сравнения              | ООО «VOLFA IDEAL» | «Adamant Motors» | «Atilla Group» |
|--------------------------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Уровень цен                          | 4,5               | 4,2              | 3,9            |
| Широта ассортимента                  | 4,7               | 4,1              | 3,7            |
| Качество реализуемых товаров         | 4,8               | 4                | 4,5            |
| Рекламно-информационная деятельность | 3,4               | 4,6              | 3,9            |
| Расположение                         | 4                 | 4                | 4              |
| Внешний вид                          | 4,1               | 3,7              | 4,8            |
| Качество обслуживания                | 4,1               | 4,6              | 4,3            |
| Узнаваемость бренда                  | 3,7               | 4,5              | 3,5            |
| Всего                                | 33,3              | 33,7             | 32,6           |

<sup>1</sup> Составлено самостоятельно автором по данным отчетного материала «VOLFA IDEAL», «Adamant Motors» «Atilla Group».

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО лидирует в сегменте по уровню цен и широте ассортимента.

Для сравнительной оценки предприятия и основных его конкурентов построим многоугольник конкурентоспособности, который представляет собой графическое отображение позиций ООО «VOLFA IDEAL» и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, изображенным в виде векторов-осей.

По представленным данным был составлен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2). По каждой оси для отображения уровня значений исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для ООО «VOLFA IDEAL» и его конкурентов, проводим анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

На основе анализа полученных данных были выявлены сильные и слабые стороны предприятия ООО «VOLFA IDEAL».



**Рисунок 1. Многоугольник конкурентоспособности ООО «VOLFA IDEAL» и его конкурентов<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Составлено самостоятельно автором по данным отчетного материала «VOLFA IDEAL», «Adamant Motors» «Atilla Group».

Преимуществом ООО «VOLFA IDEAL» является то, что он находится в центральной части улицы Янги Сергели, где проходит основная часть его посетителей. Целевая аудитория шоурума –строительные компании, а также Хокимият города.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года №УП-158 О Стратегии «Узбекистан – 2030». //Gazeta.uz/ 12 сентября 2023 года. <https://lex.uz/ru/docs/6600404>
2. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник для бакалавров / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 с.
3. Бунеева А.Н. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий; Аримендии - Москва, 2020. - 108 с.
4. Финансовая отчетность ООО «VOLFA IDEAL» за 2021-2025 гг.

## O'ZBEKISTON OZIQ-OVQAT BOZORIDA AN'ANAVIY VA ZAMONAVIY CHAKANA SAVDO TRANSFORMATSIYALARI

**Ahmedov Shermuhammad Omonjon o'g'li**

Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti

Mustaqil tadqiqotchi PhD

ORCID: 0009-0009-3469-3486

E-mail: [shermuhammad9859@gmail.com](mailto:shermuhammad9859@gmail.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlarining global hamda milliy miqyosdagi tarkibiy transformatsiyasi tahlil qilinadi. Urbanizatsiya jarayonlarining jadallashuvi, aholi daromadlarining o'sishi, ayollar bandligining ortishi, texnologik taraqqiyot va globallashtiruv sharoitida oziq-ovqat ishlab chiqarish, qayta ishlash, taqsimlash hamda iste'mol tizimlarida yuz berayotgan chuqur o'zgarishlar ochib beriladi. Maqolada supermarketlarning shakllanishi va rivojlanish bosqichlari, ularning jahon oziq-ovqat chakana savdosidagi ulushi dinamikasi statistik ma'lumotlar asosida yoritiladi. Shuningdek, elektron tijorat va oziq-ovqat xizmati sektoridagi transformatsiyalar tahlil qilinadi. Tadqiqotda O'zbekiston misolida urbanizatsiya darajasi, real daromadlarning o'sishi hamda oziq-ovqat chakana savdosi tarkibidagi o'zgarishlar ko'rsatkichlar orqali baholanadi. Natijalar O'zbekistonda an'anaviy va zamonaviy savdo shakllarining parallel rivojlanayotganini ko'rsatib, ushbu jarayonlarning oziq-ovqat xavfsizligi, iste'molchilar farovonligi va davlat siyosati uchun ahamiyatini asoslab beradi.

**Kalit so'zlar:** oziq-ovqat chakana savdosi, qiymat zanjirlari, supermarketlar, urbanizatsiya, iste'mol odatlari, logistika, elektron tijorat, oziq-ovqat xavfsizligi, O'zbekiston agrooziq-ovqat bozori, savdo transformatsiyasi.

### Abstract

This article analyzes the structural transformation of food retail and value chains on both global and national scales. It reveals the profound changes occurring in food production, processing, distribution, and consumption systems in the context of accelerating urbanization, rising household incomes, increasing female employment, technological advancements, and globalization. The article illuminates the formation and developmental stages of supermarkets and the dynamics of their share in global food retail based on statistical data. Additionally, it analyzes transformations in the e-commerce and food service sectors. The study evaluates the level of urbanization, growth of real incomes, and changes in the structure of food retail trade in Uzbekistan through various indicators. The results demonstrate the parallel development of traditional and modern forms of trade in Uzbekistan, substantiating the significance of these processes for food security, consumer well-being, and state policy.

**Keywords:** food retail, value chains, supermarkets, urbanization, consumer habits, logistics, e-commerce, food security, Uzbekistan agri-food market, trade transformation.

## Аннотация

В данной статье анализируется структурная трансформация розничной торговли продовольствием и цепочек создания стоимости как в глобальном, так и в национальном масштабе. Она раскрывает глубокие изменения, происходящие в системах производства, переработки, распределения и потребления продуктов питания в условиях ускоряющейся урбанизации, роста доходов домохозяйств, увеличения занятости женщин, технологического прогресса и глобализации. В статье освещаются этапы формирования и развития супермаркетов, а также динамика их доли в мировой розничной торговле продуктами питания на основе статистических данных. Кроме того, анализируются преобразования в секторах электронной коммерции и общественного питания. В исследовании оценивается уровень урбанизации, рост реальных доходов и изменения в структуре розничной торговли продуктами питания в Узбекистане по различным показателям. Результаты демонстрируют параллельное развитие традиционных и современных форм торговли в Узбекистане, обосновывая значимость этих процессов для продовольственной безопасности, благосостояния потребителей и государственной политики.

**Ключевые слова:** розничная торговля продовольствием, цепочки создания стоимости, супермаркеты, урбанизация, потребительские привычки, логистика, электронная коммерция, продовольственная безопасность, агропродовольственный рынок Узбекистана, трансформация торговли.

## KIRISH

Global oziq-ovqat bozorlari chuqur tarkibiy o'zgarishlar jarayonini boshdan kechirmoqda. Aholi sonining o'sishi, urbanizatsiya jarayonlarining jadallashuvi, daromadlar darajasining oshishi, iste'molchilarning ovqatlanish odatlaridagi o'zgarishlar hamda texnologik taraqqiyot oziq-ovqat ishlab chiqarish, qayta ishlash, taqsimlash va iste'mol tizimlarini tubdan transformatsiya qilmoqda. Ushbu jarayonlar natijasida an'anaviy, qisqa va kam integratsiyalashgan qiymat zanjirlari bosqichma-bosqich zamonaviy, standartlashtirilgan va vertikal muvofiqlashtirilgan ta'minot zanjirlari bilan almashmoqda.

XX asr davomida oziq-ovqat chakana savdosi asosan ochiq bozorlar, kichik mustaqil do'konlar va norasmiy savdo kanallari orqali amalga oshirilgan bo'lsa, XXI asr boshlaridan boshlab supermarketlar, savdo tarmoqlari va elektron tijorat platformalari chakana savdo tizimida yetakchi o'rin egallay boshladi. Logistika, sovutish va saqlash texnologiyalarining rivojlanishi supermarketlarga tez buziladigan mahsulotlar savdosini kengaytirish imkonini berib, global miqyosda oziq-ovqat chakana savdosining tarkibini sezilarli darajada o'zgartirdi [1].

Mazkur transformatsiya nafaqat chakana savdo bozoriga, balki oziq-ovqat qiymat zanjirlarining barcha bo'g'inlariga — qishloq xo'jaligi ishlab chiqaruvchilaridan tortib, qayta ishlash korxonalari, logistika operatorlari va yakuniy iste'molchilargacha bo'lgan jarayonlarga ta'sir ko'rsatmoqda. Xususan, shartnoma asosidagi yetkazib berish, sifat standartlari, brendlash va vertikal integratsiya mexanizmlarining



kengayishi qishloq xo'jaligi–oziq-ovqat sektorida qo'shilgan qiymatning qayta taqsimlanishiga olib kelmoqda [7].

Global miqyosdagi ushbu tendensiyalar O'zbekiston oziq-ovqat bozorida ham izchil namoyon bo'lmoqda. Mamlakatda urbanizatsiya darajasining oshishi, aholining real daromadlari o'sishi va iste'molchilar xulq-atvorining o'zgarishi oziq-ovqat chakana savdosining an'anaviy shakllaridan zamonaviy savdo formatlariga bosqichma-bosqich o'tish jarayonini jadallashtirmoqda. Shu bilan birga, an'anaviy dehqon bozorlari va kichik savdo shoxobchalari hamon oziq-ovqat xavfsizligi va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashda muhim rol o'ynamoqda [9].

Mazkur maqolaning maqsadi global oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlaridagi transformatsiya tendensiyalarini tahlil qilish, ularning O'zbekiston sharoitidagi namoyon bo'lish xususiyatlarini statistik ma'lumotlar asosida baholash hamda ushbu jarayonlarning oziq-ovqat xavfsizligi va davlat siyosati uchun ahamiyatini aniqlashdan iborat.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlarining transformatsiyasi masalasi xalqaro ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan. Reardon va Timmer hamda Reardon tadqiqotlarida rivojlanayotgan mamlakatlarda supermarketlarning kengayishi butun agrooziq-ovqat qiymat zanjirlarini qayta shakllantirayotgani asoslab berilgan. Mualliflar ushbu jarayonni an'anaviy, o'tish davri va zamonaviy vertikal integratsiyalashgan zanjirlar orqali izohlaydi [2].

FAO va Jahon banki hisobotlarida urbanizatsiya va daromadlar o'sishi oziq-ovqat iste'moli tarkibining diversifikatsiyasiga hamda qayta ishlangan va qadoqlangan mahsulotlar ulushining oshishiga olib kelayotgani qayd etilgan. Humphrey va Memedovic global qiymat zanjirlari doirasida chakana savdo tarmoqlarining sifat standartlari va shartnoma munosabatlari orqali qiymat zanjirida ustun mavqe egallashini ko'rsatadi [3].

Elektron tijoratning oziq-ovqat chakana savdosidagi o'rni OECD hamda Hortaçsu va Syverson tadqiqotlarida tahlil qilinib, logistika va sovuq zanjir muammolari sababli ushbu segmentning rivojlanishi cheklanganligi ta'kidlanadi. Popkin va Global Nutrition Report esa oziq-ovqat xizmati sektorining kengayishi ovqatlanish odatlariga sezilarli ta'sir ko'rsatayotganini asoslaydi [8].

O'zbekiston bo'yicha FAO va Jahon banki hisobotlarida chakana savdoning modernizatsiyasi, supermarketlar ulushining oshishi hamda an'anaviy bozorlarning ijtimoiy ahamiyati qayd etilgan. Shu bilan birga, mavjud tadqiqotlarda chakana savdo va qiymat zanjirlari transformatsiyasining o'zaro bog'liqligi yetarli darajada kompleks yoritilmagan.

### METODOLOGIYA

Ushbu maqola oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlaridagi global hamda O'zbekiston miqyosidagi transformatsiyalarni tahlil qilishga qaratilgan. Tadqiqotda adabiyotlarni tahlil qilish, 2000–2026-yillardagi statistik ma'lumotlar (FAO, Jahon banki, O'zbekiston Respublikasi Statistika qo'mitasi), solishtirma tahlil va trend

prognozlash metodlari qo'llanildi. Shuningdek, global va milliy jarayonlar sintetik tahlil orqali birlashtirilib, O'zbekiston sharoitidagi rivojlanish xususiyatlari aniqlab berildi. Ushbu metodologiya tadqiqotga ilmiy asos va amaliy ahamiyat beradi hamda oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlaridagi o'zgarishlarni tizimli o'rganish imkonini yaratadi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Savdo shakllari va aholining ovqatlanish odatlaridagi o'zgarishlar oziq-ovqat bozorlari hamda qiymat zanjirlarida chuqur tarkibiy transformatsiyalarni keltirib chiqarmoqda. Urbanizatsiya jarayonlarining jadallashuvi, aholi daromadlarining o'sishi, ayollar bandligining ortishi, texnologik taraqqiyot va globalizatsiya oziq-ovqat ishlab chiqarish, qayta ishlash, taqsimlash hamda iste'mol tizimlarini tubdan o'zgartirmoqda. Natijada an'anaviy, qisqa va kam integratsiyalashgan qiymat zanjirlari bosqichma-bosqich zamonaviy, standartlashtirilgan va vertikal muvofiqlashtirilgan ta'minot zanjirlari bilan almashmoqda [2].

Yigirmanchi asr boshlarida oziq-ovqat chakana savdosi asosan ochiq bozorlar, yo'l bo'yidagi savdo rastalari va kichik mustaqil do'konlar orqali amalga oshirilgan. Supermarketlar dastlab AQSh va G'arbiy Yevropada 1920–1940-yillarda paydo bo'lib, rivojlanayotgan mamlakatlarda esa asosan 1980–1990-yillardan boshlab keng tarqala boshladi. Dastlab supermarketlar uzoq saqlanadigan mahsulotlar savdosiga ixtisoslashgan bo'lsa, sovutish, saqlash va logistika texnologiyalarining rivojlanishi bilan tez buziladigan mahsulotlar savdosi ham jadal kengaydi [1].

Jahon iqtisodiyoti va samarali logistika orqali supermarketlar keng assortimentni past narxlarda taklif eta boshladi va ko'plab mamlakatlarda chakana savdo bozorida ustunlik qildi. 2018–2024-yillar oralig'ida Osiyo, Lotin Amerikasi va Karib havzasi mamlakatlarida yetakchi supermarket tarmoqlarining savdosi 2–6 baravar oshdi, supermarketlar kech kirib kelgan mamlakatlarda esa o'sish 8–10 baravarga yetdi [10] (1-jadval).

### 1-jadval.

#### Global oziq-ovqat chakana savdosida supermarketlar ulushi (foizda)<sup>1</sup>

| Hudud                   | 2000-yil | 2010-yil | 2018-yil | 2024-yil | 2026-yil (prognoz) |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| AQSh va G'arbiy Yevropa | 70       | 75       | 80       | 82       | 83                 |
| Lotin Amerikasi         | 35       | 50       | 60       | 65       | 68                 |
| Sharqiy Osiyo           | 25       | 40       | 55       | 60       | 63                 |
| Afrika                  | 10       | 15       | 20       | 25       | 28                 |
| Global o'rtacha         | 30       | 42       | 52       | 56       | 58                 |
| Hudud                   | 2000     | 2010     | 2018     | 2024     | 2026 (prognoz)     |
| AQSh va G'arbiy Yevropa | 70       | 75       | 80       | 82       | 83                 |

Urbanizatsiya chakana savdo transformatsiyasining asosiy omili bo'lsa-da, daromadlar darajasi, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar (TTXI) va ayollar mehnat bozoridagi faolligi ham supermarketlar ulushining oshishiga kuchli ta'sir ko'rsatmoqda [7].

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

1980-yillardan boshlab chakana savdo, oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash, restoranlar va tez ovqatlanish tarmoqlariga kiritilgan TTXI hajmi jadal oshdi. Ushbu investitsiyalar asosan past va oʻrta daromadli mamlakatlarga yoʻnaltirilib, qayta ishlangan va yuqori sifatli oziq-ovqat mahsulotlari isteʼmolining oshishiga xizmat qildi [3].

Biroq ayrim hududlarda tartibga solishning kuchayishi va mahalliy raqobatning ortishi natijasida xalqaro chakana savdo tarmoqlarining ayrim bozorlardan chiqishi holatlari ham kuzatildi.

XXI asr boshidan elektron tijorat oziq-ovqat chakana savdosining muhim elementiga aylandi. Amazon va Alibaba kabi platformalar onlayn buyurtma va uyga yetkazib berish orqali tranzaksiya xarajatlarini kamaytirdi. Shunga qaramay, sovuq zanjir infratuzilmasi, logistikaning murakkabligi va mahsulotlarning past birlik narxlari oziq-ovqat elektron tijoratining tez kengayishini cheklab kelmoqda.

Chakana savdodagi transformatsiya oziq-ovqat xizmati sektorida ham aks etdi. Kichik mustaqil ovqatlanish shoxobchalari oʻrnini tez ovqatlanish va kafe tarmoqlari egallay boshladi. AQShda tashqarida ovqatlanish orqali isteʼmol qilinadigan kaloriyalar ulushi 1977-yildagi 17 foizdan 2024-yilda 35 foizga yetdi. Osiyoda esa yetakchi oziq-ovqat xizmati koʻrsatuvchi kompaniyalar savdosi 2008–2025-yillarda uch baravar oshdi.

Qiymat zanjirlari odatda uch bosqichda rivojlanadi:

- anʼanaviy qisqa zanjirlar;
- oʻtish davri, shartnomalar va sifat standartlarining paydo boʻlishi;
- zamonaviy, vertikal integratsiyalashgan zanjirlar.

Transformatsiya jarayonida oziq-ovqat sanoatining qoʻshilgan qiymati qishloq xoʻjaligi–oziq-ovqat sektoridagi umumiy qoʻshilgan qiymatda ustunlik qila boshlaydi.

Mazkur global tendensiyalar Oʻzbekistonda ham izchil namoyon boʻlmoqda. Urbanizatsiya, aholi daromadlarining oshishi va isteʼmolchilarning xulq-atvoridagi oʻzgarishlar chakana savdo tizimini modernizatsiya qilmoqda (2-jadval).

**2-jadval.**

**Oʻzbekistonda urbanizatsiya va daromadlar<sup>1</sup>**

| Koʻrsatkich                        | 2015-yil | 2020-yil | 2024-yil | 2026-yil (prognoz) |
|------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|
| Urbanizatsiya darajasi (foizda)    | 49       | 51       | 52       | 54                 |
| Real daromadlar indeksi (2015=100) | 100      | 135      | 170      | 185                |

Oʻzbekistonda oziq-ovqat chakana savdosi tarkibi anʼanaviy va zamonaviy savdo shakllarining parallel rivojlanishi bilan tavsiflanadi. Uzoq vaqt davomida ochiq dehqon bozorlari va kichik mahalla doʻkonlari oziq-ovqat savdosining asosiy kanali boʻlib kelgan. Hozirgi kunda ham ushbu savdo shakllari, ayniqsa yangi meva-sabzavot, goʻsht va sut mahsulotlari savdosida muhim ahamiyatga ega boʻlib qolmoqda.

Urbanizatsiya jarayonlarining tezlashuvi, aholining real daromadlarining oshishi va isteʼmolchilarning xarid xulq-atvoridagi oʻzgarishlari natijasida zamonaviy chakana

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

savdo formatlari-supermarketlar, minimarketlar va savdo tarmoqlarining ulushi barqaror ortib bormoqda. Ushbu savdo shakllari keng assortiment, nisbatan barqaror narxlar, mahsulot sifati va xavfsizligiga qo'yiladigan talablarning yuqoriligi bilan ajralib turadi [6].

Shahar hududlarida, ayniqsa Toshkent shahri va yirik viloyat markazlarida, oziq-ovqat chakana savdosining sezilarli qismi supermarketlar hissasiga to'g'ri kelmoqda. Shu bilan birga, qishloq joylarda va kichik shaharlarda an'anaviy bozorlar hamon ustun mavqeni saqlab qolmoqda. Natijada, O'zbekistonda oziq-ovqat chakana savdosi aralash model asosida shakllanib, iste'molchilar kundalik va tez buziladigan mahsulotlarni asosan an'anaviy bozorlardan, katta hajmdagi va qadoqlangan mahsulotlarni esa zamonaviy savdo tarmoqlaridan xarid qilmoqda.

Ushbu tarkibiy o'zgarishlar kelgusida logistika, saqlash infratuzilmasi va mahsulotlarni qayta ishlash tizimlarining rivojlanishi bilan yanada chuqurlashishi kutilmoqda. 2026-yilgacha bo'lgan davrda zamonaviy chakana savdo formatlarining ulushi oshib borishi bilan birga, an'anaviy bozorlarning oziq-ovqat xavfsizligi va ijtimoiy barqarorlikdagi roli saqlanib qolishi prognoz qilinmoqda (3-jadval).

### 3-jadval.

#### O'zbekistonda oziq-ovqat chakana savdosi tarkibi (foizda)<sup>1</sup>

| Savdo shakli       | 2015-yil | 2020-yil | 2024-yil | 2026-yil (prognoz) |
|--------------------|----------|----------|----------|--------------------|
| An'anaviy bozorlar | 65       | 58       | 52       | 48                 |
| Kichik do'konlar   | 20       | 18       | 15       | 12                 |
| Supermarketlar     | 15       | 24       | 33       | 40                 |

Oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlarining transformatsiyasi global va milliy darajada bir yo'nalishda rivojlanmoqda. O'zbekistonda ushbu jarayon an'anaviy va zamonaviy savdo shakllarining parallel mavjudligi bilan tavsiflanadi. Urbanizatsiya, investitsiyalar va texnologiyalar uzoq muddatda oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlash, mahsulot sifati hamda iste'molchilar farovonligini oshirish uchun muhim imkoniyatlar yaratadi, biroq sog'lom ovqatlanish va ijtimoiy tenglik masalalarini hisobga olgan holda davlat siyosatini takomillashtirishni talab etadi [10].

### XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, global miqyosda oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlarining transformatsiyasi tizimli, uzoq muddatli va ko'p omilli jarayon bo'lib, u urbanizatsiya, daromadlar o'sishi, texnologik taraqqiyot, logistika infratuzilmasining rivojlanishi hamda iste'molchilar xulq-atvoridagi o'zgarishlar bilan bevosita bog'liqdir. An'anaviy, qisqa va kam integratsiyalashgan qiymat zanjirlarining bosqichma-bosqich zamonaviy, standartlashtirilgan va vertikal muvofiqlashtirilgan ta'minot zanjirlari bilan almashuvi oziq-ovqat bozorlarining tarkibini tubdan o'zgartirmoqda.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Tadqiqot natijalari supermarketlar va zamonaviy chakana savdo formatlarining kengayishi nafaqat chakana savdo tuzilmasiga, balki qishloq xo'jaligi ishlab chiqaruvchilari, qayta ishlash sanoati, logistika operatorlari va oziq-ovqat xizmati sektoriga ham sezilarli ta'sir ko'rsatayotganini tasdiqlaydi. Ushbu jarayonlar qiymat zanjiri bo'g'inlari o'rtasida qo'shilgan qiymatning qayta taqsimlanishiga olib kelib, sifat standartlari, shartnoma munosabatlari va vertikal integratsiyaning kuchayishiga zamin yaratmoqda.

O'zbekiston misolida olib borilgan tahlil global tendensiyalar milliy bozor sharoitida o'ziga xos tarzda namoyon bo'layotganini ko'rsatadi. Mamlakatda oziq-ovqat chakana savdosi an'anaviy bozorlar va zamonaviy savdo tarmoqlarining parallel rivojlanishi bilan tavsiflanadi. Urbanizatsiya va aholi real daromadlarining oshishi supermarketlar ulushining barqaror ortishiga xizmat qilayotgan bo'lsa-da, an'anaviy dehqon bozorlari hali ham oziq-ovqat xavfsizligi, bandlik va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashda muhim rol o'ynamoqda.

Umuman olganda, oziq-ovqat chakana savdosi va qiymat zanjirlaridagi transformatsiya O'zbekistonda oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlash, mahsulot sifati va xilma-xilligini oshirish hamda iste'molchilar farovonligini yaxshilash uchun muhim imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, ushbu jarayon sog'lom ovqatlanish, kichik ishlab chiqaruvchilarni qo'llab-quvvatlash va hududlar o'rtasidagi tenglikni saqlash masalalarini inobatga olgan holda davlat siyosatini yanada muvozanatli va kompleks tarzda takomillashtirishni talab etadi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Reardon, T., & Timmer, C. P. (2012). The economics of the food system revolution. Annual Review of Resource Economics.
2. Reardon, T., et al. (2014). The rapid rise of supermarkets in developing countries. Journal of Agricultural Economics.
3. Humphrey, J., & Memedovic, O. (2006). Global value chains in the agrifood sector. UNIDO.
4. FAO. (2017). The future of food and agriculture. Rome.
5. FAO. (2020). Urban food systems and value chains. Rome.
6. World Bank. (2019). Future of food: Shaping the food system to deliver jobs. Washington, DC.
7. World Bank. (2022). Transforming agri-food systems. Washington, DC.
8. OECD. (2021). E-commerce in the food sector. Paris.
9. Popkin, B. M. (2017). Relationship between shifts in food system dynamics and nutrition. Nutrition Reviews.
10. FAO. (2024). Uzbekistan agri-food system analysis. Rome.



## O‘ZBEKISTON OLIY TA’LIM TIZIMIDA OLIB BORILAYOTGAN ISLOHOTLARNING AHAMIYATI

**Gafurov Anvar Bazarbayevich**

Alfraganus university  
“Iqtisodiyot” kafedrası dotsenti

### Annotatsiya

Mazkur ilmiy maqolada O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida 2016-yildan keyin amalga oshirilgan islohotlarning mazmun-mohiyati va ularning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati tizimli tarzda tahlil qilingan. Tadqiqotda oliy ta’lim sohasini rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlari, ta’lim qamrovini kengaytirish, oliy ta’lim muassasalari soni va talabalar kontingentining o‘shish dinamikasi rasmiy statistik ma’lumotlar asosida yoritilgan. Shuningdek, xorijiy ilmiy adabiyotlar tahlili orqali ta’limning inson kapitalini rivojlantirish va iqtisodiy o‘shishga ta’siri asoslab berilgan.

**Kalit so‘zlar:** oliy ta’lim tizimi, ta’lim islohotlari, davlat siyosati, inson kapitali, iqtisodiy rivojlanish, ta’lim qamrovi, oliy ta’lim muassasalari, talabalar soni, xalqaro tajriba, Yaponiya ta’lim tizimi, Germaniya ta’lim tizimi, ta’lim sifati.

### Аннотация

В данной научной статье комплексно анализируется содержание и социально-экономическое значение реформ, реализованных в системе высшего образования Узбекистана после 2016 года. В исследовании подробно раскрыты приоритетные направления государственной политики в сфере высшего образования, а также динамика расширения охвата высшим образованием, роста числа высших учебных заведений и контингента студентов на основе официальных статистических данных. Посредством анализа зарубежной научной литературы обоснована роль образования в развитии человеческого капитала и обеспечении устойчивого экономического роста.

**Ключевые слова:** система высшего образования, образовательные реформы, государственная политика, человеческий капитал, экономическое развитие, охват высшим образованием, высшие учебные заведения, численность студентов, международный опыт, система образования Японии, система образования Германии, качество образования

### Abstract

This scientific article provides a comprehensive analysis of the content and socio-economic significance of the reforms implemented in the higher education system of Uzbekistan since 2016. The study examines the key priorities of state policy in higher education, as well as trends in the expansion of access to higher education, the growth in the number of higher education institutions, and student enrollment based on official statistical data. Through a review of international academic literature, the role of education in human capital development and economic growth is substantiated. In addition, reforms in the higher education systems of Japan and Germany are analyzed, and elements of their experience that can be adapted to the context of Uzbekistan are identified.

**Keywords:** higher education system, educational reforms, state policy, human capital, economic development, higher education coverage, higher education institutions, student enrollment, international experience, Japanese education system, German education system, quality of education

## KIRISH

O'zbekistonda oliy ta'lim tizimini isloh qilish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylandi. Iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish va texnologik rivojlanishni jadallashtirish maqsadida mamlakat hukumati oliy ta'limga qamrovni oshirish, universitetlarga moliyaviy muxtoriyat va akademik mustaqillik berish, qizlar va imkoniyati cheklangan yoshlarga stipendiyalar ajratish kabi keng ko'lamli chora-tadbirlarni belgiladi. Masalan, World Bank'ning ta'kidlashicha, O'zbekiston iqtisodiyoti yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlashga tayanadi va oliy ta'lim tizimiga alohida e'tibor berilishi kerak. Mazkur islohotlarning asosiy maqsadi — ta'lim sifatini yaxshilash, ilmiy salohiyatni kuchaytirish va iqtisodiyotning real sektoriga yo'naltirilgan kadrlar tayyorlashdir.

Davlat statistika ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalari soni jadal oshmoqda. 2015/2016-o'quv yilida ularning soni atigi 69 ta bo'lgan bo'lsa, 2024/2025-o'quv yilida 222 taga yetdi. Shu davrda talabalarning umumiy soni ham besh barobar oshdi: 2015/2016-o'quv yilida oliy ta'limga qabul qilinganlar 264,3 ming kishini tashkil qilgan bo'lsa, 2024/2025-o'quv yilida bu ko'rsatkich 1 432,8 ming nafarni tashkil qildi. Bunga mos ravishda, 18–23 yoshdagi aholini oliy ta'lim bilan qamrab olish darajasi 2016-yilda atigi 7,2 foiz bo'lgan bo'lsa, 2024-yilda 47,7 foizga yetdi. Ushbu ko'rsatkichlar oliy ta'lim sohasiga bo'lgan talab va qamrovning amalda qanday o'zgarayotganini ko'rsatadi.

O'zbekistonda amal qilayotgan oliy ta'lim islohotlari keng ko'lamli va tizimli xarakterga ega. Prezident farmonlari va hukumat qarorlariga muvofiq, oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv va moliyaviy tuzilmasi qayta ko'rib chiqilmoqda, xalqaro akkreditatsiya va baholash tizimlari joriy etilmoqda. Bunda Markaziy Osiyodagi yetakchi mamlakatlar tajribasi ham e'tiborga olinmoqda. Yuqoridagi statistika va siyosiy hujjatlarning tahlili shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda oliy ta'lim sifati va ko'lamini oshirish orqali iqtisodiy taraqqiyotga erishish istiqbollari mavjud.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Ta'limning iqtisodiy rivojlanishdagi roli haqida ko'plab xorijiy olimlar va tashkilotlar fikr bildirgan. Nobel mukofoti sovrindorlari Gary Becker va Theodor Schultz inson kapitali nazariyasini ilgari surib, ta'limga sarmoya kiritish iqtisodiy o'sishga to'g'ridan to'g'ri ta'sir qilishi mumkinligini ko'rsatganlar. Ularning g'oyasiga ko'ra, qo'shimcha yillik ta'lim olingani sari mehnat bozoridagi daromadlar o'rtacha 10 foizga oshadi. Jahon banki blogida ham qayd etilishicha, dunyoda bir yillik qo'shimcha ta'lim insonning daromad darajasini 10 foizga oshiradi. Bulardan ko'rinib turibdiki, ta'lim darajasi iqtisodiy samaradorlikni oshirishda muhim omil sanaladi.

Shuningdek, o'tmishda olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ta'lim darajasi mamlakatlar rivojlanishida bevosita rol o'ynaydi. Xalqaro tadqiqotlar ta'lim

jamiyat barqarorligiga va tengsizlikning kamayishiga xizmat qilishini ta'kidlaydi. Masalan, Bourguignon va Morrison ta'lim millatlar darajasini belgilovchi eng asosiy omil ekanini bayon etgan, Tilak esa ta'lim darajasi oshishi daromadlarning teng taqsimlanishiga ijobiy ta'sir qilganini aniqlagan. Xulosa qilib aytganda, xorijiy adabiyotlarda ham ta'limga kiritilgan sarmoya aholining unumdorligini oshirish, innovatsion loyihalarni rag'batlantirish va ijtimoiy taraqqiyotga erishish uchun poydevor ekanligi nazariya va dalillar bilan ko'rsatilgan.

Ushbu maqola doirasida 18–23 yoshdagi aholini qamrab olish ko'rsatkichi, oliy ta'lim muassasalari soni, talabalarning umumiy soni, shuningdek, abituriyentlar soni kabi omillar tahlil qilinadi. Natijalar bo'limida 2016-yildan keyingi davrdagi O'zbekiston tajribasi bilan bir qatorda Yaponiya va Germaniya kabi davlatlar misolida ham oliy ta'limdagi islohotlar ko'rib chiqiladi. Shuningdek, xulosa qismida ushbu taqqoslash natijalariga tayangan holda O'zbekiston oliy ta'limini rivojlantirish bo'yicha takliflar beriladi.

### **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqotda adabiyotlar tahlili, hujjatlarni o'rganish va statistika ma'lumotlarini solishtirish metodlari qo'llandi. Dastlab, oliy ta'limning iqtisodiyotdagi ahamiyati va boshqa mamlakatlar tajribasi haqidagi ilmiy ishlanmalar o'rganildi. Keyin O'zbekiston rasmiy statistikasi, hukumat qarorlari va ekspert maqolalari asosida oliy ta'lim tizimidagi o'zgarishlar tahlil qilindi. Xalqaro solishtirma tahlil usuli orqali Yaponiya va Germaniyaning oliy ta'lim tizimidagi islohotlari misol qilib olindi. Yakunda ushbu ma'lumotlar asosida xalqaro amaliyotga muvofiq takliflar ishlab chiqildi.

### **TAHLIL VA NATIJALAR**

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlar. 2016-yildan keyin O'zbekiston oliy ta'lim tizimida tarixiy o'zgarishlar boshlandi. Davlat dasturlari va Prezident farmonlariga ko'ra, oliy va kasb-hunar ta'limi boshqaruvi tubdan qayta ko'rib chiqildi. Xususan, 2018–2019-yillardagi farmonlarda oliy o'quv yurtlarining faoliyatini yaxshilash va ularni milliy iqtisodiyotga yaqinlashtirish masalalari ko'tarildi.

Bu tashabbuslar asosida oliy ta'lim muassasalari soni keskin oshdi. Milliy statistika ma'lumotlariga ko'ra, 2015/2016-o'quv yilida respublikada 69 ta oliy ta'lim muassasasi faoliyat yuritgan bo'lsa, 2024/2025-o'quv yiliga kelib ularning soni 222 taga yetdi — bu 2015/2016-yilga nisbatan 153 taga ko'payishni anglatadi. Shu bilan birga, nodavlat (xususiy) oliy ta'lim tashkilotlari soni ham sezilarli o'sdi va 2024/2025-o'quv yilida 99 tani tashkil etdi.

Talabalar soni jihatidan ham yuqori o'sish kuzatildi. Statistika ko'ra, 2024/2025-o'quv yili boshida oliy ta'lim muassasalarida jami 1 432,8 ming nafar talaba tahsil olayotgan bo'lib, bu 2015/2016-o'quv yilidagi 264,3 ming ko'rsatkichiga nisbatan qariyb besh barobar ko'pdir. Quyidagi 1-jadvalda oliy ta'lim tizimining eng muhim ko'rsatkichlari keltirilgan (1-jadval).

**1-jadval.**
**Oliy ta'lim tizimining eng muhim ko'rsatkichlari<sup>1</sup>**

| O'quv yili | Oliy ta'lim muassasalari soni | Talabalar soni (ming kishi) | 18–23 yosh qamrovi (foizda) | Ariza topshirgan abituriyentlar (ming kishi) |
|------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|
| 2015/2016  | 69                            | 264,3                       | 7,2                         | 663,3                                        |
| 2018/2019  | 98                            | 360,2                       | 13,3                        | 675,0                                        |
| 2020/2021  | 127                           | 571,5                       | 28,2                        | 948,0                                        |
| 2023/2024  | 219                           | 1 314,5                     | 45,9                        | 1 018,0                                      |
| 2024/2025  | 222                           | 1 432,8                     | 47,7                        | 894,3                                        |

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2016-yildan boshlab oliy ta'lim muassasalari soni ham, talabalar soni ham keskin oshgan. Xususan, 2016/2017 va 2024/2025-o'quv yillari orasida muassasalar soni 69 tadan 222 taga yetdi, talabalarning umumiy soni esa 264,3 mingdan 1 432,8 minggacha ko'paydi. Shu davrda oliy ta'lim bilan qamrab olingan yoshlar ulushi ham sezilarli oshdi: 2016-yilda 18–23 yoshdagi aholi o'rtasida oliy ta'lim bilan qamrab olish ko'rsatkichi atigi 7,2 foiz bo'lgan bo'lsa, 2024-yilda 47,7 foizga yetdi.

O'qishga kirish uchun ariza topshirgan abituriyentlar sonida ham ma'lum o'zgarishlar kuzatildi. 2020-yilda respublikada oliy ta'limga kirish imtihonlariga 1 484 mingga yaqin abituriyent ro'yxatdan o'tgan bo'lib, bu 2016-yildagi 663 mingga nisbatan yuqori ko'rsatkichdir. Biroq keyingi yillarda ariza topshirganlar soni biroz pasaydi va 2024-yilda 894 mingni tashkil etdi. Ushbu ko'rsatkichlarning 2018–2020-yillardagi oshishi ta'limga bo'lgan talab kuchayganini, keyinchalik esa ommaviylik bosqichiga yetilganini ko'rsatadi.

Davlat islohotlari natijasida oliy ta'lim muassasalari o'z faoliyatini diversifikatsiya qila boshladi. Masalan, xorijiy oliygohlar bilan qo'shma dasturlar joriy etildi, ayrim universitetlar nodavlat sektor doirasida tashkil etildi. Ishga qabul qilish va ish beruvchilar bilan hamkorlik mustahkamlandi: soha korxonalari oliygohlarda ilmiy laboratoriyalar ochmoqda va amaliy mashg'ulotlar yo'lga qo'yilmoqda. Jumladan, Guliston davlat universitetida fermer xo'jaliklari bilan birgalikda eksperimental biologiya laboratoriyasi tashkil etilib, qishloq xo'jaligi tarmoqlarida tashxis xizmatlari ko'rsatilmoqda. Bu kabi loyihalar oliy ta'limning iqtisodiyot bilan uzviy bog'liqligini mustahkamlashga xizmat qilmoqda.

O'zbekiston oliy ta'limidagi islohotlar natijadorligini yanada oshirish uchun xalqaro tajribaga murojaat qilish muhim. Quyida Yaponiya va Germaniya oliy ta'lim tizimida so'nggi yillarda amalga oshirilgan asosiy islohotlar haqida qisqacha ma'lumot beriladi.

Yaponiya oliy ta'lim tizimi so'nggi ikki o'n yillikda jiddiy islohotlarga duch keldi. Bu islohotlarning sabablari orasida aholi demografik o'zgarishlari, global raqobat va bozorlashuv omillari mavjud. Prof. Amano Ikuo tahlillariga ko'ra, Yaponiya universitetlari oxirgi 20 yil davomida tizimli va tashkiliy o'zgarishlarni boshdan

<sup>1</sup> Manba: stat.uz ma'lumotlari asosida

kechirdi. Xususan, 2004-yilda milliy universitetlar korporativlashuvi amalga oshirildi va ularning boshqaruv tarkibi o'zgartirildi. Bu "yapon modeli" oliy o'quv yurtlariga nisbatan davlatning boshqaruv rolini qisqartirish, universitetlarning o'z nizomlari asosida faoliyat yuritishini ta'minlashga qaratilgan edi. Shu bilan birga, hamkorlik va raqobatni kuchaytirish, magistratura va doktorantura tizimini isloh qilish asosiy maqsadlardan bo'ldi.

Xalqaro megatrendlar — universitetlarning universal ta'limga o'tishi, bozor printsiplari va globallashuv — Yaponiyada ham oliy ta'lim tizimini tubdan o'zgartirdi. Xususan, mamlakatda oliy ta'lim bilan qamrov 1995-yilda 45,2 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2013-yilgacha 55,1 foizga ko'tarildi. Biroq yoshlar sonining kamayishi natijasida oliy o'quv yurtlari yangi talabalarni jalb etishda qiyinchiliklarga duch kelmoqda.

Islohotlar natijasida Yaponiyada universitetlar mustaqillashdi, moliyaviy muxtoriyat va raqobatga asoslangan platforma shakllandi. Universitetlar jahon reytinglariga kirish, chet ellik talabalarni jalb etish va innovatsion tadqiqotlar hajmini oshirishga intilmoqda. Shu bilan birga, Yaponiya oliy ta'lim tizimida ingliz tilidagi dasturlar soni va ta'lim sifati dolzarb muammolar sifatida saqlanib qolmoqda. Shu sababli Yaponiya tajribasi O'zbekiston uchun universitetlar boshqaruvida mustaqillik va xalqaro raqobatbardoshlikni oshirish borasida muhim o'rnak bo'la oladi.

Germaniya oliy ta'lim tizimi ham so'nggi bir necha o'n yillikda jahon ta'lim bozoridagi o'rnini qayta belgilashga intildi. Xususan, 1999-yilda Bolonya jarayoni doirasida universitetlarda uch bosqichli ta'lim (bakalavriat, magistratura, doktorantura) joriy etildi hamda kredit-modul tizimi qabul qilindi. Bu islohotlar Germaniyaning Yevropa oliy ta'lim makoniga integratsiyalashuvini ta'minlashga qaratilgan edi.

Bundan tashqari, Germaniyada oliy ta'lim sifatini nazorat qilish va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha dasturlar joriy etildi. Jumladan, 2005-yilda boshlangan "Excellence Initiative" dasturi yetakchi universitetlarni moliyaviy rag'batlantirish orqali ularni global miqyosda raqobatbardosh qilishni maqsad qilgan. Ushbu dastur doirasida zamonaviy tadqiqot maktablari va ilmiy markazlar tashkil etildi, natijada Germaniya oliy ta'lim muassasalari ilmiy natijalari sezilarli darajada oshdi.

1996-yildan boshlab Germaniya hukumati xalqaro aloqalarga katta e'tibor qaratdi: xalqaro talabalar va tadqiqot loyihalari bo'yicha strategiyalar ishlab chiqildi. Demografik o'sish sust bo'lishiga qaramay, Germaniyada oliy ta'limga talab yuqori bo'lib qolmoqda, chet ellik talabalar oqimi va xususiy ta'lim muassasalari soni oshib bormoqda.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

O'zbekistonda 2016-yildan keyingi oliy ta'lim islohotlari ta'lim qamrovini kengaytirish va tizim sifatini oshirishga qaratilgan. Natijada oliy ta'lim muassasalari va talabalar soni bir necha barobar ko'paydi, yoshlarning oliy ta'lim bilan qamrab olinishi qariyb 50 foizga yetdi. Shu bilan birga, ta'lim sifatini barqaror ta'minlash uchun hali amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalar mavjud. Xorijiy tajriba shuni ko'rsatadiki, universitetlar mustaqilligini kuchaytirish, ta'lim va ilmiy tadqiqotlarni



moliyalashtirishni diversifikatsiya qilish hamda xalqaro hamkorlikni kengaytirish muhim ahamiyatga ega.

Ushbu tadqiqot doirasida adabiyotlar sharhi va statistik tahlil asosida quyidagi ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy avtonomiya berish va xususiy sektor ishtirokini kengaytirish;
- ta'lim dasturlarini iqtisodiyot ehtiyojlariga moslashtirish va amaliy ko'nikmalarni kuchaytirish;
- xalqaro hamkorlik va akademik almashinuvlarni faollashtirish;
- ilmiy-tadqiqot va innovatsiyalarni moliyaviy rag'batlantirish;
- ta'lim sifatini kafolatlovchi milliy akkreditatsiya tizimini joriy etish.

Mazkur tavsiyalar O'zbekiston oliy ta'lim tizimini xalqaro standartlarga moslashtirish va mamlakatning uzoq muddatli iqtisodiy salohiyatini oshirishga xizmat qiladi.

### **FOYDANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: University of Chicago Press.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
3. World Bank. (2018). World development report 2018: Learning to realize education's promise. Washington, DC: World Bank.
4. World Bank. (2022). Uzbekistan education sector analysis. Washington, DC: World Bank Group.
5. OECD. (2019). Education at a glance 2019: OECD indicators. Paris: OECD Publishing.
6. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). The knowledge capital of nations: Education and the economics of growth. Cambridge, MA: MIT Press.
7. Barro, R. J. (2013). Education and economic growth. Annals of Economics and Finance, 14(2), 277–304.
8. Bloom, D. E., Canning, D., & Chan, K. (2006). Higher education and economic development in Africa. World Bank Working Paper, No. 102.
9. Marginson, S. (2016). Higher education and the common good. Melbourne: Melbourne University Press.
10. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Paris: UNESCO.
11. Amano, I. (2012). Reforms in Japanese higher education: From institutionalization to universalization. Higher Education, 63(2), 153–170.
12. OECD. (2020). Education policy outlook: Germany. Paris: OECD Publishing.
13. Federal Ministry of Education and Research (BMBF). (2021). The higher education system in Germany. Berlin: BMBF.
14. Teixeira, P., Jongbloed, B., Dill, D., & Amaral, A. (2004). Markets in higher education: Rhetoric or reality? Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

15. UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. Paris: UNESCO.

## MINTAQA IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHGA XIZMATLAR SOHASINI TA'SIRINI OSHIRISH

**Achilova Firuza Kurbanovna**

Abu Rayhon Beruniy nomidagi

Urganch davlat universiteti

Mustaqil izlanuvchisi, i.f.f.d. (PhD)

ORCID: 0000-0002-8358-5416

Email: [achilovaf@gmail.com](mailto:achilovaf@gmail.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada mintqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasining o'rni va ta'siri tahlil qilingan. Xizmatlar sektori yalpi hududiy mahsulotni shakllantirish, bandlikni oshirish hamda hududiy raqobatbardoshlikni kuchaytiruvchi muhim omil sifatida asoslab berilgan. Tadqiqotda xizmatlar sohasini rivojlantirishning strategik, institutsional, innovatsion va hududiy yondashuvlari yoritilgan. Olingan natijalarga ko'ra, xizmatlar sektorini raqamli transformatsiya, infratuzilmani rivojlantirish va inson kapitalini mustahkamlash orqali mintaqaning barqaror iqtisodiy o'sishini ta'minlash mumkinligi ko'rsatib berilgan.

**Kalit so'zlar:** xizmatlar sohasi, mintaqaviy iqtisodiyot, barqaror rivojlanish, bandlik, raqamli transformatsiya, infratuzilma, innovatsiya, raqobatbardoshlik..

### Аннотация

В статье проанализирована роль и влияние сферы услуг на устойчивое развитие региональной экономики. Сфера услуг обоснована как важный фактор формирования валового регионального продукта, роста занятости и повышения региональной конкурентоспособности. Рассмотрены стратегические, институциональные, инновационные и территориальные подходы к развитию сферы услуг. По результатам исследования показано, что устойчивый экономический рост региона может быть обеспечен за счёт цифровой трансформации, развития инфраструктуры и укрепления человеческого капитала в сфере услуг.

**Ключевые слова:** сфера услуг, региональная экономика, устойчивое развитие, занятость, цифровая трансформация, инфраструктура, инновации, конкурентоспособность.

### Abstract

In this article, the role and impact of the service sector on the sustainable development of the regional economy have been analyzed. The service sector has been substantiated as an important factor in the formation of gross regional product, employment growth, and the enhancement of regional competitiveness. Strategic, institutional, innovative, and territorial approaches to service sector development have been examined. Based on the results obtained, it has been shown that sustainable economic growth of the region can be achieved through digital transformation, infrastructure development, and the strengthening of human capital in the service sector.

**Keywords:** service sector, regional economy, sustainable development, employment, digital transformation, infrastructure, innovation, competitiveness.

## KIRISH

Mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasi yetakchi soha bo'lib hisoblanadi. Chunki, zamonaviy iqtisodiy sharoitda xizmatlar sohasi yalpi hududiy mahsulotning muhim qismini shakllantiradi hamda bandlikni oshirish, aholining daromadlarini ko'paytirish, innovatsion faollikni kuchaytirish va hududlarning raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Shu bois xizmatlar sohasini taraqqiy qildirishga qaratilgan yondashuvlarni tizimli ravishda ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish obyektiv zarurat sifatida namoyon bo'ladi. Shunday ekan, xizmatlar sohasi mintaqqa iqtisodiyotining barqaror o'sishida strategik ahamiyat kasb etuvchi yo'nalish sifatida ijtimoiy, iqtisodiy va innovatsion jarayonlarni muvozanatli amalga oshirishga xizmat qiladi. Xizmatlar sohasi yalpi ichki mahsulot, bandlik, investitsiyalar va raqamli transformatsiya jarayonlarida yetakchi rol o'ynaydi. Shu bois xizmatlar sektorini taraqqiy ettirish bo'yicha samarali yondashuvlarni belgilash mintaqaviy rivojlanish strategiyasining asosiy yo'nalishiga aylanmoqda.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Tadqiqotlarga asosan, mintaqada xizmatlar bozorining samaradorligi mavjud tizimda faoliyat ko'rsatayotgan raqamli texnologiyalar va platformalardan foydalanish darajasiga bog'liq bo'lishi lozim [1]. Yana boshqa tadqiqotlarga asosan, ushbu sohaning taraqqiyoti turli faoliyat yondashuvlariga asoslanadi. Ya'ni bu boradagi tadqiqotlarda xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantirishda tadbirkorlik faoliyatining o'rni ochib berilgan va sohada kichik va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish bo'yicha amaliy takliflar berilgan [2].

Boshqa tadqiqotlar esa xizmatlar sohasining tarmoqlari mintaqalar kesimida shakllanishi va rivojlanishi, ularning hududiy iqtisodiyotga moslashuvi masalalarini o'rganishga bag'ishlanadi. Ya'ni ushbu tadqiqotlarda xizmatlar tarmoqlarini rivojlantirishning hududiy xususiyatlarini hisobga olgan holda ularni samarali joylashtirish va boshqarish bo'yicha metodik yondashuvlar ishlab chiqilgan. Natijada mintaqaviy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta'minlashda xizmatlar sohasining rolini kuchaytirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar berilgan [3]. Boshqa yana bir tadqiqotlarda esa mintaqqa xizmatlar sohasini boshqarish va rivojlantirishning metodologik hamda metodik jihatlari o'rganilgan. Unda mintaqaviy xizmatlar bozorini monitoring qilish, indikatorlar tizimini yaratish va strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish metodologiyalari taklif etilgan. Xususan, mintaqqa xizmatlar sohasining barqaror rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan [4].

Shular bilan birgalikda, mintaqqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasini taraqqiy qildirish bo'yicha har bir mamlakatlarning yondashuvlari o'rganildi. Jumladan, Janubiy Koreyaning asosiy iqtisodiy hududlarida xizmatlar sektorining ulushi va mintaqaviy farqlar mavjud. Tadqiqot shuni aniqladiki, xizmatlar sektori, ayniqsa shaharlar, masalan, Seul metropoliten hududi milliy YaIMning asosiy qismini tashkil etib, ushbu hududda xizmatlar sektori iqtisodiy o'sish va aholining ijtimoiy-

iqtisodiy hayotida muhim rol o'ynaydi. Shu bilan birga, tashqaridagi mintaqalarda ishlab chiqarish sektori nisbatan yuqoriroq bo'lib, xizmatlar sektorining ulushi pastroq bo'ladi. Ushbu tadqiqot mintaqalar o'rtasidagi iqtisodiy bog'liqlik, migratsiya va xizmatlar sohasining o'sish tendensiyalari orqali Koreya hududlarida iqtisodiy farqlarni yoritadi [5].

Yana bir tadqiqotlarda Yaponiya xizmatlar sektorining globallashuvi va mintaqaviy mehnat bozorining qayta tuzilishiga ta'siri empirik model orqali tahlil qilingan. Xizmatlar sektori korxonalarining xorijdagi investitsiyalari va mahalliy ishchi kuchi bo'yicha ma'lumotlar asosida tahlil olib borilgan. Natijalarda xizmatlar globallashuvi ma'lum sohalarda, xususan axborot-kommunikatsiya xizmatlarida mehnat o'sishini qo'llab-quvvatlashi, ayrim professional xizmatlarda esa ish sharoitlari va ish haqlarining o'zgarishiga olib kelishi aniqlangan. Ya'ni ushbu tadqiqot barqaror mintaqaviy iqtisodiy o'sish uchun xizmatlar sohasining strukturaviy va migratsiya mexanizmlarini chuqur tushunishni asoslaydi [6].

Xitoydagi tadqiqotlarda Hangzhou metropoliten hududi doirasida raqamli iqtisodiyot, mintaqaviy innovatsiya va kadrlar bandligi tizimlari o'rtasidagi uyg'un rivojlanish darajasi o'rganilgan. Tadqiqot xizmatlar sektori, xususan yuqori texnologik xizmatlar bilan bog'liq raqamli transformatsiya va mehnat bozorining integratsiyasi orqali mintaqaviy barqaror o'sish uchun kompleks tizim uyg'unlashuvining muhimligini ko'rsatadi. Natijalar raqamli xizmatlar va innovatsiyalar strategiyasi yordamida mintaqaviy xizmatlar bo'yicha iqtisodiy hamda ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashga yo'naltirilgan [7].

Shular bilan birgalikda, mintaqaviy iqtisodiyot bo'yicha amaliy tadqiqotlar laboratoriyasi mintaqaviy iqtisodiyot, hududiy xizmatlar tahlili va tizimli statistik modellashtirish bo'yicha ilmiy tadqiqot markazi sifatida xizmatlar sohasining mintaqaviy iqtisodiy barqarorlikka ta'siri, hududiy siyosat, bandlik va infratuzilma omillarini o'rganish bo'yicha metodologik tadqiqotlar olib borgan. Ushbu markazning ilmiy yondashuvlari mintaqaviy tahlil va iqtisodiy modellashtirish orqali xizmatlar sektorini iqtisodiy barqarorlik bilan bog'lashni ilmiy asoslaydi [8].

AQSHda xizmatlar sektoridagi tendensiyalarni iqtisodiy jihatdan tahlil qilishga qaratilgan tadqiqotlar bandlikka ta'sir masalalariga alohida e'tibor qaratadi. Aniqlik, unda xizmatlar sohasining o'sishi, postindustrial jamiyat shakllanishi va bandlik imkoniyatlarining istiqbollari bilan bog'liq muammolar tahlil qilingan [9]. To'plangan yondashuvlarga asosan, xizmatlar zamonaviy iqtisodiyotda ustun mavqega ega bo'lib boradi. Bu borada olimlar xizmatlar iqtisodiyotining shakllanishi va kelajakdagi rivojlanish istiqbollari bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlarni umumlashtirib tahlil qilganlar. Ushbu tadqiqotlar xizmat ko'rsatish sohasidagi rejalashtiruvchilar, maslahatchilar, menejerlar hamda davlat boshqaruvi vakillari uchun qiziqish uyg'otgan [10]. Tadqiqotlarda xizmatlar sektorining umumiy iqtisodiyotdagi roli, hududlarda xizmatlar samaradorligini oshirish, infratuzilma va siyosat vositalari orqali xizmatlar eksportini rag'batlantirish bo'yicha strategiyalar ko'rib chiqilgan.

O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, xizmatlar sohasi mintaqada allaqachon ishlab chiqarish hajmi, iqtisodiy o'sish va bandlikning muhim manbalaridan biriga



aylangan. Bu borada xizmatlar sektorining kambag'allikni qisqartirishga ta'siri aniq va ravshan emas. Biroq ayrim cheklangan dalillar uning ijobiy ta'siri mavjudligini ko'rsatadi.

Shunisi muhimki, Osiyodagi barcha mamlakatlar uchun asosiy muammolardan biri xizmatlar sektori bo'yicha statistik ma'lumotlar sifati va ishonchliligini oshirishdan iborat. Xizmatlar sektorini rivojlantirish uzoq va murakkab jarayon bo'lsa-da, ichki va tashqi siyosiy-institutsional to'siqlarni bartaraf etish orqali yanada raqobatbardosh xizmatlar bozorlarini shakllantirish mehnat unumdorligini oshirish uchun muhim ahamiyatga ega. Mazkur islohotlar qanchalik muhim bo'lmasin, kuchli va samarali xizmatlar sektorini shakllantirish uchun jismoniy infratuzilma va inson kapitaliga yo'naltirilgan qo'shimcha investitsiyalar zarur bo'lib hisoblanadi [11].

Boshqa turdagi tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, xizmatlar unumdorligini oshirish ushbu mamlakatlar iqtisodiyotida xizmatlar sektorining o'sishini va umumiy iqtisodiy barqarorlikni kuchaytiradi. Bunda sektor bo'yicha siyosat vositalarining samaradorligi, "qayta strukturaviy o'zgarishlar" va xizmatlar bozorlarini diversifikatsiya qilish mexanizmlari ilmiy asosda yoritilgan [12]. Boshqa tadqiqotlarda esa xizmatlar samaradorligini oshirish, sektor ichida ishchi kuchini diversifikatsiya qilish, davlat siyosati vositalari va infratuzilma investitsiyalarining ta'siri tizimli tahlil qilingan. Ushbu tadqiqot Osiyo mintaqasida xizmatlar sohasida barqaror iqtisodiy strategiyalarni shakllantirish uchun ilmiy asos yaratadi [13]. Xalqaro ilmiy tadqiqotlarda esa xizmatlar sektorini samarali boshqarish orqali kambag'allikni kamaytirish va mintaqaviy barqaror rivojlanishni ta'minlash metodologiyasi, jumladan inson kapitali, raqamli iqtisodiyot va inklyuziv o'sish yondashuvlari kompleks tahlil qilingan. Mazkur metodologik asoslar an'anaviy o'sish nazariyalari, targeting va "sustainable livelihoods" konsepsiyalari orqali asoslangan [14].

Olib borilgan tadqiqotlarda esa O'zbekiston sharoitida mintaqaviy iqtisodiyot va xizmatlar sohasining barqaror rivojlanishida tutgan o'rni umumiy iqtisodiy modelga moslashtirilgan. Ya'ni unda mintaqaviy xizmat infratuzilmasi, strategik rejalashtirish, diversifikatsiya va ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish bo'yicha nazariy hamda amaliy materiallar keltirilgan [15]. Yana bir tadqiqotlarda barqaror rivojlanish metodologiyasini "yashil iqtisodiyot" konsepsiyasi asosida shakllantirish asosiy maqsad qilib olingan. Ya'ni ushbu tadqiqot mintaqaviy xizmatlar sektori va ekologik barqarorlikni birlashtirgan metodologik yondashuvni taklif etadi [16]. Boshqa yondashuvlarda mintaqaviy iqtisodiyot konsepsiyalari, hududlararo farqlar, resurslar taqsimoti, mintaqaviy siyosat va o'sish mexanizmlari yoritilgan. Ushbu yondashuvlarda keng qamrovli nazariy asoslar bilan birga amaliy misollar keltirilgan bo'lib, bu talabalar va tadqiqotchilarga mintaqaviy iqtisodiy jarayonlarni chuqur tushunishga yordam beradi [17].

Olib borilgan boshqa tadqiqotlarda esa mintaqada xizmatlar sohasini rivojlantirishni jadallashtirishga qaratilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar, boshqaruv modellari va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Ushbu yo'nalishlar mintaqaviy iqtisodiy siyosatni optimallashtirish, xizmatlar bozorining samaradorligini oshirish hamda mintaqaviy iqtisodiyotning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlashga

xizmat qiladi [18]. Boshqa bir tadqiqotlarda talabalar mintaqaviy hududlar iqtisodiyotining strukturaviy komponentlarini tahlil qilishga yo'naltirilgan bo'lib, unda hududiy farqlar, siyosat vositalari va mintaqaviy o'sish indikatorlari tushuntiriladi [19]. Boshqa tadqiqotlarga ko'ra, mintaqada xizmatlar sohasini rivojlantirish bo'yicha metodologik yondashuvlar, baholash ko'rsatkichlari va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Ular bevosita hududiy iqtisodiy siyosatni takomillashtirish, xizmatlar bozorining samaradorligini oshirish hamda mintaqaviy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan [20].

## **METODOLIGIYA**

Mazkur tadqiqot ishini amalga oshirishda ilmiy tadqiqot metodologiyasida qo'llaniladigan usullardan samarali foydalanildi. Xususan, ushbu maqolada mintaqaviy iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasini taraqqiy qildirish yondashuvlarini tadqiq qilishda mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, ma'lumotlarni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya kabi usullardan foydalanildi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Mintaqada xizmatlar sohasini rivojlantirish masalalari kompleks va tizimli yondashuv asosida tahlil qilinadi. Mintaqalarda xizmatlar sohasining rivojlanish darajasi va tarkibiy tuzilmasi statistik hamda iqtisodiy-matematik usullar yordamida baholanadi. Xususan, xizmatlar turlari bo'yicha hududiy notekisliklar, talab va taklif muvozanati, xizmatlar hajmi va sifati, bozor infratuzilmasining rivojlanganlik darajasi hamda raqobat muhiti tahlil qilinadi. Shu asosda xizmatlar sektorining samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar aniqlanadi.

Fikrimizcha, mintaqaviy iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasini taraqqiy qildirish quyidagi yondashuvlardan tarkib topadi:

### **1. Strategik yondashuvlar:**

- raqamli transformatsiya va elektron xizmatlar. Raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasi raqamli transformatsiya orqali yangi bosqichga o'tmoqda. Bugungi kunda raqamli infratuzilma, elektron xizmatlar va innovatsion platformalar xizmatlar sifatini oshirib, sohani tezkor va shaffof qilishda muhim rol o'ynaydi. Raqamli yondashuv orqali xizmatlar tez, qulay va arzon tarzda taqdim etilishi, mijozlar talabini samarali qondirishi mumkin. Uning tavsifiga elektron xizmatlar shaklida davlat va xususiy sektor xizmatlarini onlayn formatda taqdim etish hamda raqamli platformalarga asoslangan xizmatlar bozorini virtual makonda boshqarish va monitoring qilish kabilar xos bo'ladi;

- sun'iy intellekt va mashinali o'qitish texnologiyalari. Ushbu texnologiyalar xizmat ko'rsatishda avtomatlashtirish va oldindan prognozlash imkoniyatlarini mustahkamlashga xizmat qiladi;

- innovatsiyalarni joriy etish. Bu borada xizmatlar sohasi innovatsiyalar yo'nalishida rivojlanishi uchun texnologik yangiliklar, raqamli integratsiya va ilm-fan bilan bog'liq jarayonlarni keng joriy etish zarur. Innovatsiyalar xizmatlar

samaradorligini oshiradi, narxni pasaytiradi, yangi bozorlar ochadi va iste'molchilarga qo'shimcha qulayliklar yaratadi.

## 2. Strukturaviy yondashuvlar:

- mahalliy infratuzilmani mustahkamlash. Xizmatlar sohasi infratuzilma darajasiga bevosita bog'liq bo'ladi. Shu bois mintaqaviy infratuzilma sifatida transport, aloqa, energetika va raqamli tarmoqlar samarali rivojlanishi lozim. Qulay infratuzilma xizmatlarni tez va samarali yetkazib berishga, shuningdek, hududlararo integratsiyani mustahkamlashga xizmat qiladi. Ularga transport va tashish xizmatlarini modernizatsiya qilish, keng polosali internet tarmoqlarini kengaytirish va elektron tijorat infratuzilmasiga investitsiya jalb etish xos bo'ladi;

- mahalliy yondashuv va ijtimoiy xizmatlar. Xizmatlar sektorini mahalliy aholi ehtiyojlariga yo'naltirish va ijtimoiy xizmatlarni kengaytirish soha samaradorligini oshiradi. Mahalliy xizmatlar sifatida ta'lim, sog'liqni saqlash va kommunal xizmatlar sifatini yaxshilash hududiy farovonlikni oshiradi hamda migratsiya ta'sirini kamaytiradi.

## 3. Institutsional va siyosat yondashuvlari:

- davlat siyosati va tartibga solish mexanizmlari. Xizmatlar sektorini taraqqiy ettirishda davlat siyosati samarali tartibga solish mexanizmlarini ishlab chiqishi lozim. Bu bevosita xizmatlar bozorini liberalizatsiya qilish, investitsiyalarni jalb etish, raqobatni oshirish va standartlarni belgilash orqali amalga oshiriladi. Jahon banki hisobotlariga ko'ra, xizmatlar savdosini liberalizatsiya qilish real YaIMni 17 foizga oshiradi. Bu esa mintaqaviy iqtisodiyotning barqaror o'sishini kuchaytiradi;

- ta'lim va kadrlar salohiyati. Xizmatlar sektori yuqori malakali mutaxassislarni talab qiladi. Shu bois ta'lim tizimini takomillashtirish, kasbiy ko'nikmalarni oshirish va xususiy sektor bilan hamkorlikni kuchaytirish zarur. Bu IT, marketing, logistika va moliyaviy xizmatlar sohalarida muhim ahamiyat kasb etadi.

## 4. Iqtisodiy yondashuvlar:

- kichik biznes va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik xizmatlar sohasi barqaror o'sishining asosiy resursi bo'lib hisoblanadi. Mintaqaviy iqtisodiyotda ushbu soha bandlikni oshiradi, innovatsion g'oyalarni amaliyotga tatbiq etib, xizmatlar tanlovini kengaytiradi. Uning elementlarini qo'llab-quvvatlash orqali xizmatlar sektorida ishlashni yanada jozibador qilish mumkin;

- diversifikatsiya yo'nalishlari. Xizmatlar sektorining diversifikatsiyasi, xususan turizm, logistika, moliyaviy, sog'liqni saqlash va ta'lim xizmatlari kabi yo'nalishlarni kengaytirish mintaqaviy iqtisodiyotning barqarorligini oshiradi. Ushbu strategiya iqtisodiyotning bir tarmoqqa qaramligini kamaytiradi hamda risklarni diversifikatsiya qilish orqali barqaror o'sishga xizmat qiladi.

## 5. Innovatsion yondashuvlar:

- texnologik transformatsiya. Xizmatlar sohasi texnologik transformatsiyani qabul qilganda samaradorlik va raqobatbardoshlik darajasi oshadi. Sun'iy intellekt, avtomatlashtirish va raqamli platformalar xizmatlarni tezlashtiradi hamda xarajatlarni pasaytiradi. Raqamli xizmatlar integratsiyasi yangi bozorlarni ochadi va investitsiyalarni jalb etadi;

- analitik va prognoz yondashuvlar. Xizmatlar bozorining holatini baholash va prognoz qilish uchun analitik instrumentlar qo'llaniladi. Masalan, iqtisodiy ko'rsatkichlar, talab-taklif tahlili va statistik modellash mintaqa xizmatlar sektorining istiqbolini belgilaydi.

6. Ijtimoiy va ekologik yondashuvlar:

- ijtimoiy inklyuzivlik. Xizmatlar sohasi iqtisodiy barqarorlikni oshirish bilan birga ijtimoiy inklyuzivlikni kuchaytiradi. Sog'liqni saqlash, ta'lim va ijtimoiy xizmatlar aholining barcha qatlamlari uchun imkoniyatlar yaratib, ijtimoiy farovonlikni oshiradi;

- ekologik barqarorlik. Xizmatlar sektorida ekologik yondashuvlarni joriy etish zarur. Masalan, turizm sohasida ekologik xizmatlar bo'yicha loyihalar yaratish atrof-muhitni asrash bilan birga barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlaydi.

Umuman olganda, mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasini taraqqiy qildirish yondashuvlari quyidagicha tavsiflanadi (1-jadval).

**1-jadval.**

**Mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasini taraqqiy qildirish yondashuvlari<sup>1</sup>**

| № | Yondashuvlar tasnifi                 | Mazmuni                                                                  | Asosiy maqsad                                          | Kutilayotgan natija                                 |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 | Institutsional yondashuv             | Huquqiy-me'yoriy baza va boshqaruv institutlarini takomillashtirish      | Xizmatlar sohasida samarali boshqaruvni yo'lga qo'yish | Xizmatlar bozorida barqarorlik va shaffoflik        |
| 2 | Tarmoqlararo integratsiya yondashuvi | Xizmatlar sohasini sanoat, qishloq xo'jaligi va logistika bilan bog'lash | Qo'shimcha qiymat zanjirini kengaytirish               | Hududiy iqtisodiy faollikning oshishi               |
| 3 | Innovatsion yondashuv                | Raqamli texnologiyalar va yangi xizmat turlarini joriy etish             | Xizmatlar sifati va samaradorligini oshirish           | Raqobatbardoshlik va innovatsion faollik kuchayishi |
| 4 | Hududiy differensial yondashuv       | Har bir hududning ixtisoslashuviga mos xizmatlarni rivojlantirish        | Mintaqaviy tafovutlarni qisqartirish                   | Hududlararo muvozanatli rivojlanish                 |
| 5 | Ijtimoiy yo'naltirilgan yondashuv    | Bandlik va aholining turmush darajasini oshirishga qaratish              | Ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash                      | Yangi ish o'rinlari va daromadlar o'sishi           |
| 6 | Barqaror rivojlanish yondashuvi      | Ekologik, iqtisodiy va ijtimoiy omillar uyg'unligi                       | Uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlash                 | Xizmatlar sektorining barqaror o'sishi              |

Ushbu 1-jadvalga asosan, har bir yondashuvni quyidagicha izohlab chiqamiz:

Birinchidan, institutsional yondashuv xizmatlar sohasini rivojlantirishning asosiy poydevorini tashkil etadi. Ushbu yondashuv doirasida xizmatlar bozorini tartibga soluvchi huquqiy-me'yoriy hujjatlarni takomillashtirish, davlat va xususiy sektor

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi.

oʻrtasidagi hamkorlik mexanizmlarini rivojlantirish, boshqaruv institutlari faoliyatini optimallashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Institutsional muhitning mustahkamligi xizmatlar sohasida investitsiyalarni jalb etish, tadbirkorlik subyektlari faoliyatini ragʻbatlantirish va bozor munosabatlarining shaffofligini taʼminlashga xizmat qiladi.

Ikkinchidan, tarmoqlararo integratsiya yondashuvi xizmatlar sohasining real sektor bilan uzviy bogʻliqligini kuchaytirishga qaratilgan. Xizmatlar sohasi sanoat, qishloq xoʻjaligi, transport, savdo va logistika tarmoqlari bilan chambarchas bogʻliq holda rivojlanganda, hududda qoʻshimcha qiymat yaratish imkoniyatlari kengayadi. Masalan, logistika, moliyaviy, konsalting va axborot xizmatlarining rivojlanishi ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va mintaqa iqtisodiyotining umumiy raqobatbardoshligini mustahkamlaydi.

Uchinchidan, innovatsion yondashuv xizmatlar sohasini taraqqiy qildirishda muhim strategik yoʻnalish boʻlib hisoblanadi. Raqamli texnologiyalar, sunʼiy intellekt, onlayn platformalar va avtomatlashtirilgan xizmat turlarini joriy etish orqali xizmatlar sifati sezilarli darajada oshadi. Innovatsion xizmatlar mijozlar ehtiyojlarini tezkor va samarali qondirish imkonini berib, xizmatlar bozorida yangi segmentlarning shakllanishiga olib keladi. Bu esa mintaqada innovatsion muhitni rivojlantirish va raqamli iqtisodiyotga oʻtish jarayonini jadallashtiradi.

Toʻrtinchidan, hududiy differensial yondashuv mintaqa iqtisodiyotining oʻziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda xizmatlar sohasini rivojlantirishni nazarda tutadi. Har bir hududning tabiiy resurslari, demografik holati, ishlab chiqarish salohiyati va ixtisoslashuviga mos xizmat turlarini rivojlantirish hududlararo iqtisodiy tafovutlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Natijada xizmatlar sohasi hududiy rivojlanishning muhim drayveriga aylanadi.

Beshinchidan, ijtimoiy yoʻnaltirilgan yondashuv xizmatlar sohasining ijtimoiy ahamiyatini kuchaytirishga qaratilgan. Taʼlim, sogʻliqni saqlash, madaniyat, turizm va kommunal xizmatlarning rivojlanishi aholining turmush sifatini oshiradi hamda ijtimoiy barqarorlikni taʼminlaydi. Shu bilan birga, xizmatlar sohasi mehnat talabchanligi yuqori boʻlgan tarmoq sifatida yangi ish oʻrinlari yaratishda muhim rol oʻynaydi.

Oltinchidan, barqaror rivojlanish yondashuvi xizmatlar sohasini rivojlantirishda iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik omillar uygʻunligini taʼminlashga qaratilgan. Ushbu yondashuv uzoq muddatli istiqbolda mintaqa iqtisodiyotining barqaror oʻsishini taʼminlash, resurslardan oqilona foydalanish va ekologik xavfsizlikni saqlash imkonini beradi. Natijada xizmatlar sohasi hozirgi ehtiyojlar va kelajak avlod manfaatlarini qondiradigan tizim sifatida shakllanadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Olib borilgan tadqiqotlar asosida mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda xizmatlar sohasining strategik oʻrni yana bir bor tasdiqlandi. Tahlillar xizmatlar sektori zamonaviy iqtisodiyotda yalpi hududiy mahsulot, bandlik, innovatsion faollik va hududiy raqobatbardoshlikni taʼminlashda muhim omil ekanini koʻrsatdi. Xizmatlar sohasi rivoji raqamli transformatsiya, infratuzilma modernizatsiyasi, inson kapitali salohiyati va davlat siyosatining izchil qoʻllab-quvvatlashi bilan chambarchas bogʻliq.



Xizmatlar sektorining tarkibiy diversifikatsiyasi, hududiy ixtisoslashuvga asoslangan yondashuvlar, innovatsion texnologiyalarning keng joriy etilishi va ijtimoiy xizmatlarning sifat jihatdan yaxshilanishi iqtisodiy barqarorlikka xizmat qilishi mumkin. Turli mamlakatlar tajribasi xizmatlar sektorini mintaqaviy siyosatning ajralmas tarkibiy qismi sifatida baholash zarurligini asoslaydi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. Hududiy infratuzilmani rivojlantirish orqali xizmatlar sohasining transport, aloqa va raqamli texnologiyalar bilan uyg'unligini mustahkamlash;

2. Ta'lim va malaka oshirish tizimini takomillashtirish, ayniqsa axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, marketing va moliyaviy xizmatlar bo'yicha mutaxassislar tayyorlashni kengaytirish;

3. Kichik biznes va tadbirkorlik subyektlarini qo'llab-quvvatlash orqali xizmatlar bozorida innovatsiyalar va yangi ish o'rinlari yaratilishini rag'batlantirish;

4. Raqamli xizmatlarni rivojlantirishga investitsiyalarni jalb qilish, elektron platformalar va onlayn xizmatlar tarmog'ini kengaytirish;

5. Xizmatlar sektorida ekologik va ijtimoiy mas'uliyatni oshirish, barqaror rivojlanish tamoyillarini amaliyotga tatbiq etish.

Ushbu takliflarning amaliyotga joriy etilishi mintaqqa iqtisodiyotining barqaror, diversifikatsiyalashgan va inklyuziv o'sishini ta'minlashga xizmat qiladi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Xudayberganov D.T. Tovarlar va xizmatlar bozori samaradorligini oshirishning metodologiyasini takomillashtirish. DSc. dissertatsiya avtoreferati. - Urganch: UrDU, 2023. - 15 b.

2. Hayitov J.X. Xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantirishda tadbirkorlikning o'rni. // Экономика и социум, №6(109), 1, 2023. - 520 b.

3. Шилин А.В. Региональные особенности формирования и развития отраслей сферы услуг. // Автореферат диссертации. - Кисловодск: ВГТУ, 2004.

4. Башмачникова Е.В. Управление функционированием и развитием сферы услуг региона: методологические и методические аспекты // Автореферат диссертации. - Кострома: ТГАС, 2005.

5. Lee S., Ishiro T. Regional economic analysis of major areas in South Korea: using 2005–2010–2015 multi-regional input–output tables. // Journal of Economic Structures, Volume 12, article number 12, (2023).

6. Sachiko K. Service Sector Globalization and the Restructuring of Regional Employment. Keio University. // RIETI Discussion Paper Series 25-E-099 October 2025.

7. Qiu L. Coupling Coordinated Development among Digital Economy, Regional Innovation and Talent Employment A case study of Hangzhou Metropolitan Circle, - China. General Economics. 2023.

8. Regional Economics Applications Laboratory (REAL). University of Illinois at Urbana-Champaign, 1989.

9. Thomas M., Stanback Jr. Understanding the Service Economy: Employment, Productivity, Location. Johns Hopkins University Press, 1979.

10. Illeris S. The Service Economy: A Geographical Approach. ISBN: 978-0-471-96618-0. December, 1996. - 248 p.
11. Noland M., Park D., Bolotaulo E.G. Developing the Service Sector as Engine of Growth for Asia: An Overview November 2012 SSRN Electronic Journal. DOI:10.2139/ssrn.2198159.
12. Lee J.-W., Warwick J.Mc.Kibbin. Service sector productivity and economic growth in Asia. Economic Modelling. Volume 74, August 2018. - pp. 247-263.
13. Park D., Noland M.. Developing the Service Sector As an Engine of Growth for Asia. Asian Development Bank. Philippines, 2013.
14. Dauletmuratov A.M. Reducing poverty through effective management of the service sector: scientific and methodological approaches. World Bulletin of Management and Law. Volume-53 December-2025.
15. Shadiyeva G.M., Sharipov T.S., Sultonov Sh.A., Artikov Z.S., Maxmudov L.U., Xazratov A.P., Musinov D.S. Mintaqaviy iqtisodiyot. Darslik. - Samarqand: SamISI, "Fan bulog'i" nashriyoti, 2023.
16. Yavmutov D.Sh. Yashil iqtisodiyot"ga o'tish sharoitida mintaqqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirish metodologiyasini takomillashtirish (Buxoro viloyati misolida). DSc. dissertatsiya avtoreferati. - Buxoro: BuxDU, 2024.
17. Ishmuhamedov A.E., Rahimova M.R. Mintaqaviy iqtisodiyot. Darslik. - T.: Iqtisodiyot, 2010.
18. Abdullayev I.S. Mintaqaviy iqtisodiy tizimni optimal tartibga solishning mexanizmlarini takomillashtirish. DSc. dissertatsiya avtoreferati. - Toshkent: TDIU, 2017.
19. Yakubov I.O., Islomov A.A., Sunnatov M.N. Mintaqaviy iqtisodiyot: Darslik. - T., 2019.
20. Xudayberganov D.T. Tovarlar va xizmatlar bozori samaradorligini oshirishning metodologiyasini takomillashtirish. DSc. dissertatsiyasi. - Urganch: UrDU, 2023.

## IQLIM O'ZGARISHI SHAROITIDA EKOLOGIK XAVFSIZLIK BILAN BOG'LIQ XAVF-XATARLARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI

**Shamurotov Nodirbek Bakbergan o'g'li**

Abu Rayhon Beruniy nomidagi

Urganch davlat universiteti

“Biznes va boshqaruv” kafedrası o'qituvchisi

### Annotatsiya

Maqolada jahon miqyosida sodir bo'layotgan global iqlim o'zgarishlari va uning ekologik xavfsizlik bilan bog'liq xavf-xatarlarni bartaraf etish kabi dolzarb vazifalarga qaratilgan. Shu bois, iqlim o'zgarishlari bilan bog'liq ekologik xavfsizlik bilan bog'liq xavf-xatarlarni boshqarish va uni bartaraf etish kabi choralarni ko'rish maqsadga muvofiq. Tadqiqotlar natijasida ekologik xavf-xatarlarni bartaraf etish borasida ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Kalit so'zlar:** iqlim o'zgarishi, ekologik xavflar, tabiiy ofatlar, texnogen xavflar, ekstremal xavflar, iqlimiy migratsiya.

### Аннотация

В статье рассматриваются актуальные проблемы глобального изменения климата и устранения рисков для экологической безопасности. Поэтому целесообразно принимать меры по управлению и устранению рисков для экологической безопасности, связанных с изменением климата. Цель исследования – разработка научно обоснованных рекомендаций по устранению экологических рисков.

**Ключевые слова:** изменение климата, экологические риски, стихийные бедствия, антропогенные риски, экстремальные риски, климатическая миграция.

### Abstract

The article focuses on the urgent problems of global climate change and its elimination of environmental security risks. Therefore, it is appropriate to take measures to manage and eliminate environmental security risks associated with climate change. The aim of the research is to develop scientifically based recommendations for eliminating environmental risks.

**Keywords:** climate change, environmental risks, natural disasters, man-made risks, extreme risks, climate migration.

### KIRISH

Global iqlim o'zgarishlari sharoitida dunyo miqyosida kuzatilayotgan tabiiy jarayonlar va iqlim hodisalari iqtisodiy rivojlanishning barqarorligini ta'minlash masalalarini yanada dolzarb etmoqda. Iqlim omillarining o'zgarishi jazirama haroratlarning ortishi, qurg'oqchilik, yog'ingarchilik rejimining o'zgarishi, vegetatsiya davrlaridagi farqlar hamda ayrim ekstremal va texnogen hodisalarning faollashuvi orqali iqtisodiy va ekologik tizimlarga qo'shimcha ta'sir ko'rsatmoqda. Ushbu jarayonlar tabiiy resurslardan oqilona foydalanish, xavf-xatarlarni boshqarish va ekologik muvozanatni ta'minlashga qaratilgan ilmiy yondashuvlarni takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirmoqda.

Global iqlim o'zgarishlari sharoitida iqlimga moslashuvchanlikni rivojlantirish va barqaror himoya mexanizmlarini mustahkamlash barcha mamlakatlar uchun ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida qaralmoqda. Iqlim omillarining o'zgarishi inson hayoti va iqtisodiy faoliyat jarayonlariga ta'sir ko'rsatayotgan bo'lsa-da, mazkur holat innovatsion yechimlar va zamonaviy moslashuvchan yondashuvlarni joriy etish uchun yangi imkoniyatlarni ham yaratmoqda. Xususan, iqlim sharoitlarining o'zgarishi ishlab chiqarish tarmoqlarida, jumladan qishloq xo'jaligida samaradorlikni oshirish, barqaror xom ashyo bazasini shakllantirish hamda aholining oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlashga qaratilgan chora-tadbirlarni kengaytirishga xizmat qilmoqda.

### ADABIYOTLAR SHARHI

O'zbekistonda iqlim o'zgarishini oldini olish va unga qarshi kurashish borasida "O'zbekiston-2030" strategiyasi to'g'risidagi 158-sonli farmonining qabul qilinishi muhim hujjat sifatida e'tirof etish mumkin. Farmonning "Iqlim o'zgarishi salbiy ta'sirini oldini olish" bo'yicha 70-maqсадida belgilangan vazifalar sifatida "Cho'llanish, qurg'oqchilik, chang-qum bo'ronlari va haroratning ko'tarilishiga qarshi chora sifatida jami 600 ming gektar maydonda "Yashil qoplamalar" – himoya o'rmonzorlarini barpo etish. Suvsizlik va qurg'oqchilikka chidamli, har bir hududning iqlimiga mos ekinlar, meva va uzumning yuqori hosildor navlarini yaratish va hosildorlikni 30-35 foizga oshirish" kabi vazifalar belgilab berildi [1].

Global iqlim o'zgarishlari sharoitida sodir bo'layotgan turli ko'rinishdagi tabiiy ofatlar va kutilmagan xavf-xatarlar ta'siridagi iqtisodiy yo'qotishlarning eng katta xavf darajasi ta'siri bevosita qishloq xo'jaligi tarmoqlarida ham kuchli seziladi. Kutilmagan ekologik tushadagi xavf-xatarlar ta'sirida qishloq xo'jaligiga ta'sir qilishi bilan birga qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlovchi sanoat korxonalari faoliyatiga ham jiddiy ta'sir qiladi.

Frank H. Knight tomonidan ilk bor "Xavf-xatar" tushunchasi 100 yil oldin fan sifatida ta'lim sohasiga kiritilgan. Tadqiqotchining fikriga ko'ra, xavf-xatar bu insoniyat uchun ma'lum bo'lgan yoki bo'lmagan ehtimollik bilan sodir bo'ladigan hodisalardir. Xavf-xatar omili bu kelajakda sodir bo'lishi mumkin bo'lgan mumkin bo'lgan voqea va hodisalarning ehtimolliklarini hisoblashni talab etadi [6].

Judy Feldman Anderson va Robert L. Brownlar ham ilmiy jihatdan yondashgan bo'lib, "... insonlar doimo o'z xavfsizligini izlaydilar. Xavfsizlik hissi oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joydan keyingi asosiy maqsad bo'lishi mumkin. Iqtisodiy xavf-xatarga ega bo'lgan shaxs hozir va kelajakdagi ehtiyojlarini qondira olishga ishonchi komil. Iqtisodiy xavf-xatar – iqtisodiy xavfsizlikni yo'qotish ehtimolidir" [7].

### METODOLOGIYA

Maqolada mavzu bo'yicha xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy izlanishlari chuqur o'rganilgan. Tahlillarda rasmiy statistik ma'lumotlar hamda statistik kuzatish, taqqoslama tahlil, mantiqiy fikrlash, jadval va grafiklarni solishtirma tahlil qilish usullaridan keng foydalanilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Oxirgi o'n yillikda global iqlim o'zgarishi atrof-muhit barqarorligiga jiddiy tahdid solayotgan asosiy omillardan biriga aylandi. Shuningdek, havo haroratning keskin oshib borishi, ekstremal iqlim hodisalarining ko'payishi, suv resurslarining qisqarishi va ekotizimlarning buzilishi ekologik xavfsizlikni ta'minlash masalasini dolzarb ilmiy-amaliy muammoga aylantirmoqda. Ayniqsa, qurg'oqchil va yarim qurg'oqchil mintaqalarda iqlim o'zgarishi bilan bog'liq xavf-xatarlar aholi salomatligi, oziq-ovqat xavfsizligi va iqtisodiy barqarorlikka to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatmoqda.

Tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, bugungi kunda iqlim o'zgarishi sharoitida ekologik xavf-xatarlar quyidagi asosiy yo'nalishlarda namoyon bo'ladi:

*Birinchidan, tabiiy ekotizimlar degradatsiyasi.* Havo harorati va yog'ingarchilik rejimining o'zgarishi natijasida o'simlik qoplami kamayib, cho'llanish va yer degradatsiyasi jarayonlari jadallashmoqda. Bu holat biologik xilma-xillikning qisqarishiga olib keladi.

*Ikkinchidan, suv resurslari bilan bog'liq xavflar.* Global iqlim o'zgarishi sharoitida muzliklarning qisqarishi va suv oqimining o'zgarishi suv ta'minoti barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bu, ayniqsa, qishloq xo'jaligiga ixtisoslashgan mintaqalar uchun katta xavf hisoblanadi.

*Uchinchidan, ijtimoiy-iqtisodiy xavflar.* Ekologik muvozanatning buzilishi aholi salomatligi, mehnat resurslari va migratsiya jarayonlariga ta'sir ko'rsatib, mintaqaviy ijtimoiy beqarorlikni kuchaytirishi mumkin.

Swiss Re Group xalqaro tashkiloti tomonidan iqlim o'zgarishlari bilan bog'liq xavf-xatarlarni to'rtta asosiy guruhga bo'lgan holda keltirib o'tgan:

*Birinchidan, jismoniy xavf-xatar* – bu har bir mamlakat duch kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatarlar iqlim o'zgarishi natijasida yuqori haroratning ortishi, tez-tez va ekstremal ob-havo hodisalari hamda tabiiy ofatlarning sodir bo'lishi bevosita iqlimiy urbanizatsiya jarayonining ortishiga, qirg'oq bo'ylarida va yuqori xavfli hududlarda aholining yashashi va mol-mulkiga zararni ortishiga olib keladi.

*Ikkinchidan, o'tish xavf-xatari* – iqlim o'zgarishiga olib keluvchi eng asosiy omil sifatida atmosferaga issiqxona gazlari chiqindilarining ortishi. Bu esa uglerod va sanoatga xos soliqlarni joriy qilish majburiyatini yuklaydi. Shu bois, iqlim o'zgarishini oldini olishda uglerod talab qiladigan ishlab chiqarish korxonalariga qarshi choralar ko'rish, iqlimga chidamli yashil texnologiyali mahsulotlarga o'tish. Biroq, ushbu o'zgarishlar ma'lum vaqt talab qiladi hamda qo'shimcha biznes xarajatlariga olib keladi.

*Uchinchidan, ta'minot zanjiri xavf-xatari* – har qanday mahsulot yetishtiruvchi qishloq xo'jaligi va uni qayta ishlovchi korxonalar ta'minot zanjiridagi kutilmagan uzilishlarga tayyor turishlari kerak. Xususan, iqlim o'zgarishi kutilmagan darajada qishloq xo'jaligi korxonalari ta'minot zanjiridagi uzilishlardan va atrof-muhit ta'sirlari hamda xom ashyo yetkazib beruvchilardagi o'zgarishlardan xabardor bo'lishi lozim. Bu borada ta'minot zanjiridagi shaffoflikni ta'minlashi, sug'urta kompaniyalarining ham faolligini oshirishni talab etadi.



*To'rtinchidan, javobgarlik xavf-xatari* – turli sug'urta kompaniyalari ESG masalalariga bo'lgan munosabat va harakatlar majburiyati sifatida ko'rib chiqishni talab etadi. bu borada sug'urta anderrayterlari(risklarni baholovchi va moliyaviy majburiyatlarni qabul qiluvchi mutaxassislar) ESG xavf-xatarlariga ko'proq e'tibor qaratishlari va sug'urta qilishda zamonaviy texnologiyalar hamda raqamli ma'lumotlar to'plashdan foydalanishlarini talab etadi [9].

Iqlim o'zgarishi bilan bog'liq xavf-xatarlar bugungi kunda dunyo miqyosida mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishiga salbiy ta'sir o'tkazuvchi asosiy xavf-xatarlardan biri sifatida e'tirof etish joiz. Iqlim o'zgarishlari bilan bog'liq xavf-xatarlar keng qamrovli bo'lib, ular iqlim o'zgarishining bevosita ta'siridan (misol uchun qurg'oqchilik, harorat ko'tarilishi, yog'ingarchilikning va vegetatsiya davridagi o'zgarishlar), shuningdek, suv toshqinlari, sel va zilzilalar kabi tabiiy ofatlar bilan bog'liq ikkilamchi ta'sirlaridan kelib chiqadi.

O'zbekistonda ham qurg'oqchilik, havo haroratining keskin ko'tarilishi, chang bo'ronlari kabi holatlarning yuzaga kelayotganligi, mazkur yo'nalishlarda iqtisodiy tahlillarni amalga oshirish, ularning mamlakat iqtisodiyotiga ta'sirini baholash ahamiyati oshib bormoqda. Hozirda O'zbekiston hukumati iqlim o'zgarishlari bilan bog'liq xavf-xatarlarni bartaraf etish yo'lida tizimli tashabbuslar olib bormoqda. Xususan, mamlakat issiqxona gazlari emissiyasini qisqartirish bo'yicha global xatti-harakatlarga hissa qo'shishda faol ishtirok etib, iqlim o'zgarishi bo'yicha Parij bitimi doirasida xalqaro hamjamiyat bilan hamkorlikni kengaytirib bormoqda.

O'zbekiston Respublikasi quruq va kontinental iqlimga ega, kunlar va fasllar oralig'ida haroratning doimiy o'zgarishi bilan ajralib turadi. Yer maydonlarining 79 foizi yarim cho'l dasht yoki cho'l zonalarida joylashgan bo'lsa, janubi-sharqiy hududlarda kontinental iqlim mavjud.

Respublika yillik havo harorati oxirgi 40 yilda o'suvchi tendensiyaning hosil qilgan bo'lsa, 1900-1980 yillar oralig'ida yillik o'rtacha harorat o'rtacha 11,9<sup>0</sup> C bo'lgan bo'lsa, 1980-yillardan boshlab harorat har 20 yilda taxminan 1<sup>0</sup> C ga ko'tarilib, 2000-2010 yillar oralig'ida o'rtacha 13,4<sup>0</sup> C ga yetgan. Jahon bankining prognozlariga ko'ra, O'zbekistonda iqlim o'zgarishlarining pessimistik ssenariysida (SSP5-8,5) 2090 va 2100 yillar oralig'ida iqlim o'zgarish darajasi 2000 va 2010-yillardagi o'rtacha tarixiy ko'rsatkichlaridan 2 darajadan 5 darajagacha yuqori bo'lishi prognoz qilinmoqda.

Mamlakatimiz hududlarida yog'ingarchilik darajasi sezilarli farqlarga ega bo'lib, markaziy hududlardagi cho'llarda yiliga 100 millimetrdan kam yog'ingarchilik, tog'li hududlarda esa yiliga 800-900 mm.gacha yog'ingarchilik yog'ishi mumkin. O'zbekiston suv resurslarining asosiy manbalarini Amudaryo va Sirdaryo daryolari va ularning irmoqlarining yer usti oqimlari tashkil etadi. Global iqlim o'zgarishi, aholi soni va iqtisodiyot tarmoqlarining o'sishi va ularning suvga bo'lgan talabi ortib borishi tufayli suv resurslarining taqchilligi yildan-yilga kuchayib bormoqda.

O'zbekistonda foydalanadigan o'rtacha yillik suv miqdori 51-53 mlrd.m<sup>3</sup> ni tashkil qilib, uning 97,2 foizi daryo va soylardan, 1,9 foizi kollektor-drenaj tarmoqlaridan, 0,9 foizi yer ostidan olingan suvlar hisobiga to'g'ri keladi va mazkur ko'rsatkich ajratilgan suv olish limitiga nisbatan 20 foizga qisqargan [4].

O'zbekiston iqlim o'zgarishlari oqibatlari ta'siriga ko'proq moyil bo'lgan mamlakatlar qatoriga kiradi. Xalqaro ekspertlarning baholariga ko'ra, atmosferada issiqxona gazlari konsentratsiyasining bundan keyin ham ko'payishi, qurg'oqchilik natijasida suv va oziq-ovqat tanqisligi xavfining ortishiga, issiq mavsum davomiyligining oshishi tufayli aholi salomatligining yomonlashuviga, shuningdek sellar, toshqinlar va boshqa xavfli hodisalarning takrorlanishiga olib kelishi mumkin [11].

Oxirgi yillarda iqlim o'zgarishi oqibatida respublika hududida tabiiy ofatlar soni sezilarli darajada oshgan bo'lib, tabiiy ofatlarning o'rtacha miqdori 2001-2010 yillarda 115 ta holatni, 2011-2022 yillarda esa 126 ta holatni tashkil etgan. Ularning 46 foizini zilzilalar, 27 foizini sellar, 13,5 foizini yer ko'chkilari, 8,7 foizini kuchli shamollar, 2,4 foizini suv toshqinlari, 1,6 foizini tabiiy yong'inlar, 0,8 foizini qor ko'chkilari va boshqa xavf-xatarli hodisalar tashkil qilgan [5].

### 1-jadval.

**O'zbekiston uchun iqlim o'zgarishi xavfi indeksi [11]**

| Yillar                                 | Umumiy iqlim o'zgarish xavfi | Zilzila ta'siri | Qurg'oqchilik | To'fonlar (suv toshqini) | Epidemiyalar |
|----------------------------------------|------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------|--------------|
| 2022-yil                               | 2,5                          | 6,8             | 6,7           | 5,3                      | 0,0          |
| 2050-yil*                              | 2,7                          | 6,9             | 9,0           | 5,4                      | 0,7          |
| 2080-yil*                              | 2,7                          | 6,9             | 9,3           | 5,6                      | 1,0          |
| Global o'rtacha ko'rsatkich (2022 yil) | 3,6                          | 3,6             | 5,1           | 4,6                      | 3,7          |

O'zbekiston INFORM indeksiga ko'ra, iqlim o'zgarishi xavfi past mamlakat deb tasniflangan hamda 2022-yilda 2,5 ball bilan umumiy xavf bo'yicha 191 mamlakat ichida 124-o'rinni egallagan. Ushbu indeksda O'zbekistonda umumiy xavf darajasi nisbatan past qayd etilgan bo'lsada, qurg'oqchilik. Zilzila, suv toshqinlari xavfi yuqoriligicha qolmoqda. Xususan, 2050 va 2080 yillardagi prognoz ko'rsatkichlarga ko'ra, O'zbekistonda zilzilalar, qurg'oqchilik va suv toshqini ehtimoli yuqori bo'lgani sababli umumiy iqlim xavflarining oshishi yuzaga kelishi mumkin (1-jadval).

### XULOSA VA TAKLIFLAR

Umuman olganda, iqlim o'zgarishi har qanday mamlakat iqtisodiyotiga bevosita va bilvosita ta'sir jarayoni ortib boradi. Shu bois, iqlim o'zgarishlari bilan bog'liq xavf-xatarlarni kamaytirish choralarini ko'rish muhim ahamiyatga ega. Iqlim o'zgarishlarini oldini olish borasida O'zbekiston sharoitida quyidagi tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

- iqlimiy xavf-xatarlarni boshqarish amaliyotining joriy holatini tadqiq etish;
- iqlim o'zgarishi bilan bog'liq iqtisodiy va ekologik xavf-xatarlarni boshqarish bo'yicha zarur me'yoriy-huquqiy bazani yaratish;
- qishloq xo'jaligida suv resurslarini samarali boshqarish, suv hisobini raqamlashtirish;
- energetika va sanoatda uglerod chiqindilarini qisqartirish;

- iqlimiy jihatdan metrologik kuzatuv va ogohlantirish tizimlarini rivojlantirish.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabr PF-158-son “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/6600413>
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning BMT ning Iqlim o‘zgarishi bo‘yicha xalqaro konferensiyasidagi (COP 28) nutqi. <https://president.uz/uz/lists/view/6897>
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 2-dekabr PQ-413-sonli “Qishloq xo‘jaligi sohasi davlat boshqaruvini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori. <https://lex.uz/docs/7244818>
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 10-iyul PF-6024-sonli “O‘zbekiston Respublikasi suv xo‘jaligini rivojlantirishning 2020 — 2030 yillarga mo‘ljallangan konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/4892953>
5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 11-avgust 362-sonli “Iqlim o‘zgarishi va tabiiy ofatlar xavfiga nisbatan milliy harakatlar rejasini ishlab chiqish hamda samarali amalga oshirishni tashkil etish to‘g‘risida”gi Qarori. <https://lex.uz/uz/docs/6565975>
6. Nayt F.X. Xavf-xatar, neopredelennost i pribyl / Per. s angl. — M.: Delo, 2003. — S.15-17.
7. Judy Feldman Anderson, FSA and Robert L. Brown, Fsa. Risk and insurance. Copyright 2005 by the Society of Actuaries. P-21-05. Printed in U.S.A. Second Printing.
8. <https://corporatesolutions.swissre.com>
9. [https://unfccc.int/sites/default/files/part1\\_iiasa\\_rogelj\\_ssp\\_poster.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/part1_iiasa_rogelj_ssp_poster.pdf)
10. <https://hydromet.uz/uz/node/609>
11. INFORM Iqlim o‘zgarishi, Yevropa Komissiyasi, 2022

## OZIQ-OVQAT SANOATI RAQOBATBARDOSHLIGINI INNOVATSION MARKETING STRATEGIYALARI ASOSIDA OSHIRISH

**Hamroyev Bobir Shoyimovich**

Axborot texnologiyalari va menejment universiteti  
Umumiy ishlar bo'yicha prorektori

### Annotatsiya

Ushbu maqolada oziq-ovqat sanoati korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda innovatsion marketing strategiyalaridan foydalanishning iqtisodiy mexanizmlari va ahamiyati tadqiq etilgan. Tadqiqot natijasida sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar tahlili va raqamli marketing vositalarini integratsiyalashgan yondashuv asosida oziq-ovqat korxonalari uchun innovatsion marketing strategiyasi konseptual modeli ishlab chiqilgan. Taklif etilgan strategik yondashuvlardan O'zbekiston oziq-ovqat sanoatida amaliy qo'llanilishi yo'nalishlari belgilangan.

**Kalit so'zlar:** oziq-ovqat sanoati, marketing innovatsiyalari, raqobatbardoshlik, sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar, raqamli marketing, mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish.

### Аннотация

В данной статье исследуются экономические механизмы и значение использования инновационных маркетинговых стратегий для повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности. В результате исследования на основе интегрированного подхода, объединяющего искусственный интеллект, анализ больших данных и инструменты цифрового маркетинга, разработана концептуальная модель инновационной маркетинговой стратегии для предприятий пищевой отрасли. Определены направления практического применения предложенных стратегических подходов в пищевой промышленности Узбекистана.

**Ключевые слова:** пищевая промышленность, маркетинговые инновации, конкурентоспособность, искусственный интеллект, большие данные, цифровой маркетинг, управление взаимоотношениями с клиентами.

### Abstract

This article examines the economic mechanisms and significance of using innovative marketing strategies to enhance the competitiveness of food industry enterprises. As a result of the study, a conceptual model of an innovative marketing strategy for food enterprises has been developed based on an integrated approach that combines artificial intelligence, big data analytics, and digital marketing tools. The directions for the practical application of the proposed strategic approaches in the food industry of Uzbekistan have been identified.

**Keywords:** food industry, marketing innovations, competitiveness, artificial intelligence, big data, digital marketing, customer relationship management.

### KIRISH

Jahon iqtisodiyotining globallashuvi va texnologik transformatsiya jarayonlari oziq-ovqat sanoati korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlashda tubdan yangi

yondashuvlarni talab etmoqda. Statista ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda jahon oziq-ovqat bozori hajmi 9,21 trillion AQSh dollarini tashkil etishi va 2030-yilga qadar yillik 6,35% o'sishi prognoz qilinmoqda [1]. Bunday keng ko'lamli bozorda korxonalar o'rtasidagi raqobat keskinlashib borayotganligi marketing strategiyalarini takomillashtirish zaruriyatini yanada oshirmoqda.

Oziq-ovqat sanoatida marketing innovatsiyalari nafaqat mahsulot sifati va narx siyosatini, balki iste'molchilar bilan o'zaro munosabatlar tizimini ham qamrab oladi. Fortune Business Insights hisobotiga ko'ra, jahon oziq-ovqat xizmatlari bozori 2024-yilda 3 738,84 mlrd AQSh dollarini tashkil etgan bo'lib, 2032-yilga qadar 6 450,30 mlrd dollardan oshishi kutilmoqda [2]. Ushbu ko'rsatkichlar sohaning dinamik rivojlanishini va innovatsion yondashuvlarning muhimligini yaqqol ko'rsatadi.

O'zbekiston oziq-ovqat sanoati iqtisodiyotning strategik tarmoqlaridan biri hisoblanadi. AQSh Savdo vazirligi ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda yillik 20 million tonna meva-sabzavot yetishtirilsa-da, ularning atigi 15 foizi qayta ishlanmoqda, 30 foizi esa saqlash va qayta ishlash quvvatlarining yetishmasligi sababli yo'qotilmoqda [3]. Mazkur holatlar, oziq-ovqat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda marketing strategiyalarini takomillashtirishning dolzarbligini yanada oshiradi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Raqobatbardoshlik nazariyasi asoschilaridan M. Porter raqobat ustunligini shakllantirishda xarajatlar bo'yicha yetakchilik, differensiatsiya va fokuslanish strategiyalarini ajratib ko'rsatgan [4]. Porterning besh kuch modeli sanoat tuzilmasini tahlil qilish va strategik pozitsiyalashni belgilashda asosiy vosita sifatida tan olingan. Keyingi tadqiqotlarda ushbu nazariy yondashuv innovatsion komponentlar bilan boyitilgan.

Al-Mamary va boshqalar tadqiqotida innovatsiyaviylik korxonaning raqobat ustunligini shakllantirishdagi asosiy omil sifatida ko'rsatilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, innovatsiyaviylik differensiatsiya strategiyasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi ( $\beta = 0,103$ ,  $t = 2,069$ ,  $p < 0,05$ ), bu esa korxonalarning bozorda o'ziga xos pozitsiyasini shakllantirish imkonini beradi [5]. Xuddi shu tadqiqotda innovatsion faollik xarajatlar ustunligiga ham sezilarli ta'siri aniqlangan ( $\beta = 0,192$ ,  $t = 2,992$ ,  $p < 0,05$ ).

Oziq-ovqat sanoatida marketing innovatsiyalarining o'ziga xos jihatlari bir qator tadqiqotlarda yoritilgan. Ding va boshqalar sun'iy intellekt va katta ma'lumotlarning oziq-ovqat sanoatida qo'llanilishini kompleks tahlil qilib, ushbu texnologiyalarning ishlab chiqarish, sifat nazorati, xavfsizlik va iste'molchi tahlilida muhim ahamiyat kasb etishini isbotlagan [6]. Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, sun'iy intellekt texnologiyalari va katta ma'lumotlar tahlili yordamida oziq-ovqat korxonalari mahsulot sifatini yaxshilash, iste'molchi ehtiyojlarini qondirish va sohani yanada intellektual va barqaror kelajak sari yetaklash imkoniyatiga ega.

Raqamli marketingda ijtimoiy tarmoqlar orqali oziq-ovqat mahsulotlarini targ'ib qilish yangi tendensiyaga aylangan. Maksi va boshqalar raqamli platformalarda oziq-ovqat marketingining iste'molchi xatti-harakatiga ta'sirini tadqiq qilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, influencerslar orqali marketing hajmi 2023-yilda 21 mlrd AQSh



dollariga yetgan bo‘lib, har bir sarflangan dollar uchun 5,20 dollar daromad keltirgan [7]. Bu ko‘rsatkichlar oziq-ovqat sanoatida ijtimoiy media marketingining samaradorligini yaqqol ko‘rsatadi.

Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimlarining oziq-ovqat sanoatida qo‘llanilishi alohida tadqiqot yo‘nalishi sifatida rivojlanmoqda. Milliy Restoran Assotsiatsiyasining 2023-yilgi hisobotiga ko‘ra, CRM strategiyalarini samarali joriy etgan restoranlar takroriy biznesning 15-25% ga o‘shirishini qayd etgan [8]. Al-Weshah Iordaniya oziq-ovqat sanoatidagi kichik bizneslar misolida CRM amaliyotini tadqiq qilib, ushbu tizimlarning mijozlar sodiqligini oshirish va xarajatlarni kamaytirishda muhim vosita ekanligini ko‘rsatgan [9].

Werle va boshqalar oziq-ovqat marketingida yangi paradigmalar shakllanayotganini ta’kidlab, iste’molchilarning salomatlik ongini oshirish, oziq-ovqat isrofgarchiligini kamaytirish va barqaror oziq-ovqat tizimlarini yaratish zaruriyatini ilmiy asoslagan [10]. Tadqiqotchilar Antropotsen muammolarini, ya’ni inson faoliyati natijasida Yerda sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarni hisobga olish lozimligini qayd etgan.

Hassoun va boshqalar COVID-19 pandemiyasi davrida oziq-ovqat sanoatidagi raqamli transformatsiyani tadqiq qilib, IoT, sun‘iy intellekt, mashina o‘rganish, blokcheyn va katta ma’lumotlar tahlili kabi texnologiyalarning sohaga kirib kelishi tezlashganini aniqlagan [11]. Tadqiqot Sanoat 4.0 konsepsiyasi doirasida aqlli qishloq xo‘jaligi, robototexnika, dronlar va 3D bosib chiqarish kabi innovatsiyalarning oziq-ovqat ta’minot zanjirini transformatsiyalash potensialini ko‘rsatgan.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda aralash metodologik yondashuv qo‘llanilgan bo‘lib, u nazariy tahlil, qiyosiy tahlil va modellashtirish usullarini o‘z ichiga oladi. Nazariy tahlil doirasida marketing innovatsiyalari va raqobatbardoshlik bo‘yicha ilmiy adabiyotlar tizimli o‘rganilgan. Qiyosiy tahlil orqali jahon yetakchi oziq-ovqat korxonalarining innovatsion marketing amaliyoti tadqiq etilgan.

Tadqiqot ma’lumotlar bazasi sifatida Scopus, Web of Science, Google Scholar va sanoat hisobotlari (Statista, Fortune Business Insights, NielsenIQ, Emergen Research) ishlatilgan. Qidiruv so‘zlari sifatida “oziq-ovqat sanoatida marketing innovatsiyalari”, “raqamli marketing”, “sun‘iy intellekt oziq-ovqat sanoatida”, “CRM oziq-ovqat sektori”, “raqobatbardoshlik strategiyalari” kabi terminlar qo‘llanilgan. Tahlilga 2019-2024 yillar oralig‘ida chop etilgan peer-reviewed maqolalar, konferensiya materiallari va sanoat hisobotlari kiritilgan.

O‘zbekiston oziq-ovqat sanoati kontekstini tahlil qilish uchun AQSh Savdo vazirligi Country Commercial Guide, Jahon banki ma’lumotlari va O‘zbekiston Respublikasi Statistika qo‘mitasi hisobotlaridan foydalanilgan. Innovatsion marketing strategiyasi konseptual modelini ishlab chiqishda Porter raqobat ustunligi nazariyasi, resursga asoslangan firma nazariyasi (RBV) va dinamik qobiliyatlar yondashuvining sintezi amalga oshirilgan.

Modellashtirish jarayonida quyidagi bosqichlar amalga oshirilgan: birinchidan, mavjud nazariy yondashuvlarning tanqidiy tahlili; ikkinchidan, jahon amaliyotidan eng samarali mexanizmlarni identifikatsiyalash; uchinchidan, O‘zbekiston oziq-ovqat

sanoatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda adaptiv model ishlab chiqish; to'rtinchidan, ekspertlar bahosiga asoslangan validatsiya.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Jahon oziq-ovqat sanoati so'nggi o'n yillikda sezilarli transformatsiyadan o'tmoqda. 1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlar jahon oziq-ovqat bozorining asosiy segmentlari bo'yicha hajm va o'sish sur'atlarini aks ettiradi (1-jadval).

1-jadval.

**Jahon oziq-ovqat bozorining asosiy ko'rsatkichlari (2024-2030)<sup>1</sup>**

| Bozor segmenti                                    | 2024-yil | 2030-yil* | 2032-yil* | 2034-yil* | Prognoz yiligacha o'rtacha o'sish, foizda |
|---------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------------------|
| Umumiy oziq-ovqat bozori hajmi, mlrd AQSH dollari | 9 210    | 12 500    | -         | -         | 6,35                                      |
| Oziq-ovqat xizmatlari                             | 3 738,84 | -         | 6 450,30  | -         | 7,13                                      |
| Oziq-ovqat texnologiyalari                        | 222,76   | -         | -         | 515,83    | 9,80                                      |
| SI va Big Data oziq-ovqatda                       | 6,86     | -         | 269,92    | -         | 44,4                                      |

\*Prognoz

1-jadvaldan ko'rinib turibdiki, oziq-ovqat sanoatida sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar texnologiyalari bozori eng yuqori o'sish sur'atini namoyish etmoqda. Bu tendensiya sohada raqamli transformatsiyaning jadal kechayotganini va korxonalar uchun innovatsion marketing vositalarini joriy etish imkoniyatlarining kengayayotganini ko'rsatadi.

Oziq-ovqat sanoatida marketing innovatsiyalari bir necha asosiy yo'nalishlar bo'yicha rivojlanmoqda. FMI (Food Marketing Institute) ma'lumotlariga ko'ra, 2023-yilda oziq-ovqat chakana savdo korxonalari o'rtacha umumiy savdo hajmining 0,9 foizini, ya'ni 10 mlrd dollardan ortiq mablag'ni texnologik byudjetlarga yo'naltirgan [14]. Oziq-ovqat yetkazib beruvchilari esa savdo hajmining qariyb ikki baravari (1,9%) ni texnologik investitsiyalarga sarflagan.

Sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar tahlili oziq-ovqat marketingida yangi imkoniyatlar ochmoqda. Ding va boshqalar (2023) ta'kidlaganidek, katta ma'lumotlar tahlili texnologiyasi korxonalarga bozor tendensiyalari va iste'molchi afzalliklarini chuqur tushunish, ta'minot zanjirlarini optimallashtirish, isrofgarchilikni kamaytirish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish imkonini beradi [6]. Sun'iy intellekt algoritmlari iste'molchilar xatti-harakatini bashorat qilish, personalizatsiyalashtirilgan takliflar shakllantirish va dinamik narxlash strategiyalarini amalga oshirishda qo'llanilmoqda (2-jadval).

<sup>1</sup> Manba: Statista [1], Fortune Business Insights [2], Precedence Research [12], Emergen Research [13] ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan

## 2-jadval.

### Oziq-ovqat sanoatida raqamli marketing vositalarining samaradorlik ko'rsatkichlari<sup>1</sup>

| Marketing vositasi                                                        | 2021-yil |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|
| Qidiruv tizimlari marketingi (SEM) reklama xarajatlari, mlrd AQSH dollari | 5,5      |
| Ijtimoiy media marketingi reklama xarajatlari, mlrd AQSH dollari          | 3,5      |
| Inflyuenserlar marketingining ROI darajasi, foizda                        | 21,0     |

2-jadval ma'lumotlari oziq-ovqat sanoatida raqamli marketing vositalarining samaradorligini ko'rsatadi. Qidiruv tizimlari marketingi eng katta xarajat ulushiga ega bo'lsa-da, influenserlar marketingi eng yuqori investitsiya daromadlilikini ta'minlamoqda. Bu korxonalarga marketing byudjetlarini optimallashtirish va eng samarali kanallarni tanlash imkonini beradi.

Biroq, qayta ishlash quvvatlarining yetishmasligi sohaning raqobatbardoshligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Hozirda yillik yetishtirilgan meva-sabzavotlarning 15 foizi qayta ishlanmoqda. Hukumat 2030-yilga qadar qayta ishlash quvvatlarini 3,4 mln tonnaga oshirish rejasini belgilagan, bu esa O'zbekistonning yillik hosil hajmining 30 foizini tashkil etadi [3]. 2025-2027 yillar uchun mo'ljallangan Prezident qarorida qishloq xo'jaligi mahsulotlari eksportini 2025-yilda 3,5 mlrd AQSH dollarga yetkazish vazifasi belgilangan [17].

Raqamli transformatsiya davrida O'zbekiston sezilarli yutuqlarga erishmoqda. "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasi doirasida 2024-yil boshiga kelib internet penetratsiyasi 83,3 foizga yetgan, 34 mln.dan ortiq foydalanuvchi onlayn banking xizmatlaridan foydalanmoqda [16]. Bu sharoit oziq-ovqat korxonalari uchun raqamli marketing strategiyalarini joriy etish imkoniyatlarini kengaytirmoqda.

| Raqobat ustunligi                                                              |                                                                                         |                                                                        |                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Xarajatlar yetakchiligi                                                        | Differensiatsiya                                                                        | Fokuslanish                                                            | Innovatsiyaviylik                                                            |
| Innovatsion marketing mexanizmlari                                             |                                                                                         |                                                                        |                                                                              |
| <b>Sun'iy intellekt</b><br>Talab bashorati,<br>Personalizatsiya,<br>Chatbotlar | <b>Big Data tahlili</b><br>Iste'molchi xulqi,<br>Bozor tendensiyalari,<br>Segmentatsiya | <b>Raqamli marketing</b><br>SMM, SEO, SEM,<br>Influenserlar, E-tijorat | <b>CRM tizimlari</b><br>Mijozlar bazasi,<br>Sodiqlik dasturlari,<br>Feedback |
| Natijalar                                                                      |                                                                                         |                                                                        |                                                                              |
| Bozor ulushi o'sishi                                                           | Mijoz sodiqligini oshirish                                                              | Daromadlilikni oshirish                                                | Barqaror rivojlanish                                                         |

### 1-rasm. Oziq-ovqat sanoatida innovatsion marketing strategiyasi konseptual modeli<sup>2</sup>

Tadqiqot natijalarini umumlashtirgan holda, oziq-ovqat sanoati korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish uchun innovatsion marketing strategiyasi konseptual modeli 1-rasm aks etgan. Mazkur modelda oziq-ovqat sanoati korxonalarining

<sup>1</sup> Manba: CommonThread [15], Maksi et al. (2024) [7] ma'lumotlari asosida tuzilgan

<sup>2</sup> Manba: Porter (1980, 1985) [4], Al-Mamary et al. (2020) [5], Ding et al. (2023) [6] asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

raqobatbardoshligini oshirish uchun innovatsion marketing strategiyalaridan foydalanishning uch asosiy qatlam va ularning o‘zaro bog‘liqligini aks ettiradi.

Konseptual model tarkibida uchta asosiy qatlam mavjud. Birinchi qatlam — raqobat ustunligi strategiyalari bo‘lib, u Porter nazariyasiga asoslanadi va xarajatlar yetakchiligi, differensiatsiya, fokuslanish hamda innovatsiyaviylik yo‘nalishlarini o‘z ichiga oladi. Ikkinchi qatlam - innovatsion marketing mexanizmlari bo‘lib, sun‘iy intellekt, katta ma’lumotlar tahlili, raqamli marketing va CRM tizimlarini integratsiyalaydi. Uchinchi qatlam - kutilayotgan natijalar bo‘lib, bozor ulushi o‘sishi, mijoz sodiqligini oshirish, daromadlilikni yaxshilash va barqaror rivojlanishni o‘z ichiga oladi.

Modelning afzalligi shundaki, u nafaqat alohida marketing vositalarini, balki ularning sinergik ta’sirini hisobga oladi. Masalan, sun‘iy intellekt texnologiyalari CRM tizimlari bilan integratsiyalashganda mijozlarning individual ehtiyojlarini bashorat qilish va personalizatsiyalashtirilgan takliflar shakllantirish imkonini beradi. Katta ma’lumotlar tahlili esa raqamli marketing kompaniyalarining samaradorligini real vaqt rejimida baholash va optimallashtirish imkoniyatini yaratadi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelindi. Birinchidan, jahon oziq-ovqat sanoatida marketing innovatsiyalari raqobatbardoshlikning muhim omili sifatida tan olinmoqda. Sun‘iy intellekt va katta ma’lumotlar texnologiyalari bozori 2022-2032 yillar oralig‘ida 44,4% o‘rtacha yillik o‘sish sur‘atini namoyish etishi bashorat qilinmoqda, bu esa sohada raqamli transformatsiyaning jadal kechayotganini ko‘rsatadi.

Ikkinchidan, innovatsion marketing mexanizmlari korxonalarning raqobat ustunligini shakllantirishda ko‘p qirrali ta’sir ko‘rsatadi. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, innovatsiyaviylik differensiatsiya strategiyasiga va xarajatlar ustunligiga va CRM strategiyalarini samarali joriy etgan korxonalar takroriy biznesning o‘shishini ta’minlaydi.

Uchinchidan, O‘zbekiston oziq-ovqat sanoati innovatsion marketing strategiyalarini joriy etish uchun sezilarli imkoniyat ega. Mamlakat yillik 20 million tonnadan ortiq meva-sabzavot yetishtirib, ularning faqat 15 foizi qayta ishlanayotgan sharoitda marketing innovatsiyalari qo‘shimcha qiymat yaratish va eksport salohiyatini oshirishda muhim vosita bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

*Tadqiqot natijalari asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:*

1. O‘zbekiston oziq-ovqat korxonalari uchun raqamli marketing strategiyasini joriy etish bo‘yicha kompleks dastur ishlab chiqish lozim. Ushbu dastur ijtimoiy media marketingi, qidiruv tizimlari optimizatsiyasi, influencerlar bilan hamkorlik va elektron tijorat platformalarini integratsiyalashi kerak.

2. Oziq-ovqat korxonalarida CRM tizimlarini joriy etish bo‘yicha davlat qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini yaratish tavsiya etiladi. Bu kichik va o‘rta korxonalarga zamonaviy mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimlariga kirish imkonini beradi.

3. Sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar tahlili texnologiyalarini oziq-ovqat sektoriga joriy etish uchun kadrlar malakasini oshirish dasturlarini ishlab chiqish lozim. Bu korxonalarning texnologik imkoniyatlarini kengaytiradi va innovatsion marketing vositalaridan samarali foydalanish imkonini beradi.

4. Milliy oziq-ovqat brendlari xalqaro bozorlarda targ'ib qilish uchun raqamli marketing strategiyasini ishlab chiqish tavsiya etiladi. Bu O'zbekiston oziq-ovqat mahsulotlarining eksport salohiyatini oshirish va jahon bozorida raqobatbardoshligini ta'minlash imkonini beradi.

Tadqiqot cheklovi sifatida nazariy-konseptual yondashuvga asoslanganligini ta'kidlash lozim. Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan konseptual modelni O'zbekiston oziq-ovqat korxonalari misolida empirik tekshirish va takomillashtirish maqsadga muvofiq.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Statista. (2025). Food — Worldwide. Statista Market Forecast. <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/worldwide>
2. Fortune Business Insights. (2025). Food Service Market Size, Share | Growth Report [2025-2032]. <https://www.fortunebusinessinsights.com/food-service-market-106277>
3. U.S. Department of Commerce. (2024). Uzbekistan — Food Processing. International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/uzbekistan-food-processing>
4. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press; Porter, M.E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
5. Al-Mamary, Y.H., et al. (2020). The key enablers of competitive advantage formation in small and medium enterprises: The case of the Ha'il region. Frontiers in Psychology. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9650035/>
6. Ding, H., Tian, J., Yu, W., Wilson, D.I., Young, B.R., Cui, X., Xin, X., Wang, Z., & Li, W. (2023). The Application of Artificial Intelligence and Big Data in the Food Industry. Foods, 12(24), 4511. <https://doi.org/10.3390/foods12244511>
7. Maksi, S.J., Keller, K.L., Dardis, F., Vecchi, M., Freeman, J., Evans, R.K., Boyland, E., & Masterson, T.D. (2024). The food and beverage cues in digital marketing model. Frontiers in Nutrition, 10, 1325265. <https://doi.org/10.3389/fnut.2023.1325265>
8. National Restaurant Association. (2023). Customer Relationship Management Report. Restaurant Industry Statistics. <https://callin.io/customer-relationship-management-for-restaurants/>
9. Al-Weshah, G.A. (2019). The current status of customer relationship management: Experience of small businesses in the Jordanian food industry. International Journal of Electronic Customer Relationship Management. <https://www.researchgate.net/publication/332363531>



10. Werle, C.O.C., Sirieix, L., & Pantin-Sohier, G. (2024). Marketing and food consumption: Nurturing new possibilities. *Recherche et Applications en Marketing*. <https://doi.org/10.1177/20515707241274627>
11. Hassoun, A., et al. (2023). Digital transformation in the agri-food industry: recent applications and the role of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7, 1217813. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1217813>
12. Precedence Research. (2025). Food Technology Market Size to Hit USD 515.83 Billion by 2034. <https://www.precedenceresearch.com/food-technology-market>
13. Emergen Research. (2024). AI and Big Data in Food Industry Market Size Worth USD 269.92 Billion in 2032. <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/01/01/2802332/0/en/>
14. FMI — The Food Industry Association. (2024). Data Analytics and AI Trends in The Food Industry. <https://www.fmi.org/blog/view/fmi-blog/2024/07/22/data-analytics-and-ai-trends-in-the-food-industry>
15. Amra and Elma LLC. (2024). Food Marketing Statistics in 2024. <https://www.amraandelma.com/food-marketing-statistics/>
16. U.S. Department of Agriculture. (2025). Uzbekistan Exporter Guide. Foreign Agricultural Service. <https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName>
17. U.S. Department of Commerce. (2025). Uzbekistan — Agricultural Sectors. International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/uzbekistan-agricultural-sectors>
18. Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>
19. Han, H., & Balabanis, G. (2024). Social media influencer marketing in the food and beverage industry. *British Food Journal*, 126(12), 4013-4030. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2024-126-12-4013>
20. Siddique, A., et al. (2025). Big data analytics in food industry: a state-of-the-art literature review. *npj Science of Food*. <https://www.nature.com/articles/s41538-025-00394-y>
21. World Bank. (2025). Uzbekistan Overview: Development news, research, data. <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/overview>
22. Asian Development Bank. (2023). ADB Forecasts 5% Growth for Uzbekistan in 2023 and 2024. <https://www.adb.org/news/adb-forecasts-5-growth-uzbekistan-2023-and-2024>
23. NielsenIQ. (2024). Reclaiming Food and Beverage Sales: Key Strategies for Success in the Digital Era. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/>
24. MDPI. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/3/163>

25. Kun.uz. (2024). Uzbekistan aims to further increase fruit and vegetable exports. <https://kun.uz/en/news/2024/02/03/uzbekistan-aims-to-further-increase-fruit-and-vegetable-exports>

## BUXORO VILOYATIDA YASHIL TURIZMNI XORIJIY TAJRIBALAR ASOSIDA RIVOJLANTIRISH

**Hafizov Abdulla Olimjonovich**

Buxoro davlat universiteti mustaqil izlanuvchisi

E-mail: [abdullakhafizov92@gmail.com](mailto:abdullakhafizov92@gmail.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada yashil turizmning xalqaro miqyosda ekologik muvozanatni saqlash bilan birga iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy manfaatlarni uyg'unlashtiruvchi rivojlanish modeli ekani asoslanadi. Xorijiy yondashuvlarning umumiy xulosasi sifatida "tayyor modelni ko'chirib olish" emas, balki hududiy sharoitga moslashtirilgan adaptatsiya muvaffaqiyat omili ekani ko'rsatiladi. Tadqiqotda yashil sertifikatlar, ekologik transport, jamoa ishtiroki (community-based), raqamli boshqaruv va "turist sifati"ni oshirish kabi mexanizmlar ustuvor yo'nalishlar sifatida ajratib beriladi. Maqola yakunida 2030-yilgacha kutilayotgan prognoz indikatorlar (turistlar soni, turizm daromadi, yashil obyektlar ulushi, investitsiyalar, bandlik va ekologik yuklama) asosida yashil turizmning hududiy strategik ahamiyati ilmiy jihatdan yoritiladi

**Kalit so'zlar:** yashil turizm; barqaror turizm; community-based turizm; yashil sertifikatlash; green mobility; smart tourism; turist oqim.

### Аннотация

В данной статье обосновывается, что зеленый туризм является моделью развития, сочетающей экономические, социальные и культурные интересы наряду с поддержанием экологического баланса на международном уровне. В качестве общего вывода зарубежных подходов указывается, что фактором успеха является адаптация, адаптированная к региональным условиям, а не "копирование готовой модели." В исследовании в качестве приоритетных направлений выделяются такие механизмы, как зеленые сертификаты, экологический транспорт, участие сообщества (community-based), цифровое управление и повышение "качества туризма." В конце статьи научно освещается региональная стратегическая значимость зеленого туризма на основе прогнозных индикаторов, ожидаемых до 2030 года (количество туристов, доходы от туризма, доля зеленых объектов, инвестиции, занятость и экологическая нагрузка).

**Ключевые слова:** зелёный туризм; устойчивый туризм; туризм, основанный на сообществе; зелёная сертификация; зелёная мобильность; умный туризм; туристический поток.

### Abstract

This article substantiates that green tourism is a development model that combines economic, social, and cultural interests while maintaining ecological balance at the international level. As a general conclusion of foreign approaches, it is shown that the factor of success is not "copying a ready-made model," but adaptation to regional conditions. The study identifies such mechanisms as green certificates, environmental transport, community-based participation, digital management, and improving "tourist quality" as priority areas. At the end of the article, based on forecast indicators expected

until 2030 (number of tourists, tourism income, share of green facilities, investments, employment and environmental load), the regional strategic importance of green tourism is scientifically highlighted.

**Keywords:** green tourism; sustainable tourism; community-based tourism; green certification; green mobility; smart tourism; tourist flow.

## KIRISH

So‘nggi o‘n yilliklarda turizmning ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy ta’sirlari keskin kuchaygani sababli “yashil turizm” yondashuvi xalqaro siyosiy kun tartibining muhim yo‘nalishiga aylandi. BMTning 2030-yilgacha Barqaror rivojlanish kun tartibi turizmni barqaror iste’mol va ishlab chiqarish, munosib mehnat, shaharlar barqarorligi hamda ekotizimlarni asrash kabi maqsadlar bilan bevosita bog‘lash imkonini berdi[12]. Shu nuqtai nazardan, yashil turizm faqat “tabiatni asrash” tashabbusi emas, balki resurslardan tejamkor foydalanish, mahalliy bandlikni qo‘llab-quvvatlash, merosni muhofaza qilish va xizmatlar sifatini oshirish orqali hududiy raqobatbardoshlikni kuchaytiruvchi kompleks model sifatida qaralmoqda[11].

O‘zbekistonda, ayniqsa tarixiy shaharlarda turizmni rivojlantirish jarayoni madaniy meros obyektlarining saqlanishi va shahar muhitining ekologik yuklamasini muvozanatlashtirish masalalari bilan chambarchas bog‘liq. Buxoroning tarixiy markazi 1993-yilda UNESCO Butunjahon merosi ro‘yxatiga kiritilgan bo‘lib, obyekt maydoni 216 gektar va bufer hududi 339 gektarni tashkil etadi[14]. Bu ko‘rsatkichlar tarixiy hududni boshqarishda “merosni asrash—turizmni rivojlantirish—aholi manfaatlari” uchligini bir vaqtda hisobga olish zarurligini anglatadi.

Mamlakatda 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasi doirasida turizm infratuzilmasini yaxshilash va xizmatlar sifatini oshirish bo‘yicha vazifalar belgilangan[10]. Ammo tarixiy markazlarda turizmning kengayishi transport, chiqindi, suv-energiya sarfi, gavjumlik va mikroiklimga bosim kabi omillarni kuchaytirishi mumkin. Shu bois Buxoro viloyati sharoitida xorijiy tajribalarni “ko‘chirib olish” emas, balki ularning tamoyillarini (community-based yondashuv, yashil mobilitet, sertifikatlash, smart boshqaruv, indikatorlar monitoringi) mahalliy tarixiy-madaniy moslashtirishdan iborat.

Ushbu maqolaning maqsadi — yashil turizmni Buxoro viloyatida joriy etishda qo‘llanishi mumkin bo‘lgan institutsional va amaliy mexanizmlarni aniqlash, xalqaro tajribalar asosida moslashtirish modeli va baholash metodologiyasini taklif etishdir. Tadqiqot savollari quyidagilar:

- meros hududlarida yashil turizmning eng samarali boshqaruv instrumentlari qaysilar?
- sertifikatlash va yashil infratuzilma turizm qiymat zanjirida qanday rag‘batlar yaratadi?
- “smart” va “community-based” yondashuvlar Buxoro viloyatida ekologik yuklamani kamaytirib, daromadlarni diversifikatsiya qilishga qay darajada xizmat qiladi? - kabi masalalar ilgari suriladi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

UNEP va UNWTOning siyosatchilar uchun qoʻllanmasida barqaror turizmni joriy etishda “hamkorlikdagi boshqaruv” hamda “bir xil andoza hamma joyga mos kelmasligi” (ya’ni, hududiy sharoitga moslashtirish) gʻoyasi markaziy oʻringa qoʻyiladi. Bu yondashuv tadqiqotimizning konseptual poydevorini belgilaydi: Buxoro uchun yashil turizm modeli tarixiy merosning konservatsiya talablari, mahalliy iqtisodiyot tuzilmasi va turistik oqim xususiyatlarini hisobga olgan holda dizaynlashni talab qiladi[11].

UNESCOning 2011-yilgi Historic Urban Landscape tavsiyasi tarixiy shaharlarni boshqarishda faqat yodgorlikni emas, balki landshaft, ijtimoiy hayot, iqtisodiy funksiyalar va shahar rivojlanishi oʻrtasidagi bogʻliqlikni ham inobatga oluvchi “holistik” yondashuvni ilgari suradi[13]. Buxoro kabi UNESCO obyektlarida bu yondashuv turizm infratuzilmasi (transport, yoritish, xizmatlar)ni modernizatsiya qilishda vizual-estetik yaxlitlik va OUV (Outstanding Universal Value) atributlarini saqlash zaruratini ilmiy asoslaydi[14].

Yashil turizm amaliyotida sertifikatlash tizimlari ekologik koʻrsatkichlarni standartlashtirish, xizmat sifatini barqarorlashtirish va isteʼmolchi ishonchini oshirish vositasi sifatida talqin qilinadi. Green Key mezonlari energiya, suv, chiqindi, kimyoviy moddalar, taʼminot zanjiri va xodimlar/ mehmonlar xabardorligini qamrab oladigan kompleks talablar paketini beradi[2]. Xuddi shuningdek, GSTC tomonidan tan olingan standartlar roʻyxatlari va Green Destinations dasturlari turistik manzillar darajasida monitoring va sertifikatlashni yoʻlga qoʻyish uchun metodik asos boʻlib xizmat qiladi[3].

Community-based turizm (CBT) adabiyotlarda mahalliy jamoaning turizm rejalashtirish, xizmat koʻrsatish va foyda taqsimotidagi ishtirokini kuchaytiruvchi model sifatida izohlanadi; u SDG 1 va SDG 8 kabi maqsadlarga xizmat qilishi qayd etiladi[6]. UNWTOning CBT boʻyicha global sammit materiallari ham jamoa ishtirokini moliyalashtirish, salohiyatni oshirish va mahsulotlarni mahalliy lashtirish masalalarini amaliy kun tartibi sifatida koʻrsatadi[15]. Bu yondashuv Buxoro viloyatida hunarmandchilik, gastronomiya, agro-tajriba va “experience-based” paketlar orqali daromadlarni diversifikatsiya qilishga mos keladi.

## METODOLOGIYA

Tadqiqot metodologiyasi aralash usuliga asoslanib, Buxoro viloyatining tarixiy-madaniy meros obyektlarida yashil turizmni joriy etish imkoniyatlarini baholashga qaratiladi. Avval diagnostika bosqichida hududning turistik infratuzilmasi, sayyohlar oqimi, resurs sarfi va ekologik yuklama boʻyicha mavjud holat hujjatlar hamda statistik maʼlumotlar asosida tahlil qilinadi. Keyingi bosqichda Italiya, Yaponiya, Ispaniya, Germaniya va Turkiya kabi mamlakatlarning amaliy tajribalari taqqoslama usulida solishtirilib, Buxoro sharoitiga moslashtiriladigan tamoyillar ajratib olinadi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Xalqaro darajada yashil turizm nafaqat ekologik muvozanatni saqlash, balki iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy manfaatlarni uygʻunlashtirish vositasi sifatida tan



olingan. Bir qancha mamlakatlar bu yo‘nalishda amaliy strategiyalarni muvaffaqiyat bilan joriy qilgan. Masalan, Italiya, Birlashgan Arab Amirliklari, Yaponiya, shuningdek, boshqa davlatlarda barqaror, mas’uliyatli va “community-based” turizm modellariga asoslangan yechimlar ishlab chiqilgan. Xalqaro amaliyot shuni ko‘rsatadiki, yashil turizmni muvaffaqiyatli rivojlantirgan davlatlar buni tayyor universal model sifatida emas, balki o‘z hududiy, ijtimoiy va madaniy sharoitlariga moslashtirilgan yondashuv orqali amalga oshirgan. Shu jihatdan, xorijiy tajribalarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chirib olish emas, balki ularning asosiy tamoyillarini Buxoro viloyati sharoitiga mos holda adaptatsiya qilish ilmiy jihatdan eng to‘g‘ri yondashuv hisoblanadi.

Xususan, Italiyada IT.A.CA Responsible Tourism Festival kabi tashabbuslar mavjud bo‘lib, bu loyiha har yili bir nechta mintaqalarda o‘tkazilib, barqaror turizmni targ‘ib qiladi. Unda mahalliy jamoalar, tadbirkorlar va sayyohlar birgalikda ekologik madaniyat, mahalliy foyda va madaniy merosni asrash bo‘yicha tajriba almashadilar. Festival turizm faoliyatini mas’uliyat bilan tashkil etish, madaniyatni saqlash va mahalliy resurslardan mas’uliyatli foydalanish konsepsiyalarini ilgari suradi. Italiyadagi shunga o‘xshash green mobility (masalan, Rim shahridagi elektromobil tizimlari va velosiped ijarasi) kabi tashabbuslar ham ekologik transportni kengaytirish orqali shaharlarda barqaror turizmni qo‘llab-quvvatlaydi[9].

Yana bir muhim tajribalardan biri, Yaponiya hududida Michinoku Coastal Trail loyihasi bo‘lib, bu tabiiy yo‘llar aholi bilan hamkorlikda boshqariladi. Mazkur yo‘laklar turizmni atrof-muhitga minimal ta’sir bilan rivojlantirishga, mahalliy madaniyat va tabiiy manzarani birlashtirishga xizmat qiladi. Bu yo‘nalishlarda ham jamoaning faol ishtiroki zarurati ta’kidlanadi, chunki mahalliy resurslarni saqlash va turizmni ekologik balansni yo‘qotmasdan tashkil etish birgalikda amalga oshiriladi. Ko‘plab rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda barqaror turizm konsepsiyasining markazida mahalliy jamoalarning ishtiroki turadi. Xususan, maskanlar atrofidagi tabiiy va madaniy landshaftlarni saqlab qolgan holda jamoalar bilan birga turizm strategiyalarini ishlab chiqish tajribalari mavjud. Bunday yondashuv turizm daromadlarining ko‘p qismini mahalliy aholiga yetkazib, ijtimoiy farovonlikni oshiradi hamda resurslarni saqlaydi[16].

Madagaskar, Kosta-Rika va boshqa rivojlanayotgan davlatlar misolida ko‘rinishicha, tabiatga asoslangan turizm tadbirlari orqali mahalliy iqtisodiyot va bandlik darajasini sezilarli oshirish mumkin. Ushbu misollarda sayyoh xarajatining juda katta qismi mahalliy bizneslar va jamoalarga qaytadi, bu esa barqarorlikni mustahkamlaydi[17].

Birlashgan Millatlar taraqqiyot dasturi va Jahon turizm tashkiloti kabi xalqaro institutlar barqaror turizmni amalga oshirishda iqtisodiy o‘sish, mahalliy jamoa manfaatlarini himoya qilish va ekologik majburiyatlarni birlashtirgan metodlarni qo‘llash kerakligini ta’kidlaydi. Bunda global SDG (Barqaror rivojlanish maqsadlari) strukturasida turizmning o‘rni sezilarli, chunki u iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy maqsadlarga bir vaqtning o‘zida erishishni qo‘llab-quvvatlaydi.

Ispaniyada yashil turizm, ayniqsa tarixiy shaharlarda, madaniy merosni saqlash va ekologik yuklamani kamaytirish maqsadida joriy etilgan. Barselona, Toledo, Granada kabi shaharlarda turistik oqimni tartibga solish, piyoda hududlarni kengaytirish, jamoat transportini rivojlantirish orqali tarixiy muhit saqlab qolinmoqda. Eng muhim jihati shundaki, bu jarayonga mahalliy aholi faol jalb etilgan: kichik oilaviy mehmonxonalar, hunarmandlar va gastronomik xizmatlar turizm qiymat zanjirining markaziga qo'yilgan. Bu tajriba Buxoro uchun juda muhim, chunki viloyatda ham tarixiy markazlarda turistlar sonining ortishi ekologik va madaniy bosimni kuchaytirishi mumkin. Ispaniya modeli shuni ko'rsatadiki, yashil turizm orqali turistlar sonini ko'paytirish emas, balki turist sifatini oshirish ustuvor bo'lishi lozim.

Germaniyada yashil turizm aniq reglamentlar va standartlar asosida rivojlangan. "Green Destination", "EcoLabel" kabi sertifikatlash tizimlari mehmonxona, transport va turizm xizmatlari uchun majburiy mezon sifatida qaraladi. Shu bilan birga, davlat yashil standartlarga rioya qilgan kichik biznes subyektlarini soliq imtiyozlari va moliyaviy qo'llab-quvvatlash orqali rag'batlantiradi. Bu yerda diqqatga sazovor jihat — yashil turizm iqtisodiy manfaat bilan chambarchas bog'langan. Germaniya tajribasi shuni ko'rsatadiki, ekologik talablar biznes uchun to'siq emas, balki raqobat ustunligiga aylanishi mumkin. Buxoro viloyatida ham yashil sertifikatlashni joriy etish orqali oilaviy mehmon uylari va kichik turizm subyektlarini qo'llab-quvvatlash mumkin.

Turkiya uzoq yillar davomida ommaviy turizmga tayangan bo'lsa-da, so'nggi yillarda yashil turizmga bosqichma-bosqich o'tish strategiyasini amalga oshirmoqda. "Green Star" dasturi doirasida energiya tejamkorligi, suv resurslarini tejash, chiqindilarni qayta ishlash kabi talablar mehmonxona sektorida keng joriy etilgan. Turkiya tajribasining Buxoro uchun muhim jihati shundaki, u ommaviy turizm sharoitida ham yashil mexanizmlarni joriy etish mumkinligini ko'rsatadi. Ayniqsa, ziyorat turizmi rivojlangan hududlarda (Buxoro sharoitida ham bu juda dolzarb) yashil standartlar orqali turizmning salbiy ta'sirini kamaytirish mumkin.

Avstriyada yashil turizm asosan qishloq va tabiiy hududlarda rivojlantirilgan. Bu mamlakatda oilaviy mehmon uylari, agro-turizm va ekologik marshrutlar orqali mahalliy aholi asosiy foyda oluvchi subyektga aylangan. Turizm faoliyati tabiatni saqlash, qishloq aholisining bandligini ta'minlash va hududiy tenglikni qo'llab-quvvatlash vositasi sifatida qaraladi. Buxoro viloyatining chekka tumanlari va qishloq hududlari uchun Avstriya tajribasi juda mos keladi. Ayniqsa, agro-turizm, milliy taomlar, an'anaviy hunarmandchilik bilan bog'liq yashil marshrutlarni rivojlantirish orqali hududiy tafovutlarni kamaytirish mumkin.

Janubiy Koreyada yashil turizm raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashgan holda rivojlanmoqda. "Smart tourism city" loyihalari doirasida QR-guide, raqamli xaritalar, ekologik monitoring tizimlari va onlayn boshqaruv platformalari joriy etilgan. Bu yechimlar turistlar oqimini boshqarish, resurslardan samarali foydalanish va ekologik yuklamani nazorat qilish imkonini beradi. Buxoro viloyati uchun ushbu tajriba ayniqsa dolzarb, chunki tarixiy obidalarni saqlash sharoitida raqamli texnologiyalar yordamida fizik bosimni kamaytirish mumkin. Masalan, virtual

ekskursiyalar yoki raqamli yo'riqnomalar orqali turistlarning ma'lum obyektlarga haddan tashqari to'planishini oldini olish mumkin. Xorijiy tajribalar tahlili shuni ko'rsatadiki, yashil turizmning muvaffaqiyati texnologiya yoki moliyadan ko'ra ko'proq to'g'ri boshqaruv va mahalliy aholi manfaatlarini inobatga olish bilan bog'liq. Hech bir davlat yashil turizmni birdaniga mukammal darajada joriy etmagan — u bosqichma-bosqich, sinov va xatolar orqali shakllangan. Buxoro viloyati sharoitida ham yashil turizmni rivojlantirish aynan shu yo'l bilan, ya'ni xorijiy tajribalarni tanlab, ularni mahalliy tarixiy, madaniy va ijtimoiy xususiyatlarga moslashtirish orqali amalga oshirilishi maqsadga muvofiq. Aynan shunda yashil turizm hudud uchun vaqtinchalik loyiha emas, balki uzoq muddatli barqaror rivojlanish mexanizmiga aylanadi. Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatadiki, yashil turizmni barqaror sog'lom iqtisodiyot va ekologik saqlash strategiyasi sifatida muvaffaqiyatli joriy etgan mamlakatlar — Italiya, Yaponiya, Afrika davlatlari kabi — mahalliy jamoa, ekologik boshqaruv va ijtimoiy manfaatlarini uyg'unlashtiradigan siyosatlarni shakllantirgan. Buxoroda ham bu yo'nalishlar, tungi iqtisodiy foydalarni oshirgan holda, hududiy resurslarni muhofaza qilish va barqaror turizmni birlashtirishga xizmat qiladi[1].

Xalqaro tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, yashil turizmni muvaffaqiyatli joriy etgan davlatlarda bu yo'nalish faqat ekologik tashabbus emas, balki aniq iqtisodiy va ijtimoiy natijalar berayotgan soha sifatida shakllangan.

Xususan, Germaniyada yashil turizm tizimli ravishda rivojlantirilgan bo'lib, rasmiy ma'lumotlarga ko'ra, mamlakatdagi mehmonxonalarning 30–35%i ekologik sertifikatga ega. Turizm sohasida qayta tiklanuvchi energiya ulushi esa 40 % dan ortiq. Yashil turizm, xususan, tarixiy va madaniy meros bilan bog'liq xizmatlar hisobiga yiliga 20 mlrd yevrodan ortiq daromad shakllanadi. Turizmda band bo'lgan aholining taxminan 25%i ekologik yo'naltirilgan xizmatlarda ishlaydi. Muhimi shundaki, Germaniyada yashil sertifikatga ega mehmonxonalar odatiy mehmonxonalarga nisbatan 10–15 % yuqori bandlik darajasiga ega. Bu ekologik talablarning iqtisodiy jihatdan ham samarali ekanini ko'rsatadi.

Ispaniyada yashil turizm ayniqsa tarixiy hududlarda faol joriy etilgan. Statistik ma'lumotlarga ko'ra Barselona va Granada kabi shaharlarda turistlarning 45–50 % i piyoda yoki ekologik transportdan foydalanadi, tarixiy markazlarda avtomobil harakati 30–35 % ga qisqartirilgan, madaniy meros obyektlariga tushayotgan ekologik yuklama 20 % atrofida kamaygan hamda yashil turizm hisobiga mahalliy kichik biznes daromadlari yiliga o'rtacha 12–14 % ga oshgan. Bu ko'rsatkichlar shuni ko'rsatadiki, yashil turizm turistlar sonini kamaytirmaydi, aksincha turist sifati va sarf-xarajatini oshiradi.

Turkiyada "Green Star" dasturi doirasida 2023-yil holatiga ko'ra 600 dan ortiq mehmonxona yashil sertifikat olgan, sertifikatlangan mehmonxonalarda suv sarfi 15–20 % ga, elektr energiyasi sarfi esaa 10–18 % ga qisqargan. Ekologik standartlarga o'tgan turizm obyektlarida operatsion xarajatlar o'rtacha 8–10 % ga kamaygan hamda ziyorat turizmi hududlarida mahalliy bandlik yiliga 5–7 % ga oshgan. Turkiya tajribasi Buxoro uchun ayniqsa dolzarb, chunki har ikki hududda ham ziyorat va tarixiy turizm ustun yo'nalish hisoblanadi.

Avstriyada yashil turizm qishloq hududlarida iqtisodiy rivojlanish vositasiga aylangan mamlakatdagi agro-turizm obyektlarining 60 % dan ortig‘i ekologik sertifikatga ega, yashil turizm orqali qishloq hududlarida bandlik 20–25 % ga oshgan, turistlarning 70 % gacha qismi mahalliy oziq-ovqat va hunarmandchilik mahsulotlaridan foydalanadi hamda turizm daromadlarining 50 % dan ortig‘i hudud ichida qoladi. Bu ko‘rsatkichlar yashil turizmning hududiy tenglik va qishloq rivojlanishidagi rolini yaqqol ko‘rsatadi.

Janubiy Koreyada yashil turizm raqamli texnologiyalar bilan uyg‘unlashtirilgan. Masalan, “Smart tourism city” loyihalari joriy etilgan hududlarda turistlar oqimi 15–18 % ga oshgan, QR-guide va raqamli boshqaruv orqali tarixiy obyektlarga tushayotgan yuklama 20 % ga kamaygan, turistlar oqimi vaqt va hudud bo‘yicha muvozanatlashgan hamda ekologik monitoring tizimlari orqali chiqindi hajmi 10–12 % ga qisqargan. Bu raqamlar raqamli texnologiyalar yashil turizmni samaraliroq boshqarish imkonini berishini isbotlaydi (1-jadval).

**1-jadval**

**Xorijiy tajriba asosida Buxoro viloyati uchun “Yashil turizm” imkoniyatlarini baholash<sup>1</sup>**

| <b>Xorijiy tajriba (davlat)</b> | <b>Asosiy yashil mexanizm</b>                        | <b>Xorijda erishilgan natija</b>                   | <b>Buxoro uchun moslashtirish yo‘li</b>                                            | <b>Buxoroda kutilayotgan natija</b>                                 |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Germaniya</b>                | Yashil sertifikatlash va energiya tejamkorlik tizimi | Energiya sarfi 15% qisqardi, bandlik 25% oshdi     | Eco-mehmonxonalar va oilaviy mehmon uylari uchun yashil standartlar ishlab chiqish | Xarajatlar 8–10% kamayadi, turizmda bandlik 15–20% gacha oshadi     |
| <b>Ispaniya</b>                 | Tarixiy markazlarda yashil boshqaruv                 | Turist bosimi 30% ga kamaydi, daromad 12–14% oshdi | Buxoro tarixiy markazida piyoda yo‘laklari va yashil hududlar tashkil etish        | Tarixiy va madaniy meros saqlanadi, turist sifati va daromad oshadi |
| <b>Turkiya</b>                  | Green Star dasturi                                   | Suv sarfi 20% kamaydi, xizmat sifati oshdi         | Ziyorat turizmi obyektlari uchun yashil mezonlar ishlab chiqish                    | Resurslar tejaladi, xizmat samaradorligi oshadi                     |
| <b>Avstriya</b>                 | Agro va qishloq yashil turizmi                       | Qishloqda bandlik 25% oshdi                        | Chekka tumanlarda agro-eco klasterlar tashkil etish                                | Hududiy bandlik va daromad barqaror oshadi                          |
| <b>Janubiy Koreya</b>           | Smart va yashil turizm                               | Chiqindi 12% qisqardi, oqim muvozanatlashdi        | QR-gid, smart marshrut va monitoring                                               | Ekologik yuklama kamayadi, boshqaruv yaxshilanadi                   |

Xorijiy tajribalar asosida umumlashtirilganda, yashil turizmni tizimli joriy etgan davlatlarda turizm daromadlari yiliga o‘rtacha 8–15 % ga oshadi, ekologik yuklama

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

15–30 % gacha qisqaradi, mahalliy aholi bandligi 10–25 % oraliq<sup>1</sup>ida ko‘payadi va turizm daromadlarining hududda qolish darajasi sezilarli oshadi. Mazkur statistik natijalar yashil turizmni faqat ekologik tashabbus sifatida emas, balki hududiy iqtisodiy rivojlanishning samarali mexanizmi sifatida baholashga ilmiy asos yaratadi (2-jadval).

## 2-jadval

### Buxoro viloyatida yashil turizmni rivojlantirish bo‘yicha 2030-yilgacha kutilayotgan ko‘rsatkichlar<sup>1</sup>

| Ko‘rsatkichlar                          | 2025-yil | 2030-yil | Izoh                                                                             |
|-----------------------------------------|----------|----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Turistlar soni, mln kishi               | 1,05     | 1,35     | Yashil marshrutlar va xizmatlar hisobiga barqaror o‘shishga erishiladi           |
| Turizm daromadlari, trln so‘m           | 1,10     | 1,65     | Turist sarfi va xizmat sifati oshadi                                             |
| Yashil turizm obyektlari ulushi, %      | 38       | 55       | Eko-mehmonxonalar va yashil sertifikatlariga erishiladi                          |
| Yashil investitsiyalar hajmi, mlrd so‘m | 420      | 850      | Davlat-xususiy sheriklik va xorijiy investitsiyalar evaziga o‘shishga erishiladi |
| Mahalliy bandlik, ming kishi            | 18,5     | 26,0     | Eko-mehmonxonalar, agro va hunarmandchilik sohaslarida bandli ta‘minlanadi       |
| Ekologik yuklama, indeks                | 88       | 70       | Resurs tejash va raqamli boshqaruv evaziga yuklama pasayadi                      |

Keltirilgan prognoz ko‘rsatkichlari shuni ko‘rsatadiki, Buxoro viloyatida yashil turizmni tizimli rivojlantirish 2030-yilgacha hududiy turizmning sifat jihatidan yangi bosqichga chiqishiga xizmat qiladi. Xususan, yashil investitsiyalar hajmining oshishi, ekologik obyektlar ulushining kengayishi va mahalliy aholi bandligining ko‘payishi turizm daromadlarining barqaror o‘shishini ta‘minlaydi. Shu bilan birga, ekologik yuklamaning bosqichma-bosqich kamayishi tarixiy-madaniy merosni saqlash va resurslardan samarali foydalanish imkonini yaratadi. Mazkur jarayonlar yashil turizmni Buxoro viloyati uchun uzoq muddatli strategik rivojlanish omiliga aylantiradi.

Buxoro viloyatida yashil turizmni rivojlantirish bo‘yicha shakllantirilgan prognozlar hududning mavjud resurs salohiyati, so‘nggi yillardagi statistik tendensiyalar hamda xorijiy tajribalarni adaptatsiya qilish imkoniyatlariga asoslanadi. 2023-yil bazaviy ko‘rsatkichlari bilan solishtirilganda, 2030-yilgacha bo‘lgan davrda turizm sohasida sezilarli miqdoriy va sifat o‘zgarishlari kutilmoqda.

Prognozlarga ko‘ra, viloyatga tashrif buyuruvchi turistlar soni 2025-yildagi 1,05 mln kishidan 2030-yilga kelib 1,35 mln kishiga yetishi mumkin. Ushbu o‘shish asosan yashil marshrutlarning joriy etilishi, ekologik toza transport vositalaridan foydalanish hamda xizmatlar sifati oshishi bilan izohlanadi. Bunda turistlar oqimining keskin emas, balki barqaror sur‘atlarda ko‘payishi hudud uchun ekologik va ijtimoiy jihatdan maqbul hisoblanadi.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



Turizm daromadlari hajmi ham sezilarli darajada oshishi prognoz qilinmoqda. Xususan, 2023-yilda 0,72 trln soʻmni tashkil etgan turizm daromadlari 2030-yilda 1,65 trln soʻmga yetishi kutilmoqda. Bu holat turistlar sonining koʻpayishi bilan bir qatorda, bir turistga toʻgʻri keladigan oʻrtacha xarajatlar hajmining oshishi bilan ham bogʻliq boʻlib, yashil turizm doirasida yuqori qoʻshimcha qiymatga ega xizmatlarning rivojlanishi bilan izohlanadi.

Yashil turizm obyektlari ulushi 2023-yildagi 29 foizdan 2030-yilda 55 foizgacha oshishi prognoz qilinmoqda. Bu koʻrsatkich eko-mehmonxonalar, oilaviy mehmonxonalar, agro-turizm obyektlari va ekologik sertifikatlash tizimlarining keng joriy etilishi hisobiga taʼminlanadi. Mazkur jarayon turizm infratuzilmasining sifat jihatdan yangilanishiga olib keladi.

Shuningdek, yashil investitsiyalar hajmining 220 mlrd soʻmdan 850 mlrd soʻmgacha oshishi kutilmoqda. Bu oʻsish davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarining kengayishi, xorijiy investitsiyalarni jalb etish hamda yashil moliyalashtirish instrumentlaridan foydalanish bilan bogʻliqdir. Investitsiyalar oqimi, oʻz navbatida, mahalliy aholi bandligini ragʻbatlantiradi.

Prognozlarga koʻra, yashil turizm sohasida band boʻlgan mahalliy aholi soni 2023-yildagi 13,2 ming kishidan 2030-yilda 26 ming kishiga yetadi. Bu jarayon qishloq va chekka hududlarda bandlikni oshirish, daromadlar manbalarini diversifikatsiya qilish va hududiy ijtimoiy barqarorlikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Eng muhim natijalardan biri sifatida ekologik yuklama indeksining 100 birlikdan 70 birlikka tushishi kutilmoqda. Bu esa resurslarni tejash, chiqindilarni kamaytirish va raqamli boshqaruv vositalarini joriy etish orqali tarixiy-madaniy merosni saqlash imkonini beradi. Umuman olganda, prognoz natijalari yashil turizmni Buxoro viloyatida barqaror iqtisodiy oʻsish va ekologik muvozanatni taʼminlovchi muhim strategik yoʻnalish sifatida qarash mumkinligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Xulosa qilib aytganda, xalqaro tajribalar yashil turizmning muvaffaqiyati texnologiya yoki moliyadan koʻra koʻproq toʻgʻri boshqaruv, mahalliy jamoa ishtiroki va aniq standartlar bilan bogʻliqligini koʻrsatadi. Italiya va Yaponiya misolida jamoa hamkorligi va masʼuliyatli turizm madaniyati, Ispaniyada esa turist oqimini tartibga solish hamda piyoda hududlarni kengaytirish tarixiy merosni asrashda samarali ekani tasdiqlanadi. Germaniya va Turkiya tajribasi sertifikatlash va resurs tejamkorligi biznes uchun toʻsiq emas, balki raqobat ustunligi va xarajatlarni kamaytiruvchi omil boʻlishi mumkinligini namoyon etadi. Avstriya tajribasi qishloq-agro yoʻnalishlar orqali hududiy tenglik va bandlikni oshirish imkonini bersa, Janubiy Koreya modeli raqamli boshqaruv vositalari ekologik yuklamani pasaytirib, oqimni muvozanatlashtirishga xizmat qilishini koʻrsatadi. Buxoro sharoitida ushbu tamoyillarni adaptatsiya qilish “turist soni”ni keskin koʻpaytirishdan koʻra “turist sifati va sarfi”ni oshirish, meros yadro hududlarini periferik eko/agro resurslar bilan bogʻlash va yashil brandingni kuchaytirish orqali yuqori natija berishi mumkin. Shunday qilib, yashil turizm Buxoro uchun vaqtinchalik loyiha emas, balki 2030-yilgacha barqaror

iqtisodiy o'sish va ekologik muvozanatni ta'minlaydigan uzoq muddatli strategik mexanizm sifatida qaralishi lozim.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Abdellatif, H., Hicham, B., & Karim, B. (2024). Responsible green tourism: A new path for eco-friendly tourism development. *International journal of economic perspectives*, 18(2), 560-589.
2. Foundation for Environmental Education. (2021). Green Key criteria and explanatory notes 2021–2025.
3. Global Sustainable Tourism Council. (2024). List of GSTC-recognized standards (31.12.2024).
4. Green Destinations. (2024). Destination certification program (Brochure, 2024.1).
5. IT.A.CÀ – Festival del Turismo Responsabile. (n.d.). Home page / Manifesto.
6. Jackson, L. A. (2025). Community-based tourism: A catalyst for achieving the United Nations Sustainable Development Goals one and eight. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 29.
7. Lee, P., Hunter, W. C., & Chung, N. (2020). Smart tourism city: Developments and transformations. *Sustainability*, 12(10), 3958.
8. Ministry of the Environment, Japan. (n.d.). Michinoku Coastal Trail (English).
9. Policy recommendations in the field of sustainable tourism. A study produced for the SWITCH-ASIA Programme by Lead Partner Heraklion Development Agency under sub-contractor PLOIGOS.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2022, January 28). 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida (PF-60-son Farmon).
11. United Nations Environment Programme, & World Tourism Organization. (2005). Making tourism more sustainable: A guide for policy makers.
12. United Nations General Assembly. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1).
13. UNESCO. (2011). Recommendation on the Historic Urban Landscape.
14. UNESCO World Heritage Centre. (n.d.). Historic Centre of Bukhara.
15. UNWTO, & One Planet Network. (2020). One Planet vision for a responsible recovery of the tourism sector.
16. <https://www.wta-web.org/wp-content/uploads/2025/07/Developing-Local-Communities-through-Sustainable-Tourism-Development-Roadmap.pdf>
17. <https://www.worldbank.org/en/topic/environment/brief/nature-based-tourism>

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В «ЗЕЛЁНОЙ» ЭКОНОМИКЕ

Ниязметова Ёқутхон Ботир қизи

Докторант (PhD), ТГЭУ

ORCID: 0000-0002-6409-5382

E-mail: [yokutkhon75@gmail.com](mailto:yokutkhon75@gmail.com)

### Аннотация

В статье были рассмотрены экономические аспекты совершенствования управления инвестиционными процессами в «зелёной» экономике. Были проанализированы ключевые инструменты устойчивого финансирования, включая зелёные облигации, ESG-инвестиции и климатические фонды. Институциональные механизмы и финансовые стимулы были объединены в предложенной концептуальной модели. Особое внимание было уделено глобальным тенденциям инвестиций в энергопереход и выявлению барьеров доступа развивающихся стран к «зелёному» капиталу. На основе эмпирических данных была подтверждена положительная связь между ESG-эффективностью и финансовыми результатами компаний. Также были разработаны практические рекомендации по расширению зелёного финансирования в условиях ограниченности государственных ресурсов. Предложенные результаты могут быть использованы для разработки национальных стратегий устойчивого инвестиционного развития.

**Ключевые слова:** зелёная экономика, инвестиции, ESG, устойчивое развитие, климатическое финансирование.

### Annotatsiya

Maqolada “yashil” iqtisodiyot doirasida investitsiya jarayonlarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirishning iqtisodiy jihatlari tahlil qilingan. Barqaror moliyalashtirish vositalari – yashil obligatsiyalar, ESG investitsiyalari va iqlim fondlari – ilmiy asosda o‘rganilgan. Institutsional mexanizmlar va moliyaviy rag‘batlantirish choralari asosida konseptual model ishlab chiqilgan. Rivojlanayotgan mamlakatlar uchun “yashil” kapitalga kirishdagi to‘siqlar aniqlangan. Empirik ma’lumotlar asosida ESG samaradorligi bilan moliyaviy natijalar o‘rtasidagi ijobiy bog‘liqlik isbotlangan. Davlat byudjetlari cheklangan sharoitda “yashil” moliyalashtirish hajmini kengaytirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari milliy darajadagi barqaror investitsiya siyosatlarini shakllantirishda qo‘llanilishi mumkin.

**Kalit so‘zlar:** yashil iqtisodiyot, investitsiyalar, ESG, barqaror rivojlanish, iqlim moliyalashtirish.

### Abstract

The article examines the economic aspects of improving investment process management in the green economy. Key sustainable finance instruments such as green bonds, ESG investments, and climate funds were analyzed. A conceptual model was proposed, integrating institutional mechanisms and financial incentives. Global trends

in energy transition investments and barriers to green capital access in developing countries were addressed. Empirical data confirmed a positive correlation between ESG performance and financial outcomes. Practical recommendations were developed to scale up green finance under constrained public budgets. The findings can be applied in formulating national strategies for sustainable investment development.

**Keywords:** green economy, investment, ESG, sustainable development, climate finance.

## ВВЕДЕНИЕ

Трансформация мировой экономики в направлении устойчивого развития требует значительных капиталовложений в экологически чистые технологии и инфраструктуру. По оценкам Международного энергетического агентства, глобальные инвестиции в энергетiku в 2024 году превысили 3 триллиона долларов США, из которых около 2 триллионов были направлены на чистые энергетические технологии и инфраструктуру [1]. Подобная динамика отражает фундаментальные изменения в приоритетах инвестиционной политики ведущих экономик мира.

Международный валютный фонд определил, что для достижения нулевых нетто-выбросов парниковых газов к 2050 году ежегодные инвестиции в климатическую митигацию должны составлять около 5 триллионов долларов к 2030 году [2]. Существующий разрыв между фактическими и необходимыми объёмами инвестиций обуславливает научный и практический интерес к исследованию механизмов управления инвестиционными процессами в зелёной экономике.

Цель настоящего исследования состоит в анализе экономических аспектов совершенствования механизмов управления инвестиционными процессами в зелёной экономике и разработке концептуальной модели, интегрирующей современные финансовые инструменты, институциональные механизмы и стратегии привлечения частного капитала. Актуальность работы определяется необходимостью масштабирования зелёного финансирования для достижения глобальных климатических целей в условиях ограниченных государственных бюджетов.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Концепция зелёной экономики получила широкое признание после публикации доклада ЮНЕП в 2011 году, определившего её как экономику с низким уровнем выбросов углерода, эффективным использованием ресурсов и обеспечением социальной инклюзивности [3]. Программа ООН по окружающей среде подчёркивает, что в зелёной экономике рост занятости и доходов обеспечивается государственными и частными инвестициями в такие виды экономической деятельности, инфраструктуру и активы, которые позволяют сократить выбросы углерода и загрязнение окружающей среды.

Теоретические основы зелёного финансирования разработаны в трудах Flammer (2020), показавшей, что отсутствие государственного участия в ESG-

инструментах создаёт пробелы в управлении, делая сертификацию ключевым фактором реальной экологической эффективности [4]. Chen и Yu (2023) продемонстрировали, что китайские инвестиции в рамках инициативы «Один пояс, один путь» способствуют сокращению бедности при посредничестве институциональных улучшений [5].

Исследования ОЭСР демонстрируют, что государственные бюджеты традиционно являлись важным источником финансирования зелёной инфраструктуры, однако ограничения государственных финансов требуют масштабного привлечения частных инвестиций для перехода к зелёной экономике [6]. Правительства играют ключевую роль в укреплении внутренних политических рамок для катализации и мобилизации частного финансирования в поддержку зелёного роста.

Wang и Chang (2024) установили, что три столпа ESG - экологическая, социальная и управленческая составляющие — оказывают позитивное влияние на эффективность корпоративного управления [7]. Правильно спроектированная система ESG создаёт возможности для компаний в экологически чувствительных отраслях достигать не только экономических, но и социальных целей. Rasoulinezhad и Taghizadeh-Hesary (2022) подтвердили, что зелёное финансирование способствует охране окружающей среды, ресурсоэффективности и формированию низкоуглеродных экономик на основе перехода к возобновляемым источникам энергии [8].

Анализ барьеров развития зелёного финансирования представлен в работах Zeni (2024), указавшей на необходимость понимания взаимодействия финансовых рынков с регуляторными механизмами и преодоления барьеров, таких как гринвошинг и несогласованность стимулов [9]. Singhania и Saini (2022) отметили, что эффективное регулирование и системы управления снижают неопределённость и риски, связанные с ESG-инвестициями, способствуя распределению ресурсов фирмами [10].

## МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическую основу исследования составляет системный подход к анализу механизмов управления инвестиционными процессами в зелёной экономике. Информационной базой послужили данные международных организаций (МЭА, BloombergNEF, IRENA, Всемирный банк, МВФ), отчёты ведущих аналитических агентств и научные публикации в журналах, индексируемых в базах Scopus и Web of Science.

Применены методы сравнительного анализа для оценки динамики инвестиций в различных секторах зелёной экономики, структурно-функционального анализа для идентификации ключевых элементов инвестиционных механизмов, а также методы моделирования для разработки концептуальной схемы управления инвестиционными процессами. Временной охват исследования 2019–2024 годы, что позволяет выявить тенденции развития рынка в период посткризисного восстановления и активизации климатической повестки.



Статистическая обработка данных включала расчёт темпов роста инвестиций, структурный анализ распределения по секторам и регионам, а также корреляционный анализ взаимосвязи показателей ESG-эффективности и финансовых результатов компаний. Для визуализации результатов использованы методы графического представления данных.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Глобальные инвестиции в низкоуглеродный энергетический переход продемонстрировали устойчивый рост, достигнув рекордных 2,1 трлн долларов США в 2024 году с приростом 11% по сравнению с предыдущим годом [11]. Данная динамика отражает устойчивость перехода к чистой энергетике, несмотря на геополитическую турбулентность и высокие процентные ставки. Структура инвестиций характеризуется доминированием электрифицированного транспорта (757 млрд долларов), возобновляемой энергетики (728 млрд долларов) и энергетических сетей (390 млрд долларов) (Рис. 1).

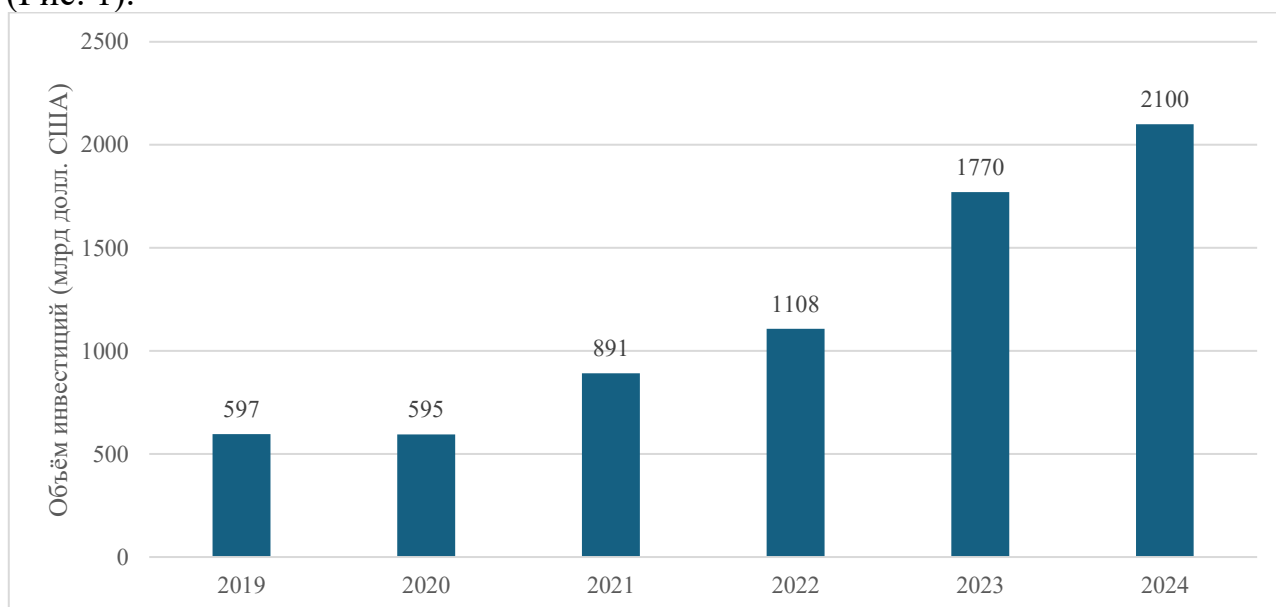


**Рисунок 1. Динамика глобальных инвестиций в энергетический переход (2019–2024 гг.)<sup>1</sup>**

Рынок зелёных облигаций демонстрирует значительный рост: годовой объём эмиссии достиг 572 млрд долларов в 2024 году, увеличившись на 10% по сравнению с 2023 годом [12]. Совокупный объём находящихся в обращении зелёных облигаций составил 2,9 трлн долларов по состоянию на первый квартал 2025 года. Общий объём эмиссии устойчивых облигаций (зелёных, социальных, устойчивого развития и привязанных к устойчивости) достиг 1,1 трлн долларов в 2024 году, а кумулятивный объём — 6,2 трлн долларов (Табл. 1) [13].

<sup>1</sup> Источник: BloombergNEF Energy Transition Investment Trends 2025

**Таблица 1.**  
**Структура глобальных инвестиций в энергетический переход в 2024 году<sup>1</sup>**

| Сектор                           | Объём (млрд. долл.США) | Доля (%)     |
|----------------------------------|------------------------|--------------|
| Электрифицированный транспорт    | 757                    | 36,0         |
| Возобновляемые источники энергии | 728                    | 34,7         |
| Энергетические сети              | 390                    | 18,6         |
| Накопление энергии               | 136                    | 6,5          |
| Прочие секторы                   | 89                     | 4,2          |
| <b>Итого</b>                     | <b>2100</b>            | <b>100,0</b> |

Географическое распределение инвестиций характеризуется концентрацией в развитых экономиках и Китае. Китай остаётся крупнейшим рынком с объёмом инвестиций 818 млрд долларов в 2024 году (рост на 20%), что составляет около 39% мирового объёма [11]. Совокупные инвестиции Европейского союза, США и Великобритании составили 778 млрд долларов, при этом в США наблюдалась стагнация (338 млрд долларов), а в ЕС и Великобритании — снижение. Низко- и нижнесреднедоходные страны получили лишь 7% глобальных инвестиций в чистую энергетику, несмотря на проживание в них 40% мирового населения [14].

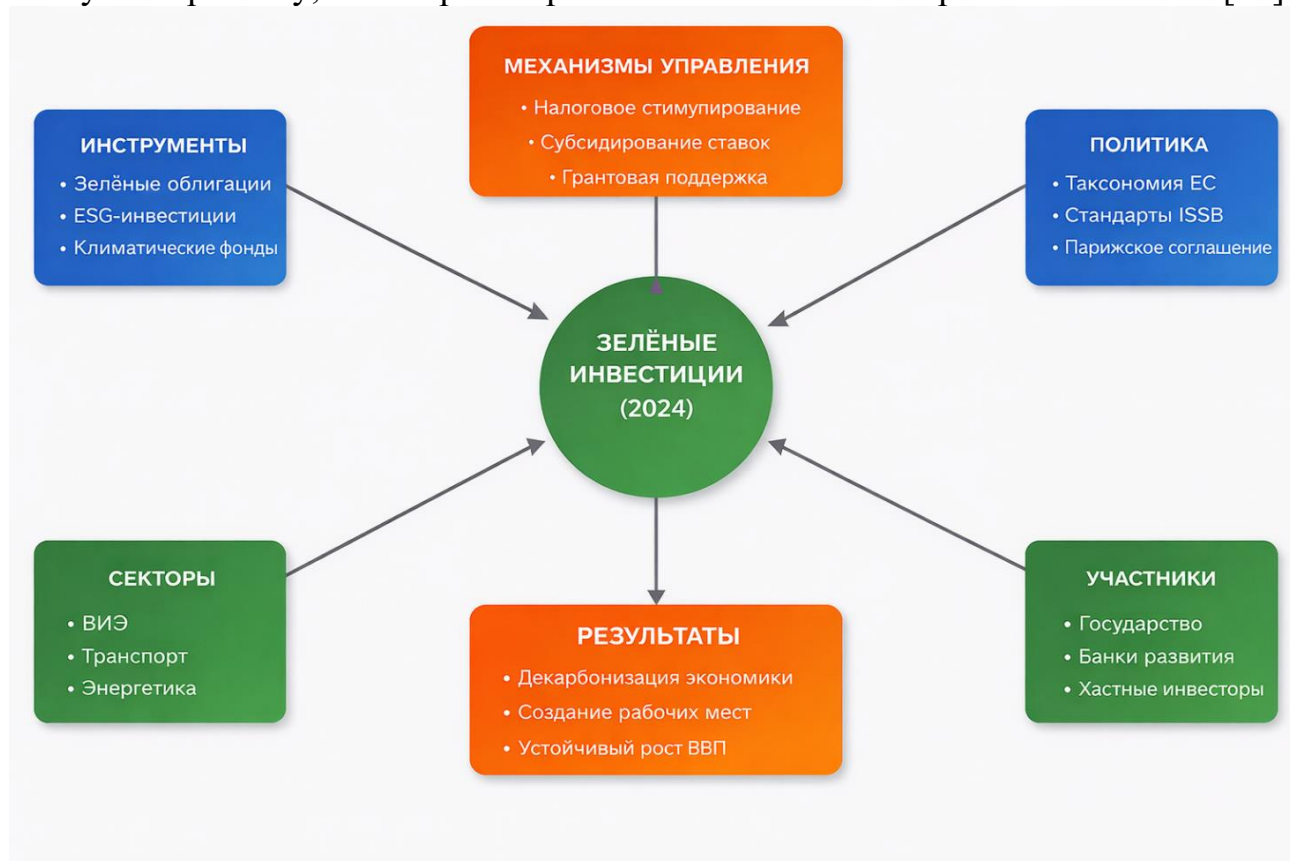


**Рисунок 2. Концептуальная модель управления инвестиционными процессами в «зелёной» экономике<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Источник: составлено автором по данным BloombergNEF (2025)

<sup>2</sup> Источник: составлено автором на основе данных BloombergNEF (2025), IRENA (2025), IEA (2024)

На основе проведённого анализа разработана концептуальная модель управления инвестиционными процессами в зелёной экономике (рисунок 2). Модель интегрирует пять ключевых компонентов: финансовые инструменты (зелёные облигации, ESG-инвестиции, климатические фонды), механизмы управления (налоговое стимулирование, субсидирование процентных ставок, гарантийная поддержка), политические рамки (таксономия ЕС, стандарты ISSB, Парижское соглашение), секторы реципиенты инвестиций и ключевых участников рынка (Рис. 2).

Эмпирический анализ влияния ESG-эффективности на финансовые показатели компаний подтверждает положительную корреляцию. Множественный регрессионный анализ выявил значимую положительную связь между общим ESG-рейтингом компании и её финансовой эффективностью, измеряемой показателями рентабельности активов (ROA) и рентабельности собственного капитала (ROE) [7]. Результаты свидетельствуют о том, что инвестиции в экологическую защиту, социальную ответственность и корпоративное управление способствуют повышению финансовой отдачи компаний в экологически значимых отраслях (Табл. 2).

**Таблица 2.**

**Инструменты управления инвестициями в зелёной экономике<sup>1</sup>**

| Инструмент                 | Механизм действия                                    | Эффект                               |
|----------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Зелёные облигации          | Целевое привлечение средств на экологические проекты | 572 млрд долл. США эмиссии в 2024 г. |
| ESG-инвестиции             | Интеграция ESG-критериев в инвестиционные решения    | Рост ROA/ROE компаний                |
| Углеродное ценообразование | Включение экстерналий в стоимость продукции          | Снижение выбросов ЕС на 38%          |
| Смешанное финансирование   | Снижение рисков для частных инвесторов               | Леверидж 2,65:1 в 2023 г.            |

Система торговли выбросами Европейского союза (EU ETS) продемонстрировала эффективность углеродного ценообразования: выбросы снизились на 38% в период с 2005 по 2022 год [2]. Внедрение механизма трансграничной углеродной корректировки (CBAM) расширяет охват углеродного регулирования и создаёт стимулы для декарбонизации в странах-партнёрах. Смешанное финансирование (blended finance) продемонстрировало способность мобилизовать частный капитал: коэффициент левериджа достиг 2,65 в 2023 году, превышая показатели предыдущих лет для крупных проектов [15].

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, глобальный рынок зелёных инвестиций демонстрирует устойчивый рост, превысив 2 триллиона долларов в 2024 году, что свидетельствует об

<sup>1</sup> Источник: составлено автором по данным LSEG (2025), WEF (2024), OECD (2023)

институционализации устойчивого финансирования в мировой экономической системе. Во-вторых, ключевыми драйверами роста выступают электрифицированный транспорт и возобновляемые источники энергии, формирующие более 70% совокупных инвестиций. В-третьих, существует значительный географический дисбаланс: развивающиеся страны получают непропорционально малую долю инвестиций при наибольших потребностях в энергетическом переходе.

Разработанная концептуальная модель интегрирует финансовые инструменты, институциональные механизмы и участников рынка в единую систему управления инвестиционными процессами. Модель учитывает взаимосвязи между различными компонентами и может служить методологической основой для разработки национальных стратегий зелёного финансирования.

На основе проведённого анализа сформулированы следующие рекомендации по совершенствованию механизмов управления инвестиционными процессами в зелёной экономике:

1. Развитие инструментов снижения рисков (blended finance, гарантии) для привлечения частного капитала в развивающиеся рынки;
2. Гармонизация стандартов раскрытия информации и таксономий на международном уровне для повышения прозрачности рынка;
3. Поэтапная отмена субсидий на ископаемое топливо с перенаправлением высвобождаемых средств на зелёные инвестиции;
4. Внедрение механизмов углеродного ценообразования для интернализации экологических экстерналий;
5. Создание национальных зелёных банков и фондов для координации инвестиционных потоков и обеспечения технической поддержки проектов.

Реализация предложенных рекомендаций будет способствовать масштабированию зелёного финансирования и достижению глобальных целей устойчивого развития. Дальнейшие исследования целесообразно направить на изучение влияния цифровизации на эффективность механизмов зелёного финансирования и разработку специфических моделей для стран с формирующимся рынком.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. International Energy Agency. World Energy Investment 2024: Overview and Key Findings. IEA, Paris. 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024/overview-and-key-findings>
2. World Economic Forum. 3 Ways to Scale Green Investment, According to Al Gore. WEF, Geneva. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/02/al-gore-sustainable-investment-2024/>
3. UNEP. Green Economy. UN Environment Programme, Regional Initiatives. 2024. URL: <https://www.unep.org/regions/asia-and-pacific/regional-initiatives/supporting-resource-efficiency/green-economy>

4. Sharma S.E., Babic M. Introduction: The International Political Economy of Green Finance // Review of International Political Economy. 2025. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10245294241310546>
5. Chen Z., Yu S. Advancing Green Finance: A Review of Climate Change and Decarbonization // Digital Economy and Sustainable Development. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44265-023-00026-x>
6. OECD. Green Finance and Investment Series. OECD Publishing, Paris. 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/green-finance-and-investment\\_24090344.html](https://www.oecd.org/en/publications/green-finance-and-investment_24090344.html)
7. Wang Y., Chang L. ESG Systems and Financial Performance in Industries with Significant Environmental Impact // Frontiers in Sustainability. 2024. Vol. 5. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainability/articles/10.3389/frsus.2024.1454822/full>
8. Rasoulinezhad E., Taghizadeh-Hesary F. Green Finance Instruments and Empowering Sustainability in East Asian Economies // Humanities and Social Sciences Communications. 2025. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-04324-3>
9. World Bank. Designing Better Green Finance: Insights for the Next Generation of Sustainable Investment. Policy Research Talk, November 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/video/2024/11/26/designing-better-green-finance-insights-for-the-next-generation-of-sustainable-investment>
10. Singhanian M., Saini N. The Effect of ESG Performance on Firm Performance in ASEAN: The Moderating Role of Regulatory Quality // Cogent Business & Management. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2371071>
11. BloombergNEF. Global Investment in the Energy Transition Exceeded \$2 Trillion for the First Time in 2024. Energy Transition Investment Trends 2025. January 2025. URL: <https://about.bnef.com/insights/finance/global-investment-in-the-energy-transition-exceeded-2-trillion-for-the-first-time-in-2024-according-to-bloombergnef-report/>
12. LSEG. Investing in the Green Economy 2025. London Stock Exchange Group. 2025. URL: [https://www.lseg.com/content/dam/lseg/en\\_us/documents/sustainability/investing-in-green-economy-2025.pdf](https://www.lseg.com/content/dam/lseg/en_us/documents/sustainability/investing-in-green-economy-2025.pdf)
13. World Bank. Labeled Sustainable Bonds Market Update – February 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cd82b4033281dab2cb1a1c71eeb691e4-0340012025/original/Labeled-Bond-Quarterly-Newsletter-Issue-No-10.pdf>
14. World Resources Institute. Global Energy Trends: Clean Energy Growth and Rising Demand. WRI Insights. 2025. URL: <https://www.wri.org/insights/state-clean-energy-charted>
15. ECLAC. Unleashing Sustainable Growth: Financing Green Productive Development. CEPAL. 2024. URL:



[https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/unleashing-sustainable-growth-2401274e\\_web.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/unleashing-sustainable-growth-2401274e_web.pdf)

16. IFC, Amundi. Emerging Market Green Bonds Report 2023. May 2024. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/emerging-market-green-bonds-report-2023-green-bonds-issuance-in-emerging-markets-increased-34-in-2023>

17. Bloomberg. Green Bonds Reached New Heights in 2023 // Bloomberg Professional Services Insights. 2024. URL: <https://www.bloomberg.com/professional/insights/trading/green-bonds-reached-new-heights-in-2023/>

18. Climate Bonds Initiative. A Record Start to the Year for Sustainable Debt. Q1 2024 Market Report. URL: <https://www.climatebonds.net/news-events/blog/record-start-year-sustainable-debt>

19. IRENA. Global Renewable Energy Investment Hit USD 807 Billion in 2024. Press Release, November 2025. URL: <https://www.irena.org/News/pressreleases/2025/Nov/Global-Renewable-Energy-Investment-Hit-USD-807-Billion-in-2024>

20. OECD. Green Finance Policies, Institutions, Tools and Governance. OECD Environment Directorate. 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/green-finance-policies-institutions-tools-and-governance.html>

21. IMF. Sovereign Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing: Chasing Elusive Sustainability // IMF Working Papers. 2024. No. 102. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2024/102/article-A001-en.xml>

22. Li Y., Pang X. ESG Performance, Digital Transformation, and Green Innovation // Humanities and Social Sciences Communications. 2025. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-025-06027-9>

23. Ahmad H., Yaqub M., Lee S.H. Environmental-, Social-, and Governance-Related Factors for Business Investment and Sustainability // Environment, Development and Sustainability. 2024. Vol. 26. P. 2965–2987. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-023-02921-x>

24. UNCTAD. World Investment Report 2024: Sustainable Finance Trends. Chapter III. United Nations. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_ch03\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_ch03_en.pdf)

25. LSEG. Financing the Green Transition: Sustainable Bond Issuance Remains Robust. LSEG Insights. 2024. URL: <https://www.lseg.com/en/insights/financing-green-transition-sustainable-bond-issuance-remains-robust>

## QURILISHDA LOYIHA BOSHQARUVI STRATEGIYASINING ILMIY- USLUBIY MUAMMOLARI

**Pulatov Shaxron Axmedovich**

SamDAQU, “Biznesni boshqarish” kafedrası  
tadqiqotchisi

### Annotatsiya

Qurilish tashkilotlarida loyiha boshqaruvi konsepsiyasining qo‘llanishi ularning boshqaruv tizimlarida funksional va strategik masalalarni qayta ko‘rib chiqishga sabab bo‘lmoqda. Bunda strategik maqsadlarning aniqligi va asoslanganligi boshqaruv samaradorligining asosiy manbasi bo‘lib xizmat qiladi. Mazkur maqolada loyiha boshqaruvida qurilish muddatining ahamiyati va strategiyani tanlashdagi o‘rni tahlil qilingan va muallifning uslubiy yondashuvi ko‘rsatilgan.

**Kalit so‘zlar:** loyiha boshqaruvi, qurilish loyihasi, qurilish muddati, strategik maqsadi

### Аннотация

Применение концепции проектного управления в строительных организациях является причиной пересмотра функциональных и стратегических вопросов в их системах управления. В этом случае ясность и обоснованность стратегических целей служат основным источником эффективности управления. В данной статье анализируется важность строительного периода в проектной управлении и его роль в выборе стратегии, а также представлен методический подход автора.

**Ключевые слова:** проектный управления, строительный проект, сроки строительства, стратегическая цель

### Abstract

The application of project management concepts in construction organizations prompts a reconsideration of the functional and strategic aspects of their management systems. In this case, clarity and validity of strategic objectives serve as the primary source of management effectiveness. This article analyzes the importance of the construction period in project management and its role in strategy selection, and presents the author’s methodological approach.

**Keywords:** project management, construction project, construction timeframe, strategic goal

### KIRISH

Loyiha boshqaruvi iqtisodiyotning real sohalari va tarmoqlarida XX asrning ikkinchi yarmida jadal sur‘atlar bilan qo‘llanilib kelingan bo‘lib, sanoatning barcha korxona va tashkilotlarida ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning muhim vositasi bo‘lib xizmat qilgan. Qurilish sohasi ham loyiha boshqaruvi nazariyasi va amaliyotidan keng foydalanib kelmoqda. Loyiha boshqaruvini qurilishda joriy etilishi qurilish ishlab chiqarishining jarayonli yondashuviga mos kelishi ishlab chiqarishi jarayonining murakkabligi va keng qamrovliligi, ishtirokchilarning xilma-xilligi va

texnologik bog‘lanishlarning murakkabligi bilan asoslanishi mumkin. Aynan shu omillar qurilishda loyiha boshqaruvi bilan bog‘liq muammolarga sabab bo‘ladi.

### **ADABIYOTLAR SHARHI**

Loyiha boshqaruvi konsepsiyasi menejment fanining muhim yo‘nalishlaridan biri sifatida shakllanib, uning nazariy asoslari va amaliy qo‘llanish masalalari ko‘plab xorijiy va mahalliy olimlarning tadqiqotlarida keng yoritilgan. Xususan, Kim Xeldman, Richard Nyuton, Clifford Grey va Erik Larson, Leyna Fisher, Gerd Ditzelm, A.S. Tovb, G.L. Tsipes, H. Kerzner kabi tadqiqotchilarning ilmiy ishlarida loyiha boshqaruvining metodologik asoslari, rejalashtirish, resurslarni taqsimlash hamda nazorat mexanizmlari tizimli ravishda tahlil qilingan [1],[2],[3],[4],[5],[6],[7]. Ushbu ishlarda loyiha boshqaruvi universal boshqaruv vositasi sifatida baholanib, turli tarmoqlarda, jumladan, qurilish sohasida ham qo‘llash imkoniyatlari asoslab berilgan.

Qurilish loyihalarini boshqarish masalalari alohida ilmiy yo‘nalish sifatida shakllanib, bu borada loyihalarning murakkabligi, ishtirokchilar ko‘pligi va texnologik bog‘liqliklarning yuqori darajada ekanligi ta’kidlanadi. Xususan, Lyu Yujen, A.A. Novikov va boshqa olimlarning tadqiqotlarida qurilish loyihalarini boshqarish modellarining o‘ziga xos jihatlari, shuningdek, loyiha ishlarini optimal ketma-ketlikda amalga oshirish masalalari ko‘rib chiqilgan [8],[9].

Ilmiy adabiyotlarda qurilish loyihalarining iqtisodiy samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida qurilish muddati alohida e’tirof etiladi. A.O. Lisitsin, Ye.Yu. Marinevich, I.I. Mazur, V.D. Shapiro va boshqa tadqiqotchilar ishlarida qurilish muddatlarini qisqartirish, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va investitsiya jarayonlarini optimallashtirish masalalariga alohida e’tibor qaratilgan [10–12]. Shuningdek, mahalliy olimlar N.T. Muxamedov, Z.M. Isaqova, I.A. Usmanov, X.T. Buriyev, Sh.M. Mirzoyevlarning izlanishlarida loyiha boshqaruvining huquqiy, tashkiliy va raqamli iqtisodiyot sharoitidagi jihatlari tahlil qilingan [13],[14],[15],[16].

Mavjud ilmiy tadqiqotlarda qurilish muddatiga asosan operativ va taktik boshqaruv nuqtai nazaridan yondashilgan bo‘lib, bu yo‘nalishda muayyan ilmiy natijalarga erishilgan. Shu bilan birga, qurilish muddatining tashkilot strategiyasi bilan uzviy bog‘liqligini yanada chuqurroq ochib berish imkoniyatlari mavjud. Qurilish muddatini boshqarish ko‘pincha alohida loyiha darajasidagi vazifa sifatida talqin qilingan bo‘lsa-da, uni tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlari bilan uyg‘unlashtirish masalasi istiqbolli ilmiy yo‘nalish sifatida namoyon bo‘lmoqda. Mazkur yondashuv loyiha boshqaruvi strategiyasini takomillashtirish, boshqaruv samaradorligini oshirish hamda qurilish tashkilotlarining raqobatbardoshligini kuchaytirish uchun muhim ilmiy-uslubiy imkoniyatlarni ochib beradi va ushbu tadqiqotning dolzarbligini asoslaydi.

### **METODOLOGIYA**

Tadqiqot jarayonida loyiha boshqaruvi va strategik menejment nazariyalarining asosiy yondashuvlaridan foydalanildi. Qurilish sohasida loyiha muddatining strategik ahamiyatini aniqlash maqsadida tizimli tahlil, mantiqiy umumlashtirish va taqqoslash usullari qo‘llanildi. Ilmiy adabiyotlar tahlili orqali loyiha boshqaruvida mavjud

konsepsiyalar o'rganilib, ularning qurilish amaliyotiga tatbiq etilish xususiyatlari baholandi. Tadqiqotda qurilish tashkilotlarining amaliy faoliyati bo'yicha ochiq ma'lumotlar va kuzatuv natijalari asosida xulosalar shakllantirildi. Loyiha muddatiga asoslangan strategik yondashuvlarni tasniflashda guruhlash va tizimlashtirish usullaridan foydalanildi. Tadqiqot natijalari qurilish tashkilotlarida loyiha boshqaruvi strategiyasini shakllantirish va boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi ilmiy-uslubiy tavsiyalar ishlab chiqishga yo'naltirilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Qurilish korxonalari va tashkilotlarida loyihalarni mustaqil boshqaruv elementi sifatida qabul qilish mamlakatimiz uchun muammoli masalalardan hisoblanadi.

Qurilish amaliyotida funksional yondashuv saqlanib, loyiha jamoasi boshqaruv tizimining bir bo'lagi hisoblanib uning faoliyati an'anaviy funktsiya va tashkiliy tuzilmaga moslashtirishga etibor qaratiladi.

Funksional boshqaruv tizimida an'anaviy iyerarxik (bo'ysunish) pillapoyaning buzilishi tashkilotning yemirilish belgisi sifatida qaraladi. Shuning uchun ham qurilish obyektlari va uchastkalarining rahbarlari bevosita markaziy apparatga bo'sundiriladi, modomiki qurilish loyihasining jamoasi o'z muammolarini mustaqil hal qilishi mumkin.

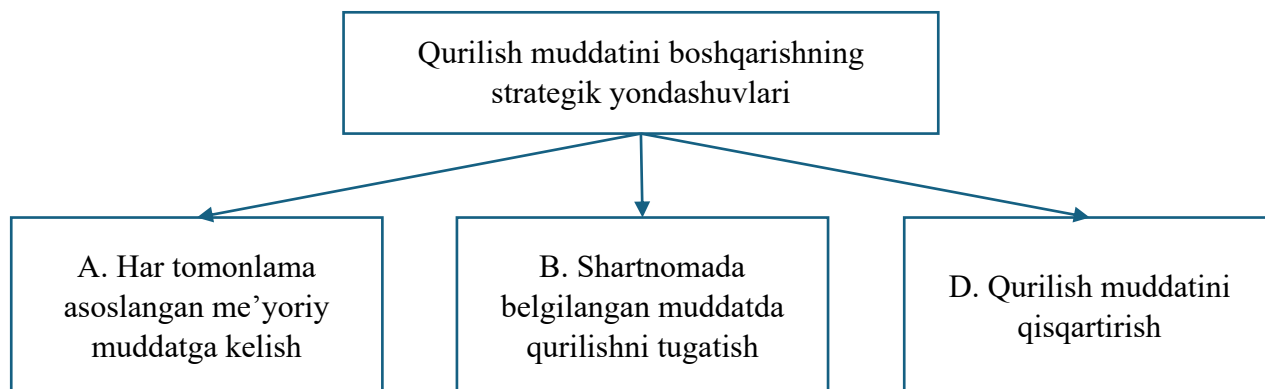
Xuddi shunday, tashkilotning maqsadiga loyiha boshqaruvining uzluksizligi va bir maromdaligiga qaratilishi lozim bo'lgan bo'lsada, biz o'rgangan tashkilotlarda faqat amaldagi loyihani boshqarish samaradorligiga e'tibor qaratilgan. Qurilish amaliyotidagi boshqa tizimli kamchiliklarga e'tibor qaratadigan bo'lsak, boshqaruvning tamoyillari asosan ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi, ammo bugungi kunda boshqaruv samaradorligi tamoyili ustuvor ahamiyatga ega bo'lishi lozim.

Qurilish tashkilotlarining rahbarlarida ham loyiha jamoasini nazorat qilishga moyilligi sezilmoqda. Bu esa boshqaruv tizimining moslashuvchanlik imkoniyatlarini sezilarli darajada cheklaydi.

Ko'rinib turibdiki, viloyat qurilish majmuasida loyiha boshqaruvi tizimi yetarlicha rivojlanmagan va uning nazariy-uslubiy asoslari ham qo'llanilish darajasi past.

Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatadiki, aynan qurilish amaliyotida loyiha boshqaruvi konsepsiyasi qo'llanilishi dolzarb muammolardan hisoblanadi. Buning uchun ushbu konsepsiyaning strategik jihatlari bilan bog'liq muammolarini hal qilish lozim, ya'ni loyihalar va ularning samaradorlik mezonlari strategiyaning boshlang'ich elementi sifatida tan olinishi lozim. Bu esa "qurilish muddati" tushunchasining korxona strategiyasi nuqtai-nazaridan talqin qilishni taqozo qiladi. Viloyat qurilish tashkilotlarida loyiha boshqaruvi tizimini joriy qilish uchun bizlar birinchi o'rinda loyiha boshqaruvi strategiyasini joriy qilish bo'yicha ilmiy-uslubiy tavsiyalarni asosladik.

Strategik maqsadlar va yo‘nalishlar korxonalar menejment tizimining asosiy elementlaridan hisoblanadi. An’anaviy yondashuvda tashkilot strategiyasi uning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun ilmiy-uslubiy va tashkiliy jihatdan asoslangan harakatlar va siyosatlar tizimini tashkil qiladi. Qurilish sohasida strategiya tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan muhim mexanizm yoki vosita rolini bajaradi. Loyiha boshqaruvi konsepsiyasining bosh mezonini alohida ta’kidlab o‘tish lozim. Agar loyihani boshqarishda loyiha muddatini asoslash va qisqartirish tamoyilini e’tiborga oladigan bo‘lsak, loyiha boshqaruvi konsepsiyasida boshqariladigan barcha loyihalarning muddatlari va tarkibidagi ishlarining vaqt parametrlari tanlanadigan strategiyaning bosh omili sifatida qabul qilinadi (1-rasm).



**1-rasm. Qurilish muddatiga nisbatan tashkilotning strategik yondashuvlari<sup>1</sup>**

Strategik yondashuvlarga asosan loyiha boshqaruvi tizimida maqsadlarning uchta asosiy turi ajratiladi:

A) loyihalarni me'yorlashtirishga qaratilgan strategiya. Bugungi kunda qurilish loyihalarining ilmiy asoslangan va resurslar bilan ta'minlangan obyektiv muddatini aniqlash eng dolzarb muammolardan hisoblanadi. Masalan, qurilish loyiha muddati qisqartirilsa texnika moddiy va mehnat resurslari past samara bilan ishlaydi va qurilish texnologiyasini buzilishiga asos bo'ladi. Loyiha muddati kattaroq qilib belgilansa, mavjud resurslardan foydalanish darajasi pasayadi. Chunki ishlarni bajarishda texnologik me'yordlardan kam resurs jalb qilinadi va ilg'or texnologiyalardan foydalanish cheklanadi.

Mazkur strategiyaning qo'llanilishi qurilish tashkilotlarida quyidagi bog'lanishlarni hisobga olinishini taqozo qiladi. Resurslarni me'yorlashtirish, qurilish loyihalari sonini me'yorlashtirish, qurilish obyektlarining kattaligi qiymati va ixtisoslashuvini me'yorlashtirish. Loyiha boshqaruvining mazkur strategiyasi tashkilotda ishlab chiqarish bilan bir qatorda tahliliy faoliyatni keng qo'llanilishini talab qiladi. Chunki loyiha muddatini ilmiy asoslash xatoliklarni va loyiha ishtirokchilari o'rtasidagi munosabatlarning buzilishini oldini oladi.

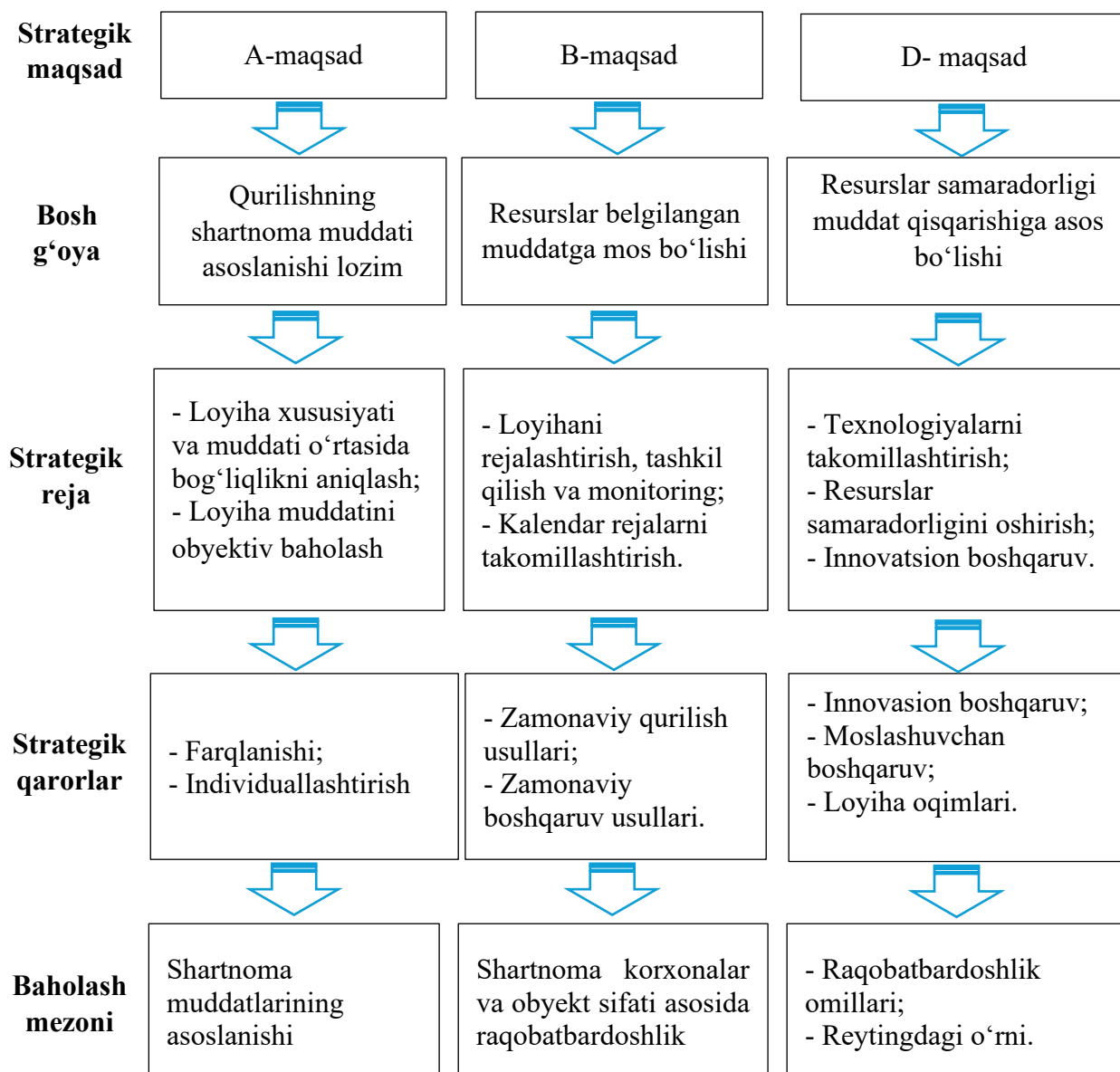
B) loyiha muddatini tartibga solish strategiyasi. Ushbu strategiyaning bosh mezonini bo'lib direktiv yoki hisoblangan muddatlarning bajarilishini ta'minlashdan

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



iborat. Demak, ushbu strategiyada qurilish loyihasining muddati muhokama qilinmaydigan vaqt parametri bo‘lib xizmat qiladi. Shunga asosan, tashkilot boshqaruv tizimining strategik maqsadi bo‘lib barcha turdagi resurslarni samarali yo‘naltirish va ishlab chiqarishning aynan shu maqsadlarga qaratishdan iborat. Mazkur strategiyaning tarkibi va yo‘nalishlari resurslar tejamkorligi mezoniga bo‘ysunadi.

D) loyiha muddatlarini qisqartirish strategiyasi. Mazkur strategiyaning yuqoridagi strategiyalardan farqi shundaki belgilangan qurilish muddatini takomillashtirish uchun boshlang‘ich shart sifatida qabul qilinadi. Bunda tashkilot qurilish muddatini voqealar rivojlanishining eng yomon ssenariyning natijasi deb hisoblanadi, ya‘ni loyihaning barcha omillari salbiy ta‘sir ko‘rsatganda shartnomadagi muddat kelib chiqadi.



**2-rasm. Loyiha boshqaruvi tizimidagi strategiyalarning tavsifi va xususiyatlari<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Strategik maqsadning mazmuni ishlab chiqarish va boshqaruv texnologiyalarini doimiy takomillashtirish, yangi yechimlarini topish va resurslar samaradorligini oshirishdan iborat. Quyidagi rasmda loyiha boshqaruvi tizimidagi strategiyalarning o'ziga xos jihatlari yoritib berilgan (2-rasm).

Qurilish muddatiga asoslangan strategiyaning o'ziga xosligi unga bo'lgan munosabat va shu bilan bog'liq xulq-atvor bilan bog'liq. Agar birinchi (A) strategik maqsadni tanlagan tashkilotlar qurilish muddatini to'g'ri tanlash orqali samaradorlikni oshirsa, ikkinchi (B) maqsad resurslar samaradorligiga bog'lanadi, uchinchi esa (D) muddatni qisqartirish samarasiga e'tiborni qaratadi. Shuni ta'kidlash joizki har bir maqsad qurilish tashkilotlarning strategik imkoniyatlarini ko'rsatadi. Salohiyatning oshishi murakkabroq strategiyani tanlashga undaydi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Olib borilgan tadqiqot natijalari qurilish tashkilotlarida loyiha boshqaruvi strategiyasini shakllantirish boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatdi. Qurilish loyihalarining murakkabligi va muddat omilining ustuvorligi loyiha boshqaruviga faqat operativ emas, balki strategik yondashuvni talab etadi. Qurilish muddatini tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlari bilan bog'lash loyiha boshqaruvi tizimining barqaror ishlashini ta'minlaydi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

- qurilish tashkilotlarida loyiha boshqaruvi strategiyasini alohida boshqaruv yo'nalishi sifatida joriy etish;
- qurilish muddatini loyihalarni baholash va tanlashda asosiy strategik mezon sifatida belgilash;
- loyiha jamoalarining mustaqilligini oshirish va ularni natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tamoyillari asosida shakllantirish;
- resurslarni rejalashtirishda muddat va samaradorlik o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash;
- loyiha boshqaruvi jarayonlarida tahliliy va monitoring mexanizmlarini kuchaytirish.

Mazkur takliflarning amaliyotga tatbiq etilishi qurilish tashkilotlarida loyiha boshqaruvi tizimini takomillashtirish, raqobatbardoshlikni oshirish va qurilish loyihalarining yakuniy natijalarini yaxshilashga xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Kim Xeldman. PMP Project Management Professional Practice Tests: 2021 Exam Update Kim Xeldman, Vanina Mangano
2. Ричард Ньютон. Управление проектами от А до Я. Подробнее на [livelib.ru: https://www.livelib.ru/author/195287/top-richard-nyuton](https://www.livelib.ru/author/195287/top-richard-nyuton) .
3. Грей, К.Ф. Управление проектами: Практическое руководство / Ф-Грей Клиффорд, Эрик У. Ларсон // Пер с англ. — М.: Издательство «Дело и Сер-вис», 2003. — 528 с.

4. Лэйна Фишер. «Совершенство на практике. Лучшие проекты в области управления бизнес-процессами и workflow». Пер с англ. «Весть-Метатехнология». — 432 с.. 2000.
5. Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. — 400 с.
6. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт // М.: Олимп-бизнес. 2003. 240 с.
7. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. — 12th ed. — John Wiley & Sons, 2017. — 1200 p.
8. Лю Южэнь Специфика модели управления строительными проектами в Китае. Дис. ... канд. экон. наук. — Москва, 2022. — 215 с.
9. Новиков А.А. Модели и эвристические алгоритмы определения оптимальной очередности выполнения строительных проектов Диссертация канд. техн. наук. — Воронеж, 2007. — 136 с.
10. Лисицын, А.О. Проект и проектное управление/ А. О. Лисицын // Вестник международного института управления. — 2017. — № 2. — С. 62-64;
11. Мариневич Е.Ю. Управление инвестиционно-строительными проектами на основе интегрированных контрактов. Автореферат. дис. ... канд. экон. наук. — Москва, 2010. — 18 с.
12. Мазур, И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. — М.: Омега-Л, 2007. — 664 с.
13. Мухамедов Н.Т. Правовые аспекты частно-государственных партнерств в сфере проектного управления // Вестник экономики и права. — 2020. — № 4. — С. 112-125.
14. Isaqova Z.M. Loyiha boshqaruvi tizimlarini joriy etish: tavsifi va innovasion iqtisodiyotda amalga oshirish shartlari. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2019 yil. — 110-115 b.;
15. Усманов И.А., Буриев Х.Т. Совершенствование расчёта экономического эффекта от сокращения сроков строительства // Alisher Navoi international congress on social sciences & humanities. Tashkent. May 22-23, 2023. 119-126 б.;
16. Mirzoyev Sh.M. Raqamli iqtisodiyotda loyiha boshqaruvi // Ekonomika i sosium №9(100). 2022. 474-477 b.

## QURILISH KORXONALARINING TASHKILIY TUZILMALARINING OMILLAR TA'SIRIDA SHAKILLANISHI

**Raximova Nilufar Abduazizovna**

Mirzo Ulug'bek nomidagi  
Samarqand davlat arxitektura-qurilish  
universiteti tadqiqotchisi

### Annotatsiya

Boshqaruv tashkiliy tuzilmalarining shakli va tarkibiy tuzilishi ko'plab tashkiliy iqtisodiy omillar ta'sirida shakllanadi. Qurilish tashkilotlarining tuzilmalariga faoliyat ixtisoslashuvi, tashkilotning kattaligi, bir tashkilotga to'g'ri keladigan xodimlar soni kabi omillar muhim ahamiyatga ega. Samarqand viloyatidagi qurilish tashkilotlarining xususiyatlarini tadqiq qilish ushbu sohadagi eng maqbul tashkiliy tuzilmalar turini tavsiya qilishga imkon beradi. Mazkur maqolada muallif tomonidan viloyatning qurilish tashkilotini tasniflash bo'yicha ilmiy natijalar joy olgan.

**Kalit so'zlar:** Qurilish, tashkiliy tuzilma, omillar, ixtisoslashuv, tashkilot kattaligi.

### Аннотация

Форма и структурная конфигурация управленческих организационных структур формируются под воздействием различных организационно-экономических факторов. В строительных организациях существенное значение имеют такие факторы, как специализация деятельности, размеры организации и численность работников, приходящихся на одну организацию. Исследование особенностей строительных организаций Самаркандской области позволяет рекомендовать наиболее оптимальные типы организационных структур для данной сферы. В статье представлены научные результаты автора по классификации строительных организаций региона.

**Ключевые слова:** строительство, организационная структура, факторы, специализация, размер организации.

### Abstract

The form and structural configuration of management organizational structures are shaped under the influence of various organizational and economic factors. In construction organizations, factors such as activity specialization, organizational size, and the number of employees per organization play a significant role in determining structural arrangements. Analyzing the characteristics of construction organizations in the Samarkand region makes it possible to recommend the most optimal types of organizational structures for this sector. This paper presents the author's scientific findings on the classification of construction organizations in the region.

**Keywords:** construction, organizational structure, factors, specialization, organizational size.

### KIRISH

Qurilish sohasi O'zbekiston iqtisodiyotining muhim tarmoqlaridan biri bo'lib, uning barqaror rivojlanishi investitsiya faolligi, infratuzilma kengayishi va hududiy

taraqqiyot bilan chambarchas bog'liqdir. So'nggi yillarda sohada amalga oshirilayotgan islohotlar qurilish tashkilotlari faoliyatini zamonaviy boshqaruv yondashuvlari asosida tashkil etish, resurslardan samarali foydalanish hamda raqobatbardoshlikni oshirish zaruratini yuzaga chiqarmoqda. Mazkur sharoitda boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari qurilish korxonalarining samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi muhim omillardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Qurilish tashkilotlarining tashkiliy tuzilmalari ularning faoliyat ixtisoslashuvi, kattaligi, xodimlar soni hamda hududiy xususiyatlariga bog'liq holda shakllanadi. Ushbu omillarni chuqur tahlil qilish boshqaruv tuzilmalarini takomillashtirish va ularni amaliy sharoitlarga moslashtirish imkonini beradi. Shu sababli, hududiy darajada qurilish korxonalarining tashkiliy tuzilmalari va ularni shakllantiruvchi omillarni o'rganish ilmiy va amaliy ahamiyatga ega hisoblanadi. Mazkur maqolada Samarqand viloyati qurilish tashkilotlari misolida boshqaruv tashkiliy tuzilmalarining omillar ta'sirida shakllanishi tahlil qilinadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari menejment nazariyasining asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lib, uning shakllanishi va rivojlanishiga doir masalalar klassik va zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda keng yoritilgan. Ushbu yo'nalishning nazariy asoslari Anri Fayol va Maks Veber kabi olimlarning ishlarida shakllantirilgan bo'lib, ular boshqaruv funksiyalari, iyerarxiya, vakolat va mas'uliyat taqsimoti kabi tushunchalarni ilmiy muomalaga kiritganlar [1], [2]. Mazkur yondashuvlar bugungi kunda ham boshqaruv tuzilmalarini tahlil qilishda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Keyingi ilmiy izlanishlarda tashkiliy tuzilmalarning tarmoqlar kesimidagi xususiyatlari, xususan, qurilish sohasida ularning shakllanish omillari chuqurroq o'rganila boshladi. Qurilish tashkilotlarining murakkab ishlab chiqarish jarayoni, ishtirokchilarning ko'pligi va faoliyat ixtisoslashuvi boshqaruv tuzilmalarining moslashuvchan va samarali bo'lishini talab etadi. Shu nuqtai nazardan, bir qator tadqiqotlarda qurilish korxonalarida tashkiliy tuzilmalarni tanlashda korxona kattaligi, faoliyat turi va xodimlar soni muhim omillar sifatida qayd etilgan [3], [4], [5].

Ayrim ilmiy ishlarda tashkiliy tuzilmalarning evolyutsiyasi va ularning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashuvi masalalari yoritilgan bo'lsa, boshqa tadqiqotlarda qurilish tashkilotlarida markazlashgan va funksional tuzilmalar ustunlik qilishi ta'kidlanadi [6]. Biroq mavjud adabiyotlarning aksariyatida hududiy xususiyatlar hamda quyi boshqaruv pog'onalarida tashkiliy tuzilmalarning shakllanish jarayoni yetarli darajada tahlil qilinmagan.

Qurilish tashkilotlarining tashkiliy tuzilmalari va ularni shakllantiruvchi omillarni hududiy kesimda o'rganish, xususan, Samarqand viloyati misolida tahlil qilish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi. Mazkur tadqiqot mavjud ilmiy qarashlarni to'ldirishga hamda qurilish sohasida eng maqbul tashkiliy tuzilmalarni tavsiya etishga qaratilgan.



## METODOLOGIYA

Tahlil jarayonida qurilish korxonalarining tashkiliy tuzilmalarini shakllantiruvchi omillarni aniqlash va baholashga qaratilgan ilmiy-uslubiy yondashuvlar qo'llanildi. Tadqiqotda tizimli tahlil, taqqoslash, guruhlash va mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Samarqand viloyatida faoliyat yuritayotgan qurilish korxonalari bo'yicha rasmiy statistik ma'lumotlar asosiy axborot manbai sifatida qabul qilindi. Korxonalar faoliyati ixtisoslashuvi, xodimlar soni va tashkilot kattaligi bo'yicha tasniflanib, ushbu ko'rsatkichlarning boshqaruvning tashkiliy tuzilmasiga ta'siri tahlil qilindi. Shuningdek, boshqaruv me'yorlari va xodimlar nisbatiga oid ko'rsatkichlar orqali mavjud tashkiliy tuzilmalar baholandi. Tadqiqot natijalari qurilish korxonalarida tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirish bo'yicha amaliy xulosalar va tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qildi.

## TAHLIL VA NATIAJALAR

Qurilishda tashkiliy tuzilmalarning holati va o'zgarish tendensiyalarini o'rganish va tahlil qilish boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishning birinchi bosqichi bo'lib xizmat qiladi. Nazariy izlanishlar jarayonida shakllantirilgan tadqiqot uslubiga asosan Samarqand viloyatida qurilish faoliyati bilan shug'ullanadigan korxona va tashkilotlarni son jihatdan o'rganishni tahlil qilishini lozim.

Qo'yilgan vazifalarni bajarish jarayonida qurilish tashkilotlarini boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini shakllantiruvchi omillarga mos ravishda tasniflash asosida o'rganishga qaror qilinadi (1-jadval).

**1-jadval.**

**Samarqand viloyati qurilish tashkilotlari tashkiliy tuzilmasini shakllantiruvchi omillarning tasnifi<sup>1</sup>**

| Geografik joylashuv bo'yicha                                        | Kattaligi bo'yicha                                        | Ixtisoslashuv bo'yicha                           | O'rtacha xodimlar soni bo'yicha             |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Investitsion qurilish bozorining sig'imiga bog'liqligini ko'rsatadi | Boshqaruv funksiyalarini taqsimlash darajasini ko'rsatadi | Boshqarish me'yorlarini belgilashga imkon beradi | Boshqaruv tuzilmalarining turini belgilaydi |

Tahlilda viloyatda qurilish sohasida faoliyat ko'rsatayotgan korxona va tashkilotlarning ixtisoslashuvini o'rganish vazifasi qo'yilgan. Ushbu vazifaning mazmuni shundan iboratki, korxonaning ixtisoslashuvi mos ravishda, mehnat resurslariga, mexanizatsiyalash darajasiga, mehnat sarflariga o'ziga xos talablar qo'yadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish va baholash uchun qator ko'rsatkichlar tizimi shakllantirilgan. Ushbu ko'rsatkichlar kuzatiladigan va kuzatilmaydigan omillarni ifodalashga qaratilgan bo'ladi. Kuzatiladigan omillarga bog'liq ko'rsatkichlar bo'yicha ma'lum darajada ma'lumotlar bazasi mavjud bo'lgani uchun bizlar shularning bir qismini obyekt sifatida qabul qilingan. Qurilish

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

korxonalarining boshqaruv tuzilmalarini ko'rsatib boruvchi tasniflarda quyidagi belgilarni muhim hisoblanadi:

- Ishlab chiqarish jarayonida bir rahbar (boshqaruv) xodimiga to'g'ri keladigan ishlarning o'rtacha soni, ya'ni boshqaruv ta'siri me'yorlari;
- Ishlab chiqarish va boshqaruv apparati xodimlarining o'zaro nisbati;
- Rahbar xodimlar va xizmatchilarning o'zaro nisbati.

Statistik organlari tomonidan qurilish sohasidagi korxona va tashkilotlar faoliyat turlari, tasniflanishiga binoan 27 ta alohida turga bo'linib kuzatib boriladi. Faoliyat turlari bo'yicha tasniflashning asosiy maqsadi korxonalarda qo'shilgan qiymat yaratishning xususiyatlarini aks ettirishdir. Bunday tasniflash korxonalarning boshqaruv xususiyatlarini hisobga olmaydi, faqat ishlab chiqarishning yakuniy natijasini ko'rsatishga harakat qiladi. Qo'yilgan maqsadga ko'ra boshqaruv tuzilmalarini o'ziga xosligini tadqiqot qilish uchun bizlar ushbu tasniflash belgilarini takomillashtirish zarur.

Qurilish korxonalarini tasniflashda ixtisoslashuv turi va bir rahbar xodimga to'g'ri keladigan ishlar soni, ya'ni boshqaruvchanlik me'yorlari asosiy omil sifatida qabul qilindi. Obyektlarning funksional xususiyatlari hamda bajariladigan ishlarning mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojlaridan kelib chiqib, tadqiqot doirasida qurilish korxonalari oltita asosiy guruhga ajratildi. Ularga binolarni qurish bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar, energetik inshootlar va tarmoqlarni barpo etuvchi korxonalar, suv va oqova inshootlari hamda tarmoqlarini quruvchi tashkilotlar, loyiha-qidiruv faoliyati bilan shug'ullanuvchi korxonalar, alohida turdagi qurilish ishlarini amalga oshiruvchi subyektlar, shuningdek, yo'l va ko'priklar qurishga ixtisoslashgan tashkilotlar kiritildi.

Korxonalarni bunday tasniflash ishlab chiqarish texnologiyasi, brigada va zveno tarkibi hamda boshqaruv faoliyatining xususiyatlari bilan izohlandi. Jadval ma'lumotlari tahlili shuni ko'rsatdiki, Samarqand viloyatida qurilish korxonalari orasida binolar qurilishi bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar yetakchi o'rinni egallagan. Xususan, 2023-yilda ushbu yo'nalishda faoliyat yuritgan korxonalar soni 1447 tani tashkil etgan bo'lsa, 2024-yilda ularning soni 1165 taga yetgan. Natijada ushbu guruhning umumiy ulushi 57 foizdan 56 foizga kamaygani kuzatildi (2-jadval).

**2-jadval.**

**Samarqand viloyatida qurilish korxonalari sonining ixtisoslashuvi bo'yicha taqsimlanishi [8]**

| T/r         | Faoliyat turi va ixtisoslashuvi               | Soni, dona |          | Ulushi, foizda |     |
|-------------|-----------------------------------------------|------------|----------|----------------|-----|
|             |                                               | 2023-yil   | 2024-yil |                |     |
| 1           | Binolarni qurish                              | 1447       | 1165     | 57             | 56  |
| 2           | Energetik inshootlar va tarmoqlar             | 251        | 253      | 10             | 12  |
| 3           | Suv va oqova inshootlari va tarmoqlari        | 299        | 207      | 12             | 10  |
| 4           | Loyiha-qidiruv tashkilotlari                  | 63         | 54       | 2              | 3   |
| 5           | Alohida turdagi qurilish ishlari, shu jumlada | 297        | 226      | 12             | 11  |
| 6           | Yo'l va ko'priklar qurish                     | 173        | 161      | 7              | 8   |
| <b>Jami</b> |                                               | 2530       | 2066     | 100            | 100 |

Keyingi oʻrinda yetakchilik qiluvchi korxonamiz bu suv va oqova inshootlari va tarmoqlari qurilishi boʻlib, 2023-yili 299 ta va 2024-yilda 207ta 92taga kamayganligini koʻrishimiz mumkin. Bir yilda 2%ga kamaygan boʻlib, keyingi korxonamiz bu alohida turdagi qurilish ishlari bilan shugʻullanuvchi qurilish korxonalari va ular ham 297tadan 226 taga kamaygan. Faqat energetik inshootlar va tarmoqlar qurilishi korxonalari 2%ga koʻpayganligini koʻrishimiz mumkin 251 tadan 253 taga. Eng oxirgi oʻrinlarda esa yoʻl va koʻprik qurish (173-161) hamda loyiha-qidiruv tashkilotlari (63-54) kamayganligini koʻrishimiz mumkin. Qurilish sohasida eng koʻp faoliyat olib boruvchi korxona bu binolarni qurish bilan shugʻullanuvchi korxonalar boʻlsa, eng quyi pogʻonada loyiha-qidiruv tashkilotlari turibdi.

Qurilish bilan shugʻullanuvchi korxonalarni foizlar nisbatida olsak, 56%bilan birinchi oʻrinda bino qurilishi boʻlsa, 12%, 11% va 10% lar bilan energetik inshootlar qurilishi, alohida turdagi qurilish ishlari va suv va oqova inshootlari va tarmoqlari qurilishi egallab turibdi. Nisbatan past foizda (8%) yoʻl va koʻpriklar qurilishi boʻlsa, eng quyi foizni loyiha-qidiruv tashkilotlari egallab turibdi (3%).

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarining turi va shaklini tanlashda korxonaning xodimlar soni muhim oʻrin egallaydi. Samarqand viloyatidagi qurilish korxonalarida ishlaydigan xodimlarning oʻrtacha sonini quyidagi jadvalda keltirib oʻtdik (3-jadval).

3-jadvalda 2023-yil va 2024-yilda har bir ixtisoslik uchun alohida oʻrtacha xodimlar sonini hisoblab chiqdik va natijalarni tahlil qiladigan boʻlsak, 2023yil jami 23390 ta xodim 2530 ta korxonada faoliyat olib borganini aniqladik. 2024-yilga kelib, xodimlar va korxonalarning kamayishiga qaramay oʻrtacha xodimlar soni koʻpayganligini koʻrishimiz mumkin (9,24dan 9,96gacha). Alohida ixtisoslashuv boʻyicha koʻrib chiqadigan boʻlsak, eng koʻp miqdorni yoʻl va koʻpriklar qurishida koʻrishimiz mumkin. Ikkinchi oʻrinda energetik inshootlar va tarmoqlar, keyin esa binolarni qurish, toʻrtinchi oʻrinda suv va oqova inshootlari (4.4 dan 6.7 gacha) va oxirgi oʻrinlarda alohida turdagi qurilish (3.7 dan 5.7 gacha) bilan loyiha-qidiruv tashkilotlari (3.6 dan 2.8 gacha) turadi.

### 3-jadval.

#### Korxonalarning ixtisoslashuvi boʻyicha oʻrtacha xodimlar sonini aniqlash<sup>1</sup>

| T/r         | Guruh nomi                                     | Korxonalar soni |             | Xodimlar soni |              | Oʻrtacha xodimlar soni |             |
|-------------|------------------------------------------------|-----------------|-------------|---------------|--------------|------------------------|-------------|
|             |                                                | 2023-yil        | 2024-yil    | 2023-yil      | 2024-yil     | 2023-yil               | 2024-yil    |
| 1           | Binolarni qurish                               | 1447            | 1165        | 14146         | 10983        | 9,8                    | 9,4         |
| 2           | Energetik inshootlar va tarmoqlar              | 251             | 253         | 2641          | 2961         | 10,5                   | 11,7        |
| 3           | Suv va oqova inshootlari va tarmoqlari         | 299             | 207         | 1313          | 1377         | 4,4                    | 6,7         |
| 4           | Loyiha-qidiruv tashkilotlari                   | 63              | 54          | 224           | 149          | 3,6                    | 2,8         |
| 5           | Alohida turdagi qurilish ishlari, shu jumladan | 297             | 226         | 1104          | 1283         | 3,7                    | 5,7         |
| 6           | Yoʻl va koʻpriklar qurish                      | 173             | 161         | 3962          | 3817         | 22,9                   | 23,7        |
| <b>Jami</b> |                                                | <b>2530</b>     | <b>2066</b> | <b>23390</b>  | <b>20570</b> | <b>9,24</b>            | <b>9,96</b> |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

2024-yil ko‘plab korxonalarda o‘rtacha xodimlar soni kamayganligiga qaramay, loyiha-qidiruv tashkilotlarida 0.8% va binolarni qurishda 0.4%ga ko‘paygan. Lekin yo‘l va ko‘prik qurilishida 0.8%, energetik inshootlar va tarmoqlarda 1.2%, alohida turdagi qurilish ishlarida 2% va suv va oqava inshootlari va tarmoqlarida 2.3%ga kamayganligini ko‘rsatib o‘tilgan. Keyingi jadvalda Samarqand viloyatidagi qurilish korxonalarining kattaligi bo‘yicha taqsimlanishini tahlil qilindi (4-jadval).

**4-jadval.**

**2023-2024-yillarda Samarqand viloyatidagi qurilish korxonalarining kattaligi bo‘yicha taqsimlanishi<sup>1</sup>**

| T/r         | Korxona xodimlar soni | Yillar   |          | O‘zgarish |        |
|-------------|-----------------------|----------|----------|-----------|--------|
|             |                       | 2023-yil | 2024-yil | sonda     | foizda |
| 1           | 5 kishigacha          | 1655     | 1204     | - 451     | 72,7   |
| 2           | 5dan 10 kishigacha    | 348      | 369      | -21       | 106,0  |
| 3           | 10 dan 25 kishigacha  | 296      | 292      | - 4       | 98,6   |
| 4           | 25 dan 50 kishigacha  | 141      | 126      | - 5       | 89,4   |
| 5           | 50 dan 100 kishigacha | 60       | 51       | - 9       | 85     |
| 6           | 100 kishidan katta    | 30       | 24       | - 6       | 80     |
| <b>Jami</b> |                       | 2530     | 2066     | - 464     | 81,7   |

Jadvaldan ko‘rishimiz mumkinki, Samarqand viloyatidagi qurilish korxonalarining aksariyati mikrofirma bo‘lib, xodimlar soni 5 kishidan kam sanaladi. 2023-2024-yillar davomida qurilishda optimizatsiya jarayonlari davom etganligi sababli barcha toifidagi korxonalar sonining kamayishi kuzatilgan. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi turi va shakliga ta’sir o‘tkazuvchi muhim omil – bu korxonada ishlovchi o‘rtacha xodimlar soni (5-jadval).

**5-jadval.**

**2023-2024-yillarda Samarqand viloyatidagi qurilish korxonalari o‘rtacha xodimlar soni<sup>2</sup>**

| T/r                      | Korxonaning kattaligi bo‘yicha tasnif belgisi | Yillar bo‘yicha xodim o‘rtacha soni |          | O‘zgarish, +/- |
|--------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------------|
|                          |                                               | 2023-yil                            | 2024-yil |                |
| 1                        | 5 kishigacha                                  | 1,46                                | 1,64     | 0,18           |
| 2                        | 5dan 10 kishigacha                            | 6,15                                | 6,04     | -0,11          |
| 3                        | 10 dan 25 kishigacha                          | 14,79                               | 14,85    | 0,06           |
| 4                        | 25 dan 50 kishigacha                          | 35,15                               | 34,73    | -0,42          |
| 5                        | 50 dan 100 kishigacha                         | 69,95                               | 68,88    | -1,07          |
| 6                        | 100 kishidan katta                            | 176,47                              | 172,79   | -4,32          |
| <b>Jamidagi o‘rtacha</b> |                                               | 9,24                                | 9,96     | 0,72           |

Yuqorida o‘rtacha xodimlar soni har bir qurilish yo‘nalishi bo‘yicha alohida tahlil qilingan bo‘lsa, mazkur jadvalda korxonalarning kattaligiga qarab o‘rtacha xodimlar

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi

soni aniqlandi. Jadval ma'lumotlarining tahlili shuni ko'rsatdiki, 2023-yilda yirik qurilish korxonalarida o'rtacha xodimlar soni 176,47 kishini tashkil etgan bo'lsa, 2024-yilda ushbu ko'rsatkich 172,79 kishigacha kamaygan. Bunday pasayish asosan 50–100 nafar hamda 25–50 nafar xodimga ega bo'lgan korxonalar guruhida kuzatildi. Shu bilan birga, 10–25 nafar va 5 nafargacha xodimga ega bo'lgan ayrim kichik korxonalarda o'rtacha xodimlar sonining oshishi qayd etildi. Ushbu holat qurilish sohasida korxonalar tuzilmasining optimallasuvi va kichik subyektlar faoliyatining nisbatan faollashuvi bilan izohlanadi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Olib borilgan tahlillar natijalari qurilish korxonalarining tashkiliy tuzilmalari ularning faoliyat ixtisoslashuvi, kattaligi va xodimlar soni kabi omillar ta'sirida shakllanishini ko'rsatdi. Samarqand viloyati misolida amalga oshirilgan tahlillar qurilish sohasida asosan kichik va mikro korxonalar ustunlik qilayotganini, yirik korxonalar ulushining esa nisbatan kam ekanligini tasdiqladi. Shu bilan birga, qurilish yo'nalishlari bo'yicha xodimlar soni va boshqaruvchanlik me'yorlarida sezilarli farqlar mavjudligi aniqlandi. Bu holat boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini tanlashda yagona yondashuvdan ko'ra, moslashuvchan va omillarga asoslangan qarorlar qabul qilish zarurligini ko'rsatadi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, quyidagi takliflarni ilgari surish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi: qurilish korxonalarida tashkiliy tuzilmalarni shakllantirishda faoliyat ixtisoslashuvi va xodimlar sonini asosiy mezon sifatida hisobga olish; kichik va o'rta korxonalarda soddalashtirilgan va markazlashgan boshqaruv tuzilmalarini, yirik korxonalarda esa funksional yoki loyihaviy yondashuvlarni bosqichma-bosqich joriy etish; boshqaruvchanlik me'yorlarini optimallashtirish orqali rahbar xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish. Mazkur takliflarning amaliyotga tatbiq etilishi qurilish korxonalarida boshqaruv samaradorligini kuchaytirish va ularning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М., 1923. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 28.08.2012. <https://gtmarket.ru/library/basis/5783>
2. Weber, M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / M. Weber. — Berkeley: University of California Press, 1978. — 1469 p.
3. Лыткина Ю.А. Формирование и развитие организационных структур управления в процессе реструктуризации строительных предприятий. Автореферат к.э.н. — Москва, 2007.
4. Макаrenchенко М.А. Теория и методология формирования организационной культуры как фактора развития структуры и методов управления предприятием. Автореферат к.э.н Москва, 2020.
5. Шульженко Н.А. Разработка методологии формирования организационных структур строительного комплекса в условиях неопределенности информации. Автореферат д.т.н. — Москва 2002.



6. Korol S.P. структура управления организации как систематическая основа ее техники организационного и экономического развития строительством Экономика, предпринимательство и право № 12'2021 – с.3005-3016.

7. <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>

8. Ўзбекистон Республикаси миллий статистика қўмитаси Самарқанд вилояти бош бошқармаси. <https://siat.stat.uz/reports-filed/425/map-data>

## O‘ZBEKISTON EKSPORTGA YO‘NALTIRILGAN KORXONALARINING MARKETING KOMPLEKSINI MINTAQALAR BOZORLARIGA MOSLASHTIRISH

**Axmedov Ikrom Akramovich**

TAFU, Iqtisodiyot fakulteti dekani, i.f.d., prof.

ORCID: 0009-0006-1866-4456

E-mail: [i.axmedov@utase.uz](mailto:i.axmedov@utase.uz)

### Annotatsiya

Ushbu maqolada mintaqaviy iqtisodiy integratsiya doirasida ustuvor hisoblangan SHHT va MDH mamlakatlari bozorlariga samarali kirib borish va o‘z mavqeyini mustahkamlash uchun O‘zbekiston korxonolari tomonidan marketing kompleksi elementlarini (mahsulot, narx, tarqatish, ilgari surish) moslashtirishning o‘ziga xos xususiyatlarini tadqiq etilgan.

Mahsulotni Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi standartlariga chuqur modifikatsiya qilish zarurati, narxlarning logistika xarajatlariga yuqori bog‘liqligi, o‘z distribyutorlik kanallarining zaifligi va Xitoy bozorida raqamli targ‘ibotning past samaradorligi kabi muammolar aniqlangan. MDH (madaniy yaqinlikka e‘tibor) va Xitoy (raqamlashtirish va platformalar orqali ishlashga e‘tibor) bozorlari uchun tabaqalashtirilgan strategiyalar belgilangan. 4Pning muvaffaqiyatli moslashuvi O‘zbekiston korxonalaridan ortiqcha mahsulotlarni eksport qilish taktikasidan har bir hamkor mamlakatda aniq iste‘molchiga yo‘naltirilgan maqsadli marketing strategiyasiga o‘tishni talab qilishi, notarif to‘siqlarni yengib o‘tish uchun qo‘shma korxonalar tashkil etish va mintaqaviy savdo kelishuvlari vositalaridan faol foydalanish muhim ahamiyat kasb etishi taklif etilgan.

**Kalit so‘zlar:** 4P marketing kompleksi, eksport, import, tashqi iqtisodiy faoliyat, SHHT, MDH, mintaqaviy integratsiya, mahsulotni moslashtirish, narxlarni moslashtirish, sotishni rag‘batlantirish.

### Аннотация

В данной статье исследованы особенности адаптации элементов маркетингового комплекса (продукт, цена, распределение, продвижение) предприятиями Узбекистана для эффективного выхода на рынки стран ШОС и СНГ, являющихся приоритетными в рамках региональной экономической интеграции, и укрепления своих позиций.

Выявлены такие проблемы, как необходимость глубокой модификации продукта в соответствии со стандартами Евразийского экономического союза, высокая зависимость цен от затрат на логистику, уязвимость собственных дистрибьюторских каналов и низкая эффективность цифрового продвижения на китайском рынке. Для рынков СНГ (с акцентом на культурную близость) и Китая (с акцентом на цифровизацию и работу через платформы) определены дифференцированные стратегии. Успешная адаптация 4P требует от предприятий Узбекистана перехода от тактики экспорта избыточной продукции к целевой маркетинговой стратегии, ориентированной на конкретного потребителя в каждой стране-партнере, создания совместных предприятий для

преодоления нетарифных барьеров и активного использования инструментов региональных торговых соглашений.

**Ключевые слова:** маркетинговый комплекс 4P, экспорт, импорт, внешнеэкономическая деятельность, ШОС, СНГ, региональная интеграция, адаптация продукта, адаптация цен, стимулирование сбыта.

### Abstract

This article examines the peculiarities of adapting marketing complex elements (product, price, distribution, promotion) by Uzbekistan's enterprises to effectively enter the markets of the SCO and CIS countries, which are priority areas within regional economic integration, and strengthen their positions.

Such problems as the need for deep product modification in accordance with the standards of the Eurasian Economic Union, high dependence of prices on logistics costs, vulnerability of own distribution channels, and low efficiency of digital promotion in the Chinese market were identified. Differentiated strategies have been defined for the CIS (with an emphasis on cultural proximity) and China (with an emphasis on digitalization and working through platforms) markets. Successful adaptation to 4P requires Uzbekistan's enterprises to shift from excess product export tactics to targeted marketing strategy focused on specific consumers in each partner country, establish joint ventures to overcome non-tariff barriers, and actively utilize regional trade agreement tools.

**Keywords:** 4P marketing complex, export, import, foreign economic activity, SCO, CIS, regional integration, product adaptation, price adaptation, sales promotion.

### KIRISH

O'zbekiston Respublikasi tashqi savdosining ochiqligi va diversifikatsiyasi strategiyasi kontekstida SHHT va MDH mamlakatlari bozorlari muhim ahamiyat kasb etadi. Biroq, eksportning o'sishi nafaqat ishlab chiqarish, balki marketing transformatsiyasi zarurati bilan ham to'qnash keladi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasida, "Yaqin qo'shnilarimiz bilan ko'p asrlik do'stlik, yaxshi qo'shnichilik, strategik sheriklik va o'zaro ishonch ruhida aloqalarimizni yanada rivojlantirishga ustuvor ahamiyat qaratamiz. Bunda mintaqamiz davlatlari o'rtasidagi savdo-iqtisodiy, transport-logistika, energetika, suv, ekologiya, xavfsizlik, madaniyat va ta'lim sohalarida hamkorlikni yanada chuqurlashtiramiz" deb ta'kidlagan edi [1].

Yuqoridagi vazifalarni amalga oshirishda ichki bozorda samarali bo'lgan klassik marketing kompleksi (4P) hamkor mamlakatlarning institutsional, madaniy va raqobatbardosh xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur moslashuvni talab qiladi. Muammo shundaki, O'zbekistonning ko'plab korxonalarida bunday moslashish uchun tizimli nazariy va amaliy modellar mavjud emas, bu esa eksport salohiyatidan samarasiz foydalanishga olib keladi.

O'zbekistonning iqtisodiy strategiyasi SHHT va MDH bozorlari tizim hosil qiluvchi rol o'ynaydigan eksport diversifikatsiyasiga tayanadi. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yil yanvar–noyabr oylarida respublikaning tashqi savdo aylanmasi 72,8 mlrd AQSH dollariga yetdi va

2024-yilning yanvar–noyabriga nisbatan 13 018,4 mln AQSH dollariga yoki 21,8 % ga ko‘paydi. Tashqi savdo aylanmasida eksport hajmi 30 894,8 mln AQSH dollariga (2024-yilning yanvar–noyabr oylariga nisbatan 26,2 %ga o‘sdi) va import hajmi 41 885,4 mln AQSH dollariga (18,7 % o‘shish) yetdi. Hisobot davrida tashqi savdo balansi 10 990,6 mln AQSH dollari miqdorida manfiy saldo bilan shakllandi. O‘zbekiston jahonning 210 mamlakati bilan savdo aloqalarini amalga oshirib kelmoqda. O‘zbekiston tashqi savdo aylanmasining yuqori ulushi Xitoy (20,1 %), Rossiya (16,2 %), Qozog‘iston (6,0 %), Turkiya (3,7 %) va Koreya Respublikasi (2,2 %) hissasiga to‘g‘ri keldi. Eksport tarkibida tovarlar ulushi 72,6 % ni tashkil etib, unda asosan sanoat tovarlari (11,3 %), oziq-ovqat mahsulotlari va tirik hayvonlar (8,7 %), kimyoviy vositalar va shunga o‘xshash mahsulotlar (6,0 %) va har xil tayyor mahsulotlar hissasi yuqori (5,0 %) bo‘ldi [2].

Miqdoriy o‘shishga qaramay, chuqur marketing moslashuvini talab qiladigan sifat sakrashi muammo bo‘lib qolmoqda. Ko‘pgina korxonalar 4P kompleksini moslashtirish strategiyasiga ega emas, bu Qozog‘iston va Rossiyaning tarmoq chakana sotuvchilari peshtaxtalarida o‘zbek brendlari ulushining pastligi bilan tasdiqlanadi.

Bugungi kunda SHHT va MDH mamlakatlariga eksport qiluvchi O‘zbekiston korxonalari uchun marketing kompleksini (4P) moslashtirish bo‘yicha amaliyotga yo‘naltirilgan tavsiyalar ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega.

Bu borada qo‘yidagilarga alohida e‘tibor qaratish zarur:

- Qozog‘iston, Qirg‘iziston, Rossiya va Xitoy bozorlarida O‘zbekistonning asosiy tovar guruhlari (argo, to‘qimachilik, qurilish materiallari) uchun eksport salohiyati va raqobat muhitini tahlil qilish.

- har bir 4P elementining moslashuvidagi asosiy to‘siqlarni (logistik, me‘yoriy, madaniy) aniqlash;

- mintaqaviy savdo bitimlari imkoniyatlaridan foydalanish darajasini baholash;

- ko‘rsatilgan bozorlar uchun 4P ni moslashtirish bo‘yicha tabaqalashtirilgan strategik tavsiyalarni ishlab chiqish.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Adabiyotlarda O‘zbekistonning mintaqaviy iqtisodiy yetakchilardan biri sifatidagi roli, ayniqsa, eksport salohiyatini liberallashtirish va kuchaytirish bo‘yicha strategik yo‘l tutilgandan so‘ng tobora ortib borayotgani qayd etilgan. SHHT mamlakatlari (ayniqsa, Xitoy, Qozog‘iston, Rossiya) va MDH bozorlari geografik yaqinlik, tarixiy aloqalar va mintaqaviy integratsiya jarayonlari (Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi, “Makon va yo‘l” tashabbusi) tufayli mantiqiy, ammo murakkab ustuvorliklardir. Biroq, ta’kidlanishicha, eksportga yagona yondashuv ko‘pincha muvaffaqiyatsizlikka uchraydi, bu esa marketing kompleksini chuqur moslashtirishni talab qiladi.

F. Kotler, V. Vong va boshqalar o‘zlarining “Marketing asoslari” nomli kitobida marketingni standartlashtirish va moslashtirish o‘rtasidagi tanlov madaniy masofaga, iqtisodiy rivojlanish darajasiga, me‘yoriy-huquqiy muhitga va iste’molchilarning odatlariga bog‘liqligini ta’kidlashadi [3].

Rivojlanayotgan bozorlar bo'yicha tadqiqotlar institutsional bo'shliqlarni, norasmiy aloqalarning rolini va MDH bozorlarining bir qismi uchun xos bo'lgan narxga sezgirlikni hisobga olish zarurligini ta'kidlaydilar [4].

Mintaqaviy integratsiya bo'yicha ilmiy ishlarda (Lixachev A.) erkin savdo zonalarini yaratish, standartlarni (texnik, sanitariya) uyg'unlashtirish va transport yo'laklarini rivojlantirish raqobat muhitini soddalashtirishi, shu bilan birga murakkablashtirishi, kompaniyalardan strategik joylashuvni talab qilishini tahlil keltirilgan [5].

Adabiyotlarda (YEOTB, Jahon banki hisobotlari) bozorlar o'rtasidagi ulkan farq qayd etiladi (masalan, Rossiya va Qozog'istonning yuqori daromadli segmentlari va narxga bog'liq hududlar). Bu bevosita narx belgilash va segmentlash strategiyasini belgilaydi.

Tadqiqotlar (G. Hofstede, RISC loyihalari) brendlarni idrok etish, rang ramzlari va muloqotdagi farqlarni ko'rsatadi. O'zbekiston uchun bu qadoqlash dizaynini moslashtirish (masalan, rus/qozoq/xitoy yozuvlari), oziq-ovqat afzalliklarini hisobga olish (halol, mahalliy ta'mlar) [6].

Tahlilchilar notarif to'siqlar, sertifikatlashning o'ziga xos talablari (ayniqsa Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi va Xitoyda), soliq solishdagi farqlar va intellektual mulkni himoya qilishga e'tibor qaratmoqdalar. Bu mahsulot va joyni moslashtirish uchun juda muhimdir [7,8].

Adabiyotlarda mahalliy ishlab chiqaruvchilar, Turkiya, Xitoy va Rossiya brendlari o'rtasidagi yuqori raqobat ta'kidlanadi, bu esa o'zbek kompaniyalaridan aniq UTP (noyob savdo taklifi) talab qiladi.

To'qimachilik va maishiy texnika bozorida Turkiya va Xitoy tovarlari bosimi tahlili bo'yicha tadqiqotlarda mualliflar mahalliy xususiyatlar va sifatga asoslangan noyob raqobatbardosh ustunliklarni rivojlantirish zarurligini to'g'ridan-to'g'ri ko'rsatadilar [9].

Rossiya (sut mahsulotlari, avtomobillar), Xitoy (elektronika, qurilish materiallari) va Turkiya (to'qimachilik, mebel) brendlari tomonidan nazorat qilinadigan segmentlar ajralib turadigan bozor tuzilmasining batafsil tahlilida differentsiatsiya strategiyalariga bag'ishlangan to'g'ridan-to'g'ri noyob savdo taklifini yaratish haqida fikrlar ilgari so'riladi [6].

Turkiya va Rossiya importiga noyob savdo taklifi elementlari sifatida "milliy", "tabiiy", "halol"ga urg'u berib, o'z o'rnini egallashga muvaffaq bo'lgan aniq o'zbek kompaniyalari (masalan, oziq-ovqat sanoati) bo'yicha tadqiqotlar mavjud [7,8].

Aksariyat tadqiqotlar (masalan, BMTning taraqqiyot dasturining O'zbekistondagi vakilligi, Eksportni rivojlantirish agentligi) tovarni modifikatsiyalash zarurligiga to'xtaladi. Ularning tadqiqotlariga ko'ra to'qimachilik tarkibini iqlimga moslashtirish, kiyimning o'lcham qatorlari, mahsulotlarning ta'm profillari (kamroq achchiq, shirinroq variantlar). Kelib chiqish mamlakati samarasi ("O'zbekistonda ishlab chiqarilgan") muhim jihat bo'lib, u qishloq xo'jaligi mahsulotlari va to'qimachilik uchun foyda keltiradi, yuqori texnologiyali tovarlar uchun esa joylashtirish bo'yicha qo'shimcha sa'y-harakatlarni talab qilishi mumkin [9].



Tadqiqotlar ikkita asosiy strategiyani qayd etadi: 1) logistika xarajatlari va bojlarni hisobga olgan holda ommaviy tovarlarga (sabzavotlar, mevalar) raqobatbardosh narx belgilash; 2) maqsadli mahsulotlar (organik quritilgan mevalar, qo'lda ishlangan mahsulotlar, o'zbek premium paxtasi) uchun ustama narx belgilash. Narx va qabul qilingan qiymat psixologiyasini hisobga olish muhimligi ta'kidlanadi [10].

Adabiyotlarda O'zbekiston kompaniyalarining o'z distribyutorlik tarmoqlarining zaifligi muammosi ta'kidlanadi. Mintaqaviy distribyutorlar orqali ishlash, mahalliy hamkorlar bilan qo'shma korxonalar yaratish, B2B platformalaridan foydalanish (ayniqsa, Xitoy uchun — Alibaba), xorijda o'zbek savdo uylarini yaratishda ishtirok etish kabi modellar tavsiya etiladi. Asosiy trend — an'anaviy ko'p darajali zanjirni aylanib o'tib, tarmoqda to'g'ridan-to'g'ri yetkazib berish ekanligi ta'kidlanadi [11].

Tahlilchilar (shu jumladan, mintaqaning marketing agentliklari) gibrid aloqalarni maslahat berishadi. Auditoriyani qamrab olish uchun raqamli marketing (VK, Odnoklassniki, WeChat, Yandeksda maqsadli reklama). Mintaqaviy ko'rgazmalarda ishtirok etish (B2B aloqalarini o'rnatish uchun muhim). Ommaviy diplomatiya va gastronomik turizm milliy brendni bilvosita targ'ib qilish vositasi sifatida. Kontentni shunchaki tarjima qilish emas, balki mahalliy kontekstga moslashtirish juda muhim muhim ekanligi ta'kidlanadi [12].

Mavjud adabiyotlar va amaliy tadqiqotlar SHHT va MDH mamlakatlariga O'zbekiston eksportining muvaffaqiyati har bir 4P elementini maqsadli mamlakatning o'ziga xos xususiyatlariga tabaqalashtirilgan va chuqur moslashtirmasdan mumkin emasligiga ishonitiradi. Muvaffaqiyatning asosiy omillari quyidagilardir: moslashuvchanlik, iste'molchini chuqur o'rganish, raqamli vositalardan foydalanish va mavjud mamlakatlarda ishonchli hamkorlik tarmoqlarini yaratish.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqot aralash (qual-quant) xarakterga ega bo'lib, nazariy tahlil va empirik qismni o'z ichiga oladi. Ikkilamchi ma'lumotlar O'zbekiston, Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi, JST statistika qo'mitalari ma'lumotlari, Jahon banki hisobotlari, tahliliy sharhlari, birlamchi ma'lumotlar Respublika eksportni rivojlantirish agentligi, tarmoq uyushmalari vakillari bilan ekspert intervyulari asosida to'plangan. Tadqiqot davomida sifat tahlili, miqdoriy tahlil usullaridan foydalanilgan.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Eksport muhitining tahlili 2020-2023-yillarda O'zbekistonning ushbu mamlakatlarga eksporti dinamikasi va tarkibi bo'yicha Xitoy bozorida xomashyoga yo'naltirilganlik (paxta, meva) va MDH uchun chuqur qayta ishlash tovarlari ustunligini ko'rsatdi (1-jadval).

Mahsulotni moslashtirish bo'yicha olib borilgan tadqiqot natijalari respondentlarning 78 foizi Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi texnik reglamentlariga (ayniqsa, Rossiya Federatsiyasi va Qozog'iston uchun) muvofiq bo'lish uchun retseptura, o'lchamlar yoki qadoqni o'zgartirish zaruratiga duch kelganligini ko'rsatdi [13].

**1-jadval.**

**Asosiy import qiluvchi mamlakatlarning tashqi muhiti va iste'molchilarini tahlil qilish (4P moslashuv omillari)**

| Mamlakat (Ittifoq)      | Iqtisodiy va demografik omillar                                                                 | Madaniy xulq-atvor xususiyatlari                                                                                                       | Me'yoriy-huquqiy to'siqlar                                                                                                                                          | Tarqatish kanallari va media iste'moli                                                    | O'zbekiston eksporti uchun raqobatbardosh muhit                                                                      |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rossiya                 | Katta, segmentli bozor; yuqori urbanizatsiya; premium segmentdan tashqaridagi narxga sezgirlik. | Mashhur brendlarga ishonch, "tabiiylik"ning ahamiyati, ijtimoiy tarmoqlardan ("VK", "YouTube") faol foydalanish.                       | Bojxona ittifoqining texnik reglamentlari talablari (Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi texreglamentlari), fitosanitariya nazorati, logistika uchun sanksiya cheklavlari. | Rivojlangan chakana savdo tarmoqlari (X5, Magnit), Wildberries/Ozon; kuchli TV-marketing. | Turkiya to'qimachilik, Yevropa mahsulotlari, mahalliy ishlab chiqaruvchilar, Belarus qishloq xo'jaligi mahsulotlari. |
| Qozog'iston             | O'sib borayotgan o'rta sinf, shaharlarda yuqori konsentratsiya.                                 | Rossiya Federatsiyasiga o'xshash afzal ko'rish, ammo Osiyo trendlarining ta'siri kuchliroq; sifatni qadrlashadi.                       | Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi a'zosi, nisbatan shaffof tartiblar.                                                                                                    | Yirik chakana savdo (Magnum, Small), faol Ozon /Megamarket.                               | Rossiya, Xitoy, Turkiya tovarlari; mahalliy brendlar.                                                                |
| Xitoy                   | Ulkan, raqamlashtirilgan, viloyatlar darajasigacha segmentlangan.                               | Ular premium tabiiy mahsulotlarni ("organik", "eko"), mobil platformalar va KOL (Key Opinion Leaders). ning asosiy rolini qadrlashadi. | Qat'iy fitosanitariya va karantin me'yorlari, til to'sig'i, mahalliy platformalar orqali ishlash zarurati.                                                          | Alibaba (B2B), JD.com, Pinduoduo (B2C) ustunligi; live-stream commerce.                   | Kuchli mahalliy mahsulot, Janubiy Osiyodagi raqobat, Avstraliya/Yevropa premium brendlari.                           |
| Boshqa MDH mamlakatlari | Ko'pincha kichik hajmlar, kamroq rasmiylashtirilgan bozorlar.                                   | Shaxsiy aloqalarning muhimligi, yuqori narx sezgirligi.                                                                                | Ko'pincha o'zgaruvchan tartibga solish, bojxona qiyinchiliklari.                                                                                                    | Aralash: bozorlar + kichik chakana savdo; onlayn roli ortib bormoqda.                     | Turkiya, Eron, Rossiya tovarlari.                                                                                    |

Xitoy bozori uchun raqamli markirovka (kelib chiqishi va sifati to'g'risidagi ma'lumotlarga ega QR kodlar) asosiy talab hisoblanadi [14].

Kirill alifbosidagi brending MDH uchun ishlatiladi, Xitoy uchun esa kompaniyalarning 90 foizi inglizcha nomlar yoki to'g'ridan-to'g'ri transliteratsiyadan foydalanadi.

Tadqiqot natijasida respondentlarning 78 foizi Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi texnik reglamentlariga rioya qilish muammosiga duch kelishi, logistika xarajatlari esa uzoq

bozorlarda tannarxning 40 foiziga yetishi aniqlandi. Bunda bitimlar doirasidagi imtiyozli savdo salohiyatidan 15 foizdan kam foydalanilmoqda. Eksport dinamikasini tahlil qilish asosida (2022-yilda MDHda 23 foizga va Xitoyda 34 foizga o'sish) tabaqalashtirilgan strategiyalar maqsadga muvofiq bo'ladi [15].

O'zbekistonning MDH mamlakatlariga eksporti 2022-yilda 23 foizga o'sib, 4,8 milliard dollarga, Xitoyga 34 foizga o'sib, 2,5 milliard dollarga yetdi (O'zR Milliy statistika qo'mitasi, 2023-yil).

Agrosektorning MDHga eksportdagi ulushi 28% tashkil etmoqda. Yangi va qayta ishlangan mevalar/sabzavotlar asosiy ulushni tashkil etmoqda. Agrosektorning eksport salmog'i Rossiyaga 67 foizi, Qozog'istonga 22 foizni tashkil etgan.

To'qimachilikning MDHga eksportdagi ulushi 25% tashkil etgan. MDHda to'qimachilik mahsulotlari eksportining 85 foizi Rossiya va Qozog'istonga to'g'ri keladi. 2021-2022-yillarda Rossiya Federatsiyasiga trikotaj mahsulotlarini yetkazib berishning o'sishi 41% ni tashkil etdi.

Xitoyga eksport tarkibi boshqacha ko'rinishga ega: paxta tolasi — 1,1 milliard dollar (XXRga eksportning 44 foizi), to'qimachilik mahsulotlari — atigi 280 million dollar (11 foiz).

Mahsulotlarni ushbu bozorlarga moslashtirishda sertifikatlash muhim ahamiyat kasb etmoqda. So'rov natijalariga ko'ra, agrosektor va qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi kompaniyalarning 78 foizi Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi muvofiqlik sertifikatini (EAC) olish jarayoni bozorga kirish muddatini 3-6 oyga, xarajatlarni esa 15-20 foizga uzaytirishini ta'kidlaydi. Shuningdek mahsulotlarni modifikatsiyalash borasida Rossiya bozori uchun oziq-ovqat ishlab chiqaruvchilarning 62 foizi retseptura yoki qadoq tarkibini o'zgartirishga majbur bo'lmoqdalar[x4].

Ushbu bozorlarga narx-siyosatini moslashtirish bo'yicha o'rganishlar qo'yidagilarni aniqlashga imkon berdi:

narx shakllanishining asosiy omili — logistika xarajatlari (Rossiyaning chekka hududlari uchun tannarxning 40% gacha). Rossiyaning markaziy mintaqalariga yetkazib berish uchun tez buziladigan qishloq xo'jaligi mahsulotlari narxidagi transport komponenti 35-40% ga yetadi. Taqqoslash uchun, Qozog'istonga — 10-15%.

Qozog'iston va Qirg'iziston bozorlarida mahalliy va turk ishlab chiqaruvchilari tomonidan narx bosimi kuzatilmoqda. Qozog'iston qurilish materiallari bozorida turk ishlab chiqaruvchilari tomonidan narx bosimi respondentlar tomonidan "yuqori" deb baholanmoqda (5 ballik shkala bo'yicha o'rtacha 4,2 ball).

kompaniyalarning atigi 15 foizi import bojlarini pasaytirish uchun erkin savdo bitimlari imtiyozlaridan maqsadli foydalanmoqda.

So'rovda qatnashgan menejerlarning atigi 15 foizi ularning kompaniyasi Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi/SHHT kelishuvlari doirasida bojxona bojarining pasaytirilgan stavkalaridan ongli ravishda foydalanayotganini tasdiqladi. 45% — ular haqida to'liq ma'lumotga ega emas [17].

Mahsulotni yetkazib berishda asosiy model mahalliy importchilar/distribyutorlar orqali ishlash ekanligi aniqlandi. Faqat yirik xoldinglarga o'z vakolatxonalariga ega. 92% kichik va o'rta korxonalar mahalliy importchilar orqali ishlaydi. Yirik

xoldinglarning atigi 8 foizi (masalan, to'qimachilikda) Rossiya Federatsiyasida o'z distribyutorlik tarmoqlari yoki vakolatxonalariga ega.

B2B platformalari (Alibaba, Russia.Trade) orqali onlayn savdo Xitoy bozoriga kirish uchun faol rivojlanmoqda (IT -kompaniyalarning 60 foizi ushbu modeldan foydalanadi). O'zbekistondagi xizmatlarni eksport qiluvchi IT-kompaniyalarning 60 foizi MDHdagi mijozlarga chiqish uchun global platformalar (Upwork) yoki mintaqaviy B2B portallaridan foydalanadi. Xitoyga tovar eksporti uchun so'ralganlarning 40 foizi Alibaba.com orqali ishlashga harakat qilgan [18].

**2-jadval.**

**O'zbekiston eksport qiluvchi korxonasi uchun 4P marketing kompleksini moslashtirish matritsasi**

| 4P elementlari            | Strategiya / Vazifa                                                                        | Aniq moslashuv choralari (misollar)                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Moslashuvchanlik mavjud bo'lmagandagi xavflar                                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Product (Tovar)           | Standartlar va didlarga moslashtirish.                                                     | 1.Retseptura/tarkibning o'zgarishi (tuz, ziravorlar).<br>2. Dizayn va qadoqlashni moslashtirish (til, belgilar, ma'lumotlar).<br>3. Mamlakat standartlari bo'yicha sertifikatlash (Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi, GB Xitoy).<br>4. Ixtisoslashtirilgan mahsulot liniyalarini ishlab chiqish (masalan, chakana savdo korxonalari uchun). | Bojxona rasmiylashtiruvdan bosh tortish, iste'molchi tomonidan qabul qilinmaslik, raqobat ustunligini yo'qotish. |
| Price (Narx)              | Xarajatlar va qabul qilinadigan qiymatni hisobga olgan holda moslashuvchan narx belgilash. | 1. Bojlar, logistika, vositachilar ustamalarini hisobga olgan holda "kirish narxi"ni hisoblash.<br>2. Premium tovarlar uchun "qaymog'ini olish" strategiyasi.<br>3.Psixologik narxlardan foydalanish (199 rubl, 999 tenge).<br>4. Ulgurji sotuvchilar uchun chegirmalar tizimi.                                                        | Narx segmentiga kira olmaslik, rentabellikning yo'qligi yoki yuqori narx tufayli bozor ulushini yo'qotish.       |
| Place (Distributsiya)     | Gibrid sotish kanallarini qurish.                                                          | 1. Milliy distribyutor bilan hamkorlik.<br>2. B2B platformalariga o'tish (Alibaba, Tamojnya.ru).<br>3. Tarmoq chakana savdosi bilan to'g'ridan-to'g'ri shartnomalar.<br>4. Mamlakatda savdo vakolatxonasi/omborxona ochish.                                                                                                            | Vositachilarning uzun zanjiri yuqori yakuniy narx, targ'ibot va fikr-mulohaza nazoratini yo'qotish.              |
| Promotion (Ilgari surish) | Lokallashtirilgan integrallashgan kommunikatsiyalar.                                       | 1.Mahalliy tilda mahalliy kontentga ega ijtimoiy tarmoqlarni yaratish.<br>2.Mintaqaviy ixtisoslashtirilgan ko'rgazmalarda ishtirok etish.<br>3.Mahalliy inflyuenserlar/ KOL bilan ishlash.<br>4. "Kelib chiqish" hikoyalari orqali PR (terruar, hunarmandchilik).                                                                      | Nol taniqlilik, samarasiz reklama byudjetlari, madaniy xatolar tufayli kommunikatsiya muvaffaqiyatsizliklari.    |

Ushbu bozorlar uchun targ'ibot vositalaridan foydalanish MDH uchun mintaqaviy ko'rgazmalarda ishtirok etish va ijtimoiy tarmoqlarda ishlash (VK, Odnoklassniki) eng samarali ekanligi aniqlandi. Xitoy uchun mahalliy raqamli kanallarga (WeChat, Weibo) kirish to'siq hisoblanadi. Video platformalarda (Douyin)

mahalliy ta'sir o'tkazuvchilar (KOL) bilan hamkorlik qilish orqali samaradorlik qayd etiladi [19].

Tashqi bozorlarda ilgari surish uchun o'rtacha xarajatlar eksport daromadining 5% dan kamrog'ini tashkil qiladi (xalqaro raqobatchilarda 10-15%). MDH uchun ixtisoslashgan ko'rgazmalarda ishtirok etish eng samarali kanal deb tan olingan (respondentlarning 74%). Xitoy uchun kompaniyalarning 68 foizi raqamli muhitdagi til va madaniy tafovutni to'siq deb hisoblaydi (2-jadval).

Aniqlangan muammolar eksport marketingidan xalqaro marketingga o'tish zarurligi haqidagi tezisni tasdiqlaydi. Moslashuv qisman bo'lishi mumkin emas, barcha 4P ga kompleks yondashuv talab etiladi.

SHHT/Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi preferensiyalari to'g'risida xabardorlikning pastligi vakolatlar yetishmasligi va biznesning davlat qo'llab-quvvatlash institutlari bilan o'zaro hamkorligi sustligidan dalolat beradi (3-jadval).

### 3-jadval.

#### Mintaqaviy integratsiyaning 4P elementlariga ta'siri (imkoniyatlar va tahdidlar)\*

| Integratsiya vositasi                                                                               | Product (Tovar)ga ta'sir                                                                                            | Price (Narx)ga ta'sir                                                     | Place (Distributsiya)ga ta'sir                                         | Promotion (Ilgari surish)ga ta'sir                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Standartlarni uyg'unlashtirish (Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi Bojxona ittifoqi texnik reglamentlari) | I: Ittifoq bozorlariga kirishni osonlashtiradi.<br>T: Butun ishlab chiqarish siklini qayta ko'rib chiqish zarurati. | I: Bir nechta mamlakatlar uchun sertifikatlash xarajatlarini kamaytirish. | I: Bojxona rasmiylashtiruvini tezlashtirish                            | I: Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi bozorlari uchun yagona markirovkalash imkoniyati. |
| Transport yo'laklarini tashkil etish                                                                | I: Tezkor port yetkazib berish geografiyasini kengaytirish.                                                         | I: Logistika xarajatlarini kamaytirish.                                   | I: Yangi, tezroq marshrutlarning paydo bo'lishi.                       | I: "Yangilik" va "yetkazib berish tezligi" haqida e'lon qilish mumkin.            |
| Erkin savdo to'g'risidagi bitimlar (MDH doirasida)                                                  | I: Komponentlarni import qilish imkoniyati tufayli assortimentni kengaytirish.                                      | I: Import bojarining pasayishi → narx belgilashda moslashuvchanlik.       | I: To'g'ridan-to'g'ri yetkazib berishni rag'batlantirish.              | Bevosita ta'sir ko'rsatmaydi.                                                     |
| Blok ichidagi raqobatning kuchayishi                                                                | T: Noyob savdo taklifi va innovatsiyalarni kuchaytirishni talab qiladi.                                             | T: Mahalliy ishlab chiqaruvchilar tomonidan narxlarga bosim o'tkazish.    | T: Tarmoqlar ko'proq kuchga ega bo'lmoqda, javonlarga kirish qiyinroq. | T: "Yorib o'tish" uchun targ'ibot byudjetini oshirish zarurati.                   |

\*I – imkoniyat. \*T – tahdid.



## 4-jadval.

### O'zbekiston eksporti uchun 4P moslashuv amaliyotlari

| PRODUCT ga moslashtirish                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | PRICE moslashtirish                                                                                                                                                                                                        | PLACE (sotish kanallari)ga moslashtirish                                                                                                                                                                                                                                                                      | PROMOTIONga moslashtirish                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maqsadli bozor: Rossiya, Qozog'iston</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tarmoq/Mahsulotga misol: Agrosanoat — Qovun qoqi (bekmes)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1. Retsepturani o'zgartirish: Rossiya Federatsiyasi bozori uchun kamroq shirin variant.</p> <p>2. Qadoqlash: 100 g porsiyali vakuumli qadoq, "tabiiylik"ka urg'u berilgan yorqin dizayn, GOST R ko'rsatilgan holda rus tilidagi ma'lumotlar.</p> <p>3. Sertifikatlash: Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi muvofiqlik deklaratsiyasini olish.</p>                 | <p>1. Yakuniy narxni hisoblash: distribyutor (30-40%) va chakana savdo (25-30%) marjasini hisobga olish.</p> <p>2. Pozitsiyalash: foydani ta'kidlab, premium zefirlar va marshmellou darajasidagi narx.</p>                | <p>1. Asosiy kanal: tarmoqlar ("Ashan", "VkusVill") bilan aloqaga ega bo'lgan RF MFODagi mintaqaviy distribyutor.</p> <p>2. Qo'shimcha: Wildberries/Ozon-da rasmiy yetkazib beruvchi orqali sotish.</p> <p>3. Sog'lom ovqatlanish tarmog'ida to'g'ridan-to'g'ri B2B yetkazib berish.</p>                      | <p>1. Raqam: VK va Yandex. Dzen'da maqsadli reklama (auditoriya 25-45 yosh, STJga qiziqish).</p> <p>2. Sampling: "VkusVill" do'konlarida degustatsiyalar.</p> <p>3. PR: "Prodekspo" (Moskva) ko'rgazmasida ishtirok etish, "RBK.Stil"da o'zbek superfuclari haqidagi maqola.</p>       |
| <b>Maqsadli bozor: Qozog'iston, Qirg'iziston</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tarmoq/Mahsulotga misol: To'qimachilik — Paxta trikotaj (futbolka, choysablar)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1. O'lchamlarni moslashtirish: Rossiya-Qozog'iston o'lcham to'riga (Yevropa o'lcham to'riga emas) moslashtirish.</p> <p>2. Dizayn: mahalliy bosmalar va ranglar (mintaqada dolzarb), Qozog'iston uchun minimalistik uslub.</p> <p>3. Tarkibi: asosiy UST sifatida 100% o'zbek paxtasiga urg'u beriladi.</p>                                                | <p>1. Strategiya: Xitoyning arzon va Turkiyaning qimmat mahsuloti o'rtasidagi o'rtacha narx segmenti.</p> <p>2. Taktika: ulgurji savdo uchun moslashuvchan shartlar (ishonchli hamkorlar uchun to'lovni kechiktirish).</p> | <p>1. B2B-fokus: ulgurji bozorlar bilan ishlash (Olmaotadagi "Baraxolka", Bishkekda "Dordoy").</p> <p>2. Rivojlanish: mahalliy tarmoq chakana sotuvchilari (Magnum, "Sulton") bilan shartnomalar izlash.</p> <p>3. MDH bo'ylab yetkazib berish bilan Instagram-do'kon orqali to'g'ridan-to'g'ri sotuvlar.</p> | <p>1. Vizual kontent: o'rta darajadagi mahalliy ta'sir o'tkazuvchilar ishtirokidagi Instagram va Telegram akkauntlari.</p> <p>2. B2B targ'iboti: "TekstilLayf" (Olmaota) ko'rgazmasida faol ishtirok etish.</p> <p>3. Xabar: "Haqiqiy o'zbek paxtasi sizning qulayligingiz uchun".</p> |
| <b>Maqsadli bozor: Xitoy (provinsiya Sinszyan, poje - onlayn po strane)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Xitoy (Sinszyan provinsiyasi, keyinroq butun mamlakat bo'ylab onlayn)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tarmoq/Mahsulotga misol: Qandolatchilik mahsulotlari: Sharq shirinliklari (holva, sharbat)</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1. Radikal moslashuv: Xitoyda mashhur bo'lgan ta'mlarga yashil choy/imbir qo'shib, porsiyalarni kamaytirish.</p> <p>2. Qadoq: sovg'a, oltin bosma naqshli, "omad" iyerogliflari va sayt/ijtimoiy tarmoq uchun QR-kodli "mukofotli".</p> <p>3. Sertifikatlash: GB standartlari-ga qat'iy muvofiqlik, halol sertifikatlash qo'shimcha afzallik sifatida.</p> | <p>1. Premium strategiyasi: yuqori narx, eksklyuziv gastronomik suvenir va tansiq taom sifatida joylashtirish.</p> <p>2. Platformalar uchun narx belgilash: Tmall/JD.com komissiyasi hisobi (10-15%).</p>                  | <p>1. Boshlanishi: Urumchidagi premium toifadagi supermarketlarga kirish imkoniyatiga ega bo'lgan xitoylik importchi hamkor orqali.</p> <p>2. Asosiy maqsad: Tmall Global da rasmiy flagman do'konini yaratish.</p> <p>3. Sayyohlar uchun: mehmonxona tarmoqlariga yetkazib berish va duty-free.</p>          | <p>1. KOL -marketing: Weibo va Douyin'da pazandachilik va sayohat bloggerlari bilan hamkorlik.</p> <p>2. Live-stream commerce: onlayn degustatsiyalar o'tkazish va sotish.</p> <p>3. Kontekst: Ipak yo'li mavzusi va gastronomik kashfiyotlar bilan bog'lash.</p>                      |

Olingan ma'lumotlar bozorlarning tabaqalashgan tabiati haqidagi gipotezani tasdiqlaydi. Raqamlar quyidagilarni ko'rsatadi:

Xitoyga paxta xomashyoga qaramlik (1,1 mlrd AQSH) va MDH uchun tayyor mahsulotlar eksporti ulushi yuqoriligi ko'zga tashlanadi. Bu mahsulot va brendingga tubdan farq qiladigan yondashuvlarni talab qiladi.

Yuqori tranzaksiya xarajatlari (sertifikatlash +40% vaqt, logistika 40% gacha narx) raqobatdosh ustunliklarni yo'q qiluvchi muhim to'siq hisoblanadi.

Imtiyozli tizimlarga jalb etilganlik darajasining pastligi (15%) davlatning savdo siyosati va korxonalarning operatsion faoliyati o'rtasidagi bog'liqlikning zaifligidan dalolat beradi (4-jadval).

4-jadval materiallarini tahlil qilish O'zbekistonlik eksportchilar uchun "Yoki-yoki" emas, balki "ikkalasi ham" uchun muvaffaqiyatli strategiya — bu to'liq standartlashtirish yoki to'liq moslashtirish emas, balki "glokal" gibrillashtirish ekanligini ko'rsatmoqda Integratsiyaning afzalliklaridan foydalanish (yagona standartlar, logistika), marketing borasidagi taklifini mamlakat darajasigacha, ba'zan esa mamlakat ichidagi mintaqa darajasigacha mahalliyashtirish zarurligi namoyon bo'lmoqda. Shu o'rinda "glokalizatsiya" tushunchasiga alohida to'xtalib o'tishni joiz deb topdik.

"Glokalizatsiya" — bu o'zida globallashtirish (jahon bozori uchun mahsulot/xizmatlarni standartlashtirish) va mahalliyashtirish (ma'lum bir mahalliy sharoitlarga moslashtirish) elementlarini birlashtirgan gibridd strategiyadir. Termin inglizcha global + local → glocal so'zlaridan yasalgan. "Glokalizatsiya"ning asosiy belgilari:

Global brend, mahalliy tarkib — kompaniya yagona taniqli brendni saqlab qoladi, ammo mahsulot, qadoqlash, marketing yoki xizmatlarni mintaqaning madaniy, huquqiy, iqlim yoki iste'mol xususiyatlariga moslashtiradi.

Hindistondagi McDonald's mol go'shtidan tayyorlangan burgerlarni sotmaydi (diniy me'yorlar tufayli), ularning o'rniga tovuqli yoki vegetarian taomlarni taklif qilishi, Coca-Cola ichimligining shirinlik darajasini turli mamlakatlarda mahalliy afzalliklarga qarab o'zgartirishi, global logistikada mahalliy savdo kanallari — mahalliy hamkorlar, platformalar yoki savdo formatlarini hisobga olgan holda global ta'minot zanjiridan foydalanishi bunga yorqin misol bo'la oladi (masalan, Xitoydagi mahalliy marketpleyslar bilan hamkorlik — Tmall, JD.com).

Madaniy va kommunikatsiya moslashuvi — reklama kampaniyalari, shiorlar, qadoqlar mintaqaning tili, an'analari, ramzlari va hazillariga moslashtiriladi.

Misol: IKEA turli mamlakatlarda uy-joy o'lchamlari va mahalliy aholining turmush tarzini hisobga olgan holda mebellarni taklif etadi.

Mahalliy me'yorlarga muvofiqlik — mahsulotni mahalliy texnik standartlar, ekologik me'yorlar, soliq va bojxona talablariga moslashtirish.

Yuqorida keltirilgan misollardan shuni ko'rish mumkinki, glokalizatsiya mahalliy bozorlarda raqobatbardoshlikni oshirish, mahsulotning madaniy "rad etilishini" kamaytirish, mahalliy raqobat va iste'molchi odatlarini hisobga olish, mahalliy o'ziga xoslikni bilmaslik bilan bog'liq xavflarni kamaytirishga imkon yaratadi

O‘zbekiston uchun globalizatsiya Rossiyaga mahsulot eksport qilishda “tabiiylik”ni afzal ko‘rish va targ‘ibot uchun ijtimoiy tarmoqlardan (VK, YouTube) faol foydalanishni hisobga olish, Qozog‘istonda — sifat va Osiyo trendlariga urg‘u berish, mahalliy chakana savdo tarmoqlari (Magnum) va Ozondan foydalanish, Xitoyda mahalliy platformalar (Alibaba, JD.com) orqali ishlash, fitosanitariya nazorati talablari va “organik” tendensiyasini hisobga olish, boshqa MDH mamlakatlarida — shaxsiy aloqalarga tayanish va unchalik rasmiylashtirilmagan, ammo tez o‘zgaruvchan qoidalarga moslashishga imkon yaratadi

“Globalizatsiya” — bu shunchaki qadoqni mahalliy tilga tarjima qilish emas, balki global imkoniyatlarni (ko‘lam, texnologiya, brend) mahalliy moslashuvchanlik va ma‘lum bir bozorni tushunish bilan chuqur strategik uyg‘unlashtirishdir.

Asosiy aktiv – “kelib chiqishi”, lekin uni to‘g‘ri qadoqlash kerak. “O‘zbekistonda ishlab chiqarilgan” brendi qishloq xo‘jaligi va to‘qimachilik (paxta, meva, hunarmandchilik) sohasida ijobiy ma‘noga ega. Biroq, bu aktivni shunchaki qadoqqa shtamp bosish orqali emas, balki zamonaviy marketing formatlari (brend tarixi, raqamli kontent, tajriba) orqali o‘zxata bilish kerak.

Zaif bo‘g‘in — distributsiya (Place). Eng katta tizimli muammolar peshtaxtalarga chiqish va barqaror sotish kanallarini shakllantirish bilan bog‘liq. Aksariyat kichik va o‘rta biznes korxonalari uchun xorijiy tarmoqlar bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri shartnomalar tuzish ehtimoli past. Asosiy vazifa bozorni ichkaridan biladigan ishonchli mahalliy hamkor-distribyutorni topishdir.

Raqamlashtirish tanlov emas, balki zaruratdir. Chunki, SHHT va MDH bozorlarida targ‘ibotni (Promotion) mahalliy raqamli maydonga chuqur integratsiyasiz tasavvur qilib bo‘lmaydi: Rossiyada VK/OK, Qozog‘istonda Instagram/Telegram, Xitoyda WeChat/Douyin. Shu bilan birga, kontent tarjima emas, balki mahalliy bo‘lishi kerak.

Eksportga yo‘naltirilgan korxonalari uchun amaliy tavsiyalar davlat / tarmoq darajasida:

Eksportni rivojlantirish agentligi qoshida “eksport akseleratorlari”ni tashkil etish: kompaniyalar nafaqat hujjatlarni to‘ldirishni, balki muvaffaqiyatli eksportchilardan iborat mentorlar bilan ma‘lum bir mamlakat uchun moslashtirilgan 4P dasturini ishlab chiqishni o‘rganadigan amaliy dasturlar;

Xorijda “savdo uylari” tizimini rivojlantirish. Bu shunchaki vakolatxonalar emas, balki marketing tahlili, “so‘nggi milya” logistikasi va kichik va o‘rta biznes guruhlar uchun huquqiy yordam ko‘rsatish bo‘yicha xizmatlar ko‘rsatuvchi platformalar bo‘lishi mumkin;

Standartlarni uyg‘unlashtirish va “yashil yo‘laklar” shakllantirish. Xarajatlar va bozorga kirish vaqtini kamaytirish uchun sertifikatlarni o‘zaro tan olish bo‘yicha hukumatlararo darajada faol ish olib borish (ayniqsa, Yevrosiyo iqtisodiy ittifoqi va Xitoy bilan)ni yo‘lga qo‘yish zarur.

Korxona darajasida bu tavsiyalar qo‘yidagilardan iborat:

Chiqishdan oldin bozorni o‘rganishga sarmoya kiritish. Marketing tahlilini mahsulotdan emas, balki iste‘molchidan boshlash taqozo etadi. Savdo missiyalari

ma'lumotlari, konsalting agentliklari hisobotlari, raqamli platformalardagi tahlillardan foydalanish, bunda 1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlar bunday tahlil uchun amaliy yo'llanma bo'lishi mumkin;

Mijozlarni qidirish emas, hamkorlikni yo'lga qo'yish zarur. Mahalliy distribyutor yoki savdo agentlari asosiy aktiv bo'lishi lozim. Uzoq muddatli maqsadlarini baham ko'radigan hamkorni tanlash, shunchaki birinchi partiya uchun eng yuqori narxni taklif qilish kerak emas;

Mahsulotda moslashuvchan bo'lish. Mahsulotning "asosiy platformasini" va muayyan bozorga moslashtirishning modul tizimini (qadoqlash, ta'm, o'lcham) tayyorlash maqsadga muvofiqdir. Bu noldan mutlaqo har xil mahsulotlarni yaratishdan ko'ra samaraliroqdir;

Haqiqatda, boshqacha qilib aytganda "yerdan" raqamli mavjudlikni yaratish zarur. Ijtimoiy tarmoqlarda maqsadli mamlakat tilida akkauntlar ochish, ularni muntazam ravishda yuritish, auditoriya bilan muloqot qilish muhim ahamiyatga ega. Bu nafaqat savdo, balki fikr-mulohaza yig'ish va brend yaratishga imkon beradi.

Integratsiyadan yakuniy maqsad sifatida emas, balki tramplin sifatida foydalanish muhimdir. Mintaqaviy ko'rgazmalarda ishtirok etish, tarif imtiyozlariga ega bo'lish zarur. Ammo shuni yodda tutish kerakki, raqobatchilar — integratsiyaning boshqa ishtirokchilari ham xuddi shunday ustunliklarga ega. Shuning uchun o'ziga xos noyob taklif kuchliroq bo'lishi kerak.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tahlillar natijasida qo'yidagi xulosalar shakllantirildi:

Mahsulot borasida har bir hamkor mamlakat uchun standartlarga muvofiqlik bo'yicha "yo'l xaritalari"ni yaratish, sertifikatlashtirish va mahalliy distribyutorlar bilan qo'shma brendlarni yaratishga sarmoya kiritish zarur. Mahsulot: Xitoy uchun "xomashyodan yarim tayyor mahsulotgacha" strategiyasi (paxta tolasini emas, balki ip yoki matoni sotish) mavjud bo'lib, bu marjani oshiradi va o'zgaruvchanlikni kamaytiradi. MDH uchun – "paketli yechimlar"ni yaratish zarur (qurilish materiallari + montaj xizmatlari).

Narx borasida sifat tufayli yuqori narxni oqlash uchun "egallik qilish qiymati" modelini joriy etish, bojxona imtiyozlaridan faol foydalanish zarur. Xarajatlarni 15-20% ga kamaytirish uchun eksportchilar o'rtasida logistika konsorsiumlarini shakllantirish. Imtiyozlar to'g'risida ma'lumot olish uchun Eksportni rivojlantirish agentligining "Yagona darcha"si bilan faol ish olib borish talab etiladi.

Distributsiya borasida gibridd modellarni rivojlantirish, ya'ni yakuniy B2B mijozlari bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqalar uchun raqamli kanalni parallel ravishda shakllantirishda kuchli mahalliy distribyutorlar bilan hamkorlik qilish taqozo etiladi. Asosiy shaharlarda (Olmaota, Moskva) distributsiya, marketing va logistika funksiyalarini bajaruvchi qo'shma savdo uylarini tashkil etish bo'yicha davlat-xususiy sheriklikka alohida e'tibor qaratish zarur bo'ladi.

Sotishni rag'batlantirish bo'yicha MDH uchun — muloqotda madaniy kodning umumiylikiga e'tibor qaratish, Xitoy uchun raqamli muhitda ishlash uchun mahalliy marketing agentliklari yoki hamkorlarni jalb qilish majburiydir. MDHdagi raqamli

kanallarga e'tibor qaratgan holda "Made in Uzbekistan" brendini ilgari surish bo'yicha tarmoq marketing dasturlarini ishga tushirish (VK, Yandexda maqsadli reklama) va Xitoy ijtimoiy tarmoqlarida qishloq xo'jaligi va to'qimachilik mahsulotlari uchun Key Opinion Leaders (KOL) bilan ishlashni yo'lga qo'yish taqozo etadi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasi. 2025-yil 26-dekabr <https://president.uz/uz/lists/view/8834>
2. [https://stat.uz/img/news/press-reliz-uzb\\_p31613.pdf](https://stat.uz/img/news/press-reliz-uzb_p31613.pdf)
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер, Гэри Армстронг, Вероника Вонг; пер. с англ. под ред. Т. Р. Телегиной. — 5-е европ. изд. - Москва: Вильямс, 2022. — 752 с. — ISBN 978-5-907203-39-3.
4. Sheth J.N. 2011. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. Journal of Marketing 75 (4): 166-182.
5. Лихачев А. А. Маркетинг и региональное сотрудничество в стратегии экономического развития: сборник научных статей / А. А. Лихачев; под ред. И. О. Петрова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 167 с. – ISBN 978-5-16-015678-3.
6. Hofstede Geert Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 1997.
7. Иллерицкий Н.И., Каценко В.В., Рожко О.Н. Государства Центральной Азии в структуре внешнеторговых цепей поставок ЕАЭС—КНР при реализации инициативы «Пояса и пути» // Евразийские исследования. 2025. № 2. С. 31-40. DOI 10.48647/ISSA.2025.39.71.003.
8. ЕАЭС на подъеме: как интеграция меняет экономику Центральной Азии «Берлек-Единство» Центр геополитических исследований <http://berlek-nkp.com/analitics/13891-eaes-na-podeme-kak-integraciya-menyaet-ekonomiku-centralnoy-azii.html>.
9. Ходжаева Н.М., Абдуллаева Г.Х. Конкурентные стратегии предприятий в условиях глобализации: опыт Узбекистана//Журнал "Экономика и инновационные технологии". – Ташкент, 2020.
10. Исмаилов Ж.Х. Повышение конкурентоспособности национальной промышленности в условиях импортозамещения // Диссертация на соискание ученой степени. – Ташкент: ТГЭУ, 2021.
11. Рахимова Д.А. Маркетинговые стратегии продвижения узбекских брендов на внутреннем рынке // Материалы международной конференции "Актуальные проблемы современной экономики". – Ташкент, 2022.
12. Алимова М.Ш. Особенности развития конкуренции на рынке потребительских товаров Узбекистана//Журнал "Вопросы бизнеса и управления". – 2019.
13. Woetzel J., et al. (2019). China and the world: Inside the dynamics of a changing relationship. McKinsey Global Institute.



14. Винокуров Е., Цукарев Т., Ахунбаев А., Бабаджанян В., Бердигулова А., Кузнецов А., Перебоев В., Федоров К., Харитончик А., Чкония А.-М. (2021) Узбекистан и ЕАЭС: перспективы и потенциальные эффекты экономической интеграции. Доклады и рабочие документы 21/2. Москва: Евразийский банк развития. <https://eabr.org/analytics/special-reports/>

15. Гурков И., Збышко Б. (2020). Стратегии выхода на рынки стран ЕАЭС: опыт российских компаний. Российский журнал менеджмента, 18(2), 191-214.

16. Pharr J. M. (2005). Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands? Journal of Marketing Theory and Practice, 13(4), 34-45.

17. FAO & UNDP. (2021). Усиление экспортного потенциала агропродовольственного сектора Узбекистана. Отчет Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН.

18. Ingenbleek P. (2014). Pricing for Sustainability. In G. N. Chandler & W. B. Gartner (Eds.), A Research Agenda for Marketing and Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing.

19. Keesing D. B., & Lall, S. (1992). Marketing manufactured exports from developing countries: Learning sequences and public support. In Trade Policy, Industrialization, and Development: New Perspectives (ed. G. Helleiner). Clarendon Press.

## MARKETING TAMOYILLARI ASOSIDA MIJOZ VA BANK MUNOSABATLARINI TARTIBGA SOLISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH

**Temirova Sevara Baxodirovna**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Ta'lim tarbiya maslahatchisi

E-mail: [temirovasevara@icloud.com](mailto:temirovasevara@icloud.com)

### Annotatsiya

Ushbu maqolada bank sektorida mijozlar bilan munosabatlarni marketing tamoyillari asosida tartibga solish mexanizmlarini takomillashtirish orqali mijozlar sodiqligini oshirish yo'llari o'rganilgan. Tadqiqotda munosabatlar marketingi nazariyasi, ishonch-sadoqat modeli va mijozlarni boshqarish tizimlarining (CRM) integratsiyalashgan yondashuvi qo'llanilgan. Raqamli transformatsiya va shaxsiylashtirilgan xizmatlar mijozlarni saqlab qolish darajasini oshirish imkonini bergan.

**Kalit so'zlar:** mijozlar sodiqligi, munosabatlar marketingi, bank sektori, CRM, ishonch, raqamli transformatsiya, mijozlarni saqlab qolish, Net Promoter Score.

### Аннотация

В статье рассматриваются способы повышения лояльности клиентов в банковском секторе за счёт совершенствования механизмов регулирования взаимоотношений с клиентами на основе маркетинговых принципов. В исследовании применён интегрированный подход, основанный на теории маркетинга взаимоотношений, модели доверия–лояльности и системах управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Цифровая трансформация и персонализированные услуги способствовали повышению уровня удержания клиентов.

**Ключевые слова:** лояльность клиентов, маркетинг взаимоотношений, банковский сектор, CRM, доверие, цифровая трансформация, удержание клиентов, Net Promoter Score.

### Abstract

This article examines ways to increase customer loyalty in the banking sector by improving mechanisms for regulating customer relationships based on marketing principles. The study applies an integrated approach grounded in relationship marketing theory, the trust–loyalty model, and customer relationship management (CRM) systems. Digital transformation and personalized services have contributed to an increase in customer retention levels.

**Keywords:** customer loyalty, relationship marketing, banking sector, CRM, trust, digital transformation, customer retention, Net Promoter Score.

### KIRISH

Zamonaviy bank sektori jadal raqobat muhitida faoliyat yuritmoqda, bunda mijozlar sodiqligi moliyaviy institutlarning barqaror rivojlanishi uchun hal qiluvchi omilga aylangan. Bain & Company tomonidan 11 mamlakatda 29 805 nafar

iste'molchi o'rtasida o'tkazilgan so'nggi tadqiqot [1] shuni ko'rsatadiki, bank xizmatlarining parchalanishi barcha mintaqalarda kuchaymoqda, bu esa an'anaviy banklarni mijozlar bilan munosabatlarni tubdan qayta ko'rib chiqishga majbur qilmoqda. Fintek kompaniyalarining tez rivojlanishi va neo-banklarning paydo bo'lishi bozordagi raqobatni yanada kuchaytirib, mijozlarning kutishlarini sezilarli darajada oshirdi.

Forrester tadqiqotlariga ko'ra, Amerika Qo'shma Shtatlarida ko'p kanalli bank sektorida mijozlarni saqlab qolish ko'rsatkichi 2022-yilda 78 foizdan 2023-yilda 76 foizgacha pasaygan [2]. Bu tendensiya mijozlar tajribasining sifati bilan bevosita bog'liq bo'lib, raqamli transformatsiya jarayonida marketing tamoyillari asosida munosabatlarni tartibga solish mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini taqozo etadi. Tadqiqotning maqsadi bank-mijoz munosabatlarini marketing tamoyillari asosida tartibga solishning samarali mexanizmlarini ishlab chiqish va ularning mijozlar sodiqligiga ta'sirini empirik jihatdan asoslashdan iborat.

O'zbekiston bank sektori ham global tendensiyalardan chetda qolmagan. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabr PF-6079-son "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni<sup>1</sup> Farmoni doirasida moliyaviy xizmatlarni raqamlashtirish jarayoni jadal sur'atlarda amalga oshirilmoqda. 2024-yil holatiga ko'ra, onlayn-banking foydalanuvchilari soni 34 million kishiga yetgan [3], bu esa mijozlar bilan munosabatlarni boshqarishning yangicha yondashuvlarini joriy etish uchun keng imkoniyatlar yaratmoqda.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Munosabatlar marketingi konsepsiyasi ilk bor 1983-yilda Leonard Berry tomonidan ilmiy muomalaga kiritilgan [4]. Berry munosabatlar marketingini "mijozlar bilan aloqalarni jalb qilish, saqlab qolish va ko'p xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarda — mustahkamlash" sifatida ta'riflagan. Ushbu yondashuv bir martalik tranzaksiyalarga yo'naltirilgan an'anaviy marketing paradigmasidan uzoq muddatli munosabatlarga asoslangan strategiyaga o'tishni belgilab berdi.

Morgan va Hunt tomonidan ishlab chiqilgan ishonch-sadoqat nazariyasi [5] munosabatlar marketingining nazariy asosini yanada mustahkamladi. Ushbu nazariyaga ko'ra, muvaffaqiyatli munosabatlar marketingi uchun mijozlar sadoqati va ishonchi asosiy vositachilik o'zgaruvchanlari sifatida muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqotchilar o'n xil munosabatlar marketingi shakllarini konseptuallashtirgan va ularning har biri uchun ishonch va sadoqatning markaziy rolini empirik jihatdan isbotlagan.

Buhler va boshqalar tomonidan o'tkazilgan keng qamrovli meta-tahlil [6] bank sektorida mijozlar sodiqligining oldingi va keyingi omillarini sintez qilgan. Ushbu tadqiqot 50 dan ortiq mamlakatda 134 000 dan ortiq bank mijozlarini qamrab olgan 275 ta ilmiy ishni tahlil qilgan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, mijozlar qoniqishi,

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabr PF-6079-son "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-5030957>

ishonch, xizmat sifati, bank imiji, sadoqat, ishonchlilik va anglangan qiymat bank sektorida mijozlar sodiqligining eng muhim determinantlari hisoblanadi.

Kim va boshqalar tadqiqoti [7] 20 ta mamlakatda mijozlar sodiqligi omillarini o'rganib, mijozlar tajribasi va qoniqishining eng ta'sirli omillar ekanligini aniqlagan. Hidayat va Idrus tadqiqoti [8] munosabatlar marketingining mijozlar o'rtasida almashinish to'siqlari, mijozlar qoniqishi va ishonchiga ta'sirini tizimli tahlil qilgan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, munosabatlar marketingining mijozlarni saqlab qolishga eng kuchli ta'siri mijozlar ishonchi orqali amalga oshadi, bunda umumiy koeffitsiyent 0,34 ni tashkil etgan.

Rosario va Casaca [9] munosabatlar marketingi va mijozlarni saqlab qolish bo'yicha tizimli bibliometrik adabiyotlar sharhini amalga oshirgan. Scopus ma'lumotlar bazasida nashr etilgan 61 ta maqolani o'z ichiga olgan ushbu sharh shuni ko'rsatadiki, munosabatlar marketingi mijozlar qoniqishi, ishonchi, sadoqati va kommunikatsiyasiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Zegullaj va boshqalar [10] bank sektorida mijozlar bilan munosabatlar marketingining mijozlar sodiqligiga ta'sirini empirik tadqiq qilgan. Obuobi va boshqalar [11] banklarning CRM tizimlarining KO'B mijozlar qoniqishi va sodiqligiga ta'sirini o'rganib, maslahat xizmatlari va imkoniyatlarni rivojlantirishning moderator roli mavjudligini aniqlagan.

## **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqotda ikkilamchi ma'lumotlarni tahlil qilish va konseptual modellashtirish metodlari qo'llanilgan. Tadqiqot metodologiyasi uchta asosiy bosqichdan iborat: nazariy asoslarni sintez qilish, empirik ma'lumotlarni tahlil qilish va konseptual model ishlab chiqish.

Birinchi bosqichda Web of Science va Scopus ma'lumotlar bazalarida 2012-2024 yillar oralig'ida nashr etilgan mijozlar sodiqligi va munosabatlar marketingiga oid ilmiy maqolalar tizimli tahlil qilingan. PRISMA metodologiyasiga muvofiq, dastlabki 149 ta maqoladan 44 tasi to'liq tahlil uchun tanlangan [7]. Tanlash mezonlari sifatida bank sektori konteksti, empirik ma'lumotlarning mavjudligi va metodologik sifat ko'rsatkichlari qo'llanilgan.

Ikkinchi bosqichda global konsalting kompaniyalari — Bain & Company [1], Accenture [12], KPMG [13] va Forrester [2] tomonidan 2023-2024 yillarda o'tkazilgan yirik so'rovnomalar natijalari tahlil qilingan. Ushbu tadqiqotlar global miqyosda 100 000 dan ortiq bank mijozlarini qamrab olgan bo'lib, mijozlar sodiqligi ko'rsatkichlari, Net Promoter Score (NPS) va mijozlarni saqlab qolish darajalariga oid ishonchli ma'lumotlarni taqdim etgan.

Uchinchi bosqichda Berry (1983) [4], Morgan va Hunt (1994) [5] nazariy modellari va zamonaviy empirik tadqiqotlar asosida bank sektorida mijozlar sodiqligini oshirish uchun marketing tamoyillari asosida munosabatlarni tartibga solish konseptual modeli ishlab chiqilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Bank sektorida mijozlar sodiqligini baholashda eng keng qo'llaniladigan empirik indikator sifatida Net Promoter Score (NPS) ko'rsatkichi e'tirof etiladi. NPS mijozlarning bank xizmatlarini boshqalarga tavsiya qilishga bo'lgan tayyorligini o'lchash orqali bank-mijoz munosabatlarining sifatini kompleks baholash imkonini beradi. Bain & Company tomonidan NPS Prism platformasi asosida 2024-yilda 22 ta mamlakat bank sektorini qamrab olgan global empirik tahlil natijalariga ko'ra, banklarda o'rtacha NPS ko'rsatkichi 34–41 ball oralig'ida shakllangan bo'lib, bu bank sektori uchun nisbatan yuqori sodiqlik darajasini ko'rsatadi [14]. Ushbu natijalar bank xizmatlarining uzoq muddatli xarakteri va ishonch omilining ustuvorligi bilan izohlanadi.

Empirik tahlil bank sektorida mijozlar sodiqligi va marketing tamoyillari o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash maqsadida ikkilamchi ma'lumotlar asosida amalga oshirildi. Tahlilda Bain & Company (NPS Prism), Accenture, Forrester va FICO tomonidan 2023–2024-yillarda o'tkazilgan yirik ko'lamli so'rovlar natijalari integratsiyalashgan holda o'rganildi [1], [2], [12], [14], [18]. Ushbu empirik ma'lumotlar 22 dan ortiq mamlakatda 100 mingdan ziyod bank mijozlarini qamrab olib, mijozlar sodiqligi (NPS), mijozlarni saqlab qolish darajasi va mijozlar tajribasi ko'rsatkichlarini o'z ichiga oladi. Taqqoslama empirik tahlil usuli orqali raqamli va an'anaviy banklar o'rtasidagi farqlar aniqlandi.

Taqqoslama empirik tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya darajasi yuqori bo'lgan banklarda mijozlar sodiqligi sezilarli darajada yuqori shakllanadi. Xususan, raqamli banklarda o'rtacha NPS ko'rsatkichi 68 ballni tashkil etgan bo'lsa, an'anaviy banklarda ushbu ko'rsatkich 34–41 ball oralig'ida qolgan [14], [15]. Shu bilan birga, mijozlarni saqlab qolish darajasi raqamli banklarda 92 foizga yetgan bo'lib, bu an'anaviy banklardagi 75–78 foizlik ko'rsatkichdan ancha yuqori ekanligi aniqlangan [2], [15]. Ushbu empirik natijalar raqamli xizmatlar qulayligi, tezkorlik va uzluksiz mijozlar tajribasi sodiqlikni shakllantirishda muhim rol o'ynashini tasdiqlaydi.

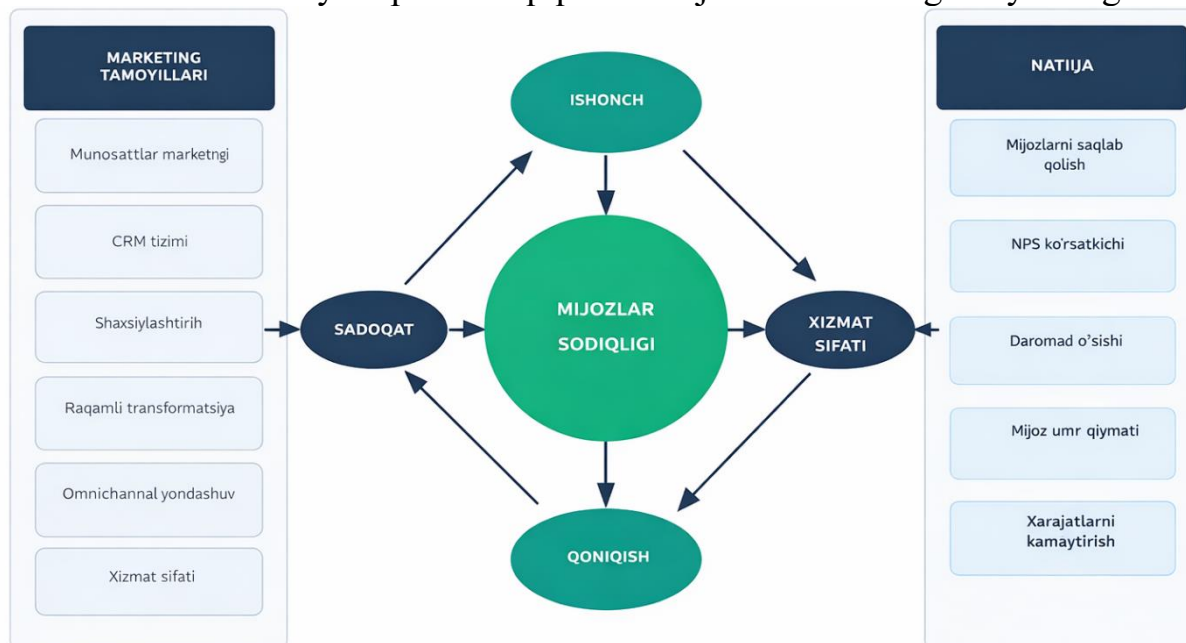
Empirik tahlillar munosabatlar marketingi va CRM tizimlari mijozlar sodiqligiga bevosita ta'sir ko'rsatishini ham tasdiqlaydi. Hidayat va Idrus tomonidan o'tkazilgan regressiya tahlillari munosabatlar marketingining mijozlar sodiqligiga ta'siri asosan ishonch orqali amalga oshirishini ko'rsatib, ushbu bog'liqlik koeffitsiyenti  $\beta = 0,34$  ga teng ekanligini aniqlagan [8]. Obuobi va boshqalar tomonidan olib borilgan tadqiqotlar esa CRM tizimlaridan samarali foydalanish mijozlar qoniqishi va sodiqligi o'rtasida ijobiy va statistik jihatdan ahamiyatli bog'liqlik mavjudligini empirik jihatdan tasdiqlagan [11].

Shuningdek, Accenture tomonidan 39 ta mamlakatda 49 300 nafar bank mijozi ishtirokida o'tkazilgan global empirik tadqiqot natijalari yuqori NPS ko'rsatkichiga ega banklarda operatsion daromadlar o'sishi past sodiqlikka ega banklarga nisbatan o'rtacha 26 foiz yuqori ekanligini aniqlagan [12], [17]. CustomerGauge ma'lumotlariga ko'ra, sodiq mijozlarning umr bo'yi qiymati past sodiqlikka ega mijozlarga nisbatan o'rtacha 2,5 barobar yuqori shakllanadi [17]. Bu holat mijozlar



sodiqligi banklar uchun nafaqat marketing, balki strategik moliyaviy ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi.

Olingan empirik natijalar asosida bank-mijoz munosabatlarini marketing tamoyillari asosida tartibga solishga qaratilgan konseptual model ishlab chiqildi. Mazkur model Berry tomonidan ilgari surilgan munosabatlar marketingi nazariyasiga [4] hamda Morgan va Hunt tomonidan ishlab chiqilgan ishonch–sadoqat modeliga [5] asoslanadi va zamonaviy empirik tadqiqotlar natijalari bilan integratsiyalashgan.



**1-rasm. Marketing tamoyillari asosida bank sektorida mijozlar sodiqligini shakllantirishning empirik-nazariy konseptual modeli<sup>1</sup>**

Konseptual modelda munosabatlar marketingi, CRM tizimlari, shaxsiylashtirish, raqamli transformatsiya va xizmat sifati kabi marketing vositalarining mijozlar ishonchi, qoniqishi va sadoqati orqali sodiqlikka ta'siri mantiqiy ketma-ketlikda aks ettirilgan. Model natijaviy qismida empirik jihatdan tasdiqlangan asosiy ko'rsatkichlar, jumladan, mijozlarni saqlab qolish darajasi (75–92 foiz) [2], [15], NPS ko'rsatkichlari (34–68 ball) [14], [15], daromadlar o'sishi (26 foiz) [12], [17] va mijoz umr bo'yi qiymatining oshishi [17] jamlangan.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, bank sektorida mijozlar sodiqligini oshirish uchun marketing tamoyillari asosida munosabatlarni tartibga solish mexanizmlarini takomillashtirish zarur. Global miqyosda o'tkazilgan empirik tadqiqotlar [1, 6, 12, 14] asosida quyidagi asosiy xulosalar shakllantirilgan:

Birinchidan, munosabatlar marketingi mijozlar sodiqligining asosiy omili hisoblanadi. Ishonch va sadoqat mijozlarni saqlab qolishning eng muhim vositachilik o'zgaruvchanlari bo'lib, munosabatlar marketingining mijozlarni saqlab qolishga eng

<sup>1</sup> Muallif tomonidan Berry (1983) [4], Morgan va Hunt (1994) [5], Bain & Company (2023) [1] tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan

kuchli ta'siri aynan ishonch orqali amalga oshadi [8]. Ikkinchidan, raqamli transformatsiya mijozlar sodiqligini oshirishning muhim vositasiga aylangan. Raqamli banklar an'anaviy banklarga nisbatan sezilarli darajada yuqori NPS ko'rsatkichlari (68 ballga nisbatan 34 ball) va mijozlarni saqlab qolish darajalariga (92% ga nisbatan 75%) ega [1, 15].

O'zbekiston bank sektori uchun quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqilgan:

- 1) Integratsiyalashgan CRM tizimlarini joriy etish orqali mijozlar bilan munosabatlarni markazlashtirilgan holda boshqarish;
- 2) Sun'iy intellekt texnologiyalarini mijozlar tajribasini boshqarish va shaxsiylashtirilgan xizmatlar taqdim etish uchun keng qo'llash;
- 3) Omnikanal yondashuvni rivojlantirish;
- 4) NPS va boshqa sodiqlik ko'rsatkichlarini muntazam o'lchash tizimini joriy etish;
- 5) Mijozlarga yo'naltirilgan xizmat ko'rsatish madaniyatini shakllantirish.

Tadqiqotning cheklanishlari sifatida ikkilamchi ma'lumotlarga asoslanganligini va O'zbekiston bank sektori bo'yicha birlamchi empirik tadqiqotlar o'tkazilmaganligini ta'kidlash lozim. Kelajakda O'zbekiston bank mijozlari o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri so'rovnomalar o'tkazish va mahalliy kontekstga moslashtirilgan sodiqlik modellarini ishlab chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

- 1) Bain & Company. (2023). Customer Behavior and Loyalty in Banking: Global Edition 2023. <https://www.bain.com/insights/customer-behavior-and-loyalty-in-banking-global-edition-2023/>
- 2) Forrester Research. (2023). US Banking Customer Experience Index Rankings. <https://www.forrester.com/research/>
- 3) Digital Transformation of Uzbekistan. (2024). <https://www.uzbekistan.org.ua/en/news/7390-digital-transformation-of-uzbekistan.html>
- 4) Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. In: Berry, L.L., et al., Eds., Emerging Perspectives on Services Marketing, AMA, Chicago, pp. 25-28.
- 5) Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3), pp. 20-38. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299405800302>
- 6) Buhler, R.N., et al. (2024). Customer loyalty in the banking sector: a meta-analytic study. International Journal of Bank Marketing, 42(3), pp. 513-535. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijbm-08-2023-0484/>
- 7) Kim, L., et al. (2024). Understanding customer loyalty in banking industry: A systematic review and meta analysis. Heliyon, 10(17). <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399662/>
- 8) Hidayat, K. and Idrus, M.I. (2023). The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and trust. J Innov Entrep, 12, 29. <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00270-7>

- 9) Rosario, A. and Casaca, J. (2023). Relationship Marketing and Customer Retention. *Studies in Business and Economics*, 18(3). <https://www.researchgate.net/publication/377346943>
- 10) Zegullaj, F., et al. (2023). The Impact of Customer Relationship Marketing on Customer Loyalty. *IJCRMM*, 14(1), pp. 1-17. <https://ideas.repec.org/a/igg/jcrmm0/v14y2023i1p1-17.html>
- 11) Obuobi, G.P.D., et al. (2023). Impact of Bank's CRM on Customer Satisfaction and Loyalty. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-41578-4\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-41578-4_11)
- 12) Accenture. (2025). Banking Consumer Study 2025: Where is the love? <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Global-Banking-Consumer-Study-2025-Report.pdf>
- 13) KPMG. (2025). Global trends in the banking sector of Uzbekistan. <https://kpmg.com/uz/en/home/insights/2025/05/global-digital-banking-trends.html>
- 14) NPS Prism. (2024). Global Banking NPS Benchmarks Report. <https://www.npsprism.com/blog/global-banking-nps-benchmarks-2024>
- 15) Forrester. (2023). Banking Experience Index. <https://survicate.com/blog/nps-statistics/>
- 16) Statista. (2024). Bank customer satisfaction with digital services worldwide. <https://www.statista.com/statistics/1192188/bank-consumer-digital-services-satisfaction/>
- 17) CustomerGauge. (2025). NPS Financial Services Banking Benchmarks. <https://customergauge.com/benchmarks/blog/financial-services-nps-benchmarks>
- 18) FICO. (2024). U.S. Bank Customer Experience Survey. <https://www.lifehealth.com/2024-u-s-bank-customer-experience-survey/>
- 19) Coinlaw. (2025). Banking Customer Retention Statistics. <https://coinlaw.io/banking-customer-retention-statistics/>
- 20) O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 14-oktabr PQ-358-son "Sun'iy intellekt texnologiyalarini 2030-yilga qadar rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-7158604>

## TIJORAT BANKLARINING INNOVATSION MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH BO‘YICHA XALQARO TAJRIBALAR

**Muminova Durdona Saydikadirovna**

TDIU, “Marketing” kafedrası  
mustaqil izlanuvchisi

### **Annotatsiya**

Ushbu tadqiqotda raqamli iqtisodiyot sharoitida tijorat banklari tomonidan innovatsion marketing strategiyalaridan foydalanish bo‘yicha xalqaro tajribalar tizimli tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida AQSh, Yevropa va Osiyo–Tinch okeani mintaqalarining yetakchi banklari faoliyatida sun‘iy intellekt, mobil banking, ijtimoiy tarmoqlar marketingi va giperpersonalizatsiyaga asoslangan yondashuvlarning amaliy qo‘llanilishi o‘rganildi. Tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, raqamli transformatsiya banklarda mijozlar bilan munosabatlarni mustahkamlash, xizmatlar sifatini oshirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirishda muhim omil bo‘lib xizmat qilgan. Xalqaro tajriba bank marketingida innovatsion texnologiyalarni joriy etish mijozlar tajribasini yaxshilash va uzoq muddatli sodiqlikni shakllantirishga ijobiy ta‘sir ko‘rsatganini tasdiqladi.

**Kalit so‘zlar:** raqamli banking, innovatsion marketing, sun‘iy intellekt, mobil banking, fintech, giperpersonalizatsiya, mijozlar tajribasi.

### **Аннотация**

В данном исследовании был проведён системный анализ международного опыта использования инновационных маркетинговых стратегий в деятельности коммерческих банков в условиях цифровой экономики. В рамках работы были изучены практики ведущих банков США, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона в области применения искусственного интеллекта, мобильного банкинга, маркетинга в социальных сетях и гиперперсонализации. Результаты анализа показали, что цифровая трансформация способствовала укреплению взаимоотношений банков с клиентами, повышению качества обслуживания и росту конкурентоспособности. Международный опыт подтвердил, что внедрение инновационных маркетинговых технологий оказало положительное влияние на формирование клиентского опыта и обеспечение долгосрочной лояльности клиентов в банковском секторе.

**Ключевые слова:** цифровой банкинг, инновационный маркетинг, искусственный интеллект, мобильный банкинг, финтех, гиперперсонализация, клиентский опыт.

### **Abstract**

This study conducted a systematic analysis of international experience in the use of innovative marketing strategies in the activities of commercial banks under the conditions of the digital economy. The research examined the practices of leading banks from the United States, Europe, and the Asia-Pacific region, focusing on the application of artificial intelligence, mobile banking, social media marketing, and hyper-personalization. The findings demonstrated that digital transformation

contributed to strengthening bank–customer relationships, improving service quality, and enhancing overall competitiveness. International experience confirmed that the adoption of innovative marketing technologies had a positive impact on customer experience development and supported the formation of long-term customer loyalty in the banking sector.

**Keywords:** digital banking, innovative marketing, artificial intelligence, mobile banking, fintech, hyper-personalization, customer experience.

## KIRISH

Jahon moliya tizimi XXI asrning ikkinchi oʻn yilligida tub oʻzgarishlarni boshdan kechirmoqda. Raqamli texnologiyalar, sunʼiy intellekt va mobil ilovalar banklar faoliyatini tubdan qayta shakllantirmoqda. Global raqamli banking platformalari bozori 2023-yilda 30,4 mlrd. AQSh dollarini tashkil etgan boʻlib, 2032-yilga kelib 168,3 mlrd. AQSh dollariga yetishi prognoz qilinmoqda, bu esa yillik 20,9% oʻsish surʼatini anglatadi [1]. Ushbu dinamika tijorat banklari uchun innovatsion marketing strategiyalarini ishlab chiqish va joriy etish zaruriyatini yanada kuchaytirmoqda.

Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi mijozlar xatti-harakatlarini va ularning moliyaviy xizmatlarga boʻlgan talablarini tubdan oʻzgartirdi. 2024-yilga kelib jahonda 3,6 mlrd.dan ortiq foydalanuvchi raqamli banking xizmatlaridan foydalanmoqda [2]. Mobil banking penetratsiyasi Skandinaviya mamlakatlarida 87%dan oshgan, Janubiy Koreyada esa eng yuqori koʻrsatkichni namoyish etmoqda [3]. Ushbu tendensiyalar tijorat banklari oldiga yangi marketing muammolarini qoʻymoqda: qanday qilib raqamli muhitda mijozlarni jalb qilish va ushlab qolish, qanday qilib personalizatsiyalangan xizmatlar koʻrsatish hamda fintech kompaniyalari bilan raqobatlashish.

Tadqiqotning maqsadi tijorat banklari faoliyatida innovatsion marketing strategiyalarini rivojlantirish boʻyicha xalqaro tajribani tizimli tahlil qilish va Oʻzbekiston bank tizimi uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdir. Tadqiqot doirasida quyidagi vazifalar belgilangan: raqamli marketing strategiyalarining nazariy asoslarini tahlil qilish; AQSh, Yevropa va Osiyo-Tinch okeani mintaqalari banklarining ilgʻor amaliyotlarini oʻrganish; sunʼiy intellektga asoslangan marketing vositalarini baholash; va rivojlanayotgan mamlakatlar banklari uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Raqamli bank marketingi sohasidagi ilmiy tadqiqotlar soʻnggi oʻn yillikda sezilarli rivojlanishni boshdan kechirdi. McKinsey & Company mutaxassislari 2024-yilda global SI qoʻllanilishi barcha tashkilotlarda 78%ga yetganini taʼkidlaydilar, bu 2017-yildagi 20% koʻrsatkichidan keskin farq qiladi [4]. Moliya xizmatlari sohasida SI integratsiyasi mijozlar tajribasini personalizatsiyalash va operatsion samaradorlikni oshirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Jaiwant tadqiqotida SI-ga asoslangan yechimlar banklarda personalizatsiyalangan banking xizmatlarini taqdim etishda operatsiyalarni yanada samarali va muvaffaqiyatli qilganini taʼkidlaydi [5]. Bhuiyan esa SI yordamida personalizatsiya mijozlar



tajribasini yangi bosqichlarga olib chiqishini ko'rsatadi [6]. Ushbu tadqiqotlar banklar uchun SI integratsiyasining nafaqat texnik, balki marketing nuqtai nazaridan ham muhimligini isbotlaydi.

Boston Consulting Group (BCG) 2023-yilgi hisobotida fintech kompaniyalari to'lov va tranzaksion banking segmentlarida asosiy o'rinlarga ega bo'lganini qayd etadi. 2030-yilga kelib global fintech daromadlari 1,5 trln. AQSh dollariga yetishi kutilmoqda, bu 2021-yildagi 245 mlrd. AQSh dollaridan olti baravar ko'pdir [7]. Accenture banking sektorida SI-ga asoslangan giperpersonalizatsiya (hyperpersonalization — bu marketing va xizmat ko'rsatishda har bir mijozga individual yondashuvni maksimal darajada chuqurlashtirishni anglatadi) mijozlar sodiqligini mustahkamlashning asosiy omili sifatida rivojlanayotganini ta'kidlaydi [8].

MMA Global hisobotiga ko'ra, personalizatsiya SIning qo'llashning asosiy yo'nalishi hisoblanadi: tashkilotlarning 44%i mijozlar tajribasini moslash va ehtiyojlarni oldindan bilish uchun SIning keng ko'lamda joriy etmoqda [9]. Salesforce so'rovnomasida iste'molchilarning 61%i banklardan individual ehtiyojlariga moslashtirilgan moliyaviy maslahatlarni talab qilishi aniqlangan [10]. Ushbu ma'lumotlar banklar uchun personalizatsiyalangan marketing strategiyalarining zaruratini yaqqol ko'rsatadi.

Deloitte tadqiqotida raqamli transformatsiyaga investitsiyalar banklarning moliyaviy ko'rsatkichlari va mijozlar qoniqishiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi isbotlangan [11]. Global Finance jurnali 2024-yilda Bank of America'ni AQShda SIning eng samarali qo'llaydigan iste'molchi banki sifatida tan oldi [12]. Ushbu muvaffaqiyatlar boshqa banklar uchun benchmark vazifasini bajarmoqda.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, raqamli bank marketingi sohasida bir qator ilmiy bo'shliqlar mavjud. Birinchidan, rivojlanayotgan mamlakatlar banklari uchun innovatsion marketing strategiyalarini moslashtirishning amaliy aspektlari yetarli darajada o'rganilmagan. Ikkinchidan, SI va giperpersonalizatsiyaning bank marketingiga ta'sirini baholashning yagona metodologik yondashuvi ishlab chiqilmagan. Ushbu tadqiqot mavjud ilmiy bo'shliqlarni qisman to'ldirishga qaratilgan.

## METODOLOGIYA

Tadqiqotda qiyosiy tahlil, kontent-analiz va case-study metodlari qo'llanilgan. Qiyosiy tahlil AQSh, Yevropa va Osiyo-Tinch okeani mintaqalarining yetakchi banklari marketing strategiyalarini solishtirish imkonini berdi. Kontent-analiz yordamida xalqaro tashkilotlar (McKinsey, Deloitte, BCG, Accenture) hisobotlari, moliyaviy nashrlar (The Financial Brand, Global Finance) materiallari va banklar rasmiy ma'lumotlari o'rganildi.

Case-study metodi doirasida quyidagi banklar tajribasi chuqur tahlil qilindi: Bank of America (AQSh), JPMorgan Chase (AQSh), DBS Bank (Singapur) va Revolut (Buyuk Britaniya). Ushbu banklar tanlashda quyidagi mezonlarga amal qilindi: raqamli transformatsiyada tan olingan muvaffaqiyatlar, innovatsion marketing yechimlarining mavjudligi, xalqaro miqyosda faoliyat ko'rsatish va ochiq ma'lumotlar bazasining mavjudligi.

Ma'lumotlar bazasi sifatida Statista, Allied Market Research, Juniper Research va KPMG hisobotlaridan foydalanildi. Tahlil qilingan davr 2020-2024 yillarni qamrab oladi, bu esa COVID-19 pandemiyasidan keyingi raqamli transformatsiyaning jadallashuvini baholash imkonini beradi. Statistik ma'lumotlarni tahlil qilishda dinamik tahlil va mintaqaviy qiyoslash usullari qo'llanildi.

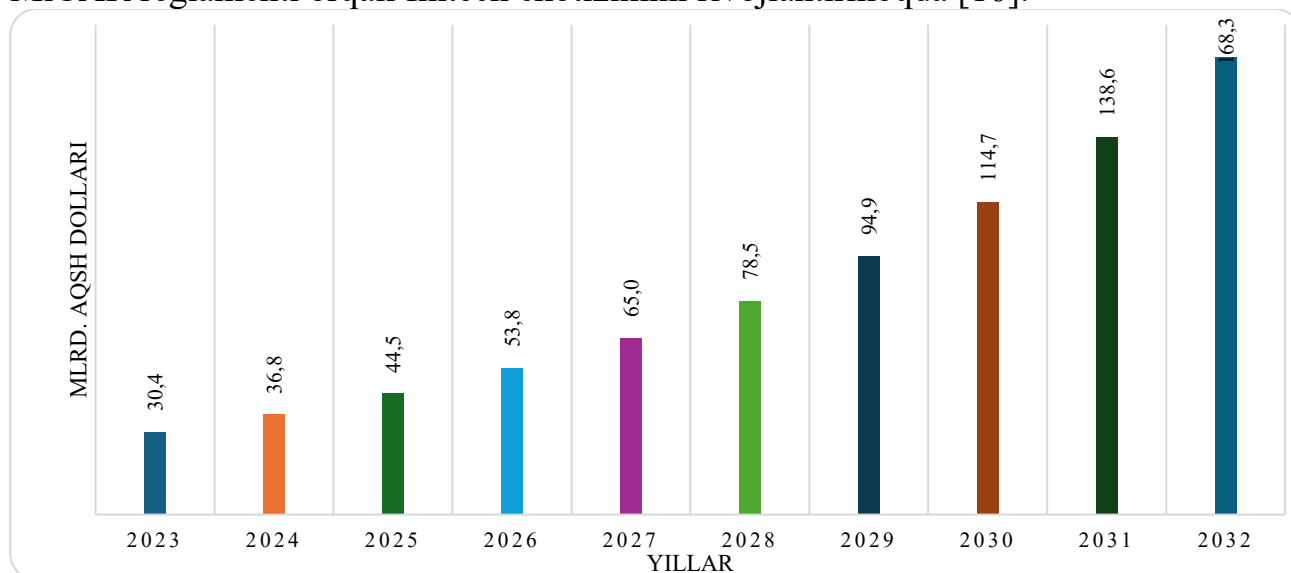
Tadqiqot cheklovlari sifatida quyidagilarni ta'kidlash lozim: ochiq manbalarga asoslanish sababli ayrim ichki bank ma'lumotlariga kirish cheklangan; tanlangan banklar asosan rivojlangan mamlakatlarda faoliyat yuritadi; va valyuta kurslari o'zgarishi global statistik ma'lumotlarni solishtirishda qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin. Shunga qaramay, tanlangan metodologiya tadqiqot maqsadlariga erishish uchun yetarli ilmiy asos yaratadi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

### *Global raqamli banking bozori dinamikasi*

Global raqamli banking bozori so'nggi yillarda misli ko'rilmagan o'sish sur'atlarini namoyish etmoqda. 2024-yilda global sof foiz daromadi 8,52 trln. AQSh dollarini tashkil etdi [13]. An'anaviy banklar yillik 4,92% o'sish sur'ati bilan 2029-yilga kelib 10,83 trln. AQSh dollarlik bozor hajmiga yetishi kutilmoqda. Raqamli banking platformalari bozori esa yanada yuqori dinamikani ko'rsatmoqda: 2023-yilda 30,4 mlrd. AQSh dollari, 2032-yilga kelib 168,3 mlrd. AQSh dollariga yetishi prognoz qilinmoqda [1].

Mintaqaviy tahlil shuni ko'rsatadiki, Osiyo-Tinch okeani mintaqasi eng yuqori o'sish sur'atini namoyish etmoqda: 2023-yilda daromad 36% ga oshdi [14]. Shimoliy Amerika fintech bozorida yetakchi pozitsiyani saqlab qolmoqda: 2024-yilda 340,10 mlrd. AQSh dollari hajmida baholangan bozorda Shimoliy Amerika ulushi 34,05% ni tashkil etdi [15]. Yevropa esa regulativ innovatsiyalar, xususan PSD3 direktivi va MiCAR reglamenti orqali fintech ekotizimini rivojlantirmoqda [16].



**1-rasm. Global raqamli bank platformalari bozori hajmining o'sishi (2023-2032yillar)<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Manba: Allied Market Research (2024) ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan

Mobil banking penetratsiyasi davlatlar kesimida sezilarli farqlanadi. Finlyandiyada bu ko'rsatkich 95%, Norvegiyada 91%, Janubiy Koreyada esa eng yuqori darajaga yetgan [3]. 2024-yilda AQShda 216,8 mln. raqamli banking foydalanuvchilari qayd etildi, 2025-yilga kelib bu ko'rsatkich yanada oshishi kutilmoqda [17]. Hindistonda raqamli banking foydalanuvchilari soni 295,5 mln. dan oshdi, bu AQShdan 70 mln. ko'pdir [17]. Ushbu ma'lumotlar raqamli banking global miqyosda asosiy xizmat ko'rsatish kanaliga aylanganini tasdiqlaydi.

#### *Sun'iy intellektga asoslangan marketing strategiyalari*

Sun'iy intellekt bank marketingida muhim transformatsiyani amalga oshirmoqda. 2024-yilgi banking texnologiyalari hisobotiga ko'ra, chatbotlar/virtual assistentlar va personalizatsiyalangan marketing eng katta kelajak qiymatiga ega SI qo'llanilishi sohalarida ko'rilmogda: so'rovda qatnashgan banklarning 87%i virtual assistentlarni, 83%i esa personalizatsiyalangan marketingni asosiy yo'nalish sifatida ko'rsatdi [18]. Bank rahbarlarining 77%i personalizatsiya mijozlarni ushlab qolishni kuchaytirishini ta'kidlaydi [19].

Bank of America'ning Erica virtual assistenti SI qo'llanilishining eng muvaffaqiyatli namunasi hisoblanadi. 2018-yilda ishga tushirilgan Erica 2024-yilga kelib 2,5 mlrd. mijozlar o'zaro ta'sirini amalga oshirdi va 20 mln. faol foydalanuvchiga yetdi [20]. 2024-yilda mijozlar Erica bilan 676 mln. marta muloqot qildi, Merrill mijozlari esa yillik 13% o'sish bilan 11,5 mln. marta Ericadan foydalandi [21]. Global Finance jurnali Ericani AQSh va Shimoliy Amerikadagi eng yaxshi chatbot/virtual assistent sifatida tan oldi [20].

Erica'ning muvaffaqiyati bir necha omillarga asoslanadi: mijozlarning 98%i o'rtacha 44 soniya ichida kerakli javoblarni oladi; 1,7 mlrd. dan ortiq proaktiv, personalizatsiyalangan ma'lumotlar yetkazilgan; va 700 dan ortiq so'rov turlariga (intents) javob berish qobiliyati mavjud [20]. Bank of America 2024-yilda 26 mlrd. raqamli o'zaro ta'sirni qayd etdi, bu yillik 12% o'sishni anglatadi [21]. 37,6 mln. mijoz proaktiv raqamli ogohlantirishlarni oladi, ular 2024-yilda 12 mlrd. ta ogohlantirishni tashkil etdi.

#### 1-jadval.

##### **Yetakchi banklarda SI qo'llanilishi ko'rsatkichlari (2024)<sup>1</sup>**

| Bank nomi                            | SI yechimi (virtual yordamchi) | Faol foydalanuvchilar soni, million mijoz | Yillik o'zaro muloqotlar hajmi, mln |
|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Bank of America (AQSh)</b>        | Erica                          | 20                                        | 2500                                |
| <b>NatWest (Buyuk Britaniya)</b>     | Cora                           | -                                         | 11,2                                |
| <b>DBS Bank (Osiyo–Tinch okeani)</b> | ADA / ALAN                     | 3,5                                       | 30                                  |

<sup>1</sup> Manba: Bank of America [21], UXDA [18], DBS [25] ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan

JPMorgan Chase SI va raqamli transformatsiyaga yirik investitsiyalar kiritmoqda. 2024-yilda bank texnologiya byudjetini 17 mlrd. AQSh dollariga yetkazdi — bu sohada eng yuqori ko'rsatkich [22]. Bank bulutli texnologiyalarga migratsiyani amalga oshirdi: 2024-yil boshiga kelib ma'lumotlarning 70%i va ilovalarning 50%i ommaviy yoki xususiy bulut muhitlariga ko'chirildi [23]. 2024-yil aprelida Chase Media Solutions ishga tushirildi, bu brendlarga bankning 80 mln. mijoziga birinchi tomon moliyaviy ma'lumotlar orqali yetishish imkonini beradi [24].

*DBS Bank: Osiyo-Tinch okeani mintaqasida raqamli transformatsiya*

Singapurlik DBS Bank raqamli transformatsiyaning eng muvaffaqiyatli namunalaridan biri sifatida tan olingan. 2024-yilda bank rekord ko'rsatkichlarga erishdi: jami daromad 22,3 mlrd. Singapur dollari, sof foyda 11,4 mlrd. Singapur dollari, bu yillik mos ravishda 10% va 11% o'sishni anglatadi [25]. Kapital rentabelligi (ROE) 18,0% darajasida qayd etildi, bu bank strategiyasining yuqori samaradorligini ko'rsatadi.

DBS Bank 2024-yilda texnologiyaga 1 mlrd. AQSh dollari byudjet ajratdi va 1500 dan ortiq SI modellarini 370 dan ortiq qo'llanilish holatlarida joriy etdi [25]. SI tashabbusi 2024-yilda 563 mln. AQSh dollari iqtisodiy qiymat yaratdi. ADA va ALAN platformalari yordamida bank har bir foydalanuvchi bo'yicha 15 000 dan ortiq ma'lumot nuqtasini tahlil qilib, aqlli tavsiyalar yaratadi. Singapurda 3,5 mln. dan ortiq mijoz har oyda taxminan 30 mln. personalizatsiyalangan tavsiyalarni oladi [23].

DBS marketing strategiyasining ajralib turadigan jihati maqsadli auditoriyaga yo'naltirilganlikdir. Bank Generativ SI orqali Gen Z va millennial avlodlarga mo'ljallangan kampaniyalar ishlab chiqmoqda, masalan, Digibank tomonidan "Dream Unlock" kampaniyasi [25]. SI-ga asoslangan moliyaviy tavsiyalar raqamli mahsulotlarni qabul qilishni 40% ga oshirdi. Bank 2025-yil oxiriga kelib mijozlar o'zaro ta'sirining 50%ini SI self-service orqali amalga oshirishni rejalashtiryapti.

*Raqamli marketing kanallarining samaradorligi*

Raqamli marketing kanallari bank xizmatlari targ'ibotida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, banklar va kredit uyushmalarining 80% dan ortig'i raqamli marketingni o'z marketing aralashmasiga kiritgan, byudjetning 20-40%i raqamli kanallarga yo'naltirilgan [26]. Moliya xizmatlari firmalarining raqamli reklama xarajatlari AQShda 2024-yilda 19,62 mlrd. AQSh dollariga yetdi, 2022-yildagi 16,82 mlrd. AQSh dollaridan oshdi [27].

Ijtimoiy tarmoqlar bank marketingida muhim rol o'ynaydi. Tadqiqotlarga ko'ra, moliyaviy maslahatchilarning 85%i biznes uchun ijtimoiy tarmoqlardan foydalanadi, yuqori daromadli investorlarning 80%i ijtimoiy tarmoqlarda faol, LinkedIn esa eng ko'p qo'llaniladigan platforma sifatida ajralib turadi [27]. 2024-yilga kelib o'rtacha internet foydalanuvchisi kuniga 143 daqiqa ijtimoiy tarmoqlarda o'tkazmoqda [28], bu brendlar uchun potensial mijozlar bilan bog'lanish imkoniyatini yaratmoqda.

Mobil banking ilovalari marketing strategiyalarining markaziy elementi sifatida rivojlanmoqda. Sia Partners xalqaro mobil banking benchmarkiga ko'ra, KBC (Belgiya) birinchi o'ringa chiqdi, BoursoBank (Frantsiya) ikkinchi, Revolut Metal esa uchinchi o'rinni egalladi [29]. Benchmark 22 mamlakatda 140 bank ilovasini 95 dan

ortiq mezon bo'yicha baholadi. Raqamli yetakchilar va boshqalar o'rtasidagi farq tobora oshmoqda.

#### *Mintaqaviy taqqoslash va fintech ekotizimi*

Global fintech ekotizimi mintaqalar bo'yicha sezilarli farqlanadi. 2024-yil yanvariga kelib Amerikalar (Shimoliy, Janubiy, Markaziy Amerika va Karib havzasi) eng ko'p fintech kompaniyalariga ega mintaqalar bo'lib qoldi: taxminan 13 100 fintech, bir yil oldingiga nisbatan 1500 ta ko'p [14]. EMEA mintaqasida (Yevropa, Yaqin Sharq va Afrika) 10 969 fintech, Osiyo-Tinch okeani mintaqasida esa 5886 fintech mavjud. AQSh fintech yagonashoxlarining soniga ko'ra birinchi o'rinni egallaydi, Buyuk Britaniyadan taxminan besh baravar ko'p [14].

#### 2-jadval.

#### **Mintaqalar bo'yicha fintech ekotizimining asosiy ko'rsatkichlari (2024)<sup>1</sup>**

| <b>Mintaqa</b>     | <b>Fintech soni</b> | <b>Investitsiyalar, mlrd AQSH dollar</b> | <b>Yillik O'sish sur'ati, foizda</b> |
|--------------------|---------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Shimoliy Amerika   | 11,000              | 63,8                                     | 16,4                                 |
| Yevropa            | 8,500               | 11,4                                     | 14,5                                 |
| Osiyo-Tinch okeani | 5,886               | 3,6                                      | 36                                   |

Yevropa fintech sof daromadlarining o'sishi Shimoliy Amerika va Osiyo-Tinch okeanidan tezroq bo'lishi kutilmoqda [7]. Buyuk Britaniya Yevropada yetakchi pozitsiyani saqlab qolmoqda: 57 fintech yagonashoxi bilan global sonning 21%ini tashkil etadi [30]. Revolut global mijozlar bazasini 2024-yilda 38% ga oshirib, 52,5 mln. mijozga yetdi, guruh daromadi esa 72% o'sib 4,0 mlrd. AQSh dollarini tashkil etdi [31]. Monzo 2025-yil mart oyiga tugaydigan moliyaviy yilda 113,9 mln. funt sterling foyda ko'rsatdi, bu oldingi yilga nisbatan sakkiz baravar ko'p [31].

#### *Giperpersonalizatsiya va mijozlar tajribasi*

Giperpersonalizatsiya bank marketingining eng istiqbolli yo'nalishlaridan biriga aylandi. Association for The Advancement of Artificial Intelligence baholariga ko'ra, banking SI bozori qiymati 2023-yildagi 46 mlrd. AQSh dollaridan 2033-yilga kelib taxminan 277 mlrd. AQSh dollariga yetishi kutilmoqda, yillik o'sish sur'ati 35% [8]. McKinsey va Stanford tadqiqoti moliya xizmatlari sohasida kompaniyalarning 1/5 dan ko'prog'i SI ni sotish va marketingda, shuningdek giperpersonalizatsiyaga bog'liq tovarlar va xizmatlar ishlab chiqishda qo'llayotganini ko'rsatadi [8].

SI-ga asoslangan personalizatsiya bozori 2023-yilda 461,9 mlrd. AQSh dollari hajmida baholangan va 2032-yilga kelib 704,37 mlrd. AQSh dollariga yetishi kutilmoqda [32]. Kompaniyalarning 70%i xaridor niyati signallarini avtomatik ravishda yig'adigan SI texnologiyalariga investitsiya kiritmoqda [13]. Bu yaxshiroq mijozlarga xizmat ko'rsatish, sodiqlik va qoniqishni oshirish hamda yuqori darajada individuallashtirilgan tavsiyalardan daromad olishga olib kelmoqda.

Mijozlar raqamli banking xizmatlaridan qoniqish darajasi yuqori ko'rsatkichlarda saqlanmoqda. Statista so'rovnomasiga ko'ra, 33 bozorda 75 000 dan ortiq iste'molchi o'rtasida o'tkazilgan so'rovda global qoniqish reytingi 4,16 ballni (5 ballik tizimda)

<sup>1</sup> Manba: Statista [14], Omnius [14], Global Market Insights [1] ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan



tashkil etdi, Braziliya, Polsha va Janubiy Afrika eng yuqori ko'rsatkichlarni namoyish etdi (taxminan 4,37 ball) [33]. American Bankers Association so'rovnomasiga ko'ra, iste'molchilarning 97%i o'z banking onlayn va mobil ilova tajribasini "a'lo", "juda yaxshi" yoki "yaxshi" deb baholadi [34].

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Raqamli iqtisodiyot sharoitida tijorat banklarining innovatsion marketing strategiyalaridan foydalanishi ularning raqobatbardoshligi va mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni mustahkamlashda muhim ahamiyat kasb etgan. Xalqaro tajriba tahlili asosida aniqlanishicha, sun'iy intellekt, mobil banking, giperpersonalizatsiya va omnikanal marketing yondashuvlari bank xizmatlarining sifatini oshirish bilan birga, mijozlar tajribasini sezilarli darajada yaxshilagan. AQSH, Yevropa va Osiyo–Tinch okeani mintaqalaridagi yetakchi banklar faoliyati shuni tasdiqladiki, raqamli transformatsiya marketing jarayonlarini yanada moslashuvchan va mijozlarga yo'naltirilgan holga keltirgan.

Empirik ma'lumotlar bank marketingida sun'iy intellektga asoslangan vositalar keng qo'llanilayotganini va ularning amaliy samaradorligi yuqori ekanini ko'rsatdi. Xususan, virtual assistentlar va personalizatsiyalangan tavsiyalar mijozlar bilan o'zaro aloqalarni faollashtirgan, xizmat ko'rsatish tezligi va aniqligini oshirgan hamda operatsion xarajatlarni qisqartirish imkonini bergan. Giperpersonalizatsiya esa bank mahsulotlari va xizmatlarining individual ehtiyojlarga moslashtirilishini ta'minlab, mijozlar qoniqishi va sodiqligining oshishiga xizmat qilgan.

O'tkazilgan tahlillar asosida O'zbekiston tijorat banklari uchun bir qator amaliy takliflar ishlab chiqildi. Birinchidan, marketing faoliyatida sun'iy intellektga asoslangan chatbotlar va virtual assistentlarni bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiq. Bu mijozlarga xizmat ko'rsatish samaradorligini oshirish bilan birga, bank xodimlarining ish yuklamasini kamaytiradi. Ikkinchidan, mijozlar haqidagi ma'lumotlarni yagona platformada jamlash va tahlil qilish imkonini beruvchi zamonaviy CRM tizimlarini rivojlantirish zarur. Bu marketing qarorlarini qabul qilishda aniq va ishonchli ma'lumotlarga tayanish imkonini beradi.

Uchinchidan, mobil banking ilovalarini bank marketing strategiyasining markaziy elementi sifatida rivojlantirish, foydalanuvchi interfeysi va funktsionalligini doimiy ravishda takomillashtirib borish tavsiya etiladi. To'rtinchidan, ijtimoiy tarmoqlar va raqamli media orqali brend imijini mustahkamlash, ayniqsa yosh avlodga yo'naltirilgan kontent strategiyalarini ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Beshinchidan, fintech kompaniyalari bilan hamkorlikni kengaytirish va ochiq banking mexanizmlaridan foydalanish innovatsion marketing yechimlarini tezroq joriy etishga xizmat qiladi.

Innovatsion marketing strategiyalarining izchil va tizimli joriy etilishi tijorat banklariga mijozlar bilan munosabatlarni yangi bosqichga olib chiqish, raqamli muhitda barqaror rivojlanish va uzoq muddatli raqobat ustunligini ta'minlash imkonini beradi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Allied Market Research. (2024). Digital Banking Platform Market Trends & Growth Report | 2032. <https://www.alliedmarketresearch.com/digital-banking-platforms-market>
2. Juniper Research. (2020). Digital Banking Users to Exceed 3.6 Billion Globally by 2024. <https://www.juniperresearch.com/press/digital-banking-users-to-exceed-3-6-billion/>
3. Statista. (2024). Share of online / mobile banking users in 56 countries & territories worldwide. <https://www.statista.com/forecasts/1452621/share-of-online-mobile-banking-users-in-selected-countries-worldwide>
4. McKinsey & Company. (2024). Global Survey on AI. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
5. Jaiwant, S. (2022). AI-driven solutions in personalized banking. International Journal of Science and Research Archive, 11(02), 1492-1509.
6. Bhuiyan, M. (2024). AI-Enhanced Personalization in Customer Experiences. Journal of Digital Banking, 8(3), 45-62.
7. Boston Consulting Group. (2023). Reimagining the Future of Finance. <https://www.bcg.com/publications/2023/reimagining-future-of-finance>
8. Krungsri Research. (2024). Hyper-personalization: Giving banks AI-powered insight into their customers. <https://www.krungsri.com/en/research/research-intelligence/ai-hyper-personalization-2024>
9. MMA Global. (2024). The State of AI in Marketing Report. <https://www.mmaglobal.com/research/state-of-ai>
10. Salesforce. (2024). Connected Financial Services Report. <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/connected-financial-services/>
11. Deloitte. (2023). 2024 Banking and Capital Markets Outlook. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html>
12. Global Finance. (2024). AI in Finance Awards. <https://www.gfmag.com/awards/best-digital-banks/>
13. KORTX. (2025). 2024 Bank Marketing Trends: Fintechs, GenAI & More. <https://kortx.io/news/bank-marketing-trends/>
14. Statista. (2024). Number of fintechs worldwide from 2018 to 2024, by region. <https://www.statista.com/statistics/893954/number-fintech-startups-by-region/>
15. Fortune Business Insights. (2024). FinTech Market Overview with Size, Share, Value. <https://www.fortunebusinessinsights.com/fintech-market-108641>
16. Deutsche Bank. (2024). Three key fintech trends in Europe. <https://flow.db.com/cash-management/three-key-fintech-trends-in-europe>
17. G2 Learning Hub. (2025). 60+ Digital Banking Statistics to Watch in 2025. <https://learn.g2.com/digital-banking-statistics>
18. UXDA. (2025). Financial AI: 21 Cases of Artificial Intelligence in Banking. <https://www.theuxda.com/blog/ai-gold-rush-21-digital-banking-ai-case-studies-cx-transformation>

19. nCino. (2025). AI Trends in Banking 2025. <https://www.ncino.com/blog/ai-accelerating-these-trends>
20. Bank of America Newsroom. (2025). A Decade of AI Innovation: BofA's Virtual Assistant Erica Surpasses 3 Billion Client Interactions. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2025/08/a-decade-of-ai-innovation--bofa-s-virtual-assistant-erica-surpas.html>
21. Bank of America Newsroom. (2025). Digital Interactions by BofA Clients Surge to Over 26 Billion. <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2025/02/digital-interactions-by-bofa-clients-surge-to-over-26-billion--u.html>
22. TechTarget. (2024). JPMorgan Chase technology goal: Innovation with cost control. <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/JPMorgan-Chase-technology-goal-Innovation-with-cost-control>
23. Neontri. (2025). Digital Transformation Examples in Banking And Case Studies. <https://neontri.com/blog/digital-transformation-examples-banking/>
24. MatrixBCG. (2025). Sales and Marketing Strategy of JPMorgan Chase Company. <https://matrixbcg.com/blogs/marketing-strategy/jpmorganchase>
25. MatrixBCG. (2025). Sales and Marketing Strategy of DBS Company. <https://matrixbcg.com/blogs/marketing-strategy/dbs>

## TIJORAT BANKLARI BRENDING STRATEGIYASINING BANK IMIJIGA TA'SIRI

**Mirzajonova Maftunaxon Jaxongir qizi**

Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv  
va texnologiyalar universiteti  
katta o'qituvchisi

Email: [m.mirzajonova@tift.uz](mailto:m.mirzajonova@tift.uz)

### Annotatsiya

Ushbu maqola tijorat banklari raqobatbardoshligini oshirishda branding strategiyasining bank imijiga ta'sirini o'rganishga bag'ishlangan. Tadqiqot jarayonida bank brendining asosiy tarkibiy qismlari, xususan, brend tanilganligi, brend imiji, sezilgan sifat va brend sodiqligi tahlil qilingan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, samarali branding strategiyasi mijozlar ishonchini mustahkamlash, bozor ulushini kengaytirish va moliyaviy ko'rsatkichlarni yaxshilash orqali bankning raqobatbardoshligini sezilarli darajada oshiradi. Tadqiqotda branding strategiyasi va bank raqobatbardoshligi o'rtasidagi bog'liqlikni aks ettiruvchi konseptual model ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** branding strategiyasi, bank imiji, raqobatbardoshlik, mijoz ishonchi, brend qiymati, moliyaviy xizmatlar, raqamli banking.

### Аннотация

Данная статья посвящена изучению влияния брендинговой стратегии на имидж банка в контексте повышения конкурентоспособности коммерческих банков. В ходе исследования были проанализированы ключевые компоненты банковского бренда, включая узнаваемость бренда, имидж бренда, воспринимаемое качество и лояльность к бренду. Полученные результаты показали, что эффективная стратегия брендинга значительно усиливает конкурентоспособность банка за счёт укрепления доверия клиентов, расширения доли рынка и улучшения финансовых показателей. Разработана концептуальная модель, отражающая взаимосвязь между стратегией брендинга и конкурентоспособностью банка.

**Ключевые слова:** стратегия брендинга, имидж банка, конкурентоспособность, доверие клиентов, стоимость бренда, финансовые услуги, цифровой банкинг

### Abstract

This article focuses on examining the impact of branding strategy on the bank image in enhancing the competitiveness of commercial banks. During the study, key components of a bank brand—namely, brand recognition, brand image, perceived quality, and brand loyalty—were analyzed. The findings indicate that an effective branding strategy significantly improves a bank's competitiveness by strengthening customer trust, expanding market share, and enhancing financial performance. A conceptual model illustrating the relationship between branding strategy and bank competitiveness has been developed.

**Keywords:** branding strategy, bank image, competitiveness, customer trust, brand value, financial services, digital banking

## KIRISH

Zamonaviy moliya bozorlarida tijorat banklari o'rtasidagi raqobat keskinlashib bormoqda. Fintech kompaniyalarining jadal rivojlanishi, mijozlar kutishlarining o'zgarishi va raqamli transformatsiya jarayonlari an'anaviy bank xizmatlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni talab etmoqda. Bunday sharoitda branding strategiyasi banklarning raqobatbardoshligini ta'minlashning muhim vositasiga aylanmoqda [1]. Bank brendi nafaqat vizual identifikatsiya elementlarini, balki mijozlar ongida shakllangan tasavvurlar, ishonch va emotsional bog'liqlik tizimini ham o'z ichiga oladi.

Global miqyosda raqamli banking bozori hajmi 2023-yilda 10,9 trillion AQSh dollarini tashkil etgan bo'lib, 2024-2032 yillar davomida yillik 3 foizdan ortiq o'sish prognoz qilinmoqda [2]. Raqobatning bunday intensivlashuvi sharoitida banklar o'zlarini raqiblaridan farqlashning yangi usullarini izlashga majbur. Branding strategiyasi aynan shu farqlanishni ta'minlashning eng samarali mexanizmlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Statista so'rovnomasiga ko'ra, 33 ta mamlakatda 75 000 nafar bank mijozi ishtirokida o'tkazilgan tadqiqotda ishonch bank tanlashda eng muhim omil sifatida aniqlangan. Respondentlarning yarmidan ko'pi ishonchni asosiy omil deb ko'rsatgan [3]. Ushbu natija brandingning bank faoliyatidagi rolini yana bir bor tasdiqlaydi: kuchli brend ishonch hosil qiladi, ishonch esa mijozlar sadoqatini shakllantiradi.

O'zbekiston kontekstida bank tizimi islohotlari faol davom etmoqda. Davlat banklarini xususiylashtirish, xalqaro standartlarga o'tish va korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayonlari banklardan yangicha yondashuvlarni talab etmoqda [4]. Bunday sharoitda branding strategiyasining bank raqobatbardoshligiga ta'sirini o'rganish alohida ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqotning maqsadi tijorat banklari branding strategiyasining bank imiji va raqobatbardoshligiga ta'sirini nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilish, shuningdek, ushbu bog'liqlikni aks ettiruvchi konseptual model ishlab chiqishdan iborat.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Brend kapitalining nazariy asoslari D. Aaker va K.L. Keller tomonidan ishlab chiqilgan modellar orqali shakllantirilgan. Aaker modeli brend kapitalini beshta asosiy komponent orqali tavsiflaydi: brend sodiqligi, brend tanilganligi, sezilgan sifat, brend assotsiatsiyalari va boshqa mulkiy aktivlar [5]. Keller modeli esa mijoz nuqtai nazaridan brend kapitalini baholashga yo'naltirilgan bo'lib, brend salohiyati, brend ma'nosi, brend reaksiyasi va brend munosabatlari bosqichlarini o'z ichiga oladi [6].

Bank sohasida brend boshqaruvi bo'yicha tadqiqotlar so'nggi yillarda sezilarli rivojlandi. Kumar va boshqalar International Journal of Bank Marketing jurnalining 1983-2020 yillar davomidagi maqolalarini bibliometrik tahlil qilib, brend boshqaruvining bank marketingidagi evolyutsiyasini kuzatishgan [7]. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, mijozlarga asoslangan brend kapitali (CBBE), brend jalb



etilishi va yashil brend imiji kabi mavzular so‘nggi yillarda alohida e’tibor markazida turmoqda.

Buhler va boshqalar bank mijozlari sodiqligini meta-analitik usulda o‘rganib, qoniqish, ishonch, xizmat sifati va imijning sodiqlikka ta’sirini aniqlashgan [8]. Tadqiqot 2012-2024 yillar davomida Web of Science va Scopus ma’lumotlar bazalarida indekslangan 149 ta maqolani tahlil qilgan. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, qoniqish mijoz sodiqligiga ta’sir etuvchi eng muhim omil hisoblanadi.

Bank imiji va obro‘sining mijoz sadoqatiga ta’siri borasida bir qator empirik tadqiqotlar amalga oshirilgan. Ho Chi Minh shahridagi tijorat banklar misolida o‘tkazilgan tadqiqot shuni ko‘rsatadiki, bank brendining imiji va obro‘si mijoz sadoqatiga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi, bunda mijoz ishonchi vositachi rol o‘ynaydi [9]. Ushbu natijalar brendingning nafaqat marketing vositasi, balki mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni shakllantirish strategiyasi ekanligini tasdiqlaydi.

Raqamli sifatning bank mijozlari qoniqishi va brend sadoqatiga ta’sirini o‘rgangan tadqiqot shuni aniqlashganki, brend imiji, mijozlarga yo‘naltirilganlik va jismoniy sifat mijoz qoniqishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi, bu esa o‘z navbatida brend sadoqatini mustahkamlaydi [10]. Tadqiqot 406 nafar Koreya bank mijozlari ishtirokida o‘tkazilgan va strukturaviy tenglamalar modellashtirish (SEM) usuli qo‘llanilgan.

Korporativ obro‘ va moliyaviy natijalar o‘rtasidagi bog‘liqlik ham keng tadqiq etilgan. Gatzert korporativ obro‘ning moliyaviy natijalariga ta’siri bo‘yicha empirik adabiyotlarni keng ko‘lamda sharhlashgan [11]. Tadqiqot shuni ko‘rsatadiki, obro‘ manfaatdor tomonlar xulq-atvoriga ta’sir qilish orqali moliyaviy natijalarga bilvosita ta’sir ko‘rsatadi. Kuchli obro‘ga ega kompaniyalar yuqori rentabellik, barqaror aksiya narxlar va past kapital xarajatlaridan bahramand bo‘lishadi.

Brendingning aksiya narxlariga ta’sirini o‘rgangan tadqiqotlar ham muhim natijalar bergan. Kirk va boshqalar chakana banklarda brend obro‘sining mijoz sadoqatiga ta’sirini empirik jihatdan isbotlashgan [12]. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, kuchli brend obro‘si mijozlarning bankdan ketish ehtimolini kamaytiradi va qayta sotib olish xulq-atvorini rag‘batlantiradi.

## **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqotda nazariy-analitik yondashuv qo‘llanilgan. Tadqiqot metodologiyasi quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi: birinchidan, brend kapitali nazariyalari, bank marketingi va raqobatbardoshlik bo‘yicha ilmiy adabiyotlarning tizimli tahlili amalga oshirilgan.

Ikkinchidan, brend qiymatini baholash bo‘yicha xalqaro tashkilotlar ma’lumotlari tahlil qilingan. Xususan, Brand Finance Banking 500 reytingi, Interbrand Best Global Brands hisoboti, J.D. Power U.S. National Banking Satisfaction Study va American Customer Satisfaction Index (ACSI) Finance Study ma’lumotlaridan foydalanilgan.

Uchinchidan, O‘zbekiston bank tizimi bo‘yicha rasmiy statistik ma’lumotlar, xususan, O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining yillik hisobotlari va tijorat banklarining moliyaviy ko‘rsatkichlari tahlil qilingan. Tadqiqotda qiyosiy tahlil, sintez va modellashtirish usullaridan foydalanilgan.

Konseptual modelni ishlab chiqishda Aaker brend kapitali modeli va Keller mijozga asoslangan brend kapitali (CBBE) modeli asos qilib olingan. Model bank brending strategiyasining asosiy elementlari, ularning mijoz ishonchi va bank obro'siga ta'siri, hamda oxir-oqibat raqobatbardoshlik va moliyaviy natijalarga olib kelishini aks ettiradi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Brand Finance ma'lumotlariga ko'ra, jahonning eng qimmat 500 ta bank brendining umumiy qiymati rekord darajaga yetib, 1,44 trillion AQSh dollarini tashkil etgan. Bu ko'rsatkich o'n yil oldagiga nisbatan deyarli ikki baravar oshgan [13]. 2025-yilda ushbu ko'rsatkich 13 foizga o'sib, 1,6 trillion AQSh dollariga yetdi, bu so'nggi to'rt yildagi eng yuqori o'sish sur'ati hisoblanadi [14].

Xitoy banklari global reytingda yetakchilik qilmoqda. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) ketma-ket to'qqizinchi yil davomida dunyoning eng qimmat bank brendi maqomini saqlab kelmoqda, uning brend qiymati 2024-yilda 10 foizga o'sib, 79,1 milliard AQSh dollarini tashkil etgan [14]. China Construction Bank, Agricultural Bank of China va Bank of China mos ravishda ikkinchi, uchinchi va to'rtinchi o'rinlarni egallagan, barchasi ikki xonali o'sish sur'atlarini namoyish etgan.

AQSH bank brendlari ham barqaror o'sishni namoyish etmoqda. Bank of America ketma-ket beshinchi yil davomida AQSH-ning eng qimmat bank brendi maqomini saqlab, uning brend qiymati 2024-yilda 21 foizga o'sib, 45 milliard AQSh dollariga yetgan [13]. Chase Wells Fargo ni ortda qoldirib, oltinchi o'ringa ko'tarildi — Chase 23 foizlik o'sish qayd etgan bo'lsa, Wells Fargo atigi 1 foiz o'sgan. Ushbu farq brending strategiyasining samaradorligi qanchalik muhimligini yaqqol ko'rsatadi.

Yevropa bank brendlari ham sezilarli tiklanishni boshdan kechirmoqda. Reytingda qatnashgan 125 ta Yevropa bankining brend qiymati jami 24 foizga o'sgan — bu mintaqaviy o'sishlarning eng yuqori ko'rsatkichi. Bunday natija o'tgan yilgi 2,4 foizlik o'sish bilan solishtirganda hayratlanarli yutuq hisoblanadi [14].

J.D. Power 2024-yilgi AQSH Milliy Bank Qoniqishi Tadqiqoti natijalari shuni ko'rsatadiki, yirik milliy bank brendlarining mijozlari banklarining moliyaviy ehtiyojlarini qondirish va qiyin paytlarda qo'llab-quvvatlash qobiliyatiga yuqori ishonch bildirmoqda [15]. Capital One ketma-ket beshinchi yil davomida umumiy qoniqish bo'yicha birinchi o'rinni egallagan (689 ball), Chase (677 ball) ikkinchi, TD Bank (668 ball) uchinchi o'rinlarda turadi.

American Customer Satisfaction Index (ACSI) Finance Study ma'lumotlariga ko'ra, banklar va kredit birlashmalarining mijoz qoniqishi darajasi yaxshilangan. Banklar qoniqish ko'rsatkichi bo'yicha 3 foizga o'sib, 100 ballik shkalada 80 ballga yetgan [16]. USAA Bank faqat harbiy xizmatchilar va ularning oilalari uchun mavjud bo'lib, barcha banklar orasida eng yuqori ko'rsatkich — 87 ball bilan yetakchilik qilmoqda.

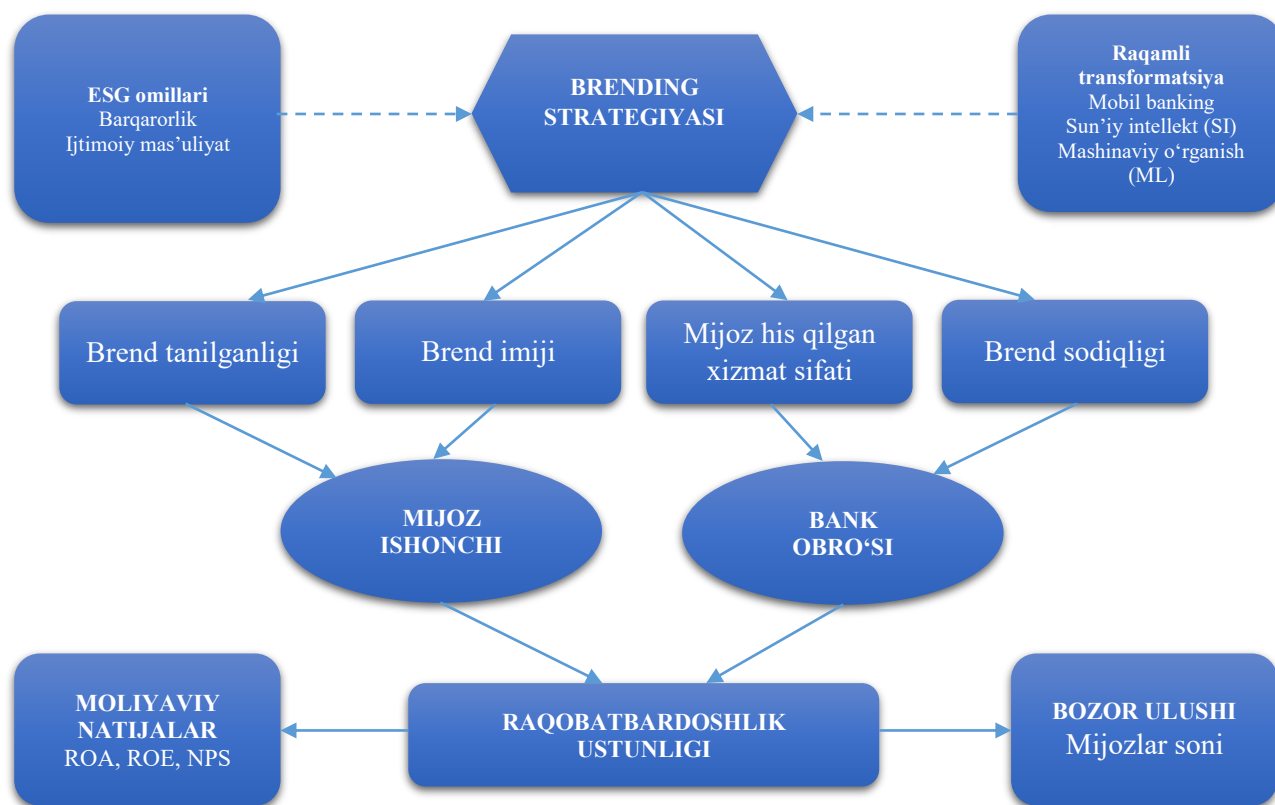
Bank of America va Chase har biri 5 foizga o'sib, 81 ball bilan ikkinchi o'rinni bo'lishib olgan. Ushbu banklar g'isht-va-ohak filiallari sonini ko'paytirish orqali mijozlar bilan shaxsiy munosabatlarni mustahkamlashga e'tibor qaratmoqda. Chase

kelgusi uch yil ichida 500 ta yangi filial ochishni va 1700 ta mavjud filialni yangilashni rejalashtirmoqda [16].

Raqamli transformatsiya bank brendingining ajralmas qismiga aylangan. Digital Banking Platform Market hajmi 2023-yilda 10,53 milliard AQSh dollarini tashkil etgan bo‘lib, 2024-2032 yillar davomida yillik 13,2 foiz o‘shish sur‘ati prognoz qilinmoqda [17]. Raqamli banklar, masalan, Britaniyaning Revolut neobanki, eng tez o‘sayotgan bank brendi sifatida tan olingan — uning brend qiymati 795 foizga o‘shib, 1,9 milliard AQSh dollariga yetgan [14].

2024-yilgi Raqamli Banking Samaradorlik Ko‘rsatkichlari hisobotiga ko‘ra, faol raqamli banking foydalanuvchilarining tekshiruv hisoblariga nisbatan ulushi 77 foizga yetgan [18]. Mobil depozit qabul qilish darajasi 2023-yildagi 52 foizdan 2024-yilda 54 foizga oshgan. Yuqori samaradorlik ko‘rsatuvchi banklar faol raqamli banking foydalanuvchilarining 57 foizi mobil depozitdan foydalanmoqda.

1-rasmda tahlil natijalarini umumlashtirish asosida branding strategiyasining bank raqobatbardoshligiga ta‘sirini aks ettiruvchi konseptual model ishlab chiqildi. Model Aaker va Keller nazariy yondashuvlari hamda Brand Finance empirik ma‘lumotlari asosida shakllantirilgan.



**1-rasm. Branding strategiyasining tijorat banklari raqobatbardoshligiga ta‘sir modeli<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Manba: Muallif tomonidan Aaker (1991), Keller (1993), Brand Finance (2024) asosida ishlab chiqilgan

Model to'rt asosiy darajadan iborat. Birinchi daraja brending strategiyasining yadrosini tashkil etib, brend tanilganligi, brend imiji, sezilgan sifat va brend sodiqligi kabi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi. Ushbu elementlar o'zaro bog'liq bo'lib, bir-birini mustahkamlaydi. Masalan, yuqori brend tanilganligi ijobiy brend imijini shakllantirishga yordam beradi, bu esa o'z navbatida sezilgan sifat va brend sodiqligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Ikkinchi daraja mijoz ishonchi va bank obro'sini o'z ichiga oladi. Bu elementlar brending strategiyasining bevosita natijalari sifatida namoyon bo'ladi. Statistika ma'lumotlariga ko'ra, mijozlar banklarining ishonchliligidan 5 ballik shkalada o'rtacha 4,2 ball bilan qoniqish bildirmoqda [3]. Ishonch bank brendining eng muhim komponenti sifatida tan olingan.

Uchinchi daraja raqobatbardoshlik ustunligini ifodalaydi. Kuchli brend, mijoz ishonchi va yuqori obro' birgalikda bankka raqobatchilardan ajralib turish imkoniyatini beradi. Brand Finance tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, kuchli brendlar bozor ulushining uch barobar ko'pini egallaydi [19].

To'rtinchi daraja yakuniy natijalarni aks ettiradi: moliyaviy ko'rsatkichlar (ROA, ROE, NPS) va bozor ulushi. Empirik tadqiqotlar tasdiqlashicha, kuchli brend kapitali yuqori rentabellik, barqaror aksiya narxlari va past kapital xarajatlariga olib keladi [11]. Model shuningdek raqamli transformatsiya va ESG omillarining brending strategiyasiga ta'sirini ham aks ettiradi.

O'zbekiston bank tizimi islohotlari faol davom etmoqda. Hukumat bank sohasida xususiy kapital ulushini 2026-yilga qadar 60 foizga yetkazishni rejalashtirmoqda [4]. Banklarning soliq stavkasi 2023-yildan boshlab 20 foizdan 15 foizga kamaytirildi. Minimal ustav kapitali talablari bosqichma-bosqich oshirilmogda: 2023-yil sentyabridan 200 milliard so'm, 2024-yil apreldan 350 milliard so'm, 2025-yil yanvaridan 500 milliard so'm.

Xalqaro investorlar O'zbekiston bank bozoriga faol kirib kelmoqda. 2022-yil dekabrda Vengriyaning OTP Bank O'zbekistonning beshinchi yirik banki Ipoteka bankining 73,7 foiz ulushini 324 million AQSh dollariga sotib oldi [4]. Ushbu tendensiya mahalliy banklarning brending strategiyalarini takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi.

Kapitalbank 2024-yilgi Makon Marketing Forumida "O'zbekistonda moliya sohasida innovatsion mahsulotlar yaratishda mukammallik uchun" mukofotiga sazovor bo'ldi [20]. Bu bank marketingi va brendingga bo'lgan e'tiborning ortib borayotganini ko'rsatadi. O'zbekistonning birinchi to'liq raqamli banki TBC Bank ham EBRD investitsiyalarini jalb qilish orqali o'z pozitsiyasini mustahkamlaydi [21].

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, brending strategiyasi tijorat banklarining raqobatbardoshligini oshirishning muhim vositasi hisoblanadi. Jahonning eng qimmat 500 ta bank brendining umumiy qiymati 1,6 trillion AQSh dollariga yetganligi brendingning moliyaviy ahamiyatini yaqqol ifodalaydi. Kuchli brend mijozlar ishonchini mustahkamlaydi, bozor ulushini kengaytiradi va moliyaviy ko'rsatkichlarni yaxshilaydi.

Tadqiqotda ishlab chiqilgan konseptual model brending strategiyasining bank raqobatbardoshligiga ta'sir mexanizmini ochib beradi. Model to'rt asosiy darajadan iborat: brending strategiyasi elementlari, mijoz ishonchi va bank obro'si, raqobatbardoshlik ustunligi, moliyaviy natijalar va bozor ulushi. Modelda raqamli transformatsiya va ESG omillarining brending strategiyasiga ta'siri ham aks ettirilgan.

O'zbekiston tijorat banklari uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, brend strategiyasini bank umumiy strategiyasiga integratsiya qilish zarur. Brending nafaqat marketing bo'limi vazifasi, balki butun tashkilot faoliyatining ajralmas qismi bo'lishi kerak. Bank xodimlari brend elchilari sifatida tayyorlanishi va brendning asosiy qadriyatlarini kundalik faoliyatda aks ettirishi lozim.

Ikkinchidan, raqamli kanallar orqali brend tajribasini takomillashtirish muhim. Mijozlarning 77 foizi raqamli banking xizmatlaridan faol foydalanayotganligi e'tiborga olinsa, raqamli platformalar orqali izchil va professional brend tajribasini ta'minlash zarur. Mobil ilovalar va veb-saytlar brendning vizual va funksional standartlariga to'liq mos kelishi kerak.

Uchinchidan, mijozlar ishonchini mustahkamlash chora-tadbirlari ko'rilishi lozim. Ishonch bank brendining asosi hisoblanadi. Shaffoflik, xavfsizlik va mas'uliyatlilik tamoyillariga rioya qilish, shuningdek, muammolarni tezkor hal etish tizimini joriy etish zarur.

To'rtinchidan, ESG tamoyillarini brending strategiyasiga integratsiya qilish tavsiya etiladi. Barqarorlik va ijtimoiy mas'uliyatga e'tibor mijozlar, ayniqsa yosh avlod vakillari orasida tobora muhim bo'lib bormoqda. Yashil moliyalashtirish va ijtimoiy loyihalarni qo'llab-quvvatlash bank obro'sini mustahkamlaydi.

Beshinchidan, brend samaradorligini muntazam o'lchash va monitoring qilish tizimini joriy etish zarur. Net Promoter Score (NPS), mijoz qoniqishi indeksi va brend tanilganligi ko'rsatkichlarini doimiy kuzatib borish, raqobatchilar bilan taqqoslash va strategiyani moslashtirib borish maqsadga muvofiq.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Emerald Insight. (2024). Guest editorial: Brand management in banking. International Journal of Bank Marketing. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijbm-04-2024-620/full/html>
2. Global Market Insights. (2024). Digital Banking Market Size & Share, Forecasts Report 2024-2032. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/digital-banking-market>
3. Statista. (2024). Bank customer trust levels worldwide 2024. <https://www.statista.com/statistics/1097139/consumer-trust-score-of-banks-worldwide-by-country/>
4. International Trade Administration. (2024). Uzbekistan — Market Opportunities. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/uzbekistan-market-opportunities>
5. Aaker, D.A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press, New York.



6. Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
7. Kumar, S., Xiao, J.J., Pattnaik, D., Lim, W.M. & Rasul, T. (2022). Past, present and future of bank marketing: a bibliometric analysis of *International Journal of Bank Marketing* (1983-2020). *International Journal of Bank Marketing*, 40(2), 341-383.
8. Buhler, R.N., et al. (2024). Customer loyalty in the banking sector: a meta-analytic study. *International Journal of Bank Marketing*, 42(3), 513-535. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijbm-08-2023-0484/full/html>
9. Scientific Research Publishing. (2023). Impact of the Bank's Image and Reputation on Customer's Loyalty through Customer's Trust: A Case of Commercial Banks in Ho Chi Minh City. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=128067>
10. MDPI Sustainability. (2025). The Effect of Digital Quality on Customer Satisfaction and Brand Loyalty Under Environmental Uncertainty: Evidence from the Banking Industry. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/8/3500>
11. Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, 33(6), 485-499. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237315000948>
12. Kirk, C.P., Swain, S.D. (2008). The influence of brand reputation on customer loyalty: A study of retail banks. *Journal of Marketing Management*, 24(3-4), 265-284.
13. Brand Finance. (2024). Brand Finance Banking 500 2024: Bank of America Ranks 5th Globally. <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-banking-500-2024-bank-of-america-ranks-5th-globally>
14. Brand Finance. (2025). Top 500 Banking Brands. <https://brandfinance.com/insights/top-500-banking-brands>
15. J.D. Power. (2024). 2024 U.S. National Banking Satisfaction Study. <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2024-us-national-banking-satisfaction-study>
16. ACSI. (2024). Press Release Finance Study 2023-2024. <https://theacsi.org/news-and-resources/press-releases/2024/02/20/press-release-finance-study-2023-2024/>
17. SkyQuest Technology. (2024). Digital Banking Platform Market Forecast. <https://www.skyquestt.com/report/digital-banking-platform-market>
18. Alkami. (2024). 2024 Digital Banking Solutions Performance Metrics. <https://www.alkami.com/blog/key-insights-from-the-2024-digital-banking-performance-metrics-report/>
19. BAI Banking Strategies. (2022). Five Steps to Brand Power for Banks. <https://www.bai.org/banking-strategies/five-steps-to-brand-power-for-banks/>
20. Kapitalbank. (2024). Kapitalbank has received the award "For Excellence in Creating Innovative Products in Financial Sector in Uzbekistan in 2023". [https://kapitalbank.uz/en/press\\_center/news/kapitalbank-has-received-the-award-for-excellence-in-creating-innovative-products-in-financial-secto/](https://kapitalbank.uz/en/press_center/news/kapitalbank-has-received-the-award-for-excellence-in-creating-innovative-products-in-financial-secto/)

21. EBRD. (2024). Uzbekistan Country Strategy 2024-2029. [https://www.ebrd.com/content/dam/ebd\\_dxp/assets/pdfs/country-strategies/uzbekistan/EBRD-Latest-Uzbekistan-Strategy.pdf](https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/country-strategies/uzbekistan/EBRD-Latest-Uzbekistan-Strategy.pdf)
22. Kim, L., Jindabot, T., & Yeo, S.F. (2024). Understanding customer loyalty in banking industry: A systematic review and meta analysis. Heliyon, 10(17), e36619. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399662/>
23. Interbrand. (2024). Best Global Brands 2024. <https://www.emarketer.com/content/which-banks-ranked-100-most-valuable-brands-interbrand>
24. Bain & Company. (2023). Customer Behavior and Loyalty in Banking: Global Edition 2023. <https://www.bain.com/insights/customer-behavior-and-loyalty-in-banking-global-edition-2023/>
25. RepTrak. (2023). 2023 American Banker Ranking: 40 U.S. banks ranked by Reputation Score. <https://www.reptrak.com/blog/2023-american-banks-reputation-ranking/>

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯМИ НА РЫНКЕ ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН НА ОСНОВЕ ГРАВИТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

**Назаров Дмитрий Михайлович**

Заведующий кафедрой «Бизнес-информатика» УрГЭУ,

Доктор экономических наук, профессор

E-mail: [slup2005@mail.ru](mailto:slup2005@mail.ru)

**Джурабаев Отабек Джурабаевич**

Заведующий кафедрой «Финансы и цифровая экономика» ТГЭУ,

Доктор экономических наук, профессор

### Аннотация

Статья посвящена количественной оценке межрегиональных взаимодействий на рынке труда Республики Узбекистан с применением модифицированной гравитационной модели, основанной на интеграции методов анализа главных компонент (РСА) и упрощённой версии алгоритма DEMATEL. Предложен подход к формированию «трудовой массы» региона как агрегированного показателя, описывающего состояние и структуру регионального рынка труда на основе пяти ключевых индикаторов. Построена матрица гравитационных взаимодействий между регионами, отражающая интенсивность потенциальных трудовых потоков с учётом пространственного фактора. Проведена идентификация центров экономического притяжения и периферийных регионов. Результаты исследования демонстрируют выраженную пространственную неоднородность рынка труда Узбекистана и подтверждают наличие устойчивых трудовых центров (Ташкент, Ташкентская область, Ферганская долина) и регионов с ограниченной связностью. Предложенный подход может применяться для мониторинга дисбалансов при разработке программ региональной занятости и оценке влияния пространственных факторов на динамику рынка труда.

**Ключевые слова:** рынок труда; межрегиональные экономические взаимодействия; гравитационная модель; трудовой потенциал региона; метод главных компонент (РСА); пространственная дифференциация; трудовая мобильность.

### Annotatsiya

Mazkur maqola O‘zbekiston Respublikasi mehnat bozori doirasida hududlararo o‘zaro ta’sirlarni miqdoriy baholashga bag‘ishlangan bo‘lib, unda asosiy komponentlar tahlili (PCA) va DEMATEL algoritmining soddalashtirilgan variantini integratsiyalashga asoslangan modifikatsiyalangan gravitatsion model qo‘llaniladi. Tadqiqotda hududiy mehnat bozorining holati va tuzilmasini tavsiflovchi beshta asosiy indikator asosida mintaqaning «mehnati massasi»ni shakllantirish yondashuvi taklif etilgan. Hududlar o‘rtasidagi potensial mehnat oqimlari intensivligini fazoviy omilni hisobga olgan holda aks ettiruvchi gravitatsion o‘zaro ta’sirlar matritsasi tuzilgan. Iqtisodiy tortishish markazlari va periferik hududlar aniqlangan. Tadqiqot natijalari

O'zbekiston mehnat bozorida yaqqol fazoviy notekislik mavjudligini ko'rsatib, barqaror mehnat markazlari (Toshkent shahri, Toshkent viloyati, Farg'ona vodiysi) hamda bog'liqligi cheklangan hududlar mavjudligini tasdiqlaydi. Taklif etilgan yondashuv hududiy bandlik dasturlarini ishlab chiqishda nomutanosibliklarni monitoring qilish va fazoviy omillarning mehnat bozori dinamikasiga ta'sirini baholashda qo'llanishi mumkin.

**Kalit so'zlar:** mehnat bozori; hududlararo iqtisodiy o'zaro ta'sirlar; gravitatsion model; hududning mehnat salohiyati; asosiy komponentlar tahlili (PCA); fazoviy differentsiatsiya; mehnat mobilligi.

### Abstract

This article is devoted to the quantitative assessment of interregional interactions in the labor market of the Republic of Uzbekistan using a modified gravity model based on the integration of principal component analysis (PCA) and a simplified version of the DEMATEL algorithm. The study proposes an approach to forming a region's "labor mass" as an aggregated indicator describing the condition and structure of the regional labor market based on five key indicators. A matrix of gravitational interactions between regions is constructed, reflecting the intensity of potential labor flows while accounting for spatial factors. Centers of economic attraction and peripheral regions are identified. The research results reveal pronounced spatial heterogeneity in Uzbekistan's labor market and confirm the existence of stable labor centers (Tashkent city, Tashkent region, and the Fergana Valley) as well as regions with limited connectivity. The proposed approach can be applied to monitor regional labor market imbalances, support the development of regional employment programs, and assess the impact of spatial factors on labor market dynamics.

**Keywords:** labor market; interregional economic interactions; gravity model; regional labor potential; principal component analysis (PCA); spatial differentiation; labor mobility.

### ВВЕДЕНИЕ

Анализ экономических взаимодействий между регионами является ключевым инструментом для выработки стратегий сбалансированного развития и понимания пространственной организации национальной экономики. В рамках рынка труда Республики Узбекистан особую значимость приобретает изучение межрегиональных особенностей рынка труда и различий на уровне участия населения в экономической деятельности. Усиление процессов цифровизации, развитие транспортно-логистической инфраструктуры и усложнение отраслевой структуры экономики приводят к тому, что взаимодействие между регионами становится более интенсивным и напрямую влияет на устойчивость рынка труда и конкурентоспособность страны в мировом масштабе. В этих условиях особенно важно исследовать структуру и силу межрегиональных взаимодействий на рынке труда, а также выявить факторы, определяющие это взаимодействие.

Республика Узбекистан характеризуется выраженной пространственной дифференциацией рынка труда. Наблюдаются значимые различия в доле

экономически активного населения по регионам, уровне занятости и безработицы, в структуре доходов населения и масштабах экономической активности между городом Ташкентом, промышленно развитым центром страны, регионами Ферганской долины, с одной стороны, и периферийными регионами, включая Республику Каракалпакстан и ряд южных областей, с другой. Существенную роль в функционировании рынка труда играет внутренняя трудовая миграция, формирующая устойчивые потоки рабочей силы в направлении крупнейших экономических центров Республики Узбекистан. Оценка силы и направленности этих потоков рабочей силы позволяет не только выявить центры ее притяжения, но и понять степень развития менее развитых территорий, а также выявить зоны потенциальных рисков для обеспечения устойчивости занятости населения по регионам.

### ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Проведённый анализ отечественных и зарубежных исследований показывает, что изучение региональных экономических взаимодействий традиционно опирается на достаточно широкий спектр научных подходов. В российской и международной литературе доминируют корреляционно-регрессионный анализ и эконометрические модели, позволяющие оценивать влияние различных факторов на развитие территорий и строить прогнозы ключевых показателей. Значительный вклад в подобного рода исследования внесён в рамках работ, оценки силы связей в которых основаны на производственных функциях, моделях регионального роста, классических и модифицированных моделях «затраты – выпуск», традиционно применяемых для анализа межотраслевых и межрегиональных связей. Отдельное направление составляют исследования, использующие гравитационные модели для анализа миграционных потоков, различных аспектов торговли и др. Такой подход нашел свое отражение в работах J. Anderson, Y. Yotov, R. Baldwin, J. Bergstrand, P. Egger, J. Silva, S. Tenreyro, а также ряда других зарубежных ученых.

В то же время анализ рынка труда Республики Узбекистан с позиций применения гравитационного подхода и пространственных измерений в настоящее время остаётся недостаточно разработанным. Как правило, исследования различных аспектов рынка труда рассматриваются учеными в рамках описательной статистики, простых регрессионных моделей или институционального анализа. Такая ситуация позволяет утверждать, что при анализе национального рынка труда учеными крайне редко применяются инструменты комплексного анализа в рамках единой модели межрегиональных взаимодействий на рынке труда.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки инструментов комплексной количественной оценки межрегиональных экономических взаимодействий на рынке труда Республики Узбекистан с использованием современных методов анализа данных и пространственного моделирования.



Цель статьи – разработать и апробировать модифицированный вариант гравитационной модели для оценки силы экономических взаимодействий на рынке труда между регионами Республики Узбекистан на основе официальной статистики рынка труда и методов анализа данных (PCA и последующего построения интегральных показателей на основе метода DEMATEL).

Статья структурирована следующим образом. В первом разделе рассматривается теоретическая сущность гравитационного подхода и особенности его применения к анализу регионального рынка труда. Во втором разделе описываются методы подготовки и агрегирования статистических данных, формирование интегральной характеристики трудового потенциала регионов на основе метода главных компонент и постановка модифицированной гравитационной модели. В третьем разделе представлена апробация модели на примере регионов Республики Узбекистан, проводится интерпретация полученных результатов и формулируются выводы для региональной политики на рынке труда.

Использование гравитационных моделей позволяет формализовать и количественно оценить силу взаимодействий между различными экономическими объектами — странами, регионами, рынками труда и отдельными секторами экономики. Теоретические основы гравитационного подхода были заложены Дж. Андерсоном в работе «A theoretical foundation for the gravity equation» (1979), в которой впервые им была представлена строгая экономическая интерпретация гравитационного уравнения. Основная идея заключалась в том, что экономические взаимодействия — в особенности торговые потоки — подчиняются логике, аналогичной закону всемирного тяготения: объём взаимодействия между двумя субъектами пропорционален произведению их «экономических масс» и обратно пропорционален расстоянию между ними.

В дальнейшем подход Андерсона был существенно развит в исследованиях Yotov Y., Bergstrand J., Egger P. и других авторов. Эти работы показали, что гравитационные модели достаточно достоверно могут описывать влияние структуры рынков, масштабов экономик, соглашений о свободной торговле, институциональных факторов и различных «трений» при экономических взаимодействиях. Например, Baldwin R. и DiNino V. продемонстрировали применимость гравитационного подхода к анализу изменений торговых потоков под воздействием валютной интеграции и макроэкономических шоков.

Другие исследователи сосредоточились на расширении функциональных форм модели, корректных методах оценивания параметров и адаптации гравитационных уравнений к нетрадиционным задачам — моделированию миграции, распределению инвестиций, потокам капитала и пространственной мобильности рабочей силы (Silva J., Tenreyro S., Keller W., Evenett S., Chuang-lin F., Yatin L. и др.). В региональных исследованиях модель успешно применялась к оценке силы связей взаимодействия на уровне областей, районов и городских агломераций.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Классическая гравитационная модель записывается в виде:

$$T_{ij} = \frac{G \cdot (M_i \cdot M_j)}{D_{ij}^\beta}, \quad (1)$$

где:

$T_{ij}$  – величина, определяющая силу экономического взаимодействия между регионами  $i$  и  $j$ ;

$M_i$  и  $M_j$  – «экономические массы» регионов (например, их ВВП или численность населения);

$D_{ij}$  – расстояние между столицами регионов  $i$  и  $j$ ;

$G$  – коэффициент пропорциональности (может быть оценён эмпирически исходя из условий построения модели);

$\beta$  – параметр, определяющий степень влияния расстояния на экономические взаимодействия, в классическом варианте  $\beta = 2$ .

Несмотря на кажущуюся простоту, ключевым и наиболее сложным элементом модели остаётся определение экономической массы регионов. В работах различных авторов эта категория принимает различные интерпретации: ВВП, численность населения, объём экспорта, занятость, технологический потенциал, плотность сети взаимодействий. В исследованиях азиатских ученых (Yatin L., Yuqi L., Zhiyuan W. и др.) «масса» часто определяется, как доля населения региона и его экономическая активность. Такой подход хорошо описывает пространственные модели экономических взаимодействий на рынках труда и внутреннюю мобильность рабочей силы.

Несмотря на широкое применение гравитационных моделей в торговле, миграции и региональной экономике, использование данного подхода в исследованиях рынка труда остаётся недостаточно изученным. Основная сложность связана с выбором корректного показателя «массы» — агрегированной характеристики региона, отражающей его способность генерировать и привлекать трудовые ресурсы. В отличие от ВВП, который традиционно применяется в классических моделях, рынок труда требует включения показателей трудовой активности, структуры рабочей силы, LFPR и других характеристик.

В таком случае «масса» региона может быть определена как интегральная характеристика его трудового потенциала, включающая численность занятых, долю экономически активного населения, показатели и параметры занятости.

Расстояние между регионами интерпретируется как пространственный барьер, определяющий интенсивность перемещений трудовой силы и межрегиональных взаимодействий. Использование гравитационной модели для анализа рынка труда позволяет выявить регионы-доноры и регионы-реципиенты рабочей силы, степень централизации рынка труда, направления трудовых потоков и зоны потенциального риска.

В настоящем исследовании предлагается рассматривать «трудовую массу» региона как агрегатную величину, полученную с применением метода главных компонент:

- $X_1$  - показатель трудовой активности региона;
- $X_2$  - показатель доли экономически активного населения в общей численности населения трудоспособного возраста (Labour Force Participation Rate, LFPR);
- $X_3$  - абсолютный показатель, характеризующий реальный масштаб занятости;
- $X_4$  - показатель, отражающий структуру рабочей силы региона;
- $X_5$  - обобщённый показатель трудового потенциала региона.

Такой подход позволяет объединить качественные и количественные характеристики в единую метрику, минимизировав потери информации.

Таким образом, сущность применения гравитационной модели в экономике — в том числе в анализе межрегиональных взаимодействий на рынке труда — заключается в количественной оценке пространственных зависимостей, основанных на оценке между экономическим (или трудовым) потенциалом регионов и их географической близостью. Эта модель представляет собой универсальный инструмент анализа, позволяющий выявить структурные связи, оценить их силу и интерпретировать полученные результаты в контексте реализации региональной политики на рынке труда.

#### 1. Постановка задачи

Рассмотрим систему регионов Республики Узбекистан

$$R = \{1, 2, \dots, n\},$$

внутри которой формируются трудовые взаимодействия, определяемые уровнем экономической активности населения, масштабом занятости, структурой рабочей силы и трудовым потенциалом каждого региона.

Необходимо построить модель, позволяющую количественно оценить силу межрегиональных взаимодействий и выявить центры притяжения в системе регионального рынка труда.

Для достижения цели предлагается модифицированный вариант гравитационной модели, который включает:

1. агрегирование исходных показателей регионов методом главных компонент (РСА);
2. формирование матрицы межрегиональных взаимодействий на основе гравитационного ядра;
3. применение упрощённого метода DEMATEL для выявления центров притяжения рабочей силы.

#### 4. Пространство исходных показателей рынка труда

Каждый регион  $i$  характеризуется вектором из пяти ключевых показателей рынка труда:

$$X_i = (X_{1,i}, X_{2,i}, X_{3,i}, X_{4,i}, X_{5,i}),$$

где:

- $X_1$  - показатель трудовой активности региона;
- $X_2$  - показатель доли экономически активного населения в общей численности населения трудоспособного возраста (Labour Force Participation Rate, LFPR);
- $X_3$  - абсолютный показатель, характеризующий реальный масштаб занятости;
- $X_4$  - показатель, отражающий структуру рабочей силы региона;
- $X_5$  - обобщённый показатель трудового потенциала региона.

### 3. Нормирование и применение метода главных компонент (PCA)

Исходные показатели предварительно стандартизируются по формуле:

$$\tilde{X}_{j,i} = \frac{X_{j,i} - \mu_j}{\sigma_j},$$

где  $\mu_j$  и  $\sigma_j$  - выборочные среднее и стандартное отклонение показателя  $X_j$  по всем регионам.

На стандартизованных данных выполняется разложение по главным компонентам:

$$Z_i = W^T \tilde{X}_i,$$

где  $W$  - матрица собственных векторов ковариационной матрицы признаков.

Первые две главные компоненты  $Z_{1,i}, Z_{2,i}$  содержит наибольшую долю общей дисперсии исходных данных. В модифицированной гравитационной модели она интерпретируется как интегральная характеристика трудового потенциала региона:

$$M_i = a_{1,i}Z_{1,i} + a_{2,i}Z_{2,i}$$

### 4. Матрица расстояний между регионами

Взаимное расположение регионов описывается матрицей дорожных расстояний:

$$D = [d_{ij}], d_{ij} = d_{ji} > 0, d_{ii} = 0$$

где  $d_{ij}$  - официальное расстояние между административными центрами регионов  $i$  и  $j$ .

Использование официальных расстояний обеспечивает большую точность модели в условиях реального функционирования рынка труда.

### 5. Модифицированное гравитационное ядро

Сила экономического взаимодействия между регионами определяется гравитационным выражением:

$$t_{ij} = \frac{M_i M_j}{d_{ij}^\beta},$$

где:

- $M_i, M_j$  - «трудовые массы» регионов (значения первой главной компоненты);
- $\beta > 0$  - параметр чувствительности к расстоянию;

- $t_{ij}$  - интенсивность взаимодействия между регионами  $i$  и  $j$ .

Поскольку анализ проводится в рамках единой экономической системы, предполагается симметричность матрицы взаимодействий:

$$t_{ij} = t_{ji}.$$

В итоге формируется матрица:

$$T = [t_{ij}]_{i,j=1}^n,$$

отражающая силу взаимного влияния регионов.

#### 6. DEMATEL-анализ структуры межрегиональных взаимодействий

Для выявления центров притяжения рабочей силы применяется адаптированная для симметричной матрицы версия метода DEMATEL.

Определяется суммарное влияние региона  $i$  на другие регионы:

$$R_i = \sum_{j=1}^n t_{ij}.$$

Аналогично определяется суммарное влияние других регионов на регион  $i$ :

$$C_i = \sum_{j=1}^n t_{ji}.$$

Так как матрица  $T$  симметрична:

$$R_i = C_i$$

Индекс «центральности» региона определяется выражением:

$$P_i = R_i + C_i = 2R_i$$

Показатель  $P_i$ :

- служит мерой включённости региона в систему трудовых взаимодействий;
- позволяет выделить ядро и периферию рынка труда;
- используется для ранжирования регионов по уровню их способности «притягивать» рабочую силу.

#### 7. Итоговая система уравнений модифицированной гравитационной модели

$$\begin{cases} M_i = a_{1,i}Z_{1,i} + a_{2,i}Z_{2,i} \\ t_{ij} = \frac{M_i M_j}{d_{ij}^\beta} \\ R_i = \sum_{j=1}^n t_{ij} \\ P_i = 2R_i \end{cases}$$

#### 8. Преимущества предложенной модификации

- Экономическая масса региона формируется на основе метода РСА, что снижает размерность данных и уменьшает потерю информации.



- В качестве метрики расстояния применяются реальные официальные расстояния между регионами, а это повышает точность оценки взаимодействий на рынках труда.

- Использование метода DEMATEL позволяет оценить структуру связей и определить центры притяжения рынка труда.

- Модель обладает высокой интерпретируемостью и легко адаптируется к добавлению новых показателей рынка труда.

Анализ региональных особенностей рынка труда в Республике Узбекистан с использованием метода главных компонент и гравитационной модели требует формирования однородной и сопоставимой базы данных показателей, отражающих ключевые характеристики рынка труда всех административных территорий Республики Узбекистан. В качестве исходных данных в настоящем исследовании были использованы официальные показатели, опубликованные Государственным комитетом по статистике Республики Узбекистан в формате SDMX (Statistical Data and Metadata eXchange): агрегированный показатель трудовой активности, содержащий данные по областям Республики Узбекистан и отдельно по городу Ташкенту; данные по оценке трудового потенциала, представленные для всех районов страны; показатели, характеризующие абсолютные значения занятости населения по регионам; абсолютные показатели, отражающие структуру рабочей силы и занятости по регионам страны, показатели доли экономически активного населения в общей численности населения трудоспособного возраста (labour force participation rate, LFPR) на региональном уровне; квартальные данные по уровню безработицы на рынке труда в региональном аспекте. Каждый из наборов данных охватывает период от 2010 до 2023 гг., однако для обеспечения сопоставимости результатов авторами статьи было принято решение использовать значения за последний доступный год — 2023. Такой подход позволяет оценить современное состояние рынка труда Республики Узбекистан.

Необходимо отметить, что данные, представленные Государственным комитетом по статистике Республики Узбекистан имеют разные уровни агрегации (часть данных на уровне районов, часть данных на уровне областей). Для унификации данных была применена двухэтапная схема агрегирования, обеспечивающая сопоставимость показателей рынка труда: агрегирование абсолютных показателей и агрегирование относительных процентных показателей.

Абсолютные показатели, характеризующие численность занятых, трудовой ресурс или объем рабочей силы агрегировались по принципу:

$$X_i = \sum_{j \in R_i} X_{ij},$$

Где:

$X_{ij}$  - значение показателя для района  $j$ ,

$R_i$  - множество районов региона  $i$ ,

$X_i$  - итоговое региональное значение.

Показатели, выраженные в процентах (например, уровень безработицы) – относительные показатели, усреднялись простым средним по районам:

$$Y_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j \in R_i} Y_{ij},$$

Где:

$n_i$  - число районов, входящих в регион.

Применение двухэтапной схемы агрегации данных, разработанной авторами статьи обеспечивает корректную оценку масштабов рынка труда каждой области и позволяет нивелировать смещение оценок показателей рынка труда в пользу более густонаселенных районов.

Заметим, что если источник уже содержал данные по областям, то эти данные включались без применения двухэтапной схемы агрегации. В результате были подготовлены данные по 14 административным регионам, включая город Ташкент как отдельную территориальную единицу.

Результаты агрегации данных представлены в виде таблицы, где

$X_1$  – показатель трудовой активности региона;

$X_2$  – показатель доли экономически активного населения в общей численности населения трудоспособного возраста (labour force participation rate, LFPR)

$X_3$  – абсолютный показатель, характеризующий реальный масштаб занятости.

$X_4$  – показатель, отражающий структуру рабочей силы региона.

$X_5$  – обобщённый показатель трудового потенциала региона

**Таблица 1.**

**Основные показатели рынка труда регионов Республики Узбекистан  
(2023 год)<sup>1</sup>**

| Code | Регион                    | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$  | $X_4$  | $X_5$       |
|------|---------------------------|-------|-------|--------|--------|-------------|
| 1703 | Андижанская область       | 70,6  | 75,9  | 1799,6 | 1788,3 | 3 260 316,1 |
| 1706 | Бухарская область         | 68,7  | 73,4  | 1089,2 | 1083,1 | 3 167 804,7 |
| 1708 | Джизакская область        | 66,3  | 71,5  | 799,4  | 795,6  | 2 944 351,6 |
| 1710 | Кашкадарьинская область   | 61,9  | 66,8  | 1826,7 | 1817,5 | 2 940 211,7 |
| 1712 | Навоийская область        | 69,8  | 74,5  | 584,5  | 579,9  | 5 003 204,7 |
| 1714 | Наманганская область      | 65,9  | 70,8  | 1603,9 | 1595,2 | 2 786 310,6 |
| 1718 | Самаркандская область     | 65,0  | 69,7  | 2167,6 | 2155,8 | 2 853 458,5 |
| 1722 | Сурхандарьинская область  | 63,8  | 68,8  | 1486,0 | 1479,9 | 2 958 415,0 |
| 1724 | Сырдарьинская область     | 63,8  | 68,8  | 492,2  | 488,7  | 3 058 493,4 |
| 1726 | город Ташкент             | 82,3  | 87,0  | 1991,2 | 1947,5 | 6 047 077,3 |
| 1727 | Ташкентская область       | 72,2  | 77,5  | 1640,7 | 1620,7 | 3 673 115,7 |
| 1730 | Ферганская область        | 68,4  | 73,6  | 2121,7 | 2111,2 | 2 853 148,9 |
| 1733 | Хорезмская область        | 66,9  | 71,6  | 1064,3 | 1056,6 | 3 141 988,7 |
| 1735 | Республика Каракалпакстан | 62,9  | 67,7  | 1072,6 | 1065,4 | 3 264 159,2 |

<sup>1</sup> Источник: разработано авторами

В результате предварительной обработки была сформирована таблица, в которой строки соответствуют административным регионам Узбекистана, а столбцы — выбранным индикаторам регионального рынка труда.

Данные из этой таблицы будут использоваться далее для:

- нормализации признаков;
- выделения главных компонент;
- расчёта интегрального показателя «трудовой массы» региона;
- построения гравитационной модели межрегиональных взаимодействий

на рынке труда Республики Узбекистан.

В качестве эмпирической основы анализа использовались статистические данные по пяти основным индикаторам рынка труда регионов Республики Узбекистан за 2023 год (см. табл. 1). Для обеспечения сопоставимости данных все исходные значения были стандартизированы, после чего проведён анализ методом главных компонент (РСА) с использованием библиотек языка R/Python. Такой подход позволяет агрегировать совокупность разнородных показателей и сформировать интегральную характеристику трудового потенциала региона, используемую далее в модифицированной гравитационной модели.

График круговой корреляции переменных, представленный на рисунке 1, демонстрирует вклад каждого показателя труда в формирование первых двух главных компонент РСА. Согласно вычислениям, первая компонента (Dim1) объясняет 59,2 % общей вариации данных, а вторая компонента (Dim2) — 37,1 %. Таким образом, совокупный вклад двух компонент составляет 96,3 %, что свидетельствует о крайне низком уровне потерь информации (менее 4 %). Данный результат позволяет интерпретировать Dim1 и Dim2 как компактное, но информативное представление структуры регионального рынка труда Узбекистана.

Анализ направлений и длин векторов показывает, что показатели  $X_1$  (трудовая активность) и  $X_2$  (LFPR) формируют общий кластер и имеют сильную положительную корреляцию, отражая синхронность поведения индикаторов участия населения в экономической деятельности. Значения  $X_3$  (масштаб занятости) и  $X_4$  (структура рабочей силы) группируются в другом направлении, указывая на их взаимозависимость и связь с фактическими экономическими процессами занятости. Показатель  $X_5$  (интегральный трудовой потенциал) занимает промежуточное положение, коррелируя как с поведенческими, так и со структурными характеристиками рынка труда.

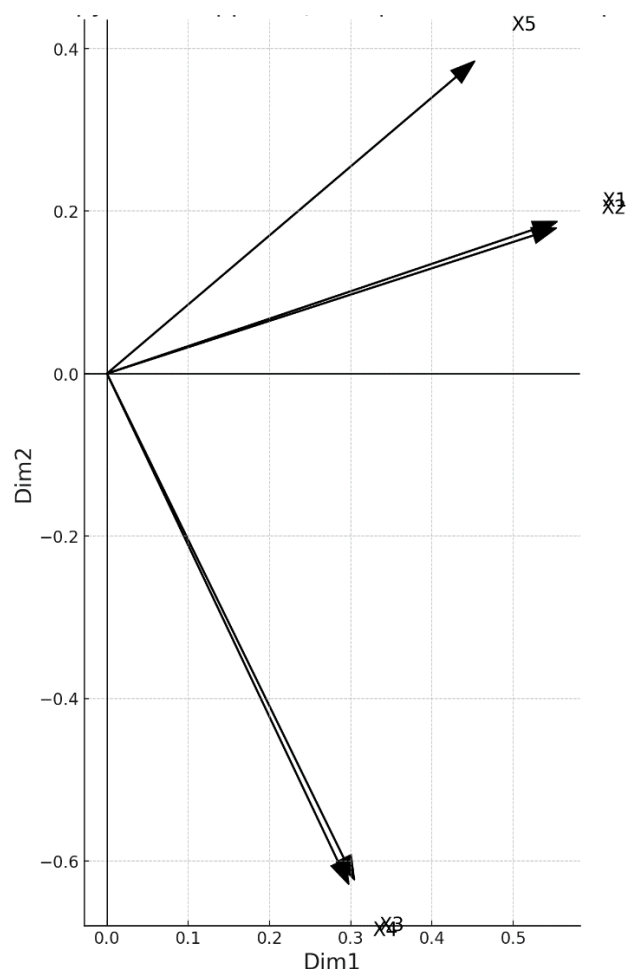


**Рисунок 1. Круговая корреляция переменных в методе главных компонент (PCA)**

Для построения гравитационной модели трудовых взаимодействий требуется агрегировать влияние всех факторов в единый показатель — «трудовую массу» региона. На основании результатов PCA интегральная трудовая масса рассчитывалась по формуле:

$$M_i = 0.592 \cdot \text{Dim1}_i + 0.371 \cdot \text{Dim2}_i,$$

где коэффициенты равны долям объяснённой дисперсии соответствующих компонент. Поскольку значение  $M_i$  может принимать отрицательные величины, была применена стандартная процедура линейного нормирования:

$$M_{\text{norm}} = \frac{M_i - M_{\min}}{M_{\max} - M_{\min}} + 0.1$$

где постоянное смещение 0.1 предотвращает появление крайних значений 0 и 1 для регионов с минимальной и максимальной трудовой массой.

Полученный показатель  $M_{\text{потм}}$  используется далее, как интегральная характеристика способности региона генерировать и привлекать трудовые ресурсы.

Для оценки силы взаимосвязей между регионами применена модифицированная гравитационная модель:

$$T_{ij} = G \cdot \frac{M_i^{\text{norm}} \cdot M_j^{\text{norm}}}{D_{ij}^{\beta}},$$

где

- $D_{ij}$  - дорожное расстояние между административными центрами регионов (в километрах),
- $G = 1000$  - масштабирующий коэффициент,
- $\beta = 2$  - параметр, отражающий убывание взаимодействия с изменением расстояния.

Матрица  $T$  отражает интенсивность трудовых связей между всеми парами регионов Республики Узбекистан. Более высокие значения  $T_{ij}$  указывают на формирование межрегиональных экономических кластеров, обладающих высокой взаимной трудовой активностью.

Наиболее сильные трудовые связи ожидаемо выявлены между:

- городом Ташкентом и Ташкентской областью - как крупнейшим центром трудового притяжения;
- регионами Ферганской долины (Андижан - Фергана - Наманган);
- Самаркандом и соседними территориями.

Наиболее слабые связи характерны для удалённых регионов с меньшими показателями трудовой активности, таких как Республика Каракалпакстан, Навоийская и Джиззакская области.

Показатель суммарного влияния региона в системе определяется через:

$$R_i = \sum_{j=1}^n T_{ij}, P_i = 2R_i$$

Данный показатель отражает «трудовую центральность» региона, т.е. его способность:

- привлекать рабочую силу,
- участвовать в межрегиональных трудовых взаимодействиях,
- формировать трудовые потоки в национальной экономике.

По результатам анализа наибольшую силу притяжения демонстрируют:

1. город Ташкент - ведущий трудовой центр Узбекистана;
2. Ташкентская область - регион с высокой вовлечённостью в экономическую активность;
3. Самаркандская область - крупный центр роста и миграционного притяжения;
4. Ферганская долина (Андижан, Фергана, Наманган) - устойчивый трудовой кластер страны.

Менее выраженные показатели характерны для:

- Республики Каракалпакстан,
- Навоийской области,
- Сурхандарьинской и Сырдарьинской областей.



Выявленная структура взаимодействий подтверждает существование в Узбекистане нескольких устойчивых центров концентрации трудовых ресурсов. Наиболее сильные связи формируются вокруг городского ядра (г. Ташкент) и в пределах Ферганской долины — традиционного демографически и экономически активного региона.

Слабые межрегиональные связи свидетельствуют о нехватке инфраструктурного и экономического развития для трудовой мобильности населения в периферийных регионах. Таким образом, результаты расчётов могут быть использованы для:

- разработки программ регионального развития;
- оптимизации распределения трудовых ресурсов;
- выявления дисбалансов в экономической активности регионов;
- повышения эффективности межрегиональной трудовой интеграции.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Применение модифицированной гравитационной модели позволило перейти от описательного анализа регионального рынка труда к формализованной количественной оценке межрегиональных взаимодействий.

Интеграция метода главных компонент (PCA) и алгоритма DEMATEL обеспечила формирование целостной аналитической конструкции, позволяющей учитывать как структурные характеристики рынка труда, так и пространственный фактор, что существенно расширяет аналитические возможности традиционных подходов к изучению региональной занятости.

Сформированная интегральная характеристика «трудовой массы» региона адекватно отражает многомерную природу регионального рынка труда.

Использование пяти ключевых индикаторов и их агрегация с помощью PCA обеспечили высокий уровень сохранения информации (96,3 % дисперсии), что свидетельствует о корректности выбора показателей и обоснованности применения интегрального показателя в качестве экономической «массы» в гравитационной модели.

Рынок труда Республики Узбекистан характеризуется выраженной пространственной неоднородностью и высокой степенью централизации трудовых взаимодействий.

Результаты моделирования подтвердили наличие устойчивых центров притяжения рабочей силы, прежде всего города Ташкента, Ташкентской области, Самаркандской области и регионов Ферганской долины, вокруг которых формируются наиболее интенсивные межрегиональные трудовые связи.

Пространственный фактор оказывает значимое влияние на интенсивность межрегиональных трудовых взаимодействий.

Использование реальных дорожных расстояний между административными центрами регионов показало, что удалённость существенно снижает силу трудовых связей, особенно для периферийных территорий, что подтверждает наличие инфраструктурных и транспортных ограничений трудовой мобильности населения.

Выявлены регионы с пониженной включённостью в национальную систему трудовых взаимодействий, формирующие периферию рынка труда.

Республика Каракалпакстан, Навоийская, Сырдарьинская и Сурхандарьинская области характеризуются низкими значениями показателя трудовой центральности, что указывает на структурные ограничения их трудового потенциала и повышенные риски сохранения региональных дисбалансов занятости.

Полученные результаты обладают высокой практической значимостью для разработки и корректировки региональной политики занятости.

Предложенный инструментарий может быть использован для мониторинга диспропорций на рынке труда, обоснования мер по развитию инфраструктуры трудовой мобильности, а также для формирования дифференцированных программ стимулирования занятости и экономической активности в периферийных регионах страны.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Anderson J. A theoretical foundation for the gravity equation // The American Economic Review. 1979. Vol. 69, № 1. P. 106-116.
2. Anderson J., Yotov Y., Vesselovsky M. Gravity with scale effects // Journal of International Economics. 2016. Vol. 100. P. 174-193.
3. Anderson J.E., Yotov Y.V. (2011). Terms of Trade and Global Efficiency Effects of Free Trade Agreements, 1990 - 2002. NBER Working Paper 17003.
4. Bergstrand J. The generalized gravity equation, monopolistic competition, and the factor-proportions theory in international trade // The review of economics and statistics. 1989. Vol. 71, № 1. P. 143-153.
5. Egger P., Bergstrand J. Gravity Equations and Economic Frictions in the World Economy. 2013. P. 1-49.
6. Baldwin R., DiNino V. (2006). Euros and Zeros: The Common Currency Effect on Trade in New Goods. Center for Economic Policy Research Discussion Papers, DP. No. 5973.
7. Crazet M., Koenig P. Structural gravity equations with intensive and extensive margins // CEPII, Working Paper. 2008. P. 1-33.
8. Evenett S., Keller W. On theories explaining the success of the gravity equation // Journal of political economy. 2001. P. 1-43.
9. Silva J., Tenreyro S. The log of gravity // Review of Economics and Statistics. 2006. P. 641-658.
10. Каукин А., Идрисов Г. Гравитационная модель внешней торговли России // Экономическая политика. 2013. № 4. С. 133-154. EDN: QZMTXJ
11. Науменко, Р. В. Перспективы применения гравитационных уравнений в билатеральных экономических отношениях России и Индии / Р. В. Науменко // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2017. – Т. 3(69), № 3. – С. 89-100. – EDN XUZVDN.

12. Mitze, T., Alecke, B., & Untiedt, G. (2010). Trade-FDI Linkages in a Simultaneous Equations System of Gravity Models for German Regional Data. *International Economics*, 122, 121-162. [https://doi.org/10.1016/S2110-7017\(13\)60032-3](https://doi.org/10.1016/S2110-7017(13)60032-3)
13. Yatin, L. (2014). Structure and evolution of economic linkage network at county level in Central Plains Economic Zone. *Geographical Research*.
14. Yuqi, L. (2009). Strength and Direction of Regional Economic Linkage in Jiangsu Province Based on Gravity Model. *Progress in geography*.
15. Zhiyuan, W., & Xuemeng, W. (2023). Regional Economic Linkages and Evolution along the New Western Land and Sea Corridor. *Information Systems and Economics*. <https://doi.org/10.23977/infse.2023.040201>.
16. Chuang-lin, F. (2010). Industrial division and linkage among regions of China. *Geographical Research*.
17. Мелентьев, Б. В. Межрегиональный подход к оценке развития экономики отдельных районов / Б. В. Мелентьев // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 55-59. – EDN VKDRRV.
18. Белоусова, А. В. Моделирование экономических эффектов изменения параметров внешней среды региона / А. В. Белоусова // Регионалистика. – 2017. – Т. 4, № 3. – С. 14-25. – EDN YUFIBB.
19. Назаров, Д. М. Экономика 2.0: неоклассика, цифровая трансформация и эволюционная экономика / Д. М. Назаров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 4(142). – С. 7-16. – EDN AICYAQ.
20. Назаров Д.М. Гравитационная модель: оценка силы экономических связей между регионами в Уральском федеральном округе // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 11. – С. 2010 – 2027. <https://doi.org/10.24891/ea.23.11.2010>

## **QURILISH MATERIALLARI ISHLAB CHIQARUVCHI KORXONALARING MARKETING FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MARKETING KOMMUNIKATSIYALARI**

**Uzakova Umida Ruziyevna**

Toshkent davlat transport universiteti  
tayanch doktoranti (DSc)

ORCID: 0009-0002-6173-5572

E-mail: [lassie2323@gmail.com](mailto:lassie2323@gmail.com)

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalarda marketing kommunikatsiyalarining samarali boshqarilishi o'rganilgan. Tadqiqot doirasida integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari (IMC) konsepsiyasi tahlil qilinib, B2B sektorida kommunikatsiya vositalarining optimal tanlanishi va ularning sinergik ta'siri o'rganilib chiqilgan. Metodologik jihatdan kontent-tahlil, qiyosiy tahlil va statistik ma'lumotlarni interpretatsiya qilish usullaridan foydalanilgan. Qurilish sanoati kontekstida marketing kommunikatsiyalarini optimallashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** marketing kommunikatsiyalari, qurilish materiallari, integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari (IMC), B2B marketing, raqamli transformatsiya, brend boshqaruvi.

### **Аннотация**

В данной статье исследуются вопросы эффективного управления маркетинговыми коммуникациями на предприятиях по производству строительных материалов. В рамках исследования проанализирована концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций (IMC), а также изучен оптимальный выбор коммуникационных инструментов в B2B-секторе и их синергетический эффект. В методологическом плане использованы методы контент-анализа, сравнительного анализа и интерпретации статистических данных. По результатам исследования разработаны практические рекомендации по оптимизации маркетинговых коммуникаций в контексте строительной отрасли.

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, строительные материалы, интегрированные маркетинговые коммуникации (IMC), B2B-маркетинг, цифровая трансформация, управление брендом.

### **Abstract**

This article examines the effective management of marketing communications in enterprises producing construction materials. Within the scope of the study, the concept of Integrated Marketing Communications (IMC) is analyzed, and the optimal selection of communication tools in the B2B sector as well as their synergistic effects are explored. Methodologically, the research employs content analysis, comparative analysis, and interpretation of statistical data. As a result, practical recommendations for optimizing marketing communications in the context of the construction industry are developed.

**Keywords:** marketing communications, construction materials, integrated marketing communications (IMC), B2B marketing, digital transformation, brand management.

## KIRISH

Jahon qurilish materiallari bozori 2024-yilda 1,57 trillion AQSH dollariga baholangan bo‘lib, 2032-yilga kelib 2,47 trillion dollarga yetishi prognoz qilinmoqda, bu esa yillik 6,7% o‘shish sur‘atini bildiradi [1]. Ushbu salmoqli bozorda raqobatbardoshlikni ta‘minlash uchun korxonalar marketing faoliyatini, xususan, marketing kommunikatsiyalarini samarali boshqarish zaruratiga duch kelmoqda. Global miqyosda urbanizatsiya jarayonlari jadallashmoqda: 2050-yilga kelib dunyo aholisining 68 foizi shaharlarda istiqomat qilishi kutilmoqda, bu esa qurilish materiallari talabini yanada oshiradi [1].

O‘zbekiston qurilish sanoati ham jadal rivojlanish bosqichida. Markaziy bank ma‘lumotlariga ko‘ra, 2024-yilda mamlakatga jalb qilingan to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar 53,6% ga o‘shib, 156,8 trillion so‘m (11,9 mlrd dollar)ni tashkil etdi [2]. Qurilish sektori 2024-yilda 5,8% real o‘shishni namoyish etgan bo‘lib, 2026-2029 yillarda o‘rtacha 5,2% o‘shish sur‘ati prognoz qilinmoqda [2]. Bundan tashqari, 2024-yilda sement bozori 58% ga kengayib, O‘zbekiston tovar-xom ashyo birjasida 5,9 mln tonna sement sotildi [3].

Bunday dinamik muhitda qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun marketing kommunikatsiyalarini samarali boshqarish strategik ahamiyat kasb etadi. Tadqiqotning maqsadi qurilish materiallari sektorida marketing kommunikatsiyalari tizimini ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilish va ushbu soha korxonalari uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Marketing kommunikatsiyalari Kotler va Keller ta‘rifiga ko‘ra, "korxonalar o‘z mahsulot va brendlari haqida iste‘molchilarga bevosita yoki bilvosita xabar berish, ularga ta‘sir ko‘rsatish va eslatib turish vositalari" sifatida ifodalanadi [4]. Ushbu ta‘rif kommunikatsiyaning ikki tomonlama jarayonini ta‘kidlaydi: axborotni yetkazish va mijozlar bilan muloqotni shakllantirish.

Kotler va Keller marketing kommunikatsiyalari kompleksini quyidagi elementlarga bo‘ladi: reklama, sotishni rag‘batlantirish, tadbirlar va tajribalar, jamoatchilik bilan aloqalar, onlayn marketing va ijtimoiy tarmoqlar, mobil marketing, to‘g‘ridan-to‘g‘ri marketing va shaxsiy sotish [4]. Har bir element o‘zining o‘ziga xos xususiyatlariga ega bo‘lib, ularning maqsadli auditoriya, byudjet va mahsulot xususiyatlariga muvofiq tanlanishi lozim.

Integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari (IMC) konsepsiyasi barcha kommunikatsiya vositalarini yagona strategik maqsad atrofida birlashtirish g‘oyasiga asoslanadi. IMC mijozlarga yo‘naltirilgan yagona xabarni ta‘minlash maqsadida korxonadagi barcha kommunikatsiya vositalari, kanallari va manbalarini birlashtiruvchi strategik yondashuv hisoblanadi [5]. B2B qurilish sektorida IMC brendni tanib olish va ishonchni mustahkamlash uchun muhim vosita bo‘lib, uzoq



muddatli munosabatlar va ishonch ushbu sohada muvaffaqiyatning hal qiluvchi omillari sanaladi [5].

McKinsey kompaniyasining 2024-yildagi B2B Pulse tadqiqotiga ko'ra, B2B xaridorlar o'rtacha 10 ta o'zaro ta'sir kanalidan foydalanadi, bu ko'rsatkich 2016-yildagi 5 ta kanaldan ikki baravar ko'p [6]. Ushbu statistika ko'p kanalli integratsiyalashgan kommunikatsiya strategiyasining zaruratini yaqqol ko'rsatadi.

B2B marketingda kommunikatsiya xususiyatlari iste'molchi marketingdan tubdan farqlanadi. Kotler va Keller ta'kidlaganidek, B2B bozorlarida shaxsiy sotishga nisbatan ko'proq e'tibor qaratiladi, iste'molchi bozorlarida esa reklama va sotishni rag'batlantirish ustuvor hisoblanadi [4]. Qurilish materiallari sektorida mahsulotlarning texnik murakkabligi chuqur sanoat bilimini talab qiladi, chunki ishlash tamoyillari va fizik xususiyatlar xaridor uchun muhim ahamiyat kasb etadi [7].

2024-yildagi tadqiqotlarga ko'ra, B2B xaridorlarning 89% mahsulotlarni sotib olishdan oldin internet orqali tadqiq qiladi, 75% esa qaror qabul qilishda ijtimoiy tarmoqlardan foydalanadi [8]. Bundan tashqari, B2B xaridorlarning 87% xarid jarayonida sun'iy intellekt vositalaridan foydalanadi [9]. Ushbu tendensiyalar raqamli transformatsiyaning qurilish materiallari sektoridagi marketing kommunikatsiyalariga ta'sirini ko'rsatadi.

Qurilish sanoatida raqamli marketing kommunikatsiyalarini qabul qilish tezligi boshqa sektorlarga nisbatan sekinroq kechmoqda. Tadqiqotlarga ko'ra, qurilish kompaniyalarining atigi 15% to'liq raqamli strategiyani joriy etgan, garchi ijobiy natijalar isbotlangan bo'lsa ham [10]. Shu bilan birga, kontent marketingni qo'llagan qurilish firmalari 26% yalpi ustama foydaga erishgan, bu esa kontent marketingdan foydalanmaganlar uchun 20% ni tashkil etadi [10].

Marketing avtomatizatsiyasi vositalaridan foydalanuvchi korxonalar sifatli lidlar sonini 451% ga oshirishi qayd etilgan [11]. Diversifikatsiyalangan marketing strategiyasini qo'llaydigan kompaniyalar esa bir kanalli yondashuvdan foydalanuvchilarga nisbatan 20% yuqori mijozlarni jalb qilish darajasiga erishadi [11].

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda sifatliy va miqdoriy tahlil usullari kombinatsiyasidan foydalanildi. Birlamchi ma'lumot manbalari sifatida xalqaro ilmiy jurnallar, sanoat hisobotlari va statistik byurolar ma'lumotlari tahlil qilindi. Xususan, McKinsey & Company, Statista, GlobalData, ResearchAndMarkets kabi nufuzli tashkilotlarning hisobotlari o'rganildi.

Qiyosiy tahlil usuli orqali turli mamlakatlardagi qurilish materiallari ishlab chiqaruvchilarning marketing kommunikatsiyalari amaliyoti o'rganildi. O'zbekiston qurilish sanoati uchun statistik ma'lumotlar Markaziy bank, Statistika qo'mitasi va sanoat hisobotlaridan olindi. Kontent-tahlil usuli orqali 2020-2025 yillar oralig'ida nashr etilgan 25 dan ortiq ilmiy manbalar sistemali ravishda tahlil qilindi.

Nazariy asos sifatida Kotler va Keller marketing kommunikatsiyalari modeli, Aaker brend kapitali konsepsiyasi va integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari (IMC) yondashuvi qo'llandi. Tahlil uchta asosiy yo'nalishda olib borildi: (1) marketing kommunikatsiyalari vositalarining nazariy asoslari; (2) qurilish

materiallari sektorida kommunikatsiya amaliyoti; (3) O‘zbekiston kontekstida tavsiyalar ishlab chiqish.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Jahon qurilish materiallari bozori barqaror o‘shish tendensiyasini namoyish etmoqda. 2024-yildagi statistik ma’lumotlarga ko‘ra, Osiyo-Tinch okeani mintaqasi 38% bozor ulushi bilan yetakchilik qilmoqda (421,8 mlrd dollar), Shimoliy Amerika 28% ulushga ega (310,8 mlrd dollar), Yevropa esa 25% ni tashkil etadi (277,5 mlrd dollar) [12]. Xitoy bozori eng yuqori o‘shish sur‘atini ko‘rsatmoqda: 2030-yilga kelib 9,9% CAGR bilan 579,5 mlrd dollarga yetishi kutilmoqda (1-jadval) [13].

1-jadval.

**Jahon qurilish materiallari bozori sementatsiyasi (2024)<sup>1</sup>**

| Segment              | Bozor ulushi, foizda | Hajmi, mlrd AQSH dollar | CAGR, foizda |
|----------------------|----------------------|-------------------------|--------------|
| Qurilish agregatlari | 40                   | 444                     | 5,2          |
| Sement               | 25                   | 277,5                   | 4,5          |
| Metallar             | 20                   | 222                     | 4,7          |
| G‘isht va boshqalar  | 15                   | 166                     | 4,0          |

B2B sektorda marketing kommunikatsiyalari vositalarining samaradorligi bo‘yicha tahlil quyidagi natijalarni ko‘rsatdi. Account-Based Marketing (ABM) eng samarali strategiya sifatida 46% bilan yuqori baholangan, video marketing 41%, inflsuyenser marketing va sun‘iy intellekt esa 38% ko‘rsatkich bilan keyingi o‘rinlarni egallagan [14]. Raqamli reklama xarajatlari 2024-yilda AQShda B2B sektorida 18,47 mlrd dollarni tashkil etdi (2-jadval) [8].

2-jadval.

**B2B marketing strategiyalarining samaradorlik ko‘rsatkichlari<sup>2</sup>**

| Marketing strategiyasi        | Samaradorlik, foizda | Asosiy afzallik                     |
|-------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Account-Based Marketing (ABM) | 46                   | Maqsadli mijozlarga fokus           |
| Video marketing               | 41                   | Vizual ta’sir va tushuntirish       |
| Inflyuyenser marketing        | 38                   | Ishonchli tavsiyalar                |
| Sun‘iy intellekt vositalari   | 38                   | Personalizatsiya va avtomatizatsiya |
| Kontent marketing             | 26                   | Ekspert imiji yaratish              |

\*Yalpi foyda bo‘yicha farq.

Qurilish materiallari sektorida IMC modelining qo‘llanilishi o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Tahlil natijalariga ko‘ra, samarali IMC strategiyasi byudjetning 60% ini brend qurish, 40% ini esa qisqa muddatli sotishni rag‘batlantirishga yo‘naltirishi maqsadga muvofiq [15]. Integratsiyalashgan kampaniyalar brendni rivojlantirishda 31% samaraliroq ekanligi aniqlangan, ko‘p kanalli izchil xabarlar esa xarid niyatini 90% gacha oshirishi mumkin [16].

B2B qurilish sektorida IMC ning muvaffaqiyatli tatbiq etilishi uchun quyidagi elementlar zarur: (1) yagona brend xabarining barcha kanallarda izchilligi; (2) maqsadli auditoriyaning chuqur tahlili; (3) raqamli va an’anaviy kanallarning

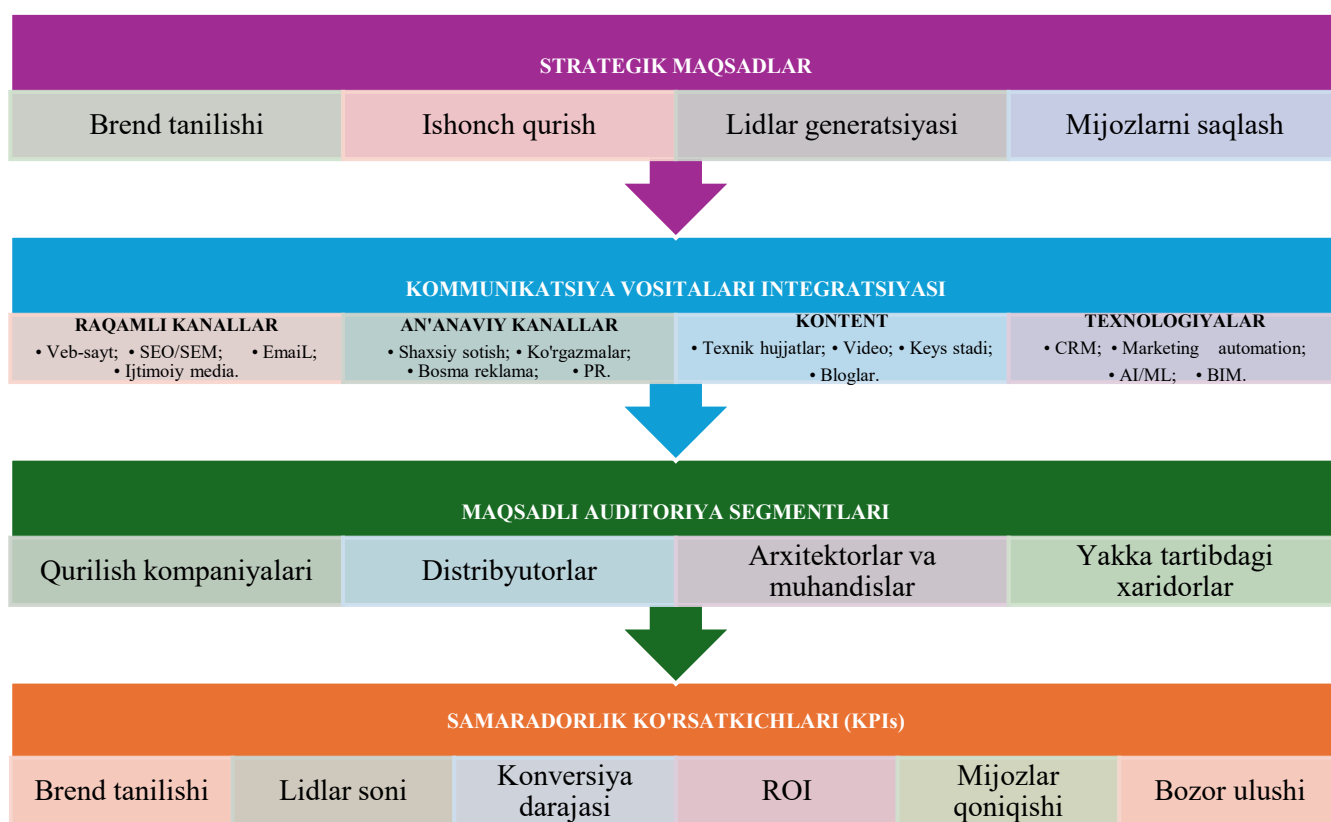
<sup>1</sup> Manba: Business Research Insights, 2024 [12]

<sup>2</sup> Manba: DemandSage, 2024 [8]; Improve and Grow, 2025 [10]

integratsiyasi; (4) samaradorlik ko'rsatkichlarini muntazam monitoring qilish. CRM tizimlarini email platformalari bilan integratsiya qilish har bir o'zaro aloqani kuzatish va yanada tegishli kommunikatsiyalarni yetkazish imkonini beradi [10].

O'zbekiston qurilish materiallari bozori sezilarli o'sish dinamikasini namoyish etmoqda. Statista ma'lumotlariga ko'ra, 2024-yilda yirik korxonalar tomonidan 14,74 mln tonna sement ishlab chiqarildi, bu 2023-yildagi 11,17 mln tonnaga nisbatan sezilarli o'sishni bildiradi [3].

Hududiy taqsimlanish bo'yicha Toshkent va atrofi sement xaridlarining 34% ini, Samarqand 15% ini, Qashqadaryo 14% ini va Farg'ona 8% ini tashkil etadi [3]. Infrastruktura loyihalari jadal rivojlanmoqda: 2024-yil noyabrda Toshkent hokimiyati va Xitoy Davlat Qurilish Muhandisligi Korporatsiyasi (CSCEC) o'rtasida 1 mlrd dollarlik infratuzilma loyihalari bo'yicha bitimlar imzolandi (3-jadval) [2].



**1-rasm. Qurilish materiallarida integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari konseptual modeli<sup>1</sup>**

Tadqiqot natijalari asosida qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari konseptual modeli ishlab chiqildi. Ushbu model to'rt asosiy komponentdan iborat:

- 1) strategik maqsadlar va brend pozitsiyalash;
- 2) kommunikatsiya vositalari integratsiyasi;
- 3) maqsadli auditoriya segmentatsiyasi;

<sup>1</sup> Manba: Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

4) samaradorlikni baholash tizimi.

Qurilish materiallarida integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari konseptual modeli 1-rasmda tasvirlangan.

1-rasmda konseptual model qurilish materiallari korxonalari uchun marketing kommunikatsiyalarini boshqarishning tizimli yondashuvini taqdim etadi. Modelning asosiy xususiyati barcha elementlarning o'zaro bog'liqligi va yagona strategik maqsad atrofida integratsiyalashganligidir. Har bir segment o'ziga xos kommunikatsiya talablariga ega bo'lib, personalizatsiyalangan yondashuv talab etiladi.

**3-jadval.**

**O'zbekistonda sement bozori hududiy taqsimlanishi (2024)<sup>1</sup>**

| Hudud              | Bozor ulushi (foizda) | Asosiy omillar                         |
|--------------------|-----------------------|----------------------------------------|
| Toshkent va atrofi | 34                    | Urbanizatsiya, infratuzilma loyihalari |
| Samarqand          | 15                    | Turizm infratuzilmasi, qayta qurish    |
| Qashqadaryo        | 14                    | Sanoat rivojlanishi, investitsiyalar   |
| Farg'ona           | 8                     | Ishlab chiqarish korxonalari           |
| Boshqa hududlar    | 29                    | Mintaqaviy qurilish dasturlari         |

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalarda marketing kommunikatsiyalarini samarali boshqarish raqobatbardoshlikning muhim omili hisoblanadi. Integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari (IMC) yondashuvi an'anaviy va raqamli kanallarni birlashtirish orqali brend izchilligini ta'minlash va mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlar o'rnatishga yordam beradi.

Asosiy xulosalar quyidagilardan iborat: (1) jahon qurilish materiallari bozori 2024-2032 yillarda 6,7% o'rtacha o'sish bilan o'sishda davom etadi; (2) B2B xaridorlar o'rtacha 10 ta kommunikatsiya kanalidan foydalanadi, bu ko'p kanalli strategiyani talab qiladi; (3) raqamli marketing vositalari, xususan, ABM, video marketing va AI vositalari yuqori samaradorlikni namoyish etmoqda; (4) O'zbekiston qurilish materiallari bozori 5,8% o'sish sur'ati bilan jadal rivojlanmoqda.

O'zbekistonda faoliyat yurituvchi qurilish materiallari ishlab chiqaruvchilar uchun quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari strategiyasini joriy etish, bunda marketing byudjetining 60% brend qurishga, 40% sotishni rag'batlantirishga yo'naltirilishi tavsiya etiladi.

2. Raqamli marketing vositalarini faol qo'llash: korporativ veb-sayt optimizatsiyasi, SEO strategiyasi, ijtimoiy tarmoqlar mavjudligi va email marketing kampaniyalari.

3. Texnik kontent yaratishga e'tibor qaratish: mahsulot spetsifikatsiyalari, qo'llanmalar, case study va video materiallar orqali ekspert imijini shakllantirish.

4. CRM tizimlarini joriy etish va marketing avtomatizatsiyasi vositalaridan foydalanish, bu esa lidlar sonini 451% gacha oshirish imkoniyatini beradi.

<sup>1</sup> Manba: CemNet, 2025 [3]

5. Hududiy marketing strategiyasini ishlab chiqish: Toshkent (34%), Samarqand (15%), Qashqadaryo (14%) kabi asosiy bozorlarga moslashtirilgan kommunikatsiya dasturlari.

6. Barqaror rivojlanish va ekologik mas'uliyat xabarlarini kommunikatsiya strategiyasiga integratsiya qilish, chunki ESG omillari B2B xarid qarorlarida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Kelgusida tadqiqot yo'nalishlarini kengaytirish, xususan, O'zbekiston qurilish materiallari korxonalarida marketing kommunikatsiyalari amaliyotini empirik tadqiq qilish va raqamli transformatsiya ta'sirini baholash maqsadga muvofiq bo'ladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Coherent Market Insights. (2025). Construction Materials Market Size & Analysis, 2025-2032. <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/construction-materials-market>
2. GlobalData. (2025). Uzbekistan Construction Market Outlook Report 2025. <https://www.globaldata.com/store/report/uzbekistan-construction-market-analysis/>
3. CemNet. (2025). Uzbekistan's cement market surges 58% in 2024. <https://www.cemnet.com/News/story/178471/uzbekistan-s-cement-market-surges-58-in-2024.html>
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>
5. GWP Inc. (2023). Integrated Marketing Communication: New Framework for B2B Construction. <https://gwpinc.com/integrated-marketing-communication-the-new-framework-for-b2b-construction/>
6. McKinsey & Company. (2024). McKinsey B2B Pulse 2024: Five Fundamental Truths. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing>
7. B2B Marketing World. (2025). Industrial Marketing [2024 Guide] — Definition, Examples. <https://www.b2bmarketingworld.com/definition/industrial-marketing/>
8. DemandSage. (2026). 57 B2B Marketing Statistics 2026 [Growth & Trends]. <https://www.demandsage.com/b2b-marketing-statistics/>
9. Konstruct Digital. (2025). The Industrial Marketing Strategy Blueprint for 2025. <https://www.konstructdigital.com/digital-marketing/industrial-marketing-strategy/>
10. Improve and Grow. (2025). Construction Industry Marketing Trends: Top 7 Dominant Strategies. <https://improveandgrow.com/contractors-and-trades/construction-industry-marketing-trends/>
11. Visionfactory. (2024). Marketing in the Construction Industry: Strategies to Get Ahead. <https://www.visionfactory.org/post/marketing-in-the-construction-industry-strategies-to-get-ahead>
12. Business Research Insights. (2025). Construction Materials Market Size, Trends & Forecast 2025-2035. <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/construction-materials-market-101796>



13. ResearchAndMarkets. (2025). Construction Materials Industry Business Report 2025. <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/09/11/3148636/0/en/Construction-Materials-Industry-Business-Report-2025.html>
14. The B2B House. (2025). B2B Marketing Statistics — Key Trends, Stats, and Strategies for 2024. <https://www.theb2bhouse.com/b2b-marketing-statistics/>
15. Ahrefs. (2024). What Is IMC? Integrated Marketing Communications Explained. <https://ahrefs.com/blog/imc/>
16. 360 Integral Marketing. (2022). How to Grow Your Business with an Integrated Marketing Communications Plan. <https://360integralmarketing.com/grow-your-business-with-a-b2b-integrated-marketing-communications-plan/>
17. Statista. (2024). Hardware & Building Materials — Uzbekistan | Forecast. <https://www.statista.com/outlook/cmo/diy-hardware-store/hardware-building-materials/uzbekistan>
18. Procore. (2024). The Construction Company's Guide to Marketing. <https://www.procore.com/library/construction-marketing>
19. Construction Executive. (2025). Key Marketing Trends Shaping the Construction Industry in 2025. <https://constructionexec.com/article/key-marketing-trends-shaping-the-construction-industry-in-2025/>
20. OpenAsset. (2025). Construction Marketing: 12 Strategies to Grow Your Business. <https://openasset.com/resources/construction-marketing/>
21. Social Gravity. (2024). Construction Marketing Trends in 2024. <https://social-gravity.com/blog/construction-marketing-trends>
22. Research Methodology. (2022). Marketing Communication Mix. <https://research-methodology.net/marketing-communication-mix/>
23. Sports Business Research Academy. (2020). The integrated marketing communications mix in the digital age. <https://sportsbusinessresearch.academy/2020/04/11/the-integrated-marketing-communications-mix-in-the-digital-age/>
24. Mordor Intelligence. (2025). CIS Building & Construction Sheets Market Size. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/commonwealth-of-independent-states-building-and-construction-sheets-market>
25. WARC. (2024). Industry snapshot: Five trends shaping B2B marketing in 2024. <https://www.warc.com/content/feed/industry-snapshot-five-trends-shaping-b2b-marketing-in-2024/en-GB/8950>

## ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА МАЛЫЙ БИЗНЕС

**Зокирова Фарангиз**  
Докторант ТГЭУ,

### Аннотация

Малый бизнес играет ключевую роль в экономике Узбекистана, обеспечивая более половины валового внутреннего продукта страны и создавая значительные возможности занятости. Данная статья исследует, как конкурентная среда и институциональные факторы влияют на развитие малого предпринимательства в условиях переходной экономики Узбекистана. В исследовании использованы методы анализа статистических данных и нормативно-правовой базы, а также обзор современной литературы по теме. Результаты показывают, что здоровая конкурентная среда стимулирует инновации и рост малых предприятий, в то время как институциональные барьеры (сложные регуляции, бюрократия) могут серьезно сдерживать их развитие. Сделан вывод о том, что последовательные экономические реформы и укрепление институциональной поддержки способны повысить конкурентоспособность малого бизнеса и его вклад в устойчивый рост экономики.

**Ключевые слова:** малый бизнес; конкурентная среда; институциональные факторы; предпринимательство; Узбекистан; экономическое развитие.

### Annotatsiya

Kichik biznes O'zbekiston iqtisodiyotida muhim o'rin egallab, mamlakat yalpi ichki mahsulotining yarmidan ortig'ini ta'minlaydi hamda bandlikni kengaytirishda salmoqli rol o'ynaydi. Mazkur maqolada O'zbekistonning o'tish davri iqtisodiyoti sharoitida raqobat muhiti va institutsional omillarning kichik tadbirkorlik rivojiga ta'siri tadqiq etiladi. Tadqiqotda statistik ma'lumotlarni tahlil qilish, normativ-huquqiy bazani o'rganish hamda mavzu bo'yicha zamonaviy ilmiy adabiyotlar sharhi metodlaridan foydalanilgan. Tadqiqot natijalari sog'lom raqobat muhiti kichik biznes subyektlarida innovatsiyalar va o'sishni rag'batlantirishini, institutsional to'siqlar (murakkab tartib-taomillar, byurokratik jarayonlar) esa ularning rivojlanishini sezilarli darajada cheklashini ko'rsatadi. Xulosa sifatida, izchil iqtisodiy islohotlar va institutsional qo'llab-quvvatlashni mustahkamlash kichik biznesning raqobatbardoshligini oshirishi hamda uning iqtisodiy barqaror o'sishga qo'shayotgan hissasini kuchaytirishi mumkinligi asoslab beriladi.

**Kalit so'zlar:** kichik biznes; raqobat muhiti; institutsional omillar; tadbirkorlik; O'zbekiston; iqtisodiy rivojlanish.

### Abstract

Small business plays a key role in the economy of Uzbekistan, accounting for more than half of the country's gross domestic product and creating significant employment opportunities. This article examines how the competitive environment and institutional factors influence the development of small entrepreneurship in the context of Uzbekistan's transition economy. The study employs methods of statistical

data analysis, review of the regulatory and legal framework, and an overview of relevant contemporary literature. The results indicate that a healthy competitive environment stimulates innovation and growth among small enterprises, while institutional barriers such as complex regulations and bureaucracy can significantly constrain their development. The study concludes that consistent economic reforms and strengthened institutional support can enhance the competitiveness of small businesses and increase their contribution to sustainable economic growth.

**Keywords:** small business; competitive environment; institutional factors; entrepreneurship; Uzbekistan; economic development.

## ВВЕДЕНИЕ

Малое предпринимательство рассматривается во всем мире как фундамент развития рыночной экономики и социальной стабильности. В экономически развитых странах государство традиционно оказывает значительную поддержку малому бизнесу[3], поскольку именно этот сектор обеспечивает внедрение инноваций, создание рабочих мест, поддержание конкурентной среды и противодействие монополизму[4]. В Узбекистане роль малого бизнеса крайне важна: на его долю приходится свыше половины ВВП страны[1], и он выступает “сердцем” экономики, способствуя росту занятости и внедрению новых идей. За годы независимости Узбекистана малый бизнес превратился в один из основных драйверов роста – благодаря экономической либерализации и реформам его вклад в ВВП вырос с 31% в 2000 году до 58% в 2016 году[5].

Однако, несмотря на положительную динамику, малый бизнес по-прежнему сталкивается с серьезными вызовами. Конкурентная среда и институциональная структура экономики являются решающими факторами, от которых зависит успех или стагнация малого предпринимательства. Конкурентная среда подразумевает совокупность условий рынка, степень конкуренции и наличие либо отсутствие монополий на тех или иных рынках. Институциональные факторы охватывают нормативно-правовые условия ведения бизнеса, эффективность государственных институтов, защиту прав собственности, налоговую и административную системы и другие элементы “правил игры” в экономике. Развивающаяся экономика Узбекистана, выходя из периода централизации, требует создания таких институтов и условий, которые бы стимулировали предпринимательскую активность и не подавляли инициативу избыточными барьерами. В этой связи актуально изучить, каким образом конкурентная рыночная среда и институциональные условия влияют на развитие малого бизнеса в республике, и какие меры могут усилить его вклад в экономический рост. Настоящее исследование направлено на обобщение опыта и выявление основных тенденций в данной сфере.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Исследование основано на системном подходе, включающем анализ как количественных, так и качественных данных о развитии малого бизнеса в Узбекистане. В качестве информационной базы использовались официальные

статистические показатели (например, доля малого бизнеса в ВВП, количество субъектов малого предпринимательства и т.д.), отчеты Государственного комитета по статистике и данные международных организаций. Кроме того, проведен обзор научной литературы и экономических обзоров, посвященных деловой среде Узбекистана и влиянию институциональных факторов. Особое внимание уделено нормативно-правовым актам, определяющим условия ведения малого бизнеса (налоговое законодательство, регуляторные реформы, программы государственной поддержки). Методы исследования включают сравнительный анализ (сопоставление условий и показателей до и после ключевых реформ), а также контент-анализ стратегических документов и публикаций. Такой подход позволил выявить взаимосвязи между изменениями в конкурентной и институциональной среде и показателями развития малого предпринимательства.

### **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Проведенный анализ показал, что расширение предпринимательской активности в стране совпадает с мерами по улучшению рыночной конкуренции. Малые предприятия заполнили множество ниш, особенно в сфере услуг, торговли и сельского хозяйства, что привело к росту конкуренции на этих рынках. Благодаря реформам последних лет, направленным на либерализацию экономики, устранение монополий и упрощение доступа на рынок, в Узбекистане наблюдается устойчивый рост числа малых предприятий. По состоянию на 2025 год в стране зарегистрировано свыше 1,2 млн субъектов малого предпринимательства[6][7], что свидетельствует о высокой деловой активности. Конкуренция между ними стимулирует внедрение новых товаров и услуг, повышение качества обслуживания и технологическое обновление. Малые фирмы, ориентируясь на спрос потребителей, гибко реагируют на изменения рынка и тем самым способствуют формированию более эффективной и разнообразной экономики. Кроме того, наличие множества малых игроков само по себе создает нормальную конкурентную среду, препятствуя появлению доминирующих монополистов и обеспечивая более сбалансированное развитие рынков[4]. Таким образом, конкурентная среда, в которой действует малый бизнес, является одновременно результатом развития этого сектора и условием его дальнейшего роста.

Результаты исследования подтверждают, что институциональная среда может как ускорять развитие малого бизнеса, так и тормозить его. С одной стороны, позитивные институциональные изменения последних лет создали более благоприятные условия для предпринимателей. К примеру, важным шагом стало принятие Указа Президента Республики Узбекистан №ПУ-4848 от 5 октября 2016 года «О дальнейшем развитии предпринимательства и защите прав собственности, а также повышении качества предпринимательской среды». Данным указом было предписано прекратить необоснованные проверки со стороны государственных органов и обеспечить предпринимателям дополнительные правовые гарантии[8]. Реализация этого указа существенно

улучшила деловой климат: укреплена нормативно-правовая база, упорядочены льготы и преференции для субъектов малого бизнеса, устранены многочисленные барьеры при создании и ведении предприятий. В результате бизнес получил большую свободу действий, а процедура открытия новых фирм стала проще[9]. Другим важным институциональным изменением стала либерализация валютного рынка в 2017 году, позволившая предпринимателям свободно конвертировать выручку и закупать импортное оборудование. Эти меры, наряду с общим курсом на экономическую либерализацию, обеспечили ускоренный рост сектора малого предпринимательства[5].

С другой стороны, выявлено, что ряд институциональных проблем продолжает сдерживать потенциал малого бизнеса. В их числе предприниматели и эксперты отмечают избыточно сложные и непоследовательные требования законодательства, административные барьеры и недостаточную эффективность некоторых государственных институтов. В частности, регуляторные и институциональные барьеры – такие как запутанные налоговые и правовые нормы, громоздкие бюрократические процедуры при регистрации и лицензировании – существенно затрудняют масштабирование малого и среднего бизнеса[2]. Наличие подобных барьеров приводит к тому, что часть предпринимателей предпочитает оставаться в “тени” либо ограничивать рост своего дела до уровня микробизнеса, чтобы избежать усложненного регулирования. Также среди проблем отмечается ограниченный доступ к финансированию для малых предприятий (сложность получения кредитов, недостаточное развитие механизмов микрофинансирования), что во многом тоже является институциональной задачей. Тем не менее, государство предпринимает усилия для решения этих проблем: реализуются программы поддержки (льготное кредитование, обучение предпринимателей), совершенствуется налоговая политика и цифровизация госуслуг для бизнеса. В целом результаты свидетельствуют о том, что улучшение институциональной среды прямо коррелирует с ростом малого бизнеса – там, где снижаются административные барьеры и укрепляется правовая защита, наблюдается приток новых предпринимателей и расширение действующих предприятий.

Анализ влияния конкурентной среды показал, что конкуренция выступает важнейшим стимулом развития малого бизнеса. В условиях конкурентного рынка малые фирмы вынуждены повышать свою эффективность, внедрять инновации и улучшать качество продукции, чтобы удержаться и расширить долю рынка. Это подтверждается практикой Узбекистана: например, в секторе торговли и услуг наличие большого количества предприятий стимулировало внедрение новых форм обслуживания (онлайн-торговля, сервисная доставка и т.п.) и повысило общий уровень сервиса для потребителей. Конкурентная среда также создает возможности для специализации малых фирм в нишевых сегментах, где крупные игроки менее активны. В то же время анализ показывает, что недостаточная конкуренция либо доминирование отдельных крупных компаний может отрицательно сказаться на малом бизнесе. Если на рынке



присутствуют монополии или олигополии (в том числе государственные предприятия), малые фирмы могут столкнуться с затруднением доступа к ресурсам или рынкам сбыта. В прошлом экономика Узбекистана характеризовалась значительной концентрацией в некоторых отраслях, но проводимые антимонопольные меры и приватизация постепенно улучшают ситуацию. Малый бизнес сам по себе является инструментом противодействия монополизму[10], поэтому поддержка множества новых предприятий – это одновременно шаг к формированию здоровой конкуренции. Таким образом, влияние конкурентной среды двояко: благоприятная, равноправная конкуренция способствует расцвету малого бизнеса, тогда как монополизация рынков его подавляет. Государственной политике важно продолжать курс на развитие конкуренции – через упрощение доступа на рынки, противодействие ценовым сговорам и защиту прав предпринимателей.

Институциональные факторы имеют не менее существенное влияние. Проведенный анализ подтверждает теоретические положения о том, что качественные институты являются основой для роста предпринимательства. Если правила ясны и стабильны, если собственность защищена, а издержки на соблюдение законов невелики, то у малого бизнеса больше стимулов к инвестированию и расширению. В условиях Узбекистана институциональные реформы последних лет (упрощение регистрации, налоговые льготы, мораторий на проверки и др.) привели к заметному улучшению бизнес-климата и всплеску активности МСП. Отдельно стоит отметить влияние регуляторной нагрузки: снижение бюрократии и прозрачное регулирование существенно уменьшают издержки ведения бизнеса. Например, внедрение электронных систем отчётности и лицензирования сокращает время и контакты с чиновниками, что не только облегчает жизнь предпринимателям, но и снижает возможности для коррупции. Анализ мнений предпринимательского сообщества показывает, что самые болезненные проблемы связаны с непоследовательностью законодательства и сложностью процедур – решение этих вопросов на институциональном уровне может снять “невидимые стены”, душащие инициативу малого бизнеса. В то же время, сильные институты – это не только про ограничения, но и про поддержку: наличие эффективных программ обучения, консультационной поддержки, прозрачных механизмов финансирования существенно повышает шансы малых предприятий на успех. Международный опыт свидетельствует, что устойчивое развитие малого предпринимательства опирается на сочетание конкуренции и институтов: конкуренция обеспечивает стимулы к росту, а институты – надёжный каркас, уменьшающий риски. В Узбекистане уже намечена положительная траектория в этом направлении, однако аналитические результаты указывают на необходимость дальнейшего углубления реформ.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Полученные результаты согласуются с выводами других исследований, подчеркивающих взаимозависимость конкурентной среды, институционального

климата и успехов малого предпринимательства[11]. Государственная политика, направленная на улучшение данных факторов, рассматривается как ключевой инструмент стимулирования МСП. В частности, международные эксперты отмечают, что для превращения малого бизнеса в подлинный драйвер устойчивого роста требуются комплексные меры: создание благоприятных условий (предсказуемое законодательство, низкие административные барьеры), расширение доступа к финансовым ресурсам и цифровым технологиям, а также поддержка инноваций[12]. В Узбекистане уже предпринимаются шаги в этом направлении – сотрудничество с международными финансовыми институтами (МБРР, ЕБРР, IFC) позволяет привлекать ресурсы на развитие сектора, вводятся современные инструменты (онлайн-платформы для регистрации бизнеса, электронное правительство и пр.) для упрощения взаимодействия государства и предпринимателей.

Важно подчеркнуть, что деполитизированный, экономический подход к реформам приносит наибольшие плоды. Речь идет не о разовых кампаниях, а о последовательном формировании предпринимательской среды, где верховенство закона, равенство возможностей и здоровая конкуренция становятся нормой. Для дальнейшего прогресса в развитии малого бизнеса в Узбекистане участники рынка и аналитики рекомендуют сконцентрироваться на следующих направлениях. Первое – продолжение регуляторных реформ: необходимо и дальше упрощать налоговую систему, устранять противоречия в законодательстве и ускорять административные процедуры. Второе – усиление институциональной поддержки: это подразумевает развитие инфраструктуры для малого бизнеса (бизнес-инкубаторы, технопарки), программы льготного кредитования и страхования рисков, обучение предпринимательским навыкам. Третье – поощрение конкуренции и инноваций: важно обеспечить равный доступ малых игроков к государственным закупкам, внедрять антимонопольные механизмы, а также поощрять внедрение новых технологий через гранты и налоговые стимулы. Выполнение этих задач создаст условия, при которых малый бизнес сможет максимально реализовать свой потенциал.

Таким образом, обсуждение показывает, что конкурентная среда и институты – это две опоры, на которых держится развитие малого предпринимательства. В условиях Узбекистана дальнейшее улучшение этих опор будет способствовать диверсификации экономики, росту инновационности и повышению благосостояния населения за счет расширения предпринимательской активности. Малый бизнес, находясь в центре внимания экономической политики, способен превратиться в источник устойчивого роста, если конкурентные правила честны, а институциональная поддержка надежна. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку вклада отдельных реформ и факторов в динамику МСП, а также на изучение отраслевых различий влияния конкуренции и институтов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иноятлов У. У. Эффективность малого бизнеса – как фактор развития конкурентной среды национальной экономики Узбекистана // Бюллетень науки и практики. – 2018. – Т.4, №1. – С.255-260.
2. Министерство инвестиций, промышленности и торговли РУз. Малые и средние предприятия (МСП): основа экономического роста – Пресс-релиз (новости), 11.06.2025.
3. Rakhmonova J. Competitive environment for the development of small business and private entrepreneurship in New Uzbekistan // European Journal of Pedagogical Initiatives and Educational Practices. – 2025. – Vol.3(1). – P.83-94.
4. Stat.uz – Государственный комитет по статистике Республики Узбекистан. Основные показатели субъектов малого предпринимательства в Республике Узбекистан (январь-сентябрь 2025) – Пресс-релиз, 24.10.2025.
5. Малые и средние предприятия (МСП): основа экономического роста – Панельная сессия на Международном инвестиционном форуме (Ташкент, 2025) // gov.uz (МИИТ).

## KIMYO SANOATI KORXONALARI FAOLIYATIDA IQTISODIY SALOHİYAT TUSHUNCHASINING AHAMIYATI

**Vaxobov Shohjahon Valiyevich**

Toshkent iqtisodiyot va texnologiyalar universiteti  
“Iqtisodiyot” kafedrası o‘qituvchisi

### Annotatsiya

Mazkur maqolada kimyo sanoati korxonalari faoliyatida iqtisodiy salohiyat tushunchasining nazariy mazmuni va amaliy ahamiyati kompleks ilmiy tahlil qilingan. Maqola doirasida iqtisodiy salohiyat sanoat korxonalarining resurslar bilan ta'minlanganligi, ishlab chiqarish quvvatlari, moliyaviy barqarorligi, innovatsion imkoniyatlari va bozor sharoitiga moslashuvchanligini ifodalovchi muhim iqtisodiy kategoriya sifatida asoslab berilgan. Shuningdek, iqtisodiy salohiyatning kimyo sanoati korxonalari raqobatbardoshligi, investitsion jozibadorligi va barqaror rivojlanishini ta'minlashdagi roli ochib berilgan. Maqolada iqtisodiy salohiyatdan samarali foydalanish korxonalar faoliyati natijadorligini oshirishning strategik omili ekanligi ilmiy jihatdan asoslanadi.

**Kalit soʻzlar:** iqtisodiy salohiyat, kimyo sanoati, sanoat korxonasi, resurs samaradorligi, raqobatbardoshlik, barqaror rivojlanish.

### Аннотация

В данной статье проведён комплексный научный анализ теоретического содержания и практической значимости понятия экономического потенциала в деятельности предприятий химической промышленности. В рамках исследования экономический потенциал обоснован как важная экономическая категория, отражающая уровень обеспеченности промышленных предприятий ресурсами, производственные мощности, финансовую устойчивость, инновационные возможности и способность адаптации к рыночным условиям. Также раскрыта роль экономического потенциала в обеспечении конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и устойчивого развития предприятий химической промышленности. В статье научно обосновано, что эффективное использование экономического потенциала является стратегическим фактором повышения результативности деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** экономический потенциал, химическая промышленность, промышленное предприятие, эффективность ресурсов, конкурентоспособность, устойчивое развитие.

### Abstract

This article provides a comprehensive scientific analysis of the theoretical content and practical significance of the concept of economic potential in the activities of chemical industry enterprises. Within the framework of the study, economic potential is substantiated as an important economic category that reflects the level of resource provision, production capacities, financial stability, innovative capabilities, and adaptability of industrial enterprises to market conditions. The role of economic potential in ensuring the competitiveness, investment attractiveness, and sustainable

development of chemical industry enterprises is also revealed. The article scientifically substantiates that the effective utilization of economic potential is a strategic factor in enhancing the performance of enterprises.

**Keywords:** economic potential, chemical industry, industrial enterprise, resource efficiency, competitiveness, sustainable development.

## KIRISH

Globallashuv, sanoat tarmoqlarida raqobatning kuchayishi va texnologik transformatsiya sharoitida sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlash masalasi iqtisodiy tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda. Ayniqsa, resurs talabchan va yuqori kapital sig'imiga ega bo'lgan kimyo sanoati korxonalari faoliyatida iqtisodiy salohiyatni shakllantirish va undan samarali foydalanish muhim strategik ahamiyat kasb etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning iqtisodiy salohiyati ularning ishlab chiqarish imkoniyatlari, moliyaviy barqarorligi, innovatsion faolligi va raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omil sifatida namoyon bo'lmoqda.

Iqtisodiy adabiyotlarda "iqtisodiy salohiyat" tushunchasi ko'p qirrali iqtisodiy kategoriya sifatida talqin qilinib, u korxonaning mavjud resurslari, yashirin imkoniyatlari va kelajakdagi rivojlanish qobiliyatini o'zida mujassamlashtiradi. Shu bilan birga, zamonaviy sharoitda iqtisodiy salohiyat faqat resurslar yig'indisi bilan cheklanmay, balki ularni samarali boshqarish, bozor talablariga moslashtirish va yuqori qo'shilgan qiymat yaratish qobiliyatini ham ifodalaydi. Bu jihatlar kimyo sanoati korxonalari faoliyatida ayniqsa dolzarb bo'lib, mazkur tarmoqda iqtisodiy salohiyatning to'g'ri shakllanishi butun sanoat tizimining barqarorligiga ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston iqtisodiyotida kimyo sanoati sanoat diversifikatsiyasini ta'minlovchi, eksport salohiyatini oshiruvchi va boshqa tarmoqlar uchun muhim oraliq mahsulotlar yetkazib beruvchi strategik yo'nalishlardan biri hisoblanadi. So'nggi yillarda kimyo sanoati korxonalari faoliyatida ishlab chiqarish hajmlarining o'sishi, mahsulotlar tarkibining kengayishi va tashqi bozorlarga chiqish ko'lamining ortishi ushbu tarmoqning iqtisodiy salohiyati sezilarli darajada oshayotganidan dalolat beradi. Biroq mavjud imkoniyatlardan to'liq va samarali foydalanish masalalari hanz dolzarb bo'lib qolmoqda.

Shu munosabat bilan, mazkur maqolada kimyo sanoati korxonalari faoliyatida iqtisodiy salohiyat tushunchasining iqtisodiy mazmuni, uning shakllanish omillari hamda sanoat rivojlanishidagi ahamiyatini statistik va tahliliy ma'lumotlar asosida ochib berish maqsad qilib qo'yildi. Tadqiqot natijalari kimyo sanoati korxonalarining iqtisodiy salohiyatini baholash va uni oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy xulosalar ishlab chiqish uchun nazariy asos bo'lib xizmat qilishi ko'zda tutiladi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Iqtisodiy salohiyat tushunchasi iqtisodiy nazariyada ko'p qirrali va murakkab kategoriya sifatida talqin qilinadi. Klassik iqtisodchi olimlar iqtisodiy salohiyatni asosan ishlab chiqarish resurslari va ularning kombinatsiyasi sifatida baholagan bo'lsa,



zamonaviy tadqiqotlarda ushbu tushuncha korxonaning strategik imkoniyatlari va kelajak rivojlanish qobiliyati bilan bogʻlab oʻrganilmoqda.

Xorijiy iqtisodchi olimlar iqtisodiy salohiyatni korxonaning mavjud resurslarini samarali boshqarish va ularni bozor talablariga mos ravishda transformatsiya qilish qobiliyati sifatida izohlaydilar. Ular iqtisodiy salohiyatni raqobat ustunliklarini shakllantiruvchi asosiy omil sifatida koʻradi. Ayniqsa, sanoat tarmoqlarida iqtisodiy salohiyat innovatsiyalar, texnologik daraja va institutsional muhit bilan chambarchas bogʻliq ekani taʼkidlanadi.

MDH mamlakatlari olimlari tadqiqotlarida iqtisodiy salohiyat resurs, ishlab chiqarish va moliyaviy salohiyatlarning oʻzaro integratsiyasi sifatida qaraladi. Ular sanoat korxonalarida iqtisodiy salohiyatni oshirish uchun resurslardan samarali foydalanish va boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishga alohida eʼtibor qaratgan.

Oʻzbekiston iqtisodchi olimlari ishlarida iqtisodiy salohiyat sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini taʼminlashda asosiy iqtisodiy omil sifatida talqin qilinadi. Ayniqsa, kimyo sanoati korxonalarida iqtisodiy salohiyatni oshirish tarmoqning eksport salohiyati, import oʻrnini bosish va sanoat diversifikatsiyasi bilan bogʻliq holda tahlil qilingan. Biroq mavjud tadqiqotlarda iqtisodiy salohiyat tushunchasining kimyo sanoatiga xos kompleks tahlili yetarli darajada ochib berilmagan.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqot jarayonida tizimli yondashuv, iqtisodiy-tahliliy usullar, taqqoslama tahlil, induksiya va deduksiya, abstrakt-mantiqiy fikrlash hamda integral yondashuv usullaridan foydalanildi. Iqtisodiy salohiyat tushunchasini ochib berishda resurs–natija modeli va funksional tahlil qoʻllanildi.

SHuningdek, kimyo sanoati korxonalari faoliyatiga oid rasmiy statistik maʼlumotlar, sohasiy hisobotlar va xalqaro tashkilotlar materiallari tahlil qilinib, ular asosida iqtisodiy salohiyatning tarkibiy elementlari va ahamiyati baholandi. Metodologik asos sifatida iqtisodiy salohiyatni dinamik va kompleks iqtisodiy kategoriya sifatida qarash yondashuvi qabul qilindi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida kimyo sanoati korxonalarining ishlab chiqarish hajmi dinamikasi ularning iqtisodiy salohiyatini ifodalovchi asosiy integral koʻrsatkichlardan biri hisoblanadi. 2020-2024 yillar davomida Oʻzbekiston kimyo sanoatida ishlab chiqarish hajmining qariyb 2,5 barobarga oʻsishi tarmoqda mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasining oshganini, shuningdek, modernizatsiya va investitsion faollikning kuchayganini koʻrsatadi. Bu holat kimyo sanoati korxonalarining iqtisodiy salohiyati nafaqat miqdoriy jihatdan kengayganini, balki uning sifat tarkibida ham ijobiy oʻzgarishlar yuz berganini anglatadi [1].

Ayniqsa, 2024-yilda plastmassa va rezina mahsulotlari ishlab chiqarilishining \$1,4 mlrd hajmga etib, yillik 60,3% oʻsishni tashkil etishi kimyo sanoatida yuqori qoʻshimcha qiymatga ega mahsulotlar ulushining ortib borayotganini tasdiqlaydi. Bu tendensiya korxonalarning texnologik darajasi oshgani, mahsulot assortimenti

diversifikatsiya qilingani va ichki hamda tashqi bozor talablariga moslashuvchanlik salohiyati kuchaygani bilan izohlanadi. Natijada, iqtisodiy salohiyat ishlab chiqarish hajmini oshirish bilan bir qatorda mahsulot sifati va raqobatbardoshligini ta'minlovchi omilga aylanmoqda [5].

Shu bilan birga, kimyo mahsulotlari eksporti hajmining 1,6 mlrd AQSH dollargacha o'sishi tarmoq korxonalarining tashqi bozorlardagi pozitsiyasi mustahkamlanayotganini ko'rsatadi. Eksport ko'rsatkichlarining o'sishi iqtisodiy salohiyatning tashqi yo'naltirilgan tarkibiy qismlari — logistika imkoniyatlari, xalqaro standartlarga mos ishlab chiqarish, moliyaviy barqarorlik va valyuta tushumlarini shakllantirish qobiliyati bilan bevosita bog'liqdir. Bu holat kimyo sanoati korxonalari iqtisodiy salohiyatining milliy iqtisodiyot barqarorligiga qo'shayotgan hissasini yanada oshiradi [2].

Umuman olganda, ishlab chiqarish hajmi, mahsulot tarkibi va eksport ko'rsatkichlaridagi ijobiy dinamika kimyo sanoati korxonalari iqtisodiy salohiyatining tizimli ravishda rivojlanayotganini anglatadi. Mazkur tendensiyalar iqtisodiy salohiyatni faqat resurslar yig'indisi emas, balki bozor sharoitida barqaror o'sishni ta'minlay oladigan strategik iqtisodiy kategoriya sifatida baholash zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

O'zbekiston sanoat ishlab chiqarishi ko'p tarmoqli tuzilmaga ega bo'lib, kimyo mahsulotlari ushbu tuzilmaning muhim va funksional tarkibiy qismi hisoblanadi. 2025-yilning yanvar–dekabr oylari yakunlariga ko'ra sanoat mahsulotlari umumiy hajmining 1,1 kvadrillion so'mga etishi mamlakat sanoat salohiyatining sezilarli darajada kengayganini ko'rsatadi. Ushbu o'sish sharoitida kimyo sanoati mahsulotlarining umumiy sanoat hajmidagi ishtiroki tarmoqning iqtisodiy ahamiyatini aniq ifodalaydi[4].

Jumladan, rezina va plastmassa mahsulotlarining sanoat mahsulotlari tarkibida 4,7 foiz ulushga egaligi kimyo sanoati korxonalarining iqtisodiy roli barqaror ekanini ko'rsatadi. Ushbu mahsulotlar yuqori qo'shimcha qiymatga ega bo'lib, qurilish, mashinasozlik, qishloq xo'jaligi va transport kabi tarmoqlar faoliyatini ta'minlovchi asosiy oraliq mahsulotlar hisoblanadi. Shu bois, kimyo mahsulotlarining sanoat strukturasidagi ulushi nafaqat tarmoq ichidagi ahamiyatni, balki butun iqtisodiyotdagi multiplikativ ta'sirni ham aks ettiradi.

Shuningdek, kimyo mahsulotlari ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi korxonalar soni va ular jalb qilayotgan mehnat resurslari sanoatning funksional va institutsional salohiyatini belgilab beradi. Kimyo sanoati yuqori texnologiyali, kapital va bilim talabchan tarmoq sifatida inson kapitali, innovatsion faollik va boshqaruv samaradorligining yuqori darajasini taqozo etadi. Demak, sanoat mahsulotlari strukturasida kimyo mahsulotlarining barqaror ulushga ega bo'lishi kimyo sanoati korxonalari iqtisodiy salohiyatining tizimli ravishda shakllanayotganini va uning milliy iqtisodiyot barqarorligidagi strategik ahamiyatini tasdiqlaydi[3].

Eksport faoliyati kimyo sanoati korxonalarining iqtisodiy salohiyatini baholashda muhim integral ko'rsatkich hisoblanadi, chunki u ishlab chiqarish imkoniyatlari, mahsulot raqobatbardoshligi va xalqaro bozor talablariga moslashuvchanlik darajasini

aks ettiradi. 2023–2024 yillarda kimyo mahsulotlari eksportining umumiy hajmi bir necha yuz million AQSH dollarini tashkil etib, xususan, 2023-yilda rejalashtirilgan eksport hajmining 492,9 mln AQSH dollar darajasida belgilanishi tarmoq korxonalarining tashqi bozorlarga chiqish salohiyati barqaror ravishda shakllanayotganini ko'rsatadi. Bu holat kimyo sanoati korxonalarining eksportga yo'naltirilgan ishlab chiqarish modelini bosqichma-bosqich rivojlantirayotganini anglatadi.

Keyingi davrda eksport hajmining jadal o'sishi kuzatilib, 2024–2025 yillarda kimyo mahsulotlari eksporti 1,5–1,6 mlrd AQSH dollar atrofida qayd etilgani sohada sifat jihatdan yangi bosqich boshlanganidan dalolat beradi. Bunday o'sish sur'atlari, avvalo, yuqori qo'shimcha qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarish hajmining ortishi, texnologik modernizatsiya jarayonlarining jadallashishi va tashqi bozorlar geografiyasining kengayishi bilan bog'liqdir. Natijada, eksport iqtisodiy salohiyatning faqat natijaviy ko'rsatkichi emas, balki uning o'sishini rag'batlantiruvchi omilga aylanmoqda.

Shu bilan birga, 2020-yilda eksport tarkibida kimyo mahsulotlarining 19,2 foizdan yuqori ulushga ega bo'lgani ushbu tarmoqning milliy eksport salohiyatida strategik ahamiyat kasb etayotganini ko'rsatadi. Bunday ulush kimyo sanoatini tashqi savdoda xomashyoga qaram bo'lmagan, qayta ishlashga asoslangan va sanoat diversifikatsiyasini ta'minlovchi muhim yo'nalish sifatida tavsiflash imkonini beradi. Ayniqsa, eksport tushumlarining o'sishi valyuta zaxiralarini shakllantirish, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash va investitsion faollikni oshirishda muhim iqtisodiy asos bo'lib xizmat qiladi.

Kimyo mahsulotlari eksportida kuzatilayotgan ijobiy dinamika kimyo sanoati korxonalarining iqtisodiy salohiyati tashqi bozorlar bilan integratsiyalashuv orqali kengayayotganini ko'rsatadi. Eksport hajmi va ulushining ortishi iqtisodiy salohiyatni korxonalarning ichki imkoniyatlari bilan birga, ularning global iqtisodiy makonda raqobatlasha olish qobiliyatini ifodalovchi strategik kategoriya sifatida baholash zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Sanoat korxonalarining iqtisodiy salohiyatini baholashda ichki statistik ko'rsatkichlar muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular korxonalar faoliyatining institutsional, tarkibiy va funksional jihatlarini aks ettiradi. O'zbekiston statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilning birinchi yarmida respublikada 59 mingdan ortiq sanoat korxonalarining faoliyat yuritishi mamlakat sanoat bazasining kengayib borayotganini ko'rsatadi. Korxonalar sonining ortishi iqtisodiy salohiyatning miqdoriy asosi shakllanayotganini anglatga, ularning tarmoqlar bo'yicha taqsimlanishi ushbu salohiyatning sifat xususiyatlarini belgilab beradi.

Mazkur tarkibiy tuzilmada kimyo sanoati korxonalarining ulushi, xususan, rezina va plastmassa mahsulotlari ishlab chiqarish orqali 4,7 foiz ulush bilan ifodalanishi, ushbu tarmoqning sanoat tizimida barqaror o'ringa ega ekanini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkich kimyo sanoatining miqdoriy jihatdan nisbatan cheklangan bo'lishiga qaramasdan, uning iqtisodiy ta'siri yuqori ekanini anglatadi. Chunki kimyo

mahsulotlari ko'p hollarda boshqa sanoat tarmoqlari uchun oraliq resurs sifatida xizmat qiladi va shu orqali iqtisodiy multiplikativ ta'sirni ta'minlaydi.

Shu bilan birga, sanoat mahsuloti umumiy hajmida tayyor mahsulot, kiyim-kechak va oziq-ovqat mahsulotlarining katta ulushni egallashi iqtisodiyotning iste'molga yo'naltirilgan segmentlari faol rivojlanayotganini ko'rsatadi. Biroq ushbu sharoitda kimyo sanoati korxonalarida kuzatilayotgan o'zgarishlar alohida ahamiyat kasb etadi, chunki ular sanoatning texnologik chuqurlashuvi, qayta ishlash darajasi va yuqori qo'shimcha qiymatli mahsulotlar ulushini oshirish bilan bevosita bog'liqdir. Bu esa iqtisodiy salohiyatning sifat jihatdan o'sishini ta'minlovchi omil sifatida namoyon bo'ladi.

Sanoat korxonalari soni, tarmoqlar bo'yicha tuzilishi va mahsulot hajmidagi tarkibiy o'zgarishlar kimyo sanoati korxonalarining iqtisodiy salohiyati mahalliy iqtisodiy muhit bilan chambarchas bog'liq ekanini ko'rsatadi. Mazkur ichki statistik ko'rsatkichlar iqtisodiy salohiyatni faqat korxona darajasida emas, balki butun sanoat tizimi kontekstida baholash zarurligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Yuqorida tahlil qilingan statistik ma'lumotlar kimyo sanoati korxonalari iqtisodiy salohiyatining shakllanishi va rivojlanish jarayonini kompleks ravishda aks ettiradi. Ishlab chiqarish hajmi va eksport ko'rsatkichlarida kuzatilayotgan jadal o'sish tarmoq korxonalarining iqtisodiy imkoniyatlari miqdoriy jihatdan kengayganinigina emas, balki ularning texnologik, moliyaviy va tashkiliy salohiyati sifat jihatdan mustahkamlanganini ham ko'rsatadi. Bu holat iqtisodiy salohiyatni korxonalarining faqat joriy natijalarini ifodalovchi kategoriya emas, balki uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlovchi strategik omil sifatida baholash zarurligini tasdiqlaydi.

Sanoat mahsulotlari strukturasida kimyo mahsulotlarining barqaror ulushga ega bo'lishi ushbu tarmoqning milliy iqtisodiyotda assotsiatsiyalangan ahamiyatini ochib beradi. Kimyo mahsulotlari ko'plab sanoat tarmoqlari uchun oraliq resurs sifatida xizmat qilgani sababli, ularning sanoat tuzilmasidagi ishtiroki iqtisodiy multiplikativ ta'sirni yuzaga keltiradi. Shu jihatdan, strukturadagi ulush ko'rsatkichlari kimyo sanoati korxonalari iqtisodiy salohiyatining tizimli va tarmoqlararo ahamiyatga ega ekanini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Shu bilan birga, sanoatda faoliyat yuritayotgan korxonalar soni va ularning tarmoqlar bo'yicha taqsimlanishi iqtisodiy salohiyatning institutsional asosini ifodalaydi. Kimyo sanoati korxonalarining sanoat tizimidagi jamlangan statistikasi mazkur tarmoqning yuqori texnologiyali, kapital va bilim talabchan yo'nalish sifatida shakllanayotganini ko'rsatadi. Bu esa iqtisodiy salohiyatni baholashda faqat ishlab chiqarish hajmlariga emas, balki korxonalar tuzilishi, kadrlar salohiyati va boshqaruv imkoniyatlariga ham e'tibor qaratish zarurligini ko'rsatadi.

Keltirilgan statistik ma'lumotlar iqtisodiy salohiyatni hisoblash modellari, korrelyatsiya va regressiya tahlillari hamda raqobatbardoshlik indekslarini shakllantirish uchun mustahkam empirik baza yaratadi. Ushbu ma'lumotlar asosida iqtisodiy salohiyatni kompleks baholash sanoat korxonalarining rivojlanish darajasini aniqlash, zaif nuqtalarni identifikatsiya qilish va strategik qarorlar qabul qilishda ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Xulosa qilib aytganda, iqtisodiy salohiyat kimyo sanoati korxonalari faoliyatida hal qiluvchi iqtisodiy kategoriya bo'lib, u resurslar bilan ta'minlanganlik darajasi, ishlab chiqarish imkoniyatlari, moliyaviy barqarorlik va strategik rivojlanish qobiliyatini o'zida mujassam etadi. Iqtisodiy salohiyatning yuqori darajasi kimyo sanoati korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish, investitsiyalarni jalb etish va tashqi bozorlarga chiqish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Shu bilan birga, iqtisodiy salohiyatdan samarali foydalanish faqat resurslar hajmini oshirish emas, balki ularni oqilona boshqarish, innovatsion yechimlarni joriy etish va boshqaruv samaradorligini oshirish orqali ta'minlanishi lozim. Demak, iqtisodiy salohiyatni shakllantirish va uning samarali amal qilishi kimyo sanoati korxonalarining uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy iqtisodiy omil sifatida namoyon bo'ladi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. <https://stat.uz> O'zbekiston Respublikasi Milliy Statistika Qo'mitasi
2. <https://invest.miit.uz/en/guide/explore/6> O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi.
3. <https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistans-industrial-output-exceeds-11-quadrillion-soums-in-2025/> Uzbekistan's industrial output exceeds
4. <https://diplomatmagazine.eu/2023/06/05/chemical-industry-of-uzbekistan-potential-of-the-chemical-industry/> Chemical industry of Uzbekistan: export potential and global market integration
5. <https://plastex.uz/en/news/uzbekistans-foreign-trade-turnover-reaches-us363-billion-in-2020> Uzbekistan foreign trade turnover and chemical products share



## ERKIN IQTISODIY ZONALARNING LOGISTIKA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHDA MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH YO‘LLARI

**Muxiddinov Mo‘minjon Shavqiddin o‘g‘li**

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti  
mustaqil izlanuvchisi

### **Annotatsiya**

Mazkur ilmiy maqolada erkin iqtisodiy zonalarining logistika xizmatlarini rivojlantirishda marketing strategiyalaridan foydalanishning nazariy va amaliy jihatlari, jumladan, tadqiqot jarayonida erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlari samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar, jumladan, moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarning o'zaro muvofiqlashtirilgan boshqaruvi masalalari yoritilgan. Bundan tashqari, erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarini rivojlantirishda qo'llaniladigan hududiy marketing strategiyasi, xizmatlarni differentsiallash strategiyasi, raqamli marketing strategiyasi va ko-marketing strategiyalari mazmuni va ulardan foydalanish yo'llari yoritilgan.

**Kalit so'zlar:** erkin iqtisodiy zonalar, logistika xizmatlarini rivojlantirish, hududiy marketing strategiyasi, xizmatlarni differentsiallash strategiyasi, raqamli marketing strategiyasi, ko-marketing, transport-logistika salohiyati, investitsion jozibadorlik.

### **Аннотация**

В данной научной статье рассматриваются теоретические и практические аспекты использования маркетинговых стратегий в развитии логистических услуг свободных экономических зон. В частности, в ходе исследования освещаются основные факторы, влияющие на эффективность логистических услуг в свободных экономических зонах, включая вопросы скоординированного управления материальными, информационными и финансовыми потоками. Кроме того, раскрываются содержание и направления применения территориальной маркетинговой стратегии, стратегии дифференциации услуг, цифровой маркетинговой стратегии и ко-маркетинговой стратегии, используемых при развитии логистических услуг в свободных экономических зонах.

**Ключевые слова:** свободные экономические зоны, развитие логистических услуг, территориальная маркетинговая стратегия, стратегия дифференциации услуг, цифровая маркетинговая стратегия, ко-маркетинг, транспортно-логистический потенциал, инвестиционная привлекательность.

### **Abstract**

This scientific article examines the theoretical and practical aspects of using marketing strategies in the development of logistics services in free economic zones. In particular, the study highlights the main factors influencing the efficiency of logistics services in free economic zones, including issues related to the coordinated management of material, information, and financial flows. In addition, the article reveals the content of territorial marketing strategy, service differentiation strategy,

digital marketing strategy, and co-marketing strategy applied in the development of logistics services in free economic zones, as well as the ways of their implementation.

**Keywords:** free economic zones, development of logistics services, territorial marketing strategy, service differentiation strategy, digital marketing strategy, co-marketing, transport and logistics potential, investment attractiveness.

## KIRISH

Hozirgi globallashuv va mintaqaviy integratsiya jarayonlari sharoitida xalqaro savdo hajmining ortishi, ishlab chiqarish zanjirlarining murakkablashuvi hamda investitsiya oqimlarining jadallashuvi transport-logistika tizimlarining samaradorligini iqtisodiy rivojlanishning hal qiluvchi omillaridan biriga aylantirmoqda. Ayniqsa, logistika infratuzilmasi rivojlangan davlatlar va hududlar jahon bozorida yuqori raqobatbardoshlikka erishib, global qiymat zanjirlarida faol ishtirok etish imkoniyatiga ega bo'lmoqda. Shu nuqtai nazardan, erkin iqtisodiy zonalar (EIZ) transport-logistika salohiyatini jamlagan, eksportni rag'batlantiruvchi va xorijiy investitsiyalarni jalb etuvchi muhim institutsional mexanizm sifatida namoyon bo'lmoqda.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy taraqqiyotining strategik yo'nalishlari "O'zbekiston – 2030" strategiyasida aniq belgilab berilgan bo'lib, unda transport-logistika tizimini rivojlantirish va mamlakatning global logistika tarmoqlariga integratsiyasini chuqurlashtirish ustuvor vazifalar qatoriga kiritilgan. Xususan, Strategiyaning 53-maqjadi – "O'zbekiston Respublikasining global transport-logistika tarmoqlariga integratsiyasini chuqurlashtirish va milliy transport tizimining salohiyatini oshirish" mamlakat hududidan o'tuvchi xalqaro transport yo'laklaridan samarali foydalanish, logistika xizmatlari sifatini oshirish va zamonaviy logistika markazlarini shakllantirishni nazarda tutadi<sup>1</sup>. Mazkur maqsad erkin iqtisodiy zonalar faoliyatini transport-logistika tizimi bilan uzviy bog'liq holda rivojlantirishni taqozo etadi.

Strategiyada, shuningdek, dunyoning 50 ta nufuzli brendlari ishtirokida maxsus iqtisodiy zonalarini tashkil etish, yuqori qo'shimcha qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarish va eksportni kengaytirish muhim vazifalardan biri sifatida belgilangan. Bunday yirik xalqaro kompaniyalar faoliyatini jalb etishda logistika xizmatlarining tezkorligi, ishonchliligi va kompleksligi hal qiluvchi omil hisoblanadi. Shu sababli EIZlarda logistika xizmatlarini faqat infratuzilma nuqtai nazaridan emas, balki bozor talablariga moslashtirilgan marketing strategiyalari asosida rivojlantirish zarurati yuzaga kelmoqda.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlari ko'pincha yetarlicha integratsiyalashmagan, turli institutsional, bojxona, infratuzilmaviy va axborot cheklovlari bilan bog'liq muammolarga duch kelmoqda. Bu holat logistika xarajatlarining oshishiga, yetkazib berish muddatlarining uzayishiga hamda EIZlarning investitsion jozibadorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabr PF-158-sonli "O'zbekiston — 2030" strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>

Mazkur muammolarni bartaraf etish uchun logistika xizmatlarini rivojlantirishda marketing yondashuvlarini tizimli ravishda qo'llash muhim ahamiyat kasb etadi.

Marketing strategiyalari EIZlarda logistika xizmatlarini iste'molchi ehtiyojlariga moslashtirish, xizmatlar portfelini diversifikatsiya qilish, zonalarining logistika imijini shakllantirish va xalqaro investorlar uchun jozibadorligini oshirish imkonini beradi. Ayniqsa, raqamli marketing, hududiy brending, logistika xizmatlarini differensiallash va hamkorlik marketingi kabi zamonaviy yondashuvlar EIZlarning global transport-logistika tarmoqlaridagi o'rnini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Shu munosabat bilan ushbu maqolada erkin iqtisodiy zonalarining logistika xizmatlarini rivojlantirishda marketing strategiyalaridan foydalanish yo'llari, ularning iqtisodiy samaradorlikni oshirishdagi roli hamda "O'zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan maqsadlarni amalga oshirishdagi ahamiyati ilmiy jihatdan tahlil qilinadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

So'nggi yillarda erkin iqtisodiy zonalar (EIZ) va ularning logistika xizmatlarini rivojlantirish mavzusida ilmiy tadqiqotlar jadal rivojlanmoqda. A.N.Bryntsev o'z ishida EIZlarda logistika tizimining fragmentatsiyasi va mavjud to'siqlarini tahlil qilib, hududlararo transport, ombor va bojxona xizmatlaridagi muammolarni aniqlaydi. Muallifning ta'kidlashicha, EIZlarning samarali ishlashi uchun logistik jarayonlarning kompleks va integratsiyalashgan boshqaruvi muhim ahamiyatga ega, bu esa marketing strategiyalarini rejalashtirishda ham hisobga olinishi lozim [2].

V.M.Arshinov Xitoyning EIZ tajribasini o'rganib, moliyaviy, ilmiy-texnik va inson resurslarini integratsiyalash orqali hududlarning raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatlarini ko'rsatadi. Ushbu yondashuv, ayniqsa hududiy marketing va ko-marketing strategiyalarini ishlab chiqishda, EIZning butun ekotizimini targ'ib qilishda qo'llanilishi mumkin [1].

S.Wang tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar, xususan, megarajonal savdo kelishuvlarining global iqtisodiyotga ta'siri va "Bir kamar – bir yo'l" tashabbusi doirasida erkin savdo zonalarini yaratish imkoniyatlarini tahlil qiladi. Bu ishlar raqamli marketing va xizmatlarni differensiallash strategiyalarini xalqaro hamkorlik va transchegaraviy logistika tizimlariga moslashtirishda asos bo'la oladi [4,5].

S.A.Ivanov va U.D.Kokina esa Xitoyning xorijdagi EIZlari va davlatning ularni rivojlantirishdagi rolini o'rganib, davlat ishtiroki va qo'llab-quvvatlashi hududiy marketing va ko-marketing strategiyalarining samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omil ekanligini ta'kidlaydi. Mualliflar EIZlarda logistika xizmatlarini rivojlantirishda investitsion jozibadorlikni oshirish uchun xizmatlarning sifatini, shaffoflikni va hudud imijini yaxshilash zarurligini ko'rsatadi [6].

Ushbu tadqiqotlar umumiy tahlil shuni ko'rsatadiki, EIZlarda logistika xizmatlarini rivojlantirishda hududiy marketing strategiyasi, xizmatlarni differensiallash, raqamli marketing va ko-marketing kabi zamonaviy yondashuvlar bir-birini to'ldiradi va integratsiyalashgan marketing tizimi orqali hududning raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi. Shu bilan birga, moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarning muvofiqlashtirilgan boshqaruvi samarali marketing strategiyalarini amalga oshirishda asosiy shart hisoblanadi.

## METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqot erkin iqtisodiy zonalarning logistika xizmatlarini rivojlantirishda marketing strategiyalaridan foydalanish yo'llarini ilmiy asoslashga qaratilgan bo'lib, tadqiqot jarayonida tizimli va kompleks yondashuv tamoyillariga amal qilindi. Tadqiqot obyekti sifatida erkin iqtisodiy zonalarda faoliyat yurituvchi logistika xizmatlari tizimi tanlab olindi, tadqiqot predmeti esa logistika xizmatlarini rivojlantirishda qo'llaniladigan marketing strategiyalari va ularning samaradorlikka ta'siri hisoblanadi.

Tadqiqot jarayonida umum-ilmiy va maxsus ilmiy metodlardan keng foydalanildi. Xususan, tizimli tahlil metodi orqali erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlari moddiy, axborot va moliyaviy oqimlar majmui sifatida o'rganildi hamda ularning o'zaro bog'liqligi tahlil qilindi. Strukturaviy-funksional tahlil yordamida logistika xizmatlarining asosiy tarkibiy elementlari, ularning vazifalari va o'zaro ta'siri aniqlab berildi. Shuningdek, tadqiqotda iqtisodiy tahlil va taqqoslash metodlari qo'llanilib, erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlari rivojlanish darajasi va marketing yondashuvlari boshqa hududlar va xalqaro amaliyot bilan solishtirildi. Induksiya va deduksiya metodlari asosida alohida kuzatuvlar va faktlardan umumiy ilmiy xulosalar chiqarildi hamda nazariy gipotezalar shakllantirildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Erkin iqtisodiy zonalar faoliyati, odatda, soddalashtirilgan bojxona tartib-taomillari, soliq va moliyaviy imtiyozlar hamda qulay infratuzilma bilan ajralib turadi. Bunday sharoit logistika xizmatlarini rivojlantirish uchun keng imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, EIZlarda logistika xizmatlari ishlab chiqarish, saqlash, qayta ishlash va qayta eksport qilish jarayonlarini yagona zanjirga birlashtirishi bilan ajralib turadi.

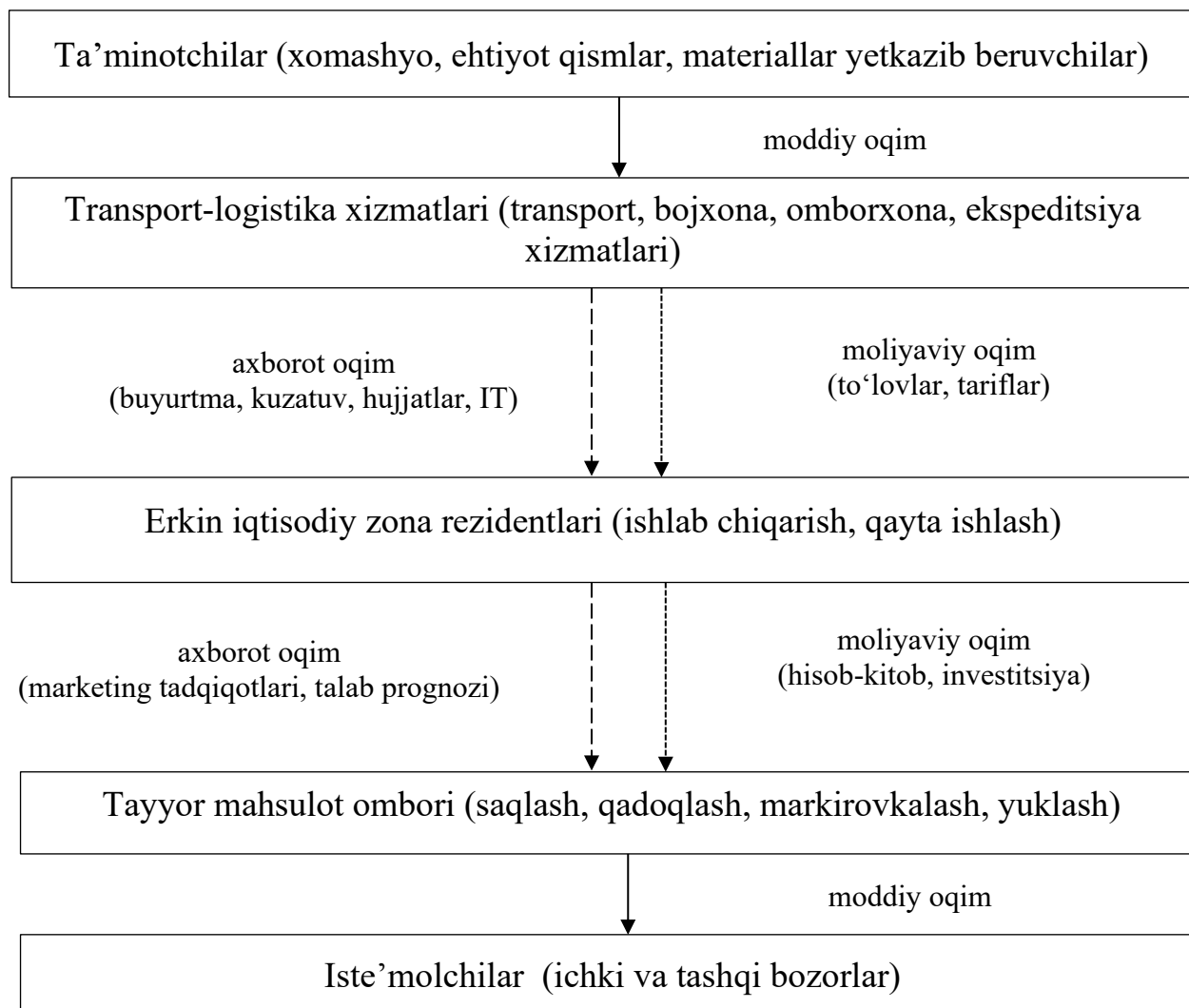
Biroq amaliyotda logistika xizmatlarining tizimlashtirilmaganligi, ya'ni transport, omborxona, bojxona va axborot xizmatlarining yetarlicha integratsiyalanmaganligi kuzatiladi. Bu holat logistika samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatib, zonalarning investitsion jozibadorligini pasaytiradi.

Erkin iqtisodiy zonalar faoliyatini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, ularni yagona, uzluksiz tizim sifatida emas, balki makon va vaqt jihatidan ajralgan, o'zaro bog'liq bo'lgan alohida iqtisodiy jarayonlar majmui sifatida ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Bunday sharoitda EIZlar barqaror faoliyat yuritishi uchun moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarning uzluksiz va muvofiqlashtirilgan harakati muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu oqimlardan birortasining uzilishi yoki yetarli darajada samarali ishlamasligi butun logistika tizimining izdan chiqishiga olib kelishi mumkin.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, EIZlarda logistika xizmatlari ko'pincha transport, omborxona, bojxona rasmiylashtiruv, ekspeditsiya va hujjatlashtirish jarayonlari bo'yicha yetarli darajada integratsiyalashmagan holda faoliyat yuritadi. Natijada, moddiy oqimlar harakatida uzilishlar yuzaga kelib, ular qo'shimcha vaqt yo'qotishlari va ortiqcha xarajatlarni keltirib chiqaradi. Aynan shu jarayonlar logistika tizimida turli to'siqlarni shakllantirib, mahsulotning yakuniy tannarxiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Moddiy oqimlarning harakati ishlab chiqarishning barcha bosqichlarini – xomashyoni yetkazib berishdan tortib, tayyor mahsulotni iste'molchiga yetkazib

berishgacha bo‘lgan jarayonlarni qamrab oladi. Ushbu jarayonlarda transportirovka, saqlash, yuklash-tushirish, qayta ishlash va vaqtinchalik omborlashtirish kabi yordamchi operatsiyalar muhim o‘rin egallaydi. Mazkur operatsiyalar ishlab chiqarish jarayoniga bevosita qo‘shimcha qiymat yaratmasa-da, ularning samarasiz tashkil etilishi mahsulot tannarxining oshishiga olib keladi. Shu bois logistika xizmatlarini optimallashtirish orqali aynan ushbu “yashirin xarajatlar”ni qisqartirish imkoniyati mavjud.



**1-rasm. Erkin iqtisodiy zonalarda moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarni integratsiyalashgan boshqarish<sup>1</sup>**

Ushbu sxema erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarining samaradorligini oshirish uchun moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarni yagona integratsiyalashgan tizim sifatida boshqarish zarurligini aks ettiradi. Moddiy oqimlar xomashyo va materiallarning ta'minotchilardan EIZ rezidentlariga, so'ngra tayyor mahsulot ko'rinishida iste'molchilarga yetkazilishini ifodalaydi. Axborot oqimlari buyurtmalarni boshqarish, logistika jarayonlarini monitoring qilish va marketing qarorlarini qabul qilishda muhim rol o'ynaydi. Moliyaviy oqimlar esa to'lovlar, hisob-

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



kitoblar va investitsiya jarayonlarini ta'minlab, logistika tizimining barqaror faoliyat yuritishiga xizmat qiladi. Ushbu oqimlarning o'zaro muvofiqlashtirilgan holda boshqarilishi EIZlarda logistika xarajatlarini kamaytirish, yetkazib berish tezligini oshirish va xizmatlar raqobatbardoshligini ta'minlash imkonini beradi.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, EIZlarda logistika xizmatlarini rivojlantirishda marketing strategiyalaridan foydalanish moddiy, axborot va moliyaviy oqimlar o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlashga xizmat qiladi. Xususan, logistika xizmatlarini bozor talablariga mos ravishda segmentatsiya qilish, iste'molchi ehtiyojlariga yo'naltirilgan kompleks logistika paketlarini taklif etish moddiy oqimlarning uzluksizligini ta'minlash imkonini beradi. Bu esa mahsulot yetkazib berish muddatlarini qisqartirish va xizmatlar sifati oshirishga olib keladi.

Axborot oqimlari logistika tizimining ajralmas qismi sifatida moddiy oqimlarni boshqarishda muhim rol o'ynaydi.

Raqamli marketing va axborot texnologiyalaridan foydalanish orqali yuk harakatini real vaqt rejimida monitoring qilish, hujjat aylanishini soddalashtirish va shaffoflikni oshirish mumkin. Bu holat investorlar va rezidentlar uchun EIZlarning ishonchliligini kuchaytirib, ularning logistika imkoniyatlariga bo'lgan qiziqishini oshiradi.

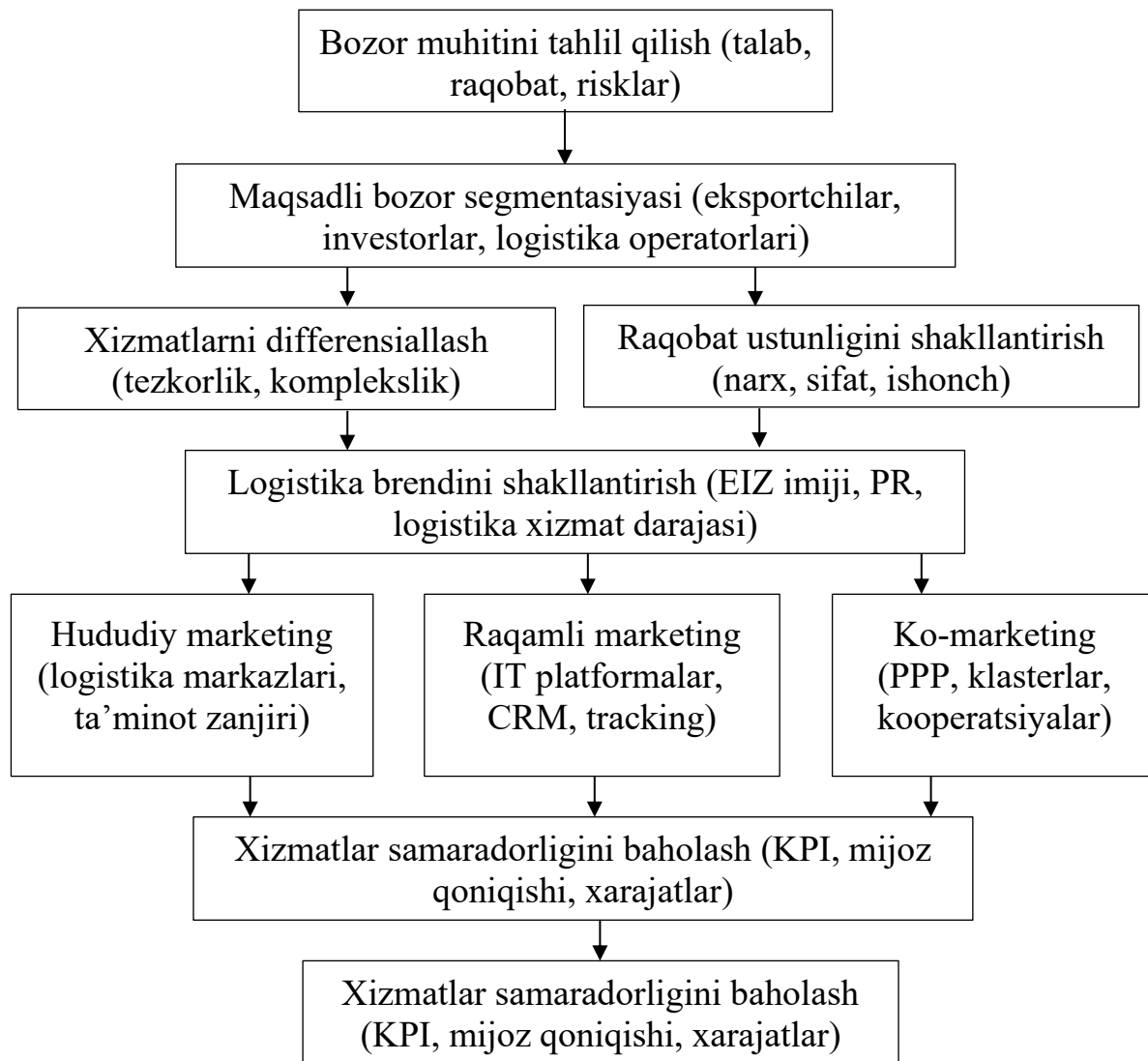
Moliyaviy oqimlar esa logistika jarayonlarining barqarorligini ta'minlovchi muhim omil hisoblanadi. Marketing strategiyalari doirasida qulay to'lov shartlari, moslashuvchan tarif siyosati va moliyaviy xizmatlar paketlarini shakllantirish EIZlarda logistika xizmatlarining raqobatbardoshligini oshiradi. Natijada, logistika jarayonlaridagi uzilishlar kamayib, kapital aylanish tezlashadi.

O'tkazilgan tahlillar asosida xulosa qilish mumkinki, erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarining samaradorligini oshirish uchun moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarni yagona tizim sifatida boshqarish zarur. Marketing strategiyalaridan kompleks foydalanish ushbu oqimlar o'rtasidagi nomuvofiqlikni kamaytirib, logistika jarayonlaridagi to'siqlarni bartaraf etish imkonini beradi. Bu esa EIZlarning investitsion jozibadorligini oshirish, xarajatlarni qisqartirish va yuqori qo'shimcha qiymat yaratishga xizmat qiladi.

Marketing strategiyalari EIZlarda logistika xizmatlarini rivojlantirishda quyidagi yo'nalishlarda muhim ahamiyat kasb etadi:

- logistika xizmatlari bozorini chuqur o'rganish va maqsadli segmentlarni aniqlash;
- rezidentlar va investorlar ehtiyojlariga moslashtirilgan logistika yechimlarini taklif etish;
- xizmatlar sifatini oshirish orqali raqobat ustunligini shakllantirish;
- EIZning logistika salohiyatini milliy va xalqaro miqyosda targ'ib qilish.

Xususan, "yagona darcha" tamoyiliga asoslangan logistika xizmatlarini marketing vositalari orqali ilgari surish zonalarining imijini mustahkamlashga xizmat qiladi.



**2-rasm. Erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatini rivojlantirish bo'yicha marketing strategiyalardan foydalanish yo'nalishlari<sup>1</sup>.**

Mazkur 2-rasmda erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarini rivojlantirishda qo'llaniladigan marketing strategiyalarining izchil va tizimli modelini aks ettiradi. Dastlab bozor muhiti tahlil qilinib, logistika xizmatlariga bo'lgan talab va raqobat sharoiti aniqlanadi. Keyingi bosqichda maqsadli bozor segmentlari tanlanib, ularga moslashtirilgan logistika xizmatlari shakllantiriladi. Xizmatlarni differensiallash va raqobat ustunligini yaratish orqali EIZlarning logistika salohiyati kuchaytiriladi. Hududiy va raqamli marketing vositalari yordamida logistika brendi shakllantirilib, hamkorlik marketingi orqali transport-logistika subyektlari o'rtasida barqaror aloqalar yo'lga qo'yiladi. Yakunda xizmatlar samaradorligi baholanib, marketing strategiyalari doimiy ravishda takomillashtirib boriladi.

Erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarini rivojlantirishda quyidagi marketing strategiyalarini qo'llash maqsadga muvofiq:

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi.

1) Hududiy marketing strategiyasi – EIZning geografik joylashuvi va tranzit imkoniyatlarini targʻib qilish. Hududiy marketing strategiyasi – bu EIZ joylashgan hududning geografik, infratuzilmaviy, iqtisodiy va institutsional ustunliklarini kompleks tarzda targʻib qilish orqali logistika xizmatlariga boʻlgan talabni oshirishga qaratilgan strategiyadir. Bu yondashuvda nafaqat alohida logistika kompaniyasi, balki butun hudud yagona logistika makoni sifatida ilgari suriladi. Erkin iqtisodiy zonalarda hududiy marketing strategiyasi – bu logistika xizmatlarini rivojlantirishda hududni mustaqil marketing obyekti sifatida koʻrib, uning barcha ustunliklarini yagona brend ostida ilgari surishga qaratilgan kompleks yondashuvdir.

2) Xizmatlarni differensiallash strategiyasi – logistika xizmatlarini tezkorlik, ishonchlilik va komplekslik jihatidan ajratib koʻrsatish. Xizmatlarni differensiallash strategiyasi erkin iqtisodiy zonalarda (EIZ) logistika xizmatlarini rivojlantirishda qoʻllaniladigan asosiy marketing strategiyalaridan biri boʻlib, uning mohiyati – bir xil logistika xizmatlari orasida EIZ hududida koʻrsatilayotgan xizmatlarni noyob, ustun va raqobatchilardan farqli qilib koʻrsatishdan iborat. Xizmatlarni differensiallash strategiyasi – bu logistika xizmatlariga qoʻshimcha qiymat yaratish, xizmat sifati, texnologiya, tezlik yoki servis darajasi orqali ularni boshqalardan ajratib koʻrsatishga qaratilgan yondashuvdir. EIZ sharoitida bu strategiya investor va yuk egalari jalb qilishda ayniqsa muhim hisoblanadi.

3) Raqamli marketing strategiyasi – logistika jarayonlarida raqamli platformalar va axborot tizimlarini joriy etish orqali shaffoflikni taʼminlash. Raqamli marketing strategiyasi erkin iqtisodiy zonalarda (EIZ) logistika xizmatlarini rivojlantirishda qoʻllaniladigan zamonaviy marketing strategiyalaridan biri boʻlib, uning asosiy mazmuni – raqamli texnologiyalar va onlayn platformalar orqali logistika xizmatlarini targʻib qilish, boshqarish va mijozlar bilan samarali aloqani yoʻlga qoʻyishdan iborat.

4) Hamkorlik marketingi – transport kompaniyalari, bojxona organlari va logistika operatorlari oʻrtasida barqaror hamkorlikni rivojlantirish. Ko-marketing strategiyasi erkin iqtisodiy zonalarda (EIZ) logistika xizmatlarini rivojlantirishda qoʻllaniladigan samarali marketing yondashuvlaridan biri boʻlib, uning mazmuni – bir nechta tashkilot va subyektlarning oʻzaro hamkorlikda logistika xizmatlarini birgalikda targʻib qilishi va rivojlantirishidan iborat. Ko-marketing – bu EIZ doirasida faoliyat yurituvchi logistika kompaniyalari, ishlab chiqaruvchilar, transport operatorlari, EIZ maʼmuriyati va davlat tashkilotlarining marketing faoliyatini muvofiqlashtirib, yagona maqsad yoʻlida harakat qilishi demakdir. Bu strategiyada alohida kompaniya emas, balki butun EIZ logistika ekotizimi birgalikda targʻib qilinadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarini rivojlantirish jarayoni faqat transport va omborxona infratuzilmasini kengaytirish bilan cheklanib qolmasdan, balki ularni zamonaviy marketing strategiyalari asosida boshqarishni ham taqozo etadi. Global iqtisodiyot sharoitida logistika xizmatlari EIZlarning asosiy raqobat ustunligiga aylangan boʻlib, ularning samaradorligi investitsion jozibadorlik, eksport salohiyati va ishlab chiqarish tannarxiga bevosita taʼsir koʻrsatadi. Shu bois, logistika tizimlarini

bozor talablariga mos holda rivojlantirish bugungi kunda dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

“O‘zbekiston – 2030” strategiyasida belgilangan ustuvor yo‘nalishlar, xususan, mamlakatning global transport-logistika tarmoqlariga integratsiyasini chuqurlashtirish va erkin iqtisodiy zonalar salohiyatini oshirish vazifalari EIZlarda logistika xizmatlarini marketing asosida boshqarish zaruratini yanada kuchaytiradi. Ayniqsa, dunyoning nufuzli brendlari ishtirokida maxsus iqtisodiy zonalarini tashkil etish jarayonida logistika xizmatlarining tezkorligi, ishonchliligi va kompleksligi hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, EIZlarda logistika xizmatlarining yetarli darajada integratsiyalashmaganligi, axborot va moliyaviy oqimlar o‘rtasidagi nomuvofiqlik hamda marketing yondashuvlarining sustligi logistika xarajatlarining oshishiga va xizmatlar raqobatbardoshligining pasayishiga olib kelmoqda. Marketing strategiyalaridan kompleks foydalanish ushbu muammolarni bartaraf etish, logistika jarayonlaridagi to‘siqlarni kamaytirish va xizmatlar sifatini oshirish imkonini beradi.

Erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarini rivojlantirish bo‘yicha quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- EIZlarda moddiy, axborot va moliyaviy oqimlarni yagona raqamli platforma asosida integratsiyalashgan holda boshqarish tizimini joriy etish;
- logistika xizmatlarini maqsadli bozor segmentlariga moslashtirish orqali differensiallashgan marketing strategiyalarini ishlab chiqish;
- EIZlarning logistika salohiyatini targ‘ib qiluvchi hududiy brending va xalqaro marketing kampaniyalarini kuchaytirish;
- logistika operatorlari, bojxona organlari va rezidentlar o‘rtasida “yagona darcha” tamoyiliga asoslangan hamkorlik mexanizmlarini rivojlantirish;
- logistika xizmatlari samaradorligini baholash uchun KPI tizimini joriy etish va mijozlar qoniqishini muntazam monitoring qilish.

Xulosa qilib aytganda, marketing strategiyalaridan tizimli va uzluksiz foydalanish erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarining fragmentatsiyasini kamaytirish, mavjud institutsional va infratuzilmaviy to‘siqlarni bartaraf etish hamda zonalarining milliy va xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Аршинов В.М. «Свободные экономические зоны Китая: опыт интеграции финансовых, научно-производственных и человеческих ресурсов» Журнал прикладных исследований, no. 1, 2019, pp. 9–12.
2. Брынцев А.Н. Логистика в свободных экономических зонах особенности фрагментации и барьеров логистики в условиях СЭЗ. Российское предпринимательство, № 7 (205) / апрель 2012. 64-69 с.
3. Брынцев А.Н. Фрагментация и барьеры в логистике. – М.: Экономика и жизнь, 2011.

4. Ван Сичжэ. Влияние мегарегиональных торговых соглашений на развитие мировой экономики / С. Ван // Евразийский юридический журнал.— 2019.— № 11(138).— С. 443–445.— EDN JUTIEW.
5. Ван Сичжэ. История создания свободных экономических зон в Китае, их виды и классификация / С. Ван // Инновационная экономика.— 2019.— № 152 1(18).— С. 4.— EDN ZAWSDJ.
6. Иванов С.А., Кокина У.Д. «Особые экономические зоны Китая за рубежом и роль государства в их развитии» Труды института истории, археологии и этнографии ДВО РАН, т. 34, 2021, с. 31–47. doi:10.24412/2658-5960-2021-34-31-47.
7. Корнейко О.В. Критическая оценка действующих подходов к анализу эффективности российских особых экономических зон О.В. Корнейко, А.В. Пестерева, Л.Цян // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление.- 2016.- № 4 (27).- С. 49 54
8. Кравчук В. И. Свободные экономические зоны: теоретические подходы к формированию и развитию в XXI веке [Электронный ресурс] / В.И. Кравчук // Региональная экономика.- 2015.- №7.- Режим доступа: [http://www.uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=36303](http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=36303)
9. Kholmammatov Diyor Haqberdievich, Muhiddinov Mumin Shavkiddinovich. Use of International Marketing Strategies in The Development of Free Economic Zones. Journal of marketing, business and management (JMBM), 53-61 pp
10. Kholmammatov Diyor Haqberdievich, Muhiddinov Mumin Shavkiddinovich. SWOT Analysis of Free Economic Zones (fez) in Uzbekistan. Gospodarka i Innowacje, 610-615 pp.
11. Kholmammatov Diyor Haqberdievich, Muhiddinov Mumin Shavkiddinovich. Ways to Expand the Export Geography of the Jizzakh Free Economic Zone. Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance. 55-62 pp, 2022
12. Kholmammatov Diyor Haqberdievich. Modern Methods of Developing Wholesale Trade in Agricultural Products. Commonwealth Journal of Academic Research (CJAR.EU). 2022, Page: 8-15



# KLASTER YONDASHUVI ASOSIDA TO‘QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH

**Qurbonov Jasurbek Pozilovich**

Alfraganus university

“Iqtisodiyot” fakulteti dekani

ORCID: 0000-0003-2651-3392

Email: [j.qurbonov@afu.uz](mailto:j.qurbonov@afu.uz)

## Annotatsiya

Ushbu maqola to‘qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish kontekstida klaster yondashuvining nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilingan. Tadqiqotda O‘zbekiston to‘qimachilik klasterlari misolida investitsion loyihalar samaradorligini oshirish mexanizmlari o‘rganilgan. Maqolada jahon amaliyotidagi klaster rivojlanishi tajribalari qiyosiy tahlil qilinib, milliy sanoat uchun tavsiyalar ishlab chiqildi.

**Kalit so‘zlar:** to‘qimachilik sanoati, investitsion loyihalar, klaster yondashuvi, loyihalarni boshqarish, qiymat zanjiri, raqobatbardoshlik

## Аннотация

В данной статье проанализированы теоретические и практические аспекты кластерного подхода в контексте совершенствования методологии управления инвестиционными проектами в текстильной промышленности. На примере текстильных кластеров Узбекистана исследованы механизмы повышения эффективности инвестиционных проектов. Проведён сравнительный анализ международного опыта развития кластеров, на основе которого разработаны рекомендации для национальной промышленности.

**Ключевые слова:** текстильная промышленность, инвестиционные проекты, кластерный подход, управление проектами, цепочка создания стоимости, конкурентоспособность.

## Abstract

This article analyzes the theoretical and practical aspects of the cluster approach in the context of improving the methodology of investment project management in the textile industry. Using the case of Uzbekistan’s textile clusters, mechanisms for enhancing project efficiency have been examined. A comparative analysis of international cluster development practices has been conducted, and recommendations have been formulated for national industry advancement.

**Keywords:** textile industry, investment projects, cluster approach, project management, value chain, competitiveness.

## KIRISH

Jahon to‘qimachilik sanoati global iqtisodiyotning eng muhim tarmoqlaridan biri sifatida yillik 1-2 trillion AQSh dollari hajmidagi bozorni tashkil etadi [1]. Bu sohada raqobatbardoshlikni ta’minlash hamda investitsion loyihalarni samarali boshqarish masalalari tobora dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Xususan, klaster yondashuvi

investitsion resurslarni muvofiqlashtirish va sanoat rivojlanishini tezlashtirish vositasi sifatida keng e'tirof etilmoqda.

O'zbekiston Respublikasida 2017-yildan boshlab amalga oshirilgan islohotlar natijasida paxta-to'qimachilik klasterlari tizimi shakllandi. 2024-yilga kelib mamlakatda 134 ta paxta-to'qimachilik klasteri faoliyat ko'rsatmoqda [2]. Ushbu klasterlar yalpi eksportni 2017-yildagi 6 million AQSh dollaridan 2024-yilga kelib 3 milliard AQSh dollarigacha oshirishga muvaffaq bo'ldi [3]. Shu bilan birga, investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini yanada takomillashtirish zarurati mavjud.

Tadqiqotning maqsadi to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini klaster yondashuvi asosida takomillashtirish yo'llarini ilmiy asoslashdan iborat. Buning uchun quyidagi vazifalar belgilandi: klaster yondashuvining nazariy asoslarini o'rganish; jahon amaliyotidagi ilg'or tajribalarni tahlil qilish; O'zbekiston to'qimachilik klasterlarining investitsion faoliyatini baholash; hamda investitsion loyihalarni boshqarishning takomillashtirilgan metodologiyasini ishlab chiqish.

### **ADABIYOTLAR SHARHI**

Klaster nazariyasining ilmiy asoslari M.Porter tomonidan "Millatlarning raqobat ustunligi" asarida ishlab chiqilgan [4]. Porter klasterlarni ma'lum geografik hududda joylashgan, o'zaro bog'liq korxonalar va institutlar majmuasi sifatida ta'rifladi. Uning konsepsiyasiga ko'ra, klasterlar mahsuldorlik o'sishi, innovatsion faollik hamda yangi biznes tuzilmalarining shakllanishi uchun qulay muhit yaratadi.

Investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasi bo'yicha Project Management Institute (PMI) tomonidan ishlab chiqilgan PMBOK standarti keng qo'llaniladi [5]. Ushbu standart loyiha boshqaruvining o'nta bilim sohasi va beshta jarayon guruhini o'z ichiga oladi. Portfel boshqaruvi esa bir nechta loyihalarni strategik maqsadlarga muvofiq muvofiqlashtirishni nazarda tutadi [6].

UNIDO tomonidan ishlab chiqilgan klaster rivojlanishi metodologiyasi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi: klasterlarni tanlash, diagnostika o'tkazish, vizyon shakllantirish, harakatlar rejasini tuzish, amalga oshirish hamda monitoring va baholash [7]. Ushbu yondashuv rivojlanayotgan mamlakatlardagi sanoat klasterlarini qo'llab-quvvatlashda keng qo'llanilmoqda.

To'qimachilik sanoatida loyihalarni boshqarish bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar ushbu tarmoqning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish zarurligini ko'rsatadi [8]. Xususan, moda sanoatidagi tez o'zgaruvchan talablar, mavsumiylik hamda global qiymat zanjirlariga integratsiya masalalari alohida e'tiborni talab qiladi. Fernandez-Stark va boshqalar to'qimachilik qiymat zanjirini tahlil qilib, har bir bosqichda qo'shilgan qiymat ulushini aniqlashdi [9].

O'zbekiston paxta-to'qimachilik klasterlari bo'yicha Jahon banki tomonidan olib borilgan tadqiqotlar klaster modelining ijobiy va muammoli jihatlarini ochib berdi [10]. Tadqiqotchilar klasterlarning vertikal integratsiya orqali qiymat zanjirini to'liq qamrab olish imkoniyatiga ega ekanligini, ayni paytda bozor erkinligi va fermerlar manfaatlarini muvozanatlash zarurligini ta'kidlashdi.

Xavflarni boshqarish bo'yicha Sultangaliyeva to'qimachilik sanoatida investitsion strategiyani xavf baholash metodlarini ishlab chiqdi [11]. Tadqiqotda iqtisodiy-matematik modellash asosida investitsion jozibadorlikning asosiy xavf turlari aniqlandi. Shu bilan birga, klaster sharoitida xavflarni birgalikda boshqarish imkoniyatlari yetarli darajada o'rganilmagan.

## METODOLOGIYA

Tadqiqotda qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv hamda iqtisodiy-statistik metodlardan foydalanildi. Qiyosiy tahlil xalqaro amaliyotdagi to'qimachilik klasterlari tajribasini o'rganish uchun qo'llandi. Tahlil obyektlari sifatida Italiyaning Prato, Hindistonning Tiruppur, Vyetnamning sanoat zonalari hamda Bangladeshning tayyor kiyim-kechak klasterlari tanlandi [12].

Ikkilamchi ma'lumotlar manbalari sifatida Jahon banki, USDA, UNIDO, Better Cotton Initiative hamda O'zbekiston Davlat statistika qo'mitasi hisobotlaridan foydalanildi. Klaster samaradorligi ko'rsatkichlari: eksport hajmi dinamikasi, band aholining o'sishi, qo'shilgan qiymat ulushi hamda investitsiyalar rentabelligi asosida baholandi.

Investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish uchun UNIDO klaster rivojlanishi metodologiyasi [7] hamda PMI portfel boshqaruvi standarti [6] asosida integratsiyalashgan model ishlab chiqildi. Model quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi: strategik rejalashtirish, investitsion samaradorlikni baholash, xavflarni boshqarish, resurslarni optimallashtirish, qiymat zanjirini rivojlantirish hamda innovatsion salohiyatni oshirish.

## TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston to'qimachilik sanoati so'nggi yillarda sezilarli o'sish sur'atlarini namoyish etmoqda. 2024-yilda mamlakat to'qimachilik mahsulotlari eksporti 3 milliard AQSh dollariga yetdi, bu ko'rsatkich 2017-yildagi 6 million AQSh dollaridan 500 barobar ko'pdir [3]. Prezident farmoni asosida 2028-yilga kelib eksportni 7 milliard AQSh dollarigacha oshirish va 5 milliard AQSh dollari miqdorida xorijiy investitsiyalar jalb qilish rejalashtirilgan [2].

Klaster tizimining asosiy yutuqlaridan biri paxta xom ashyosini to'liq qayta ishlashga erishilganidir. 2023-yildan boshlab mamlakatda yetishtiriladigan paxtaning 100 foizi ipga qayta ishlanmoqda, bu 2017-yildagi 40 foizlik ko'rsatkichdan keskin farq qiladi [13]. Natijada xom ashyo eksporti o'rniga yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarilmoqda (1-jadval).

**1-jadval.**

### O'zbekiston to'qimachilik klasterlarining asosiy ko'rsatkichlari<sup>1</sup>

| Ko'rsatkich                  | 2018-yil | 2024-yil | O'sish     |
|------------------------------|----------|----------|------------|
| Klasterlar soni              | 13       | 134      | 10,3 marta |
| Band aholi (ming kishi)      | 188      | 600      | 3,2 marta  |
| Paxta qayta ishlash (foizda) | 40       | 100      | 2,5 marta  |
| Eksport (mlrd. AQSH dollari) | 0,5      | 3,0      | 6 marta    |

<sup>1</sup> Manba: Jahon banki [10], USDA [3], Better Cotton Initiative [14] ma'lumotlari asosida

Klasterlarning investitsion faoliyati tahlili shuni ko'rsatadiki, 29 ta klaster 42 ta yangi loyihaga sarmoya kiritgan bo'lib, natijada 180 ming tonna ip ishlab chiqarish quvvati, 11,3 ming tonna trikotaj mato hamda 32,2 million dona to'qimachilik va tikuv mahsulotlari ishlab chiqarish imkoniyati yaratildi [10]. Har bir 1 million AQSh dollari investitsiya o'rtacha 40 ta yangi ish o'rni yaratish imkonini beradi.

Jahon tajribasini tahlil qilish natijasida muvaffaqiyatli klasterlarning uchta asosiy xususiyati aniqlandi [12]:

birinchidan, ixtisoslashgan omillarni rivojlantirish (malakali ishchi kuchi, maxsus infratuzilma);

ikkinchidan, kuchli vositachi institutlar mavjudligi (uyushmalar, klaster boshqaruv birliklari);

uchinchidan, umumiy barqarorlik va raqamli infratuzilma (oqava suvlarni tozalash, aylanma iqtisodiyot tizimlari, kuzatuvchanlik). Prato (Italiya) klasterida yuqori sifatli jun mahsulotlari ishlab chiqarish, Tiruppur (Hindiston) klasterida eksportga yo'naltirilgan trikotaj sanoati rivoji, Vyetnam sanoat zonalarida raqamli transformatsiya tajribalari alohida ahamiyatga ega (1-rasm).

|                           |                          |                       |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Investitsion samaradorlik | Strategik rejalashtirish | Xavflarni boshqarish  |
| <b>KLASTER YONDASHUVI</b> |                          |                       |
| Resurs optimallashtirish  | Qiymat zanjiri           | Innovatsion salohiyat |

**1-rasm. Klaster yondashuvida investitsion loyihalarni boshqarish modeli<sup>1</sup>**

Ishlab chiqilgan model oltita o'zaro bog'liq komponentdan iborat. Strategik rejalashtirish komponenti klaster maqsadlarini belgilash, resurslarni taqsimlash va uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishlarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Investitsion samaradorlik komponenti loyihalar rentabelligini baholash, moliyaviy oqimlarni prognozlash va investitsiyalar qaytimini hisoblash metodlarini qamrab oladi.

Qiymat zanjiri tahlili to'qimachilik sanoatida har bir bosqichda qo'shiladigan qiymat ulushini aniqlash imkonini beradi. Xom ashyodan tayyor mahsulotgacha bo'lgan jarayonda qo'shilgan qiymat ulushi sezilarli darajada oshadi. Paxta xom ashyosi bazaviy narx sifatida qabul qilinsa, ip yigirish bosqichida 15-20 foiz, to'qish bosqichida 25-30 foiz, bo'yash bosqichida 20-25 foiz, tikuv bosqichida esa 40-50 foiz qo'shimcha qiymat yaratiladi [9]. Tayyor mahsulot eksporti xom ashyoga nisbatan 60-80 foiz yuqori qiymatga ega bo'ladi (2-rasm).

|                         |                               |                           |                           |                          |                           |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>Paxta</b><br>100%    | <b>Ip yigirish</b><br>+15-20% | <b>To'qish</b><br>+25-30% | <b>Bo'yash</b><br>+20-25% | <b>Tikish</b><br>+40-50% | <b>Eksport</b><br>+60-80% |
| Birlamchi qayta ishlash |                               | Chuqur qayta ishlash      |                           | Tayyor mahsulot          |                           |

**2-rasm. To'qimachilik klasterida qiymat zanjiri<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Manba: Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Manba: Jahon banki [10] va USDA [3] ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi

Xavflarni boshqarish komponenti klaster sharoitida xavflarni taqsimlash va kamaytirish strategiyalarini o'z ichiga oladi. Klaster a'zolari umumiy infratuzilma, moliyaviy resurslar va bozor ma'lumotlariga kirish orqali individual xavflarni kamaytirishlari mumkin. Tadqiqot natijalariga ko'ra, klaster ichidagi kooperatsiya individual korxonalar xavfini o'rtacha 25-30 foizga kamaytiradi [11].

Innovatsion salohiyat komponenti yangi texnologiyalarni joriy etish, raqamli transformatsiya hamda barqaror ishlab chiqarish amaliyotlarini rivojlantirishni nazarda tutadi. Better Cotton Initiative (BCI) standarti bo'yicha sertifikatsiyalangan maydonlar 2024-yilda 50 ming gektarga yetdi [14]. Organik paxta yetishtirish 7 ming gektarda amalga oshirilmoqda. Bu ko'rsatkichlar xalqaro bozorlarga kirish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Resurslarni optimallashtirish komponenti inson resurslari, moliyaviy kapital va ishlab chiqarish quvvatlarini samarali taqsimlashni o'z ichiga oladi. GIZ hisobotiga ko'ra, O'zbekiston to'qimachilik sektorida mahsulot diversifikatsiyasi cheklanganligi, logistik muammolar va malakali ishchi kuchi taqchilligi asosiy qiyinchiliklar sifatida qayd etilgan [15]. Ushbu muammolarni hal qilish uchun kasb-hunar ta'limi dasturlarini kengaytirish tavsiya etiladi (2-jadval).

**2-jadval.**

**To'qimachilik klasterlarining qiyosiy tahlili<sup>1</sup>**

| <b>Klaster</b>          | <b>Asosiy ixtisoslik</b> | <b>Boshqaruv modeli</b>  | <b>Asosiy ustunlik</b>  |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Prato (Italiya)         | Yuqori sifatli jun       | Gorizontal tarmoq        | Innovatsiya va dizayn   |
| Tiruppur (Hindiston)    | Trikotaj eksporti        | KO'K kooperatsiya        | Miqyos iqtisodiyoti     |
| Vyetnam sanoat zonalari | Tayyor kiyim             | Davlat-xususiy sheriklik | Raqamli transformatsiya |
| O'zbekiston klasterlari | Paxta-to'qimachilik      | Vertikal integratsiya    | To'liq qiymat zanjiri   |

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqot natijalari to'qimachilik sanoatida klaster yondashuvining investitsion loyihalarni boshqarish samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynashini tasdiqladi. O'zbekiston paxta-to'qimachilik klasterlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, vertikal integratsiya modeli qiymat zanjirini to'liq qamrab olish, xom ashyoni yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotlarga aylantirish hamda eksport salohiyatini keskin oshirish imkonini beradi.

Ishlab chiqilgan integratsiyalashgan model oltita o'zaro bog'liq komponentni birlashtiradi: strategik rejalashtirish, investitsion samaradorlik, xavflarni boshqarish, resurslarni optimallashtirish, qiymat zanjiri tahlili va innovatsion salohiyat. Ushbu model klaster a'zolari o'rtasidagi sinergiya effektidan foydalanish, xavflarni taqsimlash hamda umumiy resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi.

Tadqiqot asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi. Birinchidan, klaster darajasida investitsion loyihalar portfelini boshqarish tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Bu

<sup>1</sup> Manba: [12] asosida muallif ishlanmasi



turli loyihalar o'rtasidagi resurslarni muvofiqlashtirish, xavflarni diversifikatsiya qilish va sinergiya effektidan to'liq foydalanish imkonini beradi.

Ikkinchidan, qiymat zanjiri bo'ylab investitsiyalarni muvozanatli taqsimlash zarur. Hozirgi kunda asosiy e'tibor ip yigirish va to'qish bosqichlariga qaratilgan bo'lsa, tikuv va dizayn bosqichlariga ko'proq sarmoya kiritish yuqori qo'shilgan qiymat yaratish imkonini beradi.

Uchinchidan, barqaror ishlab chiqarish standartlari (BCI, organik sertifikat) bo'yicha investitsiyalarni kengaytirish Yevropa Ittifoqi va AQSh bozorlariga kirish imkoniyatlarini oshiradi. To'rtinchidan, raqamli transformatsiya va Industry 4.0 texnologiyalarini joriy etish ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hamda xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi.

Beshinchidan, klasterlararo kooperatsiya mexanizmlarini rivojlantirish, xususan, umumiy logistik infratuzilma yaratish, xorijiy bozorlarga birgalikda chiqish hamda texnologik tajriba almashish yo'llarini kengaytirish tavsiya etiladi. Oltinchidan, malakali kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish maqsadida kasb-hunar ta'limi muassasalari bilan klasterlar o'rtasidagi hamkorlikni mustahkamlash zarur.

Xulosa qilib aytganda, klaster yondashuvi to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirishning samarali vositasi hisoblanadi. O'zbekiston tajribasi boshqa rivojlanayotgan mamlakatlar uchun foydali namuna bo'lib xizmat qilishi mumkin.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Inter-American Development Bank. Analysis of the Textile and Clothing Industry Global Value Chains. 2023. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Analysis-of-the-Textile-and-Clothing-Industry-Global-Value-Chains.pdf>
2. USDA Foreign Agricultural Service. Cotton and Products Update — Uzbekistan. December 2024. [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Cotton+and+Products+Update\\_Tashkent\\_Uzbekistan](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Cotton+and+Products+Update_Tashkent_Uzbekistan)
3. USDA Foreign Agricultural Service. Cotton and Products Annual — Uzbekistan. April 2024. [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Cotton+and+Products+Annual\\_Tashkent\\_Uzbekistan](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Cotton+and+Products+Annual_Tashkent_Uzbekistan)
4. Porter, M.E. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, 1990. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
5. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th Edition. 2021. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
6. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. 4th Edition. 2017. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>

7. UNIDO. Inclusive and Sustainable Cluster Development. 2020.  
<https://www.unido.org/learning-resources/inclusive-and-sustainable-cluster-development>
8. Academia.edu. Analysis of Project Management Practices Within the Textile and Clothing Industry. 2025.  
[https://www.academia.edu/68236009/Analysis\\_of\\_Project\\_Management\\_Practices\\_Within\\_the\\_Textile\\_and\\_Clothing\\_Industry](https://www.academia.edu/68236009/Analysis_of_Project_Management_Practices_Within_the_Textile_and_Clothing_Industry)
9. Fernandez-Stark, K., Frederick, S., Gereffi, G. The Apparel Global Value Chain. Duke University, 2011. <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/the-apparel-global-value-chain>
10. World Bank. Cotton-Textile Clusters in Uzbekistan: Status and Outlook. 2020.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/305731601271791257/pdf/Cotton-Textile-Clusters-in-Uzbekistan-Status-and-Outlook.pdf>
11. Sultangaliyeva, L.S. Risk Assessment of Investment Strategy in the Textile Industry. Int J Econ Manag Sci. 2017. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/risk-assessment-of-investment-strategy-in-the-textile-industry.pdf>
12. FARS International Journal. Textile Industry Clusters as a Competitiveness Strategy. 2025. <https://farspublisher.com/index.php/fars/article/view/550>
13. World Bank. Weaving a New Future in Uzbekistan's Cotton Sector. 2025.  
<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/05/27/weaving-a-new-future-in-uzbekistan-s-cotton-sector>
14. Better Cotton Initiative. Better Cotton in Uzbekistan. 2024.  
<https://bettercotton.org/where-is-better-cotton-grown/better-cotton-in-uzbekistan/>
15. UzDaily. Uzbekistan's Textile Sector: A Giant in the Making. 2024.  
<https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistans-textile-sector-a-giant-in-the-making/>
16. Petricka, M. et al. Uzbekistan's Cotton Clusters in the Context of Industrial Policy Debate. Taylor & Francis. 2023.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15387216.2023.2267093>
17. Ketels, C. Cluster Mapping as a Tool for Development. Harvard Business School. 2017.  
<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Cluster%20Mapping%20as%20a%20Tool%20for%20Development.pdf>
18. GIZ. Cluster Development Guide. 2021.  
<https://www.giz.de/en/downloads/giz2021-en-cluster-development-guide.pdf>
19. UNEP. Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain — A Global Roadmap. 2023. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/2023-12/Full%20Report%20-%20UNEP%20Sustainability.pdf>
20. ResearchGate. The Importance of Clusters in the Development of the Textile and Clothing Industry. 2013. <https://www.researchgate.net/publication/289523428>
21. Wiley Online Library. A Clustering-Based Review on Project Portfolio Optimization Methods. 2022.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/itor.12933>

22. ScienceDirect. Framework of Standards, Guides and Methodologies for Project Management. 2024.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0920548924000576>
23. Taylor & Francis. Cluster Policy: The Challenging and Complex Horizon in the 2020s. 2024.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2023.2239281>
24. UNIDO. Global Value Chains and Development. 2016.  
[https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC\\_REPORT\\_FINAL.PDF](https://www.unido.org/sites/default/files/2016-03/GVC_REPORT_FINAL.PDF)
25. Daryo.uz. Uzbekistan's Cotton Sector 2023. December 2023.  
<https://daryo.uz/en/2023/12/18/uzbekistans-cotton-sector-2023>

## **QURILISH SANOATIDA INNOVATSION FAOLIYATNI STRATEGIK BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH**

**Ortiqxo‘jayeva Yulduz Azatovna**

Toshkent gumanitar fanlar universiteti  
“Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrası o‘qituvchisi

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqot doirasida qurilish korxonalarining innovatsion rivojlanishini ta'minlashda strategik rejalashtirish, raqamli transformatsiya, investitsion yondashuvlar hamda zamonaviy boshqaruv usullarining roli asoslangan. Shuningdek, innovatsion jarayonlarni samarali boshqarish orqali qurilish tarmog'ining raqobatbardoshligini oshirish, ishlab chiqarish samaradorligini kuchaytirish va barqaror rivojlanish omillarini shakllantirish imkoniyatlari tahlil qilingan.

**Kalit so‘zlar:** qurilish sanoati, innovatsion faoliyat, strategik boshqaruv, boshqaruv mexanizmlari, raqamli transformatsiya, investitsiyalar, raqobatbardoshlik, barqaror rivojlanish.

### **Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы совершенствования механизмов стратегического управления инновационной деятельностью в строительной отрасли. В рамках исследования обосновывается роль стратегического планирования, цифровой трансформации, инвестиционных подходов и современных методов управления в обеспечении инновационного развития строительных предприятий. Особое внимание уделяется повышению конкурентоспособности строительного сектора, росту производственной эффективности и формированию факторов устойчивого развития на основе внедрения инноваций.

**Ключевые слова:** строительная отрасль, инновационная деятельность, стратегическое управление, механизмы управления, цифровизация, инвестиции, конкурентоспособность, устойчивое развитие.

### **Abstract**

This article investigates the issues of improving strategic management mechanisms for innovative activity in the construction industry. The study highlights the role of strategic planning, digital transformation, investment approaches, and modern management methods in ensuring the innovative development of construction enterprises. Special attention is given to enhancing the competitiveness of the construction sector, increasing production efficiency, and forming sustainable development factors through innovation implementation.

**Keywords:** construction industry, innovative activity, strategic management, management mechanisms, digital transformation, investments, competitiveness, sustainable development.

## KIRISH

Raqamli iqtisodiyotning jadallashuvi hamda ilmiy-texnik taraqqiyotning tez sur'atlar bilan rivojlanishi sharoitida innovatsion faoliyat barcha tarmoqlarning barqaror o'sishi va raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy omillardan biriga aylanmoqda. Ayniqsa, mamlakat iqtisodiyotining tayanch infratuzilmaviy sohasi hisoblangan qurilish sanoatida innovatsion rivojlanish jarayonlarini samarali boshqarish strategik ahamiyat kasb etadi. Qurilish tarmog' iqtisodiy o'sishning muhim drayveri bo'lib, u ishlab chiqarish infratuzilmasini shakllantirish, shaharsozlik jarayonlarini rivojlantirish, aholi turmush darajasini oshirish, yangi ish o'rinlari yaratish va investitsion muhitni mustahkamlashda alohida o'rin tutadi. Shu sababli, qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalasi bugungi kunda dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida namoyon bo'lmoqda.

Qurilish sanoati o'zining murakkab ishlab chiqarish jarayonlari, kapital sig'imining yuqoriligi, uzoq muddatli investitsion loyihalar bilan bog'liqligi hamda resurslardan foydalanishning katta miqyosi bilan ajralib turadi. Ushbu xususiyatlar tarmoqda innovatsiyalarni joriy etish, yangi texnologiyalar va raqamli yechimlarni qo'llash, boshqaruvning zamonaviy strategik modellarini shakllantirish zaruratini yanada kuchaytiradi. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, qurilish sanoatining innovatsion transformatsiyasi Building Information Modeling (BIM), sun'iy intellekt, "aqlli qurilish" (smart construction), energiya tejamkor materiallar, ekologik toza texnologiyalar va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini keng tatbiq etish orqali amalga oshirilmoqda. Bu jarayonlar qurilish mahsulotlari sifatini oshirish, loyiha xarajatlarini kamaytirish, ish samaradorligini kuchaytirish va ishlab chiqarish jarayonlarining barqarorligini ta'minlash imkonini bermiqda.

Ko'plab rivojlanayotgan mamlakatlarda, jumladan, Markaziy Osiyo hududida qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni boshqarish tizimi hali to'liq shakllanmaganligi, strategik rejalashtirishning yetarli darajada rivojlanmaganligi, texnologik yangilanish darajasining pastligi, investitsion resurslardan foydalanish mexanizmlarining cheklanganligi hamda innovatsion infratuzilmaning zaifligi kabi muammolar mavjud. Mazkur holat qurilish korxonalarining xalqaro bozordagi raqobatbardoshligini pasaytiradi, ishlab chiqarish samaradorligini cheklaydi va tarmoqning innovatsion salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarishga to'sqinlik qiladi. Ayniqsa, qurilish sanoatida innovatsion jarayonlarni boshqarishda institutsional mexanizmlarning nomukammalligi, davlat-xususiy sheriklikning sust rivojlanishi va raqamli boshqaruv platformalarining yetishmasligi dolzarb muammo sifatida qolmoqda.

Innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, avvalo, qurilish korxonalarida innovatsion salohiyatni oshirish, ilmiy-texnik ishlanmalarni amaliyotga joriy etish, yangi investitsion strategiyalarni shakllantirish, resurslar taqsimotini optimallashtirish hamda boshqaruvning zamonaviy konsepsiyalarini qo'llash bilan bevosita bog'liqdir. Strategik boshqaruv jarayonlari innovatsion rivojlanishning uzoq muddatli maqsadlarini aniqlash, raqobat



ustunliklarini shakllantirish, bozor talablari va texnologik o'zgarishlarga moslashuvchanlikni ta'minlash orqali qurilish sanoatini modernizatsiya qilishga xizmat qiladi.

O'zbekiston Respublikasi sharoitida ham qurilish sanoatini innovatsion rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. So'nggi yillarda mamlakatda qurilish tarmog'ini modernizatsiya qilish, raqamli texnologiyalarni joriy etish, qurilish materiallari sanoatini rivojlantirish, innovatsion loyihalarni qo'llab-quvvatlash hamda investitsiyalar oqimini kengaytirishga qaratilgan kompleks islohotlar amalga oshirilmoqda. Biroq, ushbu jarayonlarning samaradorligi bevosita innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarining mukammalligi va tizimli yondashuvlarning mavjudligiga bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan, qurilish sanoatida innovatsion boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqish amaliy ahamiyatga ega.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish masalalari iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishi, raqamli transformatsiya va sanoatning modernizatsiyasi bilan bog'liq dolzarb ilmiy tadqiqot yo'nalishlaridan biriga aylangan. Zamonaviy ilmiy yondashuvlar qurilish tarmog'ida innovatsiyalarni joriy etish jarayonini nafaqat texnologik yangilanish, balki strategik rejalashtirish, boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish hamda korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish omili sifatida talqin etishga imkon bermoqda. Qurilish sanoatining murakkab tashkiliy tuzilmasi, kapital sig'iminining yuqoriligi va innovatsiyalarni joriy etishdagi institutsional cheklovlar ushbu sohada strategik boshqaruv yondashuvlarini chuqur o'rganishni talab qiladi.

Xorijiy ilmiy adabiyotlarda innovatsion boshqaruvning nazariy asoslari, avvalo, strategik menejment konsepsiyalari bilan uzviy bog'liq holda yoritiladi. Jumladan, D. Tis va hamkorlari innovatsion faoliyatning muvaffaqiyati korxonalarning "dinamik qobiliyatlari" bilan belgilanib, ular bozor o'zgarishlariga moslashish, resurslarni safarbar etish va transformatsiya qilish orqali innovatsion ustunlikni shakllantirishini ta'kidlaydilar [1]. Ushbu yondashuv qurilish sanoatida innovatsion jarayonlarni boshqarishda strategik qarorlarning muhimligini asoslaydi. Shunga o'xshash fikrni M. Porter ham ilgari surib, raqobatbardoshlikni ta'minlashda innovatsiyalar korxonalarning uzoq muddatli strategik ustunligini belgilovchi asosiy omil ekanligini qayd etadi [2].

Qurilish sanoatida innovatsion faoliyatning texnologik asosi sifatida BIM (Building Information Modeling) konsepsiyasi ilmiy adabiyotlarda keng muhokama qilinmoqda. Tadqiqotchilar BIM texnologiyasining loyiha boshqaruvi samaradorligini oshirish, qurilish jarayonlarida xatoliklarni kamaytirish va resurslardan foydalanishni optimallashtirishdagi rolini alohida ta'kidlaydilar. Masalan, E. Sacks va hamkorlarining izlanishlariga ko'ra, BIM tizimlarini strategik boshqaruv bilan integratsiyalash qurilish loyihalarining iqtisodiy samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi [3]. Shu bilan birga, A. Volk va boshqalar BIMni joriy etish

jarayoni faqat texnik yangilik emas, balki korxona boshqaruv madaniyati va institutsional muhit bilan ham bevosita bog‘liqligini ta’kidlaydilar [4].

So‘nggi ilmiy tadqiqotlarda “Sanoat 4.0” konsepsiyasi qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarishning yangi bosqichi sifatida talqin qilinmoqda. Ushbu yondashuv sanoat 4.0 texnologiyalarini, jumladan IoT, sun‘iy intellekt, raqamli platformalar va avtomatlashtirilgan monitoring tizimlarini qurilish jarayonlariga tatbiq etish orqali tarmoq samaradorligini oshirishni nazarda tutadi. M. Sawhney va hamkorlari Sanoat 4.0 qurilish sanoatini raqamli transformatsiya qilishning muhim omili bo‘lib, u innovatsion rivojlanishni strategik boshqarish mexanizmlarini tubdan yangilashni talab etishini qayd etadilar [5]. Boshqa tadqiqotlarda esa ushbu konsepsiya qurilish korxonalarining barqaror rivojlanishi va ekologik samaradorligini ta’minlashda muhim instrument sifatida baholanadi [6].

Innovatsion faoliyatni strategik boshqarishda biznes-model innovatsiyasi masalasi ham alohida ilmiy e’tiborga ega. Xususan, C. Christensen innovatsion texnologiyalarni joriy etish ko‘pincha mavjud biznes-modellarni transformatsiya qilishni talab etishini, qurilish sohasida esa yangi xizmat ko‘rsatish va boshqaruv shakllarini rivojlantirish zarurligini asoslaydi [7]. Shuningdek, H. Chesbrough “ochiq innovatsiyalar” konsepsiyasini ilgari surib, qurilish korxonalarida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish tashqi hamkorlik, ilmiy institutlar va xususiy sektor bilan integratsiya asosida muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta’kidlaydi [8].

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish masalalari raqamli transformatsiya, BIM texnologiyalari, Sanoat 4.0, dinamik qobiliyatlar va biznes-model innovatsiyasi konsepsiyalarining uzviy uyg‘unligiga asoslanadi. Shu bilan birga, ilmiy izlanishlarda qurilish korxonalarining innovatsion boshqaruv mexanizmlarini milliy sharoitga moslashtirish, institutsional qo‘llab-quvvatlash va strategik boshqaruvning amaliy modellarini ishlab chiqish masalalari hali ham yetarlicha o‘rganilmagan. Mazkur holat ushbu yo‘nalishda tadqiqotlarni yanada chuqurlashtirish zarurligini belgilaydi.

## **METODOLOGIYA**

Mazkur tadqiqot qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalarini ilmiy asosda o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, unda kompleks metodologik yondashuvlardan foydalanildi. Tadqiqot jarayonida innovatsion rivojlanish va strategik boshqaruv konsepsiyalarini chuqur tahlil qilish, ilg‘or xorijiy tajribalarni umumlashtirish hamda qurilish korxonalarida innovatsion faoliyatni samarali boshqarishga oid ilmiy-amaliy xulosalar ishlab chiqish metodologiyaning asosiy yo‘nalishini tashkil etdi.

Tadqiqotning nazariy-uslubiy asosi sifatida strategik menejment, innovatsiyalarni boshqarish, raqamli transformatsiya hamda Sanoat 4.0 konsepsiyasiga oid zamonaviy ilmiy qarashlar qabul qilindi. Shuningdek, qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni boshqarish jarayonlarini izohlashda dinamik qobiliyatlar yondashuvi, ochiq innovatsiyalar modeli va biznes-model innovatsiyasi konseptual jihatdan muhim metodologik baza sifatida xizmat qildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalasi bugungi kunda tarmoqning raqobatbardoshligini oshirish, ishlab chiqarish samaradorligini kuchaytirish hamda barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta'minlash nuqtai nazaridan alohida dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Qurilish tarmog'i o'zining yuqori kapital sig'imi, murakkab ishlab chiqarish jarayonlari, ko'p bosqichli loyiha faoliyati hamda resurslar taqsimotining keng miqyosi bilan ajralib turadi. Shu sababli, mazkur sohada innovatsiyalarni joriy etish va ularni strategik boshqarish jarayonlari nafaqat texnologik yangilanishni, balki boshqaruvning institutsional va metodologik mexanizmlarini ham tubdan takomillashtirishni talab qiladi.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, qurilish sanoatida innovatsion faoliyatning samarali strategik boshqaruvi raqamli transformatsiya jarayonlari bilan chambarchas bog'liqdir. Xususan, Building Information Modeling (BIM) texnologiyalarining keng qo'llanilishi qurilish loyihalarini rejalashtirish, nazorat qilish va boshqarish samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkonini bermoqda. BIM platformalari loyihaviy hujjatlarning yagona raqamli makonda shakllanishini ta'minlab, qurilish jarayonlarida xatoliklarni kamaytirish, vaqt va xarajatlarni optimallashtirish hamda resurslardan oqilona foydalanish imkoniyatlarini kengaytiradi. Shu bilan birga, BIMning strategik boshqaruv bilan integratsiyasi qurilish korxonalarida innovatsion jarayonlarni tizimli boshqarish va uzoq muddatli innovatsion rivojlanish strategiyalarini shakllantirishda muhim instrument sifatida namoyon bo'lmoqda.

Sanoat 4.0 konsepsiyasi qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarishning yangi bosqichi sifatida shakllanmoqda. Ushbu yondashuv sanoat 4.0 texnologiyalarini qurilish jarayonlariga tatbiq etish orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xavfsizlik darajasini kuchaytirish va xizmatlar sifatini yaxshilashni nazarda tutadi. IoT texnologiyalari asosida qurilish obyektlarida real vaqt rejimida monitoring olib borish, sun'iy intellekt yordamida loyiha jarayonlarini prognozlash, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini joriy etish tarmoqning innovatsion salohiyatini oshirishga xizmat qiladi. Ayniqsa, raqamli platformalar orqali qurilish jarayonlarini boshqarish shaffoflikni ta'minlab, tarmoqda samarali strategik qarorlar qabul qilish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirishda korxonalarning dinamik qobiliyatlari muhim metodologik ahamiyatga ega. Qurilish korxonalarining bozordagi o'zgarishlarga moslashish, yangi imkoniyatlarni aniqlash, resurslarni safarbar etish va innovatsion transformatsiyani amalga oshirish salohiyati strategik innovatsion boshqaruvning markaziy omili hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, innovatsion faoliyatni strategik boshqarish jarayonlari korxona ichki resurslari va kompetensiyalarini rivojlantirish, ilmiy-texnik ishlanmalarni amaliyotga joriy etish hamda innovatsion loyihalarni samarali boshqarish mexanizmlarini shakllantirishni o'z ichiga oladi.

Bundan tashqari, qurilish sanoatida innovatsion rivojlanishni ta'minlashda davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarining o'rni tobora ortib bormoqda. Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, innovatsion qurilish infratuzilmasini

shakllantirish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish va investitsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonlarida xususiy sektor bilan hamkorlik strategik samaradorlikni oshiradi. Shu bilan birga, ochiq innovatsiyalar modeli asosida qurilish korxonalarining ilmiy tadqiqot institutlari, startaplar va innovatsion markazlar bilan integratsiyasi innovatsion faoliyatning jadallashuviga xizmat qiladi.

O'zbekiston Respublikasida qurilish sanoati so'nggi yillarda iqtisodiy o'sishning muhim drayverlaridan biri sifatida shakllanib, innovatsion rivojlanish va raqamli transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish uchun strategik asos bo'lib xizmat qilmoqda. Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, 2023-yil yakunida qurilish tarmog'ining YaIM tarkibidagi ulushi 6,2 foizni tashkil etgan bo'lib, ushbu ko'rsatkich Toshkent shahrida 9,1 foiz, Qoraqalpog'iston Respublikasida esa 8,1 foiz darajasida qayd etilgan. Bu holat qurilish sanoatining hududiy iqtisodiy rivojlanishdagi o'rnini va uning strategik ahamiyatini yaqqol namoyon etadi.

Qurilish ishlari hajmining o'sish dinamikasi ham ushbu tarmoqda innovatsion faoliyatni strategik boshqarish zaruratini kuchaytirayotgan asosiy omillardan biridir. Xususan, O'zbekiston Milliy statistika qo'mitasi hisobotiga ko'ra, 2021-yilda qurilish ishlari hajmi 66,9 trln so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2022-yilda 81,3 trln so'mga, 2023-yilda esa 94,9 trln so'mga yetgan. Ushbu o'sish qurilish sanoatida investitsion faollik va infratuzilmaviy modernizatsiya jarayonlarining izchil davom etayotganini ko'rsatadi. Bundan tashqari, qurilish tarmog'ida korxonalar faoliyatining tarkibiy tuzilmasi ham innovatsion boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishni talab qiladi. Statistika ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yil yanvar–oktabr oylarida qurilish ishlarining 50,1 foizi kichik korxonalar va mikrofirmalar hissasiga to'g'ri kelgan bo'lib, ular tomonidan bajarilgan qurilish ishlari hajmi 123 972,1 mlrd so'mni tashkil etgan. Shu bilan birga, norasmiy sektor ulushi 25 foiz darajasida qayd etilib, bu qurilish sanoatida boshqaruvning institutsional mexanizmlarini kuchaytirish va raqamlashtirish orqali shaffoflikni oshirish zarurligini asoslaydi.

Hududiy kesimda ham qurilish sanoati yuqori iqtisodiy faollik bilan tavsiflanadi. Masalan, 2025-yil yanvar–may oylarida O'zbekiston bo'yicha jami qurilish ishlari hajmi 91 621,5 mlrd so'mni tashkil etgan bo'lib, o'sish sur'ati 110 foizga teng bo'lgan. Qashqadaryo viloyatida esa ushbu davrda qurilish ishlari hajmi 5 945,4 mlrd so'mni tashkil etgan. Bu holat hududlarda innovatsion qurilish loyihalarini strategik boshqarish orqali infratuzilmani rivojlantirish imkoniyatlari kengligini ko'rsatadi. Shuningdek, qurilish sanoatida innovatsion texnologiyalarni joriy etish masalasi ham dolzarb bo'lib qolmoqda. Ayrim tadqiqotlarga ko'ra, O'zbekistonda BIM texnologiyalaridan foydalanish hali keng ommalashmagan bo'lib, yirik qurilish kompaniyalarining taxminan 15–20 foizigina ushbu texnologiyani muntazam qo'llamoqda. Mazkur holat qurilish tarmog'ida raqamli transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish va innovatsion boshqaruv mexanizmlarini institutsional qo'llab-quvvatlash zarurligini ko'rsatadi.

Qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish jarayonida barqaror rivojlanish va ekologik omillar ham muhim o'rin egallaydi. Zamonaviy qurilish amaliyotida energiya tejamkor materiallar, yashil

qurilish texnologiyalari va ekologik standartlar innovatsion faoliyatning asosiy yo'nalishlariga aylanmoqda. Bu esa qurilish korxonalarida innovatsion strategiyalarni shakllantirishda ekologik samaradorlikni ta'minlash, resurslardan foydalanishni optimallashtirish va uglerod izini kamaytirishga qaratilgan mexanizmlarni ishlab chiqishni talab qiladi.

Qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish raqamli transformatsiya, BIM va Sanoat 4.0 texnologiyalarini joriy etish, dinamik qobiliyatlarni rivojlantirish, davlat-xususiy sheriklikni kengaytirish hamda barqaror rivojlanish omillarini integratsiyalash orqali amalga oshirilishi lozim. Ushbu yondashuvlar qurilish korxonalarining innovatsion salohiyatini oshirish, tarmoqning raqobatbardoshligini mustahkamlash va innovatsion iqtisodiyot sharoitida strategik ustunlikka erishish uchun muhim ilmiy-amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari zamonaviy iqtisodiy rivojlanish sharoitida tarmoqning raqobatbardoshligini ta'minlash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hamda barqaror infratuzilmaviy o'sishga erishishning muhim omili sifatida namoyon bo'lmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, qurilish sanoatida innovatsion rivojlanish jarayonlari raqamli transformatsiya, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, strategik rejalashtirish va boshqaruvning institutsional mexanizmlarini takomillashtirish bilan bevosita bog'liqdir. Xorijiy tajribalar BIM texnologiyalari, Sanoat 4.0 konsepsiyasi, smart qurilish yechimlari hamda davlat-xususiy sheriklik asosidagi innovatsion boshqaruv modellarining tarmoq samaradorligini oshirishda yuqori natijalar berishini tasdiqlaydi.

O'zbekiston Respublikasida qurilish tarmog'ining YaIMdagi ulushi va qurilish ishlari hajmining izchil o'sib borayotgani ushbu sohada innovatsion boshqaruv strategiyalarini jadal rivojlantirish zarurligini asoslaydi. Shu bilan birga, kichik biznes subyektlarining qurilish bozoridagi ulushi yuqori bo'lgani holda, raqamli texnologiyalarni joriy etish darajasi hali yetarli emasligi innovatsion boshqaruv mexanizmlarini kuchaytirish va amaliy strategik choralarni ishlab chiqishni talab etadi. Mazkur holatlar qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni samarali strategik boshqarish orqali tarmoqning modernizatsiyasi va barqaror rivojlanishini ta'minlash imkoniyatlari mavjudligini ko'rsatadi.

Xulosa qilib aytganda, qurilish sanoatida innovatsion faoliyatni strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish raqamli texnologiyalarni joriy etish, institutsional boshqaruvni modernizatsiya qilish, investitsion faollikni oshirish hamda barqaror rivojlanish omillarini integratsiyalash orqali tarmoqning raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi. Mazkur taklif va tavsiyalar qurilish sanoatini innovatsion rivojlantirish bo'yicha ilmiy-amaliy asos sifatida amaliyotda qo'llanishi mumkin.



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
3. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Sacks, R., Eastman, C., Lee, G., & Teicholz, P. (2018). *BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling*. 3rd Edition. Hoboken: Wiley.
6. Volk, R., Stengel, J., & Schultmann, F. (2014). Building Information Modeling (BIM) for existing buildings — Literature review and future needs. *Automation in Construction*, 38, 109–127.
7. Sawhney, A., Riley, M., & Irizarry, J. (2020). *Construction 4.0: An Innovation Platform for the Built Environment*. London: Routledge.
8. Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitization and automation in the construction industry. *Computers in Industry*, 83, 121–139.
9. Berg Insight. (2023). *Smart Metering in Europe: Market Report 2023*. Stockholm: Berg Insight AB.
10. Eurostat. (2022). *Renewable energy statistics in heating and cooling*. European Commission Database.
11. Energy Policy Group. (2021). *District heating and decarbonisation in the European Union*. Brussels: EPG Analytical Report.
12. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. (2023). 2023-yilda YaIM tarkibida qurilish tarmog'ining ulushi. Rasmiy ma'lumotlar. (stat.uz)
13. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. (2023). O'zbekistonda qurilish ishlari hajmining o'sish dinamikasi (2021–2023). (stat.uz)
14. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. (2025). Qurilish ishlarida kichik biznes va norasmiy sektor ulushi. Statistika byulleten. (stat.uz)
15. Modern Science Journal. (2023). O'zbekistonda BIM texnologiyalarini joriy etish muammolari va istiqbollari. *Modern Science*, 4(2), 222–227.

## TIJORAT BANKLARI MOLİYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHDA RISK-MENEJMENTDAN FOYDALANISHNING USLUBIY JIHATLARI

**Madaminov Bekzod Allayarovich**

Ma'mun universiteti

Magistratura bo'limi boshlig'i

PhD, professor v.b.

ORCID: 0009-0002-2806-691X

### Annotatsiya

Mazkur maqolada tijorat banklari moliyaviy barqarorligini ta'minlashda risk-menejmentdan foydalanishning uslubiy jihatlari ilmiy asosda tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida risk-menejment tizimi va bank moliyaviy barqarorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik konseptual yondashuv asosida yoritildi. Muallif tomonidan risklarni identifikatsiya qilish, baholash va monitoring qilish mexanizmlarining kapital yetarliligi, likvidlik va barqaror daromadlilikka ta'siri ochib berildi. Shuningdek, xalqaro Basel standartlari va milliy reguliyativ talablar asosida risk-menejment tizimini takomillashtirish yo'nalishlari ko'rib chiqildi. Tadqiqot natijalari samarali risk-menejment banklarning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash, shoklarga chidamliligini oshirish hamda uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatdi.

**Kalit so'zlar:** tijorat banklari, moliyaviy barqarorlik, kapitallashuv, likvidlilik darajasini oshirish, kreditlash mexanizmi, risk darajasini pasaytirish.

### Аннотация

В статье были научно проанализированы методологические аспекты использования риск-менеджмента в обеспечении финансовой устойчивости коммерческих банков. В ходе исследования на основе концептуального подхода была раскрыта взаимосвязь между системой риск-менеджмента и финансовой устойчивостью банков. Автором показано влияние механизмов идентификации, оценки и мониторинга рисков на достаточность капитала, уровень ликвидности и устойчивую прибыльность банков. Также были рассмотрены направления совершенствования системы риск-менеджмента на основе международных стандартов Базель и национальных регуляторных требований. Результаты исследования показали, что эффективный риск-менеджмент играет важную роль в укреплении финансовой устойчивости банков, повышении их устойчивости к шокам и обеспечении долгосрочного стабильного развития.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, финансовая устойчивость, капитализация, повышение уровня ликвидности, механизм кредитования, снижение уровня риска.

### Abstract

This article scientifically analyzed the methodological aspects of using risk management to ensure the financial stability of commercial banks. The study examined the relationship between the risk management system and banks' financial stability based on a conceptual approach. The author demonstrated the impact of risk identification, assessment, and monitoring mechanisms on capital adequacy, liquidity

levels, and sustainable profitability. In addition, directions for improving risk management systems were considered in line with international Basel standards and national regulatory requirements. The findings showed that effective risk management plays a significant role in strengthening banks' financial stability, enhancing resilience to shocks, and ensuring long-term sustainable development.

**Keywords:** commercial banks, financial stability, capitalization, liquidity enhancement, lending mechanism, risk reduction.

## KIRISH

Mustaqillik yillarida mamlakatimizda bank tizimini rivojlantirish, unda moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash, kapitallashuv va likvidlikni oshirish borasida olib borilgan islohotlar samarasida bir qator ijobiy natijalarga erishildi. Ayniqsa, ko'plab rivojlangan mamlakatlar iqtisodiyoti va moliya bozorlarini tahlikali holatga keltirgan jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida respublika bank-moliya tizimida kuzatilayotgan barqaror natijaviyligi, shu jumladan, tijorat banklar tizimi kapitallashuvi va likvidligining saqlab qolinishi olib borilgan islohotlarning amaliy natijasidir.

O'zbekistonda jadal islohotlar sharoitida respublika moliya tizimini muhim bo'g'inlaridan biri bo'lgan tijorat banklarni samarali va barqaror faoliyat yuritishi mamlakat iqtisodiyotini yanada taraqqiy ettirish va uning pul kredit siyosatini samarali tashkil qilish zarur. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 16-iyundagi PQ-3066-son "Tijorat banklarining moliyaviy barqarorligi va kapitallashuvi darajasini oshirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarorida<sup>1</sup> iqtisodiyotni barcha sohalarida bo'lgani kabi tijorat banklarni boshqaruv tizimining davr talablariga mos ravishda olib borish va tijorat banklar faoliyati barqarorligini jahon standartlari talablariga to'liq javob berishini talab etadi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Bank tizimida risk-menejment va moliyaviy barqarorlik masalalari iqtisodiy fanlarda uzoq yillardan buyon tadqiq etib kelinmoqda. Xususan, tijorat banklari faoliyatida risklarni aniqlash, baholash va boshqarish mexanizmlarining samaradorligi banklarning kapitallashuvi, likvidligi va barqaror rivojlanishi bilan bevosita bog'liqligi ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan.

Xorijiy ilmiy tadqiqotlarda bank risk-menejmenti nazariy va amaliy jihatdan chuqur tahlil qilingan. V.M. Usoskin banklarni boshqarishda risklarni tizimli yondashuv asosida boshqarish zarurligini asoslab bergan bo'lsa [1], D.J. Sinkey tijorat banklarida moliyaviy risklar kapital yetarliligi va daromadlilikka bevosita ta'sir ko'rsatishini ilmiy jihatdan isbotlagan [2]. Y.F. Jukova va I.V. Larionova tadqiqotlarida aktiv va passivlarni boshqarish jarayonida risk-menejmentning ahamiyati alohida ta'kidlangan [3], [5]. Timoti U. Kox bank risklarini boshqarishda bozor va kredit risklarining ustuvor rolini ko'rsatib bergan [4].

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 16-iyundagi PQ-3066-son "Tijorat banklarining moliyaviy barqarorligi va kapitallashuvi darajasini oshirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarorida <https://lex.uz/ru/docs/-3246038>

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda risk-menejment va bank barqarorligi oʻrtasidagi oʻzaro bogʻliqlik empirik tadqiqotlar asosida chuqurroq oʻrganila boshladi. Liu va Huang banklarning moliyaviy barqarorligi barqaror moliyalashtirish va risklarni samarali boshqarish darajasi bilan uzviy bogʻliqligini aniqlagan [11]. Bhatt va hammualliflar kredit riskini boshqarish mexanizmlari banklarning moliyaviy koʻrsatkichlariga ijobiy taʼsir koʻrsatishini taʼkidlagan [12]. Gutiérrez-López va Abad-González Yevropa banklari misolida risk-menejment tizimining yetukligi banklarning inqirozlarga chidamliligini oshirishini isbotlagan [13].

Oʻzbekiston olimlari tomonidan ham tijorat banklari moliyaviy barqarorligini taʼminlash masalalari muhim ilmiy yoʻnalish sifatida oʻrganilgan. B.T. Berdiyarov tijorat banklari aktiv operatsiyalarining daromadliligi va risk darajasi oʻrtasidagi bogʻliqlikni tahlil qilgan [6]. N.X. Jumaev va O.Q. Abdurahmonov jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozlari sharoitida bank risklarini boshqarish zaruratini asoslab bergan [8]. O.B. Sattorov va R.R. Tojiyev tadqiqotlarida bank likvidligini boshqarish va risklarni kamaytirish mexanizmlarining ahamiyati yoritilgan [9], [10].

Oʻzbekiston tijorat banklarida risk-menejment tizimi va moliyaviy barqarorlik oʻrtasidagi oʻzaro bogʻliqlikni konseptual model asosida kompleks tarzda tadqiq etish yetarli darajada amalga oshirilmagan. Xususan, risk-menejmentning axborot oqimlari, qayta aloqa mexanizmlari va reguliyativ talablar bilan integratsiyasi masalalari chuqur ilmiy tahlil qilinishi kerak.

Mazkur tadqiqot aynan ushbu ilmiy boʻshliqlarni toʻldirishga qaratilgan boʻlib, unda risk-menejment va moliyaviy barqarorlik oʻrtasidagi oʻzaro bogʻliqlik konseptual yondashuv asosida tizimli ravishda tahlil qilinadi hamda tijorat banklari uchun amaliy-uslubiy xulosalar ishlab chiqiladi.

## **METODOLOGIYA**

Mazkur tadqiqotda tijorat banklari moliyaviy barqarorligini taʼminlashda risk-menejmentning oʻrni va ahamiyatini aniqlash maqsadida tizimli va konseptual yondashuv qoʻllanildi. Tadqiqot jarayonida nazariy tahlil, mantiqiy umumlashtirish hamda qiyosiy tahlil usullaridan foydalanildi. Xalqaro va milliy ilmiy adabiyotlar, Basel standartlari, reguliyativ hujjatlar hamda ochiq statistik maʼlumotlar asosida risk-menejment va moliyaviy barqarorlik oʻrtasidagi bogʻliqlik tahlil qilindi. Shuningdek, bank risklarini identifikatsiya qilish, baholash va monitoring qilish mexanizmlarining kapital yetarliligi, likvidlik va barqaror rivojlanishga taʼsiri konseptual model asosida yoritildi. Tadqiqot metodologiyasi olingan xulosalarning ilmiy asoslanganligi va amaliy ahamiyatini taʼminlashga xizmat qildi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Komplekslik va koʻp darajalilik tamoyili miqdoriy koʻrsatkichlar (moliyaviy metrikalar, kapital yetarliligi va likvidlik koeffitsiyentlari) bilan bir qatorda sifat omillarini (risklarni boshqarish jarayonlarining sifati, xodimlar kompetensiyasi, boshqaruv samaradorligi) birgalikda koʻrib chiqishni talab etadi. Moliyaviy barqarorlik faqat ijobiy raqamli koʻrsatkichlar bilan emas, balki ularni qoʻllab-quvvatlovchi samarali boshqaruv jarayonlari va institutlar bilan taʼminlanadi.

Preventivlik va adaptivlik tamoyili mavjud risklarga reaktiv javob berish bilangina cheklanmay, potensial tahdidlarni oldindan aniqlash va oldini olish zaruratini aks ettiradi. [11]

Model erta ogohlantirish mexanizmlari, stress-testlar va ssenariy tahlilini o'z ichiga olishi lozim bo'lib, bu bankka tahdidlar to'liq shakllanishidan avval o'zgaruvchan muhitga moslashish imkonini beradi.

Axborot yetarliligi va qayta aloqa tamoyili risklarni boshqarish va moliyaviy barqarorlikda sifatli axborotning hal qiluvchi ahamiyatini ta'kidlaydi [12]. Model bankning axborot-analitik infratuzilmasiga integratsiyalashgan bo'lishi, aniq va o'z vaqtida ma'lumotlar oqimini hamda real vaqt rejimida strategiyani tuzatishga imkon beruvchi yopiq qayta aloqa konturlarini ta'minlashi zarur (1-jadval).

**1-jadval.**

**Risk-menejment va moliyaviy barqarorlik o'zaro bog'liqligining konseptual modelini shakllantirish tamoyillari<sup>1</sup>**

| Tamoyil                         | Mazmuni                                                                                        | Amaliy qo'llanishi                                                                                                                                           |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tizimlilik va iyerarxiyaviylik  | Bankni ko'p darajali risklarni boshqarish tuzilmasiga ega yaxlit tizim sifatida ko'rib chiqish | Risk-appetit va limitlarni bank darajasidan bo'linmalargacha kaskadlash; iyerarxiyaning turli darajalarida risklarni integratsiyalash                        |
| Komplekslik va ko'p darajalilik | Miqdoriy va sifat yondashuvlaridan birgalikda foydalanish                                      | Moliyaviy koeffitsiyentlarni risklarni boshqarish jarayonlari sifati baholari bilan uyg'unlashtirish; CAMELS tahlili va yetuklik matritsalaridan foydalanish |
| Preventivlik va adaptivlik      | Risklarni proaktiv aniqlash va tezkor moslashish imkoniyati                                    | Muntazam stress-testlar, ssenariy tahlili, asosiy risk indikatorlari (KRI) tizimi                                                                            |
| Axborot yetarliligi             | Aniq va o'z vaqtida axborotga kirishni ta'minlash                                              | Integratsiyalashgan ma'lumotlar tizimi, yagona risk-tahlil platformasi, standartlashtirilgan hisobot                                                         |
| Qayta aloqa                     | Boshqaruv qarorlarini tuzatish uchun yopiq konturlar                                           | Rejadan og'ishlarni monitoring qilish, muammolarni eskalatsiya qilish tizimi, boshqaruv strategiyasini davriy qayta ko'rib chiqish                           |

Risk-menejment va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ifodalovchi konseptual model uchta asosiy konturdan iborat: kirish parametrlari, tizimning faoliyat mexanizmlarini o'z ichiga olgan ichki kontur hamda erishilgan moliyaviy barqarorlik darajasini tavsiflovchi chiqish parametrlari.

Modelning kirish parametrlari bank faoliyat yuritayotgan tashqi muhitni aks ettiradi va uning risk profilini belgilaydi. Birinchi element — tashqi makroiqtisodiy muhit bo'lib, unga YAIM o'sish sur'atlari, inflyatsiya darajasi, foiz stavkalari, valyuta kurslari, ishsizlik darajasi va boshqa makroiqtisodiy indikatorlar kiradi. Ikkinchi element — regulyator talablar bo'lib, hozirgi sharoitda ular kapitalga qo'yiladigan talablarni (Basel III, jumladan CRR3 va CRD komponentlari), likvidlik bo'yicha talablarni (LCR, NSFR), operatsion risklarni boshqarish talablari, axborot oshkoraligi

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



(Pillar 3) hamda markaziy banklar tomonidan belgilanadigan milliy talablarni, har bir yurisdiksiya xususiyatlarini hisobga olgan holda qamrab oladi. Uchinchi element — raqobatli bank muhiti bo‘lib, u rivojlanish imkoniyatlari, mahsulot va xizmatlar narxlash modellari hamda bozor pozitsiyalarining umumiy dinamikasini belgilaydi.

O‘zbekiston sharoitida, Markaziy bank tomonidan 2025-yilda bank tizimini tartibga solishni takomillashtirish bo‘yicha Roadmap amalga oshirilayotgan bir paytda, kirish parametrlari Basel III talablarini, jumladan Pillar 2 va Pillar 3 komponentlarini to‘liq joriy etish, shuningdek, riskka asoslangan nazorat tizimini rivojlantirish talablarini o‘z ichiga oladi.

Modelning ichki konturi bankning kirish parametrlarini chiqish natijalariga aylantirish mexanizmlarini tavsiflaydi. Bu yerda asosiy komponent — risk-menejment tizimi bo‘lib, u uchta asosiy funksiyani bajaradi:

- risklarni identifikatsiya qilish (potensial zarar manbalarini aniqlash, risklar reyestri va boshqa tasniflash vositalaridan foydalanish);
- risklarni baholash (potensial zarar ehtimoli va miqdorini miqdoriy o‘lchash, kredit riski uchun PD/LGD modellari, bozor riski uchun VaR, operatsion risk uchun ssenariy tahlilidan foydalanish);
- risklarni monitoring qilish (risk ko‘rsatkichlari dinamikasini kuzatish, ularni belgilangan limitlar va risk-appetit bilan taqqoslash, erta ogohlantirish tizimlari).

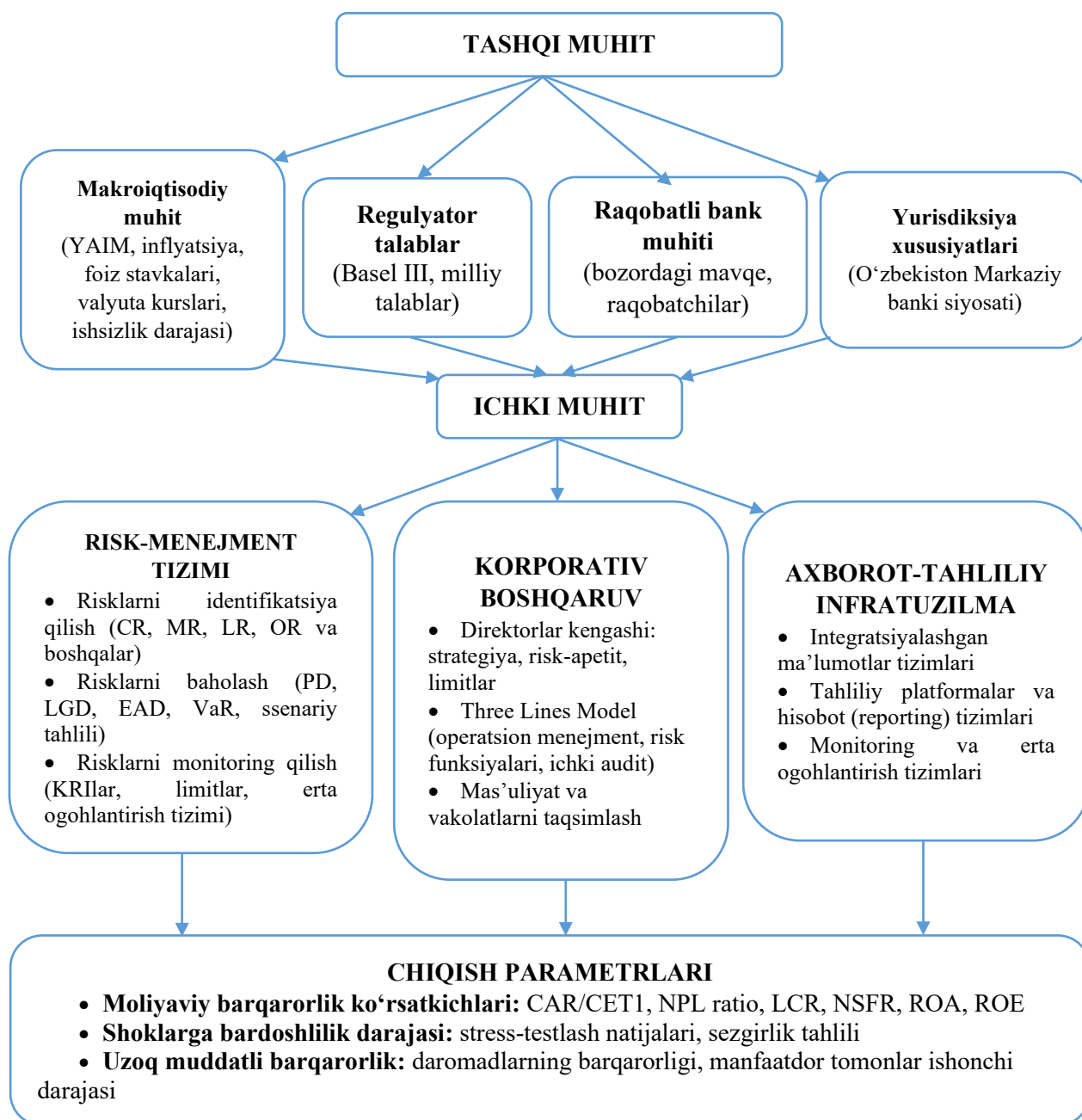
Ikkinchi komponent — korporativ boshqaruv bo‘lib, u strategik yo‘nalishni belgilash, direktorlar kengashi darajasida risk-appetit va risk-tolerantlikni aniqlash, boshqaruvning turli darajalari o‘rtasida mas‘uliyatni taqsimlash hamda risklarni boshqarishning uch pog‘onali modelini (Three Lines Model) qo‘llashni ta‘minlaydi. Ushbu modelda birinchi pog‘ona — operatsion menejment, ikkinchi pog‘ona — risk-menejment va komplayens funksiyalari, uchinchi pog‘ona — ichki auditdan iborat.[13]

Uchinchi komponent — axborot-tahliliy infratuzilma bo‘lib, u integratsiyalashgan ma‘lumotlar tizimlari, risk-metrikalarni hisoblash uchun analitik platformalar, ma‘lumotlar omborlari, biznes-intellekt va hisobot (reporting) vositalarini qamrab oladi hamda qarorlar dolzarb va ishonchli axborot asosida qabul qilinishini ta‘minlaydi.

Modelning chiqish parametrlari erishilgan moliyaviy barqarorlik darajasini tavsiflaydi. Birinchi parametr — moliyaviy barqarorlik ko‘rsatkichlari bo‘lib, ular CAMELS tahlilining an‘anaviy metrikalarini o‘z ichiga oladi: kapital yetarliligi koeffitsiyenti (CAR/CET1), muammoli kreditlarning umumiy portfelga nisbati (NPL ratio), rezervlarning potensial yo‘qotishlarga nisbati (provisioning coverage ratio), likvidlik ko‘rsatkichlari (LCR, NSFR), rentabellik ko‘rsatkichlari (ROA, ROE).[14]

Ikkinchi parametr — shoklarga chidamlilik darajasi, u makroprudensial stress-testlash natijalari orqali baholanadi va noqulay ssenariylarda (likvidlik inqirozi, aktivlar qiymatining keskin pasayishi, kredit sifati bo‘yicha shoklar) bankning kapital yetarliligini saqlab qolish qobiliyatini aks ettiradi. Uchinchi parametr — bankning uzoq muddatli barqarorligi bo‘lib, u yuqori boshqaruv standartlarini saqlab qolish, biznesni rivojlantirish, barqaror daromad oqimlarini shakllantirish hamda mijozlar va regulyatorlar ishonchini uzoq muddatda ta‘minlash qobiliyatini ifodalaydi.

Risk-menejment tizimi bank moliyaviy barqarorligini ta'minlashda fundamental ahamiyatga ega bo'lib, to'rtta asosiy risk toifasini boshqarish orqali amalga oshiriladi. Ushbu risklarning har biri bankning moliyaviy ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi (1-rasm).



**1-rasm. Tijorat bankida risk-menejment va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning konseptual modeli<sup>1</sup>**

Kredit riskini boshqarish ko'pgina tijorat banklari uchun eng muhim funksiyadir, chunki kredit portfeli odatda bank aktivlarining asosiy qismini tashkil etadi va daromadlarning bosh manbai hisoblanadi. Kredit riski — bu qarz oluvchining o'z majburiyatlarini bajarmaslik ehtimoli. Ushbu riskni samarali boshqarish aniq kredit

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

siyosatini ishlab chiqish, qarz oluvchilarning kreditga layoqatlilikini baholash (probability of default modellari asosida), portfelni tarmoqlar va kredit turlari bo'yicha diversifikatsiya qilish, yirik kreditlar bo'yicha konsentratsiya limitlarini belgilash, portfel sifatini doimiy monitoring qilish va yo'qotishlar uchun o'z vaqtida rezervlar shakllantirishni o'z ichiga oladi. Kredit riskini adekvat boshqarish kapital yetarliligiga (Basel III talablariga muvofiq kapital rezervlash orqali) va aktivlar sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Bozor riskini boshqarish foiz stavkalari, valyuta kurslari, qimmatli qog'ozlar va tovarlar narxlaridagi o'zgarishlarning bank aktivlari va passivlari qiymatiga ta'siri bilan bog'liq [15]. Zamonaviy pul-kredit siyosati sharoitida foiz va valyuta bozorlaridagi volatillikning oshishi ushbu riskning ahamiyatini yanada kuchaytiradi. Samarali boshqaruv VaR va boshqa miqdoriy baholash usullaridan foydalanish, aktiv va passivlarni muddatlar va valyutalar bo'yicha muvofiqlashtirish (ALM), portfel dyuratsiyasini boshqarish, xedjirlash instrumentlaridan foydalanish va ekstremal bozor o'zgarishlari bo'yicha stress-testlashni qamrab oladi.

Likvidlik riskini boshqarish bankning o'z moliyaviy majburiyatlarini belgilangan muddatlarda noodatiy yo'qotishlarsiz bajarish qobiliyatiga taalluqlidir. 2008–2009 yillardagi moliyaviy inqirozdan so'ng Basel III doirasida likvidlik bo'yicha qat'iy talablar (LCR va NSFR) joriy etildi. Likvidlikni boshqarish pul oqimlarini prognozlash, yuqori likvid aktivlar buferini saqlash, moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish, depozitlar tarkibini monitoring qilish va bozor bilan barqaror aloqalarni ta'minlashni talab etadi. Likvidlikni sust boshqarish kapital yetarli bo'lgan taqdirda ham bankning majburiyatlarni bajara olmasligiga olib kelishi mumkin.

Operatsion riskni boshqarish ichki jarayonlar, xodimlar, tizimlar va tashqi hodisalar bilan bog'liq risklarni (firibgarlik, xatolar, tizim nosozliklari, kiberhujumlar, normativ buzilishlar) qamrab oladi. Bank operatsiyalarining murakkablashuvi va raqamlashtirish sharoitida ushbu risk tobora dolzarb bo'lib bormoqda. Uni boshqarish ichki nazorat tartib-taomillarini ishlab chiqish, xodimlarni o'qitish, axborot xavfsizligi tizimlaridan foydalanish, sug'urtalash va biznes uzluksizligini rejalashtirishni o'z ichiga oladi.

Risk-menejmentning bank kapitalizatsiyasi va likvidligiga ta'siri shundan iboratki, sifatli risk boshqaruvi kapital tuzilmasini optimallashtirish va moliyalashtirishda risk uchun talab etiladigan mukofotni kamaytirishga imkon beradi. Risklarni samarali boshqaruvchi banklar reyting agentliklari tomonidan yuqori baholanadi, depozitlar va qarzlarni qulayroq shartlarda jalb etadi hamda ishonch inqiroziga kamroq duch keladi. Ushbu bog'liqlik quyidagi iqtisodiy formula orqali ifodalanadi:

$$C = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_{\text{risk}}$$

bu yerda:

- $r_f$  — risksiz foiz stavkasi;
- $\beta$  — bank faoliyatining tizimli risk darajasini aks ettiruvchi betta koeffitsiyenti;
- $(r_m - r_f)$  — bozor risk mukofoti;
- $r_{\text{risk}}$  — bankka xos individual risk mukofoti.

Risk-menejmentni takomillashtirish riskni kamaytiradi va natijada kapital qiymati pasayadi. Likvidlik nuqtayi nazaridan esa, sifatli risk-menejment depozit bazasining barqarorligini va stress davrlarida banklararo moliyalashtirishga kirish imkonini ta'minlaydi.

Ilmiy adabiyotlarda proaktiv va reaktiv risk-menejment o'rtasidagi munozaralar mavjud. Reaktiv yondashuv yuzaga kelgan yo'qotishlarga javob choralarini ko'rishga asoslanadi, proaktiv yondashuv esa risklarni oldindan bashorat qilish, profilaktik choralar va stress-testlashga tayanadi. Zamonaviy regulyator amaliyoti va ilg'or boshqaruv tajribalari aynan proaktiv yondashuvni qo'llab-quvvatlaydi, bu ICAAP va stress-testlash talablarida yaqqol namoyon bo'ladi [16]. Proaktiv risk-menejment yuqori investitsiyalarni talab etsa-da, moliyaviy barqarorlik nuqtayi nazaridan sezilarli darajada yaxshiroq natijalarni ta'minlaydi.

Risk-menejment va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi bog'liqlik ikki tomonlama xususiyatga ega. Ya'ni, nafaqat samarali risklarni boshqarish bankning moliyaviy barqarorligini ta'minlaydi, balki yetarli darajadagi moliyaviy barqarorlik ham yanada samarali risk-menejment tizimini rivojlantirish uchun sharoit yaratadi.

Moliyaviy barqarorlik risklarni boshqarish sifatini oshirish uchun resurs sifatida namoyon bo'ladi. Kapital va likvidlik bo'yicha kuchli pozitsiyaga ega bank o'zining moliyaviy barqarorligiga xavf tug'dirmagan holda risk-menejmentning tahliliy va texnologik imkoniyatlarini yaxshilashga sarmoya kiritish imkoniyatiga ega bo'ladi. Yetarli foyda darajasiga ega bank risk-menejment sohasida yuqori malakali mutaxassislarni jalb qila oladi, risklarni prognozlashda mashinaviy o'rganishning ilg'or texnologiyalaridan foydalanishi mumkin, shuningdek, murakkabroq ssenariy tahlillari va stress-testlarni amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bundan tashqari, moliyaviy jihatdan barqaror bank daromadlarni haddan tashqari risklarni qabul qilish evaziga tezkor generatsiya qilish zaruratida bo'lmaganligi sababli, yanada konservativ risk-appetitni tanlash imkoniga ega bo'ladi.

Moliyaviy barqarorlikning risk-menejment uchun mo'ljallangan tahliliy va raqamli vositalarga investitsiyalarga ta'siri risklarni boshqarish tizimlarini joriy etish, risk-ma'lumotlarini yig'ish va tahlil qilish platformalari, erta ogohlantirish tizimlari hamda modellashtirish instrumentlariga ajratiladigan byudjetning oshishi orqali namoyon bo'ladi. Xalqaro amaliyot misollari shuni ko'rsatadiki, moliyaviy barqarorlik va profitsit davrlarini boshdan kechirgan banklar risklarni boshqarish funksiyalarini raqamli transformatsiya qilish bo'yicha yirik dasturlarni amalga oshirgan. Bu esa keyingi stress davrlarida ushbu banklarning risklarni tahlil qilish uchun zamonaviy infratuzilmaga ega bo'lishi tufayli yanada yaxshi tayyorgarlik ko'rganini ta'minlagan.[17]

Mazkur konseptual modelning o'zini-o'zi qo'llab-quvvatlovchi xususiyati haqidagi munozaralar unda tavsiflangan jarayonlar qanchalik darajada o'z-o'zini tartibga soluvchi va kuchaytiruvchi ekanligi masalasiga borib taqaladi. Agar tizim to'g'ri loyihalangan bo'lsa, ushbu jarayonlar haqiqatan ham ijobiy siklni shakllantirishi mumkin: moliyaviy barqarorlik risk-menejmentga investitsiyalar kiritishga imkon beradi, risk-menejmentning takomillashuvi esa moliyaviy barqarorlikni saqlash va

mustahkamlashga olib keladi. Biroq ushbu o'zini-o'zi qo'llab-quvvatlovchi mexanizm doimiy e'tibor va faol boshqaruvni talab etadi. Aks holda, faol monitoring va boshqaruv bo'lmagan sharoitda ijobiy sikl buzilib, tizim degradatsiya holatiga o'tishi mumkin: moliyaviy barqarorlikning pasayishi risk-menejmentga investitsiyalarning qisqarishiga olib keladi, bu esa barqarorlikni yanada zaiflashtiradi.

Zamonaviy risklarni boshqarish tizimlari axborot sifati va tahliliy jarayonlar samaradorligiga bevosita bog'liq bo'lib, aynan ushbu jarayonlar xom ma'lumotlarni boshqaruv qarorlarini qo'llab-quvvatlovchi intellektual xulosalarga aylantiradi.

Risk-menejment tizimida ma'lumotlar sifati va hisobotlarning shaffofligi rolini ortiqcha baholab bo'lmaydi. Hatto eng ilg'or modellar va tahlil usullari ham noto'liq, noaniq yoki o'z vaqtida taqdim etilmagan ma'lumotlarga asoslangan bo'lsa, noto'g'ri natijalar beradi. Bank risklar bo'yicha yagona ishonchli ma'lumot manbai (single source of truth)ga ega bo'lishi, ma'lumotlarni validatsiya qilish bo'yicha aniq tartib-taomillarni, muvofiqlashtirish mexanizmlarini va turli axborot tizimlari o'rtasidagi ziddiyatlarni hal qilish qoidalarini belgilashi lozim.

Hisobotlarning shaffofligi nafaqat regulyator talabidir (Basel III doirasidagi Pillar 3 risklar va kapital bo'yicha axborotni ommaviy oshkor qilishni talab qiladi), balki risklarni boshqarish tizimining barcha ishtirokchilari faoliyatining uyg'unligini ta'minlovchi ichki zaruratdir. Agar bankning turli bo'linmalari bir xil ma'lumotlarning turli versiyalariga tayanadigan bo'lsa, bu boshqaruv qarorlarida nomuvofiqlikka olib keladi.

Stress-testlash va ssenariy tahlili risk-menejment jarayonining davriy mashg'ulotidan uning doimiy tarkibiy qismiga aylandi. Markaziy banklar va nazorat organlari tomonidan o'tkaziladigan makroprudensial stress-testlar (jumladan, 2025-yilgi Yevropa Markaziy banki hisobotlarida keltirilganidek) puxta ishlab chiqilgan ssenariylarga asoslanadi [18]. Ushbu ssenariylar bazaviy ssenariyni (makroiqtisodiy ko'rsatkichlar kutilgan yo'nalishda rivojlansa nima sodir bo'ladi) hamda noqulay ssenariylarni (geosiyosiy keskinlik kuchayishi, moliyalashtirish bo'yicha keskin shoklar yoki aktivlar qiymatining keskin pasayishi kabi jiddiy og'ishlar yuz bersa nima sodir bo'ladi) o'z ichiga oladi.

Banklarning ichki stress-testlash jarayoni muayyan bankning biznes modeli va portfeli xususiyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan ssenariy tahlillari bilan to'ldirilishi zarur. Stress-test natijalari risk-appetitni belgilash, risk limitlarini qayta ko'rib chiqish va portfel tarkibi bo'yicha strategik qarorlarga bevosita ta'sir ko'rsatishi lozim.

Axborot asimmetriyasi model samaradorligini cheklovchi muhim amaliy muammo hisoblanadi. Hatto rivojlangan risk-menejment tizimlarida ham boshqaruvning turli darajalari o'rtasida va bank bilan regulyatorlar o'rtasida axborot asimmetriyasi saqlanib qolishi mumkin. Nazorat organlari tizimli risklar bo'yicha konsolidatsiyalashgan ma'lumotlarga ega bo'lsa-da, alohida bank ichidagi muammolar haqida to'liq tasavvurga ega bo'lmاسligi mumkin [19]. O'rta bo'g'in menejmenti operatsion risklar haqida ma'lumotlarga ega bo'lsa-da, bu ma'lumotlar har doim ham to'liq risk-menejment funksiyasiga yetib bormaydi. Bunday asimmetriya risklarni



boshqarish tizimining inertlashuviga va kutilmagan muammolarga olib kelishi mumkin (2-jadval).

**2-jadval.**

**Risk-menejment va moliyaviy barqarorlikning konseptual modelida  
axborot oqimlari<sup>1</sup>**

| Axborot oqimi                          | Manba                                     | Qabul qiluvchi                          | Davriylik       | Amal                                        |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------|
| Portfellar bo'yicha risk-profil        | Operatsion tizimlar                       | Risklarni boshqarish funksiyasi         | Har kuni        | Limitlardan og'ishlarni monitoring qilish   |
| Makroiqtisodiy prognozlar              | Iqtisodiy xizmatlar, tashqi manbalar      | Risk-menejment funksiyasi               | Har oy          | Modellar parametrlarini yangilash           |
| Stress-testlash natijalari             | Tahliliy platformalar                     | Direktorlar kengashi, ALCO              | Har chorak      | Risk-appetit va limitlarni qayta baholash   |
| Moliyaviy ko'rsatkichlar               | Buxgalteriya, g'aznachilik                | Moliyaviy boshqaruv, kengash            | Har oy          | Moliyaviy barqarorlikni tahlil qilish       |
| Aktivlar sifati ko'rsatkichlari        | Kredit bo'linmalari, monitoring tizimlari | Risk-menejment                          | Har hafta       | Portfel degradatsiyasini aniqlash           |
| Limitlar buzilishi bo'yicha hisobotlar | Risk-menejment funksiyasi                 | Direktorlar kengashi, ijroiya boshqaruv | Zaruratga ko'ra | Tuzatuvchi choralarni qabul qilish          |
| Regulyator talablar va o'zgarishlar    | Tashqi regulyatorlar (Markaziy bank, BIS) | Komplayens, risk-menejment              | Uzluksiz        | Siyosat va tartib-taomillarni moslashtirish |

Ushbu muammoni hal etish risklar to'g'risida axborotni oshkor qilish madaniyatini rivojlantirish, muammolar haqida to'g'ri axborot berishni rag'batlantiruvchi motivatsiya tizimini yaratish va taqdim etilayotgan ma'lumotlarning aniqligi ustidan nazorat mexanizmlarini kuchaytirishni talab etadi.

Risklarni boshqarish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlash tizimi vakuumda faoliyat yuritmaydi, balki regulyator va institutsional muhit bilan doimiy o'zaro aloqada bo'ladi.

Markaziy banklar talablari hamda xalqaro standartlarning ta'siri risk-menejment tizimi arxitekturasini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi. Bank nazorati bo'yicha Bazel qo'mitasi uch ustunli arxitekturaning (Three Pillars) ishlab chiqqan bo'lib, birinchi ustun turli risk turlarini inobatga olgan holda kapitalga minimal talablarni belgilaydi, ikkinchi ustun nazorat organlariga risklarni boshqarish tizimlarining yetarliligini baholash va qo'shimcha kapital talablarini belgilash imkonini beradi (Pillar 2 Requirements — P2R), uchinchi ustun esa bozor intizomini ta'minlash maqsadida axborotni oshkor etish talablarini o'z ichiga oladi. Talablarning evolyutsiyasi — Basel I [20], Basel II [21], Basel III [22] va Basel III Finalization (2023-yildan boshlab joriy etilishi) - risklarni boshqarish yondashuvlarining takomillashib borayotganini aks

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

ettiradi [23]. Basel III Finalization operatsion risk bo'yicha yanada qat'iy talablarni joriy etadi (AMA/SMA dan Standartlashtirilgan yondashuvga o'tish), ichki modellar asosida hisoblangan RWA uchun minimal chegarani (output floor) belgilaydi hamda kredit baholari bilan bog'liq risklarni boshqarish talablarini kuchaytiradi.

Bank faoliyatini tartibga solishning milliy xususiyatlari va O'zbekiston misoli xalqaro standartlarning mahalliy sharoitlarga moslashtirilishini ko'rsatadi. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki 2025-yilda Xalqaro valyuta jamg'armasi va Jahon bankining FSAP (Financial Sector Assessment Program) tavsiyalariga asoslangan kompleks tartibga solish islohotlarini amalga oshirmoqda. Ushbu dastur Basel III talablarini to'liq joriy etishni, jumladan kapital buferlari (conservation buffer, countercyclical buffer, G-SIB buffer), riskka asoslangan nazorat (RBS), ICAAP va stress-testlash talablari, operatsion risklarni boshqarish tizimi, erta ogohlantirish mexanizmlari va "tezkor tuzatish choralari", korporativ boshqaruv va direktorlar kengashi tuzilmasi talablarini rivojlantirish hamda iqlim risklarini nazorat jarayonlariga integratsiya qilishni nazarda tutadi. Shu bilan birga, Markaziy bank milliy moliyaviy tizimni rivojlantirishni ham qo'llab-quvvatlaydi, masalan, yirik banklar uchun minimal kapital miqdorini differensial belgilash (500 mlrd so'm), kichik va o'rta biznesni kreditlashni rag'batlantirish orqali. Bu yondashuv xalqaro standartlar va milliy rivojlanish ustuvorliklari o'rtasidagi muvozanatni namoyon etadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Konseptual modelni tijorat banklari xususiyatlariga moslashtirish yo'llari moslashuvchan yondashuvni talab qiladi, bunda risk-menejmentning murakkabligi bankning hajmi, faoliyat murakkabligi va risk profiliga mos bo'lishi lozim. Kichik banklar soddalashtirilgan modellarni qo'llashi mumkin, biroq risklarni aniqlash, baholash va monitoring qilishning barcha asosiy funksiyalarini saqlab qolishi zarur. Maxsus xususiyatlarga ega banklar (masalan, islom banklari) xalqaro ishonchlilik standartlariga rioya qilgan holda o'z faoliyatiga moslashtirilgan yondashuvlarni ishlab chiqishi kerak. Rivojlanayotgan mamlakatlar banklari ayrim vositalar va ma'lumotlar yetishmasligi sharoitida muqobil baholash va monitoring usullarini joriy etishga majbur bo'ladilar. Risk-menejmentni rivojlantirish bosqichma-bosqich amalga oshirilib, avval mavjud yetuklik darajasi baholanadi va keyin ustuvor rivojlanish rejasi belgilanadi. Tijorat banklarida risk-menejment va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning nazariy-metodologik asoslarini tahlil qilish quyidagi asosiy xulosalarni shakllantirish imkonini beradi.

Birinchidan, risk-menejment va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi bog'liqlik tizimli va ikki tomonlama xarakterga ega. Bu oddiy funksional aloqa emas, ya'ni risk-menejment mustaqil faoliyat yuritib, keyinchalik moliyaviy barqarorlikka ta'sir ko'rsatadigan natijalarni ishlab chiqaradi, degan yondashuv bilan cheklanmaydi. Aksincha, bu dinamik o'zaro ta'sir bo'lib, unda bir sohadagi yaxshilanish boshqa sohadagi ijobiy o'zgarishlarni kuchaytiradi va rivojlanish hamda sifat oshishining ijobiy sikllarini yuzaga keltiradi yoki noto'g'ri boshqaruv sharoitida degradatsiyaga olib kelishi mumkin[24]. Ushbu tizimni kiruvchi omillar (makroiqtisodiy muhit, regulyator talablar) ichki kontur (risklarni boshqarish tizimi, korporativ boshqaruv,

tahliliy infratuzilma) orqali chiqish natijalariga (moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlari) aylantiradigan va bu natijalar tizimning keyingi faoliyat yuritish qobiliyatiga qayta ta'sir ko'rsatadigan teskari aloqalar majmui sifatida tasvirlash mumkin.

Ikkinchidan, samarali risk-menejment bank barqarorligining asosiy omillaridan biridir. Muayyan davrda moliyaviy ko'rsatkichlar (kapital, likvidlik, foyda) yetarli darajada ijobiy ko'rinishi mumkin, biroq risklarni boshqarishning tegishli tizimisiz ushbu ko'rsatkichlar qisqa vaqt ichida keskin yomonlashishi ehtimoli mavjud. Moliyaviy inqirozlar tarixi moliyaviy ko'rsatkichlari yetarli bo'lgan, ammo zaif risk-menejment tizimlari sababli zarbalarga bardosh bera olmagan banklar misollariga boy. Risklarni boshqarish funksiyasi kompetensiyasini rivojlantirishga, tahliliy vositalarga hamda butun tashkilot miqyosida risklarni boshqarish madaniyatiga yo'naltirilgan investitsiyalar xarajat emas, balki barqarorlik poydevoriga kiritilgan investitsiya sifatida qaralishi lozim.

Uchinchidan, taklif etilgan konseptual model empirik tadqiqotda o'rganiladigan asosiy o'zgaruvchilar va ularning o'zaro bog'liqliklarini belgilaydi, natijalarni talqin qilish uchun yagona tushunchaviy til va doirani taqdim etadi hamda tahlil vositalarini (CAMELS-tahlil, stress-testlash, o'zaro bog'liqliklarning regressiyaviy tahlili) taklif etadi. Shuningdek, model integratsiyalashgan tahlil zarurligini ta'kidlab, moliyaviy tizimning turli jihatlarini alohida-alohida emas, balki ularning o'zaro ta'siri kontekstida ko'rib chiqishni nazarda tutadi.

Nazariy jihatdan bank faoliyati, barqarorligini samarali boshqarish va operatsiyalarini rivojlantirishning mohiyati va ahamiyati haqida ko'pgina tortishuvlar mavjud. Bu qarashlarni umumlashtirish asosida dissertatsiyada zamonaviy tijorat banklarini boshqarishda uning barqarorligini ta'minlash muhimligi va bu sohada jahon tajribasini keng o'rgangan holda moliyaviy vositachilik funksiyasini kuchaytirish bilan birga bank balansidan tashqari faoliyatlarini ham kengaytirish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Bank faoliyati va barqarorligini tadbirkorlikning zamonaviy mikroiqtisodiy talqinida boshqarib, uni bozor mexanizmi bilan uzviy ravishda tahlil etilib, iqtisodiy natijalar, resurslardan samarali foydalanish maqsadi bilan yagona tizim shaklida ifodalash zarur. Boshqacha qilib aytganda bankning barqarorligi bozor tuzilishi, bozor mexanizmi va korxonaning natijalari bilan uzviy ravishda hamda dinamik ko'rinishda boshqarilishi lozim. Bu jarayonda ishlab chiqarish funksiyalari tushunchalari, marjinal xarajat va marjinal daromad kategoriyalari keng foydalanilsa bank faoliyatiga tegishli qarorlarni muqobillashtirishga olib keladi. Chunki muqobil qarorlar qabul qilish har bir faoliyatdan olingan marjinal xarajat va marjinal daromadni taqqoslash asosida amalga oshiriladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции.- Москва: МКЦ ДИС, 1997.-464 с.;
2. Дж. Синки, мл. Управление финансами в коммерческих банках. пер. с англ. 4-го переработанного изд. БМА.М.: 1994, Calal laxu. — 820 с.;
3. Тимоти У. Кох. Управление банком: пер. с англ. В 5-ти томах (книгах), 6-

ти частях. Уфа: Спектр. Часть 1, 2003. — 112 с.;

4. Ларионова И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. — М.: Консалтбанк, 2003. — 272 с.;

5. Berdiyarov B.T. Tijorat banklari aktiv operatsiyalarining daromadliligi. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun yozilgan diss. avtoreferati. — Toshkent. BMA. 2002. -21 b.;

6. Kotov V.A. Organizatsiya rinka sennmx bumag. -T. «Moliya» 2007.; Бутиков ИЛ. Рынок ценных бумаг Узбекистана: проблемы формирования и развития. Т.: «KOK8A1J1TIIIFOKM KA8HK» 2008.;

7. Jumayev N.X., Abdurahmonov O.Q. Jahon moliyaviy-ihtisodiy inkirozi: sabablari va uni bartaraf etish muammolari. — T.: Akabepshazbg, 2010. — 160 b.;

8. Sattorov O.B. Tijorat banklari lakvchdliligshsh ta'minlashni takomillashtirish. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun yozilgan diss. avtoreferati. — Toshkent, BMA, 2008. — 21 b.;

9. Tojiyev R.R. Tijorat banklari likvidliligini boshkarishning innovatsion strategiyasi. ("Agrobank" OATB misolida). Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya. -T.: TDIU. 2011.

10. Liu, H., & Huang, W. (2022). Sustainable Financing and Financial Risk Management of Financial Institutions—Case Study on Chinese Banks. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su14159786>.

11. Bhatt, T., Ahmed, N., Iqbal, M., & Ullah, M. (2023). Examining the Determinants of Credit Risk Management and Their Relationship with the Performance of Commercial Banks in Nepal. Journal of Risk and Financial Management. <https://doi.org/10.3390/jrfm16040235>.

12. Gutierrez-Lopez, C., & Abad-González, J. (2020). Sustainability in the Banking Sector: A Predictive Model for the European Banking Union in the Aftermath of the Financial Crisis. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su12062566>.

13. Oye, D. (2020). Analysis of Impacts of Operational Risk Management Practices on Banks' Financial Performance: Study of Selected Commercial Banks in Nigeria. International Journal of Finance & Banking Studies, 9, 22-35. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v9i1.634>.

14. Kafidipe, A., Uwalomwa, U., Dahunsi, O., & Okeme, F. (2021). Corporate governance, risk management and financial performance of listed deposit money bank in Nigeria. Cogent Business & Management, 8. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1888679>.

15. Nguyen, Q., & Dang, V. (2022). The impact of risk governance structure on bank risk management effectiveness: evidence from ASEAN countries. Heliyon, 8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11192>.

16. Ali, M., & Puah, C. (2019). The internal determinants of bank profitability and stability. Management Research Review. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2017-0103>.

17. Ahmed, E., Mamar, S., & Ghassani, A. (2021). Risk Management Practices and Financial Performance: The Case of Banks in Sultanate of Oman. AFRE

(Accounting and Financial Review). <https://doi.org/10.26905/afr.v4i2.6312>.

18. Wanjohi, J. (2017). The effect of financial risk management on the financial performance of commercial banks in Kenya. , 3, 70. <https://doi.org/10.11648/j.ijfbr.20170305.12>.

19. Roy, P. (2005). The impact of the 1988 Basel Accord on banks' capital ratios and credit risk-taking: an international study. The Finance. <https://doi.org/10.2139/ssrn.497264>.

20. Drumond, I. (2009). Bank Capital Requirements, Business Cycle Fluctuations and the Basel Accords: A Synthesis. Macroeconomics: Prices. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2009.00605.x>.

21. Howarth, D., & Quaglia, L. (2013). Banking on Stability: The Political Economy of New Capital Requirements in the European Union. Journal of European Integration, 35, 333 — 346. <https://doi.org/10.1080/07036337.2013.774780>.

22. Orgeldinger, J. (2017). Critical Analysis of the New Basel Minimum Capital Requirements for Market Risk. , 1, 1-15. <https://doi.org/10.28991/esj-2017-01111>.

23. Gospodarchuk, G., & Suchkova, E. (2019). Financial stability: problems of inter-level and cross-sectoral equilibrium. Equilibrium. <https://doi.org/10.24136/eq.2019.003>.



## BANK RISK-MENEJMENTI TIZIMIDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH

**Madaminov Bekzod Allayarovich**

Ma'mun universiteti

Magistratura bo'limi boshlig'i

Fizika-matematika fanlari bo'yicha falsafa doktori

PhD, v.b. professor

ORCID: 0009-0002-2806-691X

### Annotatsiya

Ushbu maqolada tijorat banklarining moliyaviy samaradorligi va kapital rentabelligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar ekonometrik yondashuv asosida tahlil qilinadi hamda bank risk-menejmenti tizimini takomillashtirishda sun'iy intellekt texnologiyalarini qo'llash istiqbollari asoslab beriladi. Tadqiqotda natijaviy ko'rsatkich sifatida ROE olinib, unga raqamli bank operatsiyalari hajmi, mamlakat YaIM, raqamli xizmatlardan foydalanuvchilar soni va muammoli kreditlar darajasining ta'siri ko'p omilli logarifmik regressiya modeli orqali baholandi. Empirik natijalar raqamlashtirish jarayonlari va makroiqtisodiy o'sish bank rentabelligiga ijobiy, muammoli kreditlar esa salbiy ta'sir ko'rsatishini tasdiqladi. Model diagnostikasi qoldiqlarning normal taqsimlanganini ko'rsatib, baholashlarning statistik ishonchligini ta'minladi. Shuningdek, kredit risklarini kamaytirish, defolt ehtimolini erta aniqlash va operatsion samaradorlikni oshirishda mashinaviy o'qitish, neyron tarmoqlar va "Big Data" tahliliga asoslangan sun'iy intellekt usullarining afzalliklari yoritildi. Tadqiqot natijalari banklarda innovatsion risk-menejment mexanizmlarini joriy etish moliyaviy barqarorlik va raqobatbardoshlikni kuchaytirishini ko'rsatadi.

**Kalit so'zlar:** moliyaviy barqarorlik, tijorat banki, banklarida risklarni boshqarish, risk menejment, sun'iy intellekt usullari.

### Abstract

This article analyzes the main factors affecting the financial efficiency and return on capital of commercial banks based on an econometric approach and substantiates the prospects for the use of artificial intelligence technologies in improving the bank's risk management system. The study took ROE as the outcome indicator, and the impact of the volume of digital banking operations, the country's GDP, the number of users of digital services, and the level of problem loans on it was estimated using a multifactor logarithmic regression model. The empirical results confirmed that digitalization processes and macroeconomic growth have a positive effect on bank profitability, while problem loans have a negative effect. Model diagnostics showed a normal distribution of balances, ensuring statistical reliability of the assessments. It also highlighted the advantages of artificial intelligence methods based on machine learning, neural networks, and "big data" analysis in reducing credit risks, early detection of the probability of default, and increasing operational efficiency. The results of the study show that the introduction of innovative risk management mechanisms in banks enhances financial stability and competitiveness.

**Keywords:** financial stability, commercial banking, risk management in banks, risk management, artificial intelligence methods.

## KIRISH

Tijorat banklari o'zining kundalik moliyaviy-xo'jalik faoliyati davomida turli xil va ko'p qirrali risklar bilan to'qnash keladi. Bank risklarining har bir turi yuzaga kelish manbai, moliyaviy barqarorlikka bo'lgan potentsial tahdid ko'lami hamda risk ro'yobga chiqqan taqdirda bank uchun keltirib chiqaradigan oqibatlari jihatidan farqlanadi. Ta'kidlash joizki, joriy o'n yillikda bank faoliyati doirasidagi asosiy tendensiyalardan biri mavjud risklarni boshqarishni takomillashtirish maqsadida intellektual tizimlarni joriy etish hisoblanadi. Bu, avvalo, sun'iy intellektning jadal rivojlanishi va uning bankning barcha biznes-jarayonlariga faol kirib borishi bilan izohlanadi.

Bir tomondan, hozirgi sharoitda zamonaviy intellektual texnologiyalarni joriy etish tijorat banklari faoliyatida muhim raqobat ustunligi sifatida namoyon bo'lmoqda. Biroq, boshqa tomondan, bu jarayon sun'iy intellekt tizimlarini joriy etish bilan bog'liq bo'lgan yangi turdagi tahdidlarning yuzaga kelishiga ham sabab bo'lmoqda. Zamonaviy texnologiyalar ko'plab rutin biznes-jarayonlarni sezilarli darajada yengillashtirgan va tijorat banklariga strategik xarakterdagi vazifalarga e'tibor qaratish imkonini bergan bo'lsa-da, hatto eng ilg'or sun'iy intellekt tizimlari ham operatsion risklarga nisbatan ma'lum darajada zaif bo'lib qolmoqda. Shu bois moliyaviy tashkilotlardan innovatsion texnologiyalardan foydalanishda ehtiyotkorlik va puxta yondashuv talab etiladi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Tijorat banklarida kredit risklarini boshqarish va sun'iy intellekt texnologiyalarini qo'llash masalalari zamonaviy moliyaviy xavfsizlik konsepsiyasining muhim yo'nalishlaridan biri sifatida ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan. Golubova va hammualliflar kredit risklarini iqtisodiy xavfsizlik konsepsiyasi doirasida ko'rib chiqib, bank barqarorligi aktivlar sifati, diversifikatsiya va ichki nazorat tizimlari bilan uzviy bog'liqligini asoslaydi[1]. Dyakov va boshqalar esa kredit portfelini monitoring qilish, skoring modellarini qo'llash hamda risklarni erta aniqlash mexanizmlarini samarali boshqaruvning asosiy instrumentlari sifatida talqin etadi. So'nggi yillarda risk-menejment jarayonlariga raqamli texnologiyalar kirib kelishi alohida ahamiyat kasb etmoqda[2]. Mikhaylov sun'iy intellektni prognozlash aniqligini oshiruvchi va inson omiliga bog'liq xatolarni kamaytiruvchi vosita sifatida baholab, uni kompleks risk-analitika platformalariga integratsiya qilish zarurligini ta'kidlaydi[3]. Kashovarova va Panova moliyaviy ekotizim transformatsiyasida AI kreditlash, antifrod va mijozlarni segmentatsiya qilishda samaradorlikni oshirishini empirik dalillar bilan ko'rsatadi[4]. Investitsion qarorlar qabul qilishda ham algoritmik modellar ustunlikka ega bo'lib, Sviridovularning tezkorligi va katta ma'lumotlarni qayta ishlash imkoniyatlarini istiqbolli yo'nalish sifatida, biroq axborot xavfsizligi va etik risklarni cheklovchi omil sifatida qayd etadi[5]. Bank sektoridagi institutsional muammolarni tahlil qilgan Semeko texnologik joriy etishda kadrlar malakasi va regulativ moslashuv muhimligini urg'ulaydi[6], Gorodetskaya va Gobareva esa AI qo'llashning asosiy trendlarini –

avtomatlashtirilgan skoring, robo-analitika va real vaqt monitoringini – banklar raqobatbardoshligini oshiruvchi omillar deb hisoblaydi[7]. Umuman olganda, ko‘rib chiqilgan tadqiqotlar kredit risklarini boshqarishda an‘anaviy moliyaviy instrumentlar bilan bir qatorda sun‘iy intellektga asoslangan raqamli yechimlarni integratsiya qilish banklarning barqarorligi va iqtisodiy xavfsizligini ta‘minlashning metodologik asosi ekanligini tasdiqlaydi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Zamonaviy bank faoliyatida sun‘iy intellekt usullari va instrumentlarini qo‘llashning asosiy tendensiyalarini tahlil qilishdan avval, “risk” kabi ko‘p qirrali tushunchaga aniqlik kiritish lozim. Kasbiy adabiyotlarda “risk” atamasiga uning qo‘llanish sohasi va tadqiqot yo‘nalishiga qarab turlicha ta‘riflar beriladi. Biroq bank boshqaruvi kontekstida risk deganda bank biznes-jarayonlarida yuzaga keladigan va uning moliyaviy hamda reputatsion barqarorligiga putur yetkazishi mumkin bo‘lgan potensial tahdid tushuniladi.

Tijorat banki riskli hodisalarning yuzaga kelish ehtimolini to‘g‘ri aniqlashi va prognoz qilishi uchun bank risklari professional adabiyotlarda quyidagi turlarga ajratilgan: kredit risklari, operatsion risklar, bozor risklari, huquqiy risklar, siyosiy (mamlakat) risklari hamda likvidlik risklari [1]. Ushbu maqola doirasida aynan sun‘iy intellekt texnologiyalari faol qo‘llanilayotgan risk guruhlari — kredit, bozor, operatsion va likvidlik risklari — ko‘rib chiqiladi va tahlil qilinadi.

Tijorat bankining moliyaviy natijalari va barqarorligiga eng katta ta‘sir ko‘rsatuvchi risklar qatoriga kredit risklari kiradi. Kredit risklarining yuzaga kelishiga javoban moliyaviy tashkilotlar defolt ehtimolini kamaytirishga qaratilgan kredit siyosatini ishlab chiqadi va uni muntazam ravishda takomillashtirib boradi. Ushbu jihat, ayniqsa, iqtisodiy beqarorlik davrlarida dolzarblashadi, chunki hozirgi sharoitda alohida tizimiy ahamiyatga ega banklar tomonidan yo‘l qo‘yilgan kredit xatolari butun mamlakat bank tizimining moliyaviy barqarorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatishi mumkin.

Har yili qarz oluvchining kredit reytingini aniq baholash uchun hisobga olinishi lozim bo‘lgan omillar soni ortib bormoqda. Ushbu omillar nafaqat moliyaviy ko‘rsatkichlarni, masalan, daromad darajasini, balki ko‘plab moliyaviy bo‘lmagan faktorlarni ham o‘z ichiga oladi. Jumladan, mijozning ishbilarmonlik obro‘si, kechiktirilgan to‘lovlarning mavjudligi, qarz oluvchining oilaviy tarkibi, farzandlar soni, bank hisobvaraqlari bo‘yicha tranzaksiyalar tuzilmasi kabi ko‘rsatkichlar kredit baholash jarayonini sezilarli darajada murakkablashtiradi. Ushbu ko‘p sonli parametrlarni bank xodimlari tomonidan sifatli va tezkor tahlil qilish amalda imkonsiz bo‘lib qoldi.[2] Natijada, sun‘iy intellekt tizimlarini joriy etmasdan turib kredit arizalariga javob berish muddati sezilarli darajada uzaygan bo‘lur edi, baholash sifati esa yetarli darajada yuqori bo‘lmas edi.[3]

Aynan shu sababli zamonaviy banklar qarz oluvchining kredit reytingini baholashda sun‘iy intellekt asosidagi turli vositalarni tobora faol joriy etmoqda. Hozirgi kunda zamonaviy bank faoliyatini ushbu texnologiyalarsiz tasavvur etib bo‘lmaydi. Kredit skoringida eng muhim sun‘iy intellekt vositalaridan biri mijozlar bazasini klasterlash hamda kredit berish bo‘yicha qaror qabul qilish jarayonlarini

avtomatlashtirish hisoblanadi. Bugungi kunda banklarga bir necha daqiqa ichida kredit berish yoki rad etish bo'yicha javob qaytarish imkonini beruvchi ko'plab intellektual tizimlar mavjud. Ushbu sun'iy intellekt tizimlari qarz oluvchini yuzlab ko'rsatkichlar asosida baholab, katta hajmdagi ma'lumotlarda noan'anaviy bog'liqliklarni aniqlaydi va shu orqali defolt ehtimolini minimal darajaga tushiradi.

Kredit skoringida joriy etilayotgan bunday sun'iy intellekt yechimlariga Upstart va OnDeck Capital platformalarini misol qilib keltirish mumkin. Upstart intellektual tizimi iste'mol kreditlari bo'yicha arizalarni tahlil qilish va qaror qabul qilishning kundalik jarayonlarini avtomatlashtirish imkonini bersa, OnDeck Capital platformasi kichik biznes subyektlariga kredit ajratish jarayonida banklarga samarali yordam ko'rsatadi.

Kredit risklarini nazorat qilish jarayonini takomillashtirish maqsadida banklar joriy etishi lozim bo'lgan navbatdagi sun'iy intellekt vositasi bu — kredit portfelini stress-testdan o'tkazishdir. Banklar ishsizlik darajasi, foiz stavkalari yoki inflyatsiya o'zgarishlari bilan bog'liq holda kredit portfelining barqarorligini mustaqil ravishda modellashtira olsalar-da, sun'iy intellekt tizimlaridan foydalanish real vaqt rejimida turli og'ishlar ssenariylarini modellashtirish imkonini beradi. Intellektual tizimlar yordamida banklar mamlakatdagi istalgan makroiqtisodiy o'zgarishlarning o'z kredit portfelidagi defoltlar ulushiga bo'lgan potensial ta'siri haqida tezkor va aniq ma'lumotlarga ega bo'lishi mumkin.

Chuqur o'rganishga asoslangan sun'iy intellekt tizimlari bir vaqtning o'zida yuzlab ssenariylarni modellashtirishga qodir bo'lib, banklarga mavjud tahdidlar va ularning bank faoliyatiga ta'siri haqida kengroq tasavvur beradi [4]. Kredit portfelini stress-testdan o'tkazishda sun'iy intellekt vositalaridan foydalanish banklarga qaysi darajadagi ishsizlik yoki inflyatsiya ko'rsatkichlari kreditlar bo'yicha ommaviy defoltlar uchun tanqidiy chegara bo'lishi mumkinligi haqida muhim signallarni beradi. Bunday darajadagi batafsil va aniqlikdagi tahlilni qo'lda amalga oshirish deyarli imkonsizdir. Kredit portfellari barqarorligini baholashda sun'iy intellektga asoslangan yechimlar qatorida Moody's Analytics hamda S&P Global Market Intelligence platformalari alohida ajralib turadi.

ROE (Return on Equity) — bu bankning o'z kapitalidan foydalanish samaradorligini ko'rsatuvchi asosiy moliyaviy ko'rsatkich bo'lib, bank aksiyadorlari kiritgan mablag' qancha daromad (sof foyda) keltirayotganini ifodalaydi (1-jadval).

**1-jadval.**

**Tijorat banklarining o'z kapitalidan foydalanish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar tahlili<sup>1</sup>**

| LnROE                                                          | LnDig_bank_oper                                | LnGDP         | LnDig_user_serv                               | LnNPL                                       |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Tijorat banklarining o'z kapitalidan foydalanish samaradorligi | Tijorat banklarida raqamli bank operatsiyalari | Mamlakat YaIM | Raqamli texnologiyalardan foydalanganlar soni | Tijorat banklarida muammoli kreditlar hajmi |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Mazkur ekonometrik tadqiqotda tijorat banklarining o'z kapitalidan foydalanish samaradorligi (ROE)ga ta'sir etuvchi asosiy makroiqtisodiy va raqamli transformatsiya omillarining ta'siri ko'p omilli logarifmik regressiya modeli asosida baholandi. Modelda natijaviy ko'rsatkich sifatida LnROE qabul qilinib, tushuntiruvchi omillar sifatida tijorat banklarida raqamli bank operatsiyalari hajmi (LnDig\_bank\_oper), mamlakat yalpi ichki mahsuloti (LnGDP), raqamli texnologiyalardan foydalanuvchilar soni (LnDig\_user\_serv) hamda muammoli kreditlar hajmi (LnNPL) kiritildi. Log-log shakldagi model parametrlarining iqtisodiy talqini elastiklik koeffitsiyentlari orqali ifodalanadi, ya'ni omillardagi 1 foizlik o'zgarish natijaviy ko'rsatkichning necha foizga o'zgarishini aks ettiradi. Hisob-kitob natijalariga ko'ra modelning determinatsiya koeffitsiyenti  $R^2 = 0,967$  bo'lib, bu ROE dagi o'zgarishlarning qariyb 96,7 foizi tanlangan omillar bilan izohlanishini ko'rsatadi. F-statistikaning yuqori qiymati va uning ehtimollik darajasi nolga yaqinligi modelning umumiy holda statistik ahamiyatga ega ekanligini tasdiqlaydi, bu esa qurilgan regressiya tenglamasining amaliy va ilmiy jihatdan ishonchliligini anglatadi (2-jadval).

## 2-jadval.

### Tijorat banklarining o'z kapitalidan foydalanish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarning regression tahlili<sup>1</sup>

| Source   | SS         | df | MS         | Number of obs | = | 44     |
|----------|------------|----|------------|---------------|---|--------|
| Model    | 34.5729123 | 4  | 8.64322807 | F(4, 39)      | = | 286.94 |
| Residual | 1.1747443  | 39 | .030121649 | Prob > F      | = | 0.0000 |
|          |            |    |            | R-squared     | = | 0.9671 |
|          |            |    |            | Adj R-squared | = | 0.9638 |
| Total    | 35.7476566 | 43 | .83134085  | Root MSE      | = | .17356 |

| lnroe            | Coefficient | Std. err. | t     | P> t  | [95% conf. interval] |           |
|------------------|-------------|-----------|-------|-------|----------------------|-----------|
| ln dig_bank_oper | 1.910402    | .8517541  | 2.24  | 0.031 | .1875667             | 3.633237  |
| ln gdp           | 1.752806    | .1132627  | 15.48 | 0.000 | 1.523711             | 1.981902  |
| ln dig_user_serv | 1.50105     | .3566215  | 4.21  | 0.000 | .7797149             | 2.222385  |
| ln npl           | -.861488    | .2826492  | -3.05 | 0.004 | -1.4332              | -.2897761 |
| _cons            | -16.25487   | 3.529928  | -4.60 | 0.000 | -23.39482            | -9.114915 |

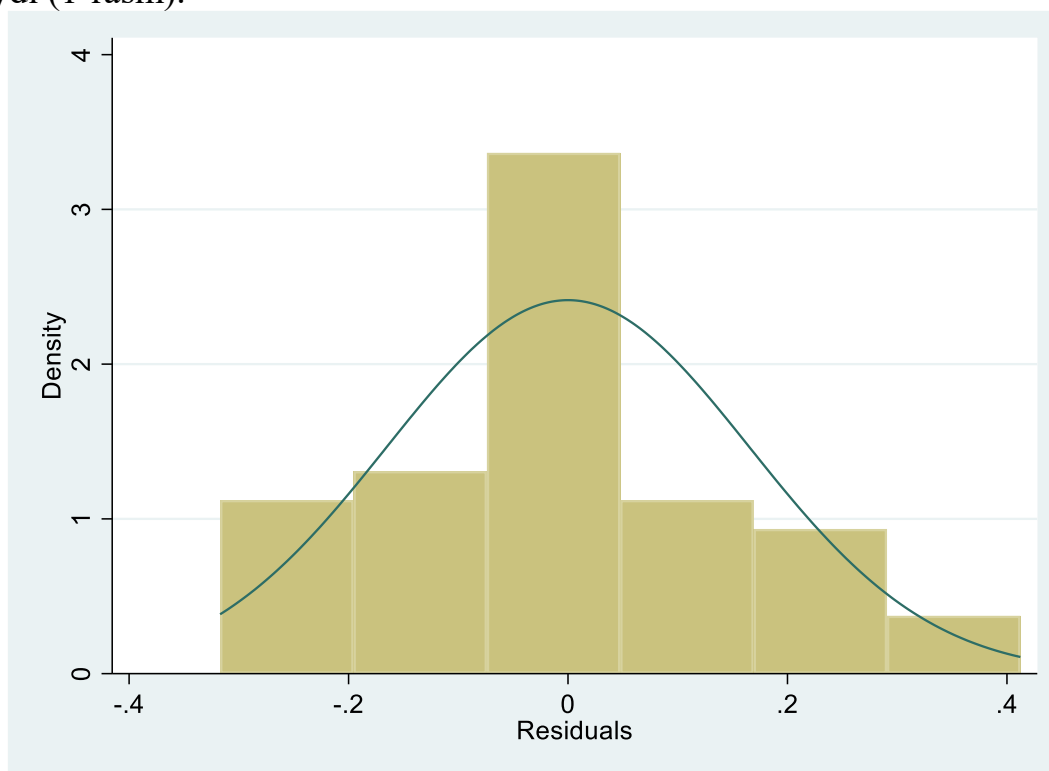
$$\text{LnROE} = -16.25 + 1.91 \text{LnDig\_bank\_oper} + 1.75 \text{LnGDP} + 1.50 \text{LnDig\_user\_serv} - 0.86 \text{LnNPL}$$

Natijalar shuni ko'rsatadiki, raqamli bank operatsiyalari hajmining oshishi ROE ga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatadi: mos ravishda koeffitsiyentning musbat va birlikdan katta bo'lishi bank faoliyatida raqamlashtirish jarayonlari xarajatlarni kamaytirish, tranzaksion tezlikni oshirish va xizmat ko'rsatish samaradorligini kuchaytirish orqali kapital rentabelligini oshirayotganini bildiradi. Xuddi shuningdek, mamlakat YaIM o'sishi banklar rentabelligiga kuchli multiplikativ ta'sir ko'rsatib, makroiqtisodiy

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



barqarorlik, biznes faolligi va kreditlash hajmining kengayishi moliyaviy natijalarni yaxshilashga xizmat qilmoqda. Raqamli xizmatlardan foydalanuvchilar sonining ortishi ham ijobiy elastiklikka ega bo‘lib, bu masofaviy bank xizmatlari, mobil ilovalar va fintech platformalar orqali mijozlar bazasining kengayishi banklarning foizsiz daromadlari va operatsion samaradorligini oshirayotganini anglatadi. Aksincha, muammoli kreditlar hajmining ortishi ROE ga salbiy ta’sir ko‘rsatishi aniqlandi, chunki kredit portfelidagi sifatsiz aktivlar zaxiralar shakllantirish zaruratini kuchaytiradi, foyda marjasini qisqartiradi va kapitalning samarali ishlatilishini cheklaydi (1-rasm).



**1-rasm. Bank risk-menejmenti modelida sun’iy intellekt asosida baholangan regressiya qoldiqlarining taqsimoti<sup>1</sup>**

1-rasmdan ko‘rinadiki, qoldiqlar nol atrofida jamlangan bo‘lib, ularning asosiy qismi  $-0.2$  va  $+0.2$  oralig‘ida to‘plangan. Taqsimot simmetrik shaklga yaqin bo‘lib, cho‘qqi qismi markazda joylashgan va ikki tomonga bosqichma-bosqich kamayib boradi. Bu holat qoldiqlarning taxminan normal taqsimlanganligini ko‘rsatadi. Normal egri chiziq bilan gistogramma ustunlarining mos tushishi modelda sistematik og‘ishlar yoki kuchli asimmetriya mavjud emasligini bildiradi. Demak, regressiya natijalarida baholangan koeffitsiyentlar ishonchli va statistik testlar (t-test, F-test) to‘g‘ri qo‘llanilgan deb hisoblash mumkin.

Shuningdek, taqsimotda keskin “dumlar” (heavy tails) yoki ekstremal outlierlar deyarli kuzatilmaydi. Bu esa modelda katta xatoliklar yoki noto‘g‘ri spetsifikatsiya mavjud emasligini, ma’lumotlar tarkibida keskin farqlanuvchi kuzatuvlar kamligini anglatadi. Qoldiqlarning nisbatan tor intervalda joylashgani Root MSE qiymatining

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

past bo‘lishi bilan ham mos keladi va prognozlash aniqligi yuqoriligidan dalolat beradi. Bunday natija bank samaradorligi (ROE)ni tushuntirishda tanlangan omillar – raqamli operatsiyalar, YaIM, raqamli xizmatlardan foydalanuvchilar hamda muammoli kreditlar – yetarli darajada muhim ekanligini tasdiqlaydi (3-jadval).

**3-jadval.**

**Tijorat banklarining o‘z kapitalidan foydalanish samaradorligiga ta’sir etuvchi omillarning korrelyatsiya tahlili<sup>1</sup>**

|              | lnroe   | Indig_~r | lngdp   | Indig_~v | lnnpl  |
|--------------|---------|----------|---------|----------|--------|
| lnroe        | 1.0000  |          |         |          |        |
| Indig_bank~r | -0.7021 | 1.0000   |         |          |        |
| lngdp        | 0.9625  | -0.8226  | 1.0000  |          |        |
| Indig_user~v | -0.0483 | 0.5817   | -0.2274 | 1.0000   |        |
| lnnpl        | 0.4068  | 0.1534   | 0.2891  | 0.7994   | 1.0000 |

Biroq grafikda juda kichik darajada o‘ng tomonga og‘ish (musbat skewness) sezilishi mumkin, bu ayrim davrlarda ROE prognozi haqiqiy qiymatdan biroz yuqoriroq chiqishini anglatadi. Ammo bu og‘ish statistik jihatdan jiddiy muammo tug‘dirmaydi. Shunday bo‘lsa-da, ilmiy yondashuv nuqtai nazaridan Jarque–Bera yoki Shapiro–Wilk testlari orqali normalikni qo‘shimcha ravishda formal tekshirish tavsiya etiladi (2-rasm).

Skewness and kurtosis tests for normality

| Variable | Obs | Pr(skewness) | Pr(kurtosis) | Joint test  |           |
|----------|-----|--------------|--------------|-------------|-----------|
|          |     |              |              | Adj chi2(2) | Prob>chi2 |
| ehat     | 44  | 0.5913       | 0.9633       | 0.29        | 0.8649    |

```
. hist ehat, norm
(bin=6, start=-.3170346, width=.12154896)
```

**2-rasm. Bank risk-menejmenti tizimida sun’iy intellekt modelining diagnostik vizual natijasi<sup>2</sup>**

Qoldiqlar taqsimoti regressiya modelining klassik MLR shartlariga mos kelishini, baholashlar xolis (unbiased) va samarali (efficient) ekanligini hamda modelni ilmiy tadqiqot va prognozlash maqsadlarida qo‘llash mumkinligini ko‘rsatadi. Bu holat dissertatsiya doirasida tuzilgan ekonometrik modelning metodologik jihatdan to‘g‘ri tanlanganini va empirik natijalarning yuqori darajada ishonchliligini tasdiqlaydi.

Olingan natijalar tijorat banklari samaradorligini oshirishda raqamli transformatsiya va makroiqtisodiy o‘rish hal qiluvchi omil ekanligini, kredit risklarini boshqarish esa barqarorlikning asosiy sharti ekanligini ilmiy asosda tasdiqlaydi. Shu bois bank tizimida raqamli ekotizimni kengaytirish, onlayn xizmatlar ulushini oshirish,

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi

sun'iy intellekt va ma'lumotlar tahliliga asoslangan risk-menejment mexanizmlarini joriy etish hamda muammoli kreditlarni qisqartirish strategiyalarini kuchaytirish ROE ni barqaror oshirishning ustuvor yo'nalishlari sifatida tavsiya etiladi. Mazkur regressiya modeli tijorat banklari faoliyatini prognozlash va strategik qarorlar qabul qilishda muhim analitik vosita bo'lib xizmat qiladi.

Banklar tomonidan intellektual tizimlar yordamida faol boshqariladigan navbatdagi muhim risklar guruhi — bozor risklari hisoblanadi. Ular, kredit risklari singari, bank risk-menejmenti tizimidagi asosiy risk turlaridan biri sanaladi. Ushbu risklar guruhi, avvalo, bozor sharoitlarining o'zgarishi natijasida bank aktivlari va majburiyatlari qiymatining tebranishi bilan bog'liq bo'lib, bunga foiz stavkalari, valyuta kurslari hamda qimmatli qog'ozlar qiymatidagi o'zgarishlar kiradi.

Bozor riski ko'p omilli xususiyatga ega bo'lib, har bir omil bankning moliyaviy barqarorligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Masalan, foiz riskining amalga oshishi tijorat bankining qarz oluvchilarga berilgan kreditlar bo'yicha daromadlilikini sezilarli darajada pasaytirishi mumkin. Bunga likvidlikni saqlab turish maqsadida jalb qilinadigan resurslar qiymatining oshishi sabab bo'ladi, bu esa yakuniy hisobda moliyaviy tashkilotning umumiy foydaliligini kamaytiradi. Valyuta riski esa xorijiy valyutalar kurslarining yuqori darajadagi tebranishi bilan izohlanadi. Mazkur holat chet el valyutasida tezkor likvidlikni jalb qilish xarajatlarini sezilarli oshirishi, shuningdek bank tomonidan xorijda jalb qilingan mablag'lar bo'yicha real foiz to'lovlarining ko'payishiga olib kelishi mumkin.

Iqtisodiy beqarorlik davrida moliya bozorlarida bitim tuzishdagi soniyalarning ulushi ham hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Shu sababli bunday sun'iy intellekt tizimlari bankka bozor risklarining amalga oshish ehtimolini sezilarli darajada kamaytirish imkonini beradi, chunki bitimlarni bajarishdagi vaqt kechikishlari ko'p millionli moliyaviy yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.[5]

Sun'iy intellektga asoslangan va bank risk-menejmenti tizimiga joriy etilayotgan yana bir dolzarb vosita — risklarni xedjirlash bo'yicha intellektual tizimlar hisoblanadi. Ushbu algoritmlar bankning bozor risklarini xedjirlash strategiyalarini ishlab chiqishda qo'llaniladi va tijorat bankini kutilmagan noqulay bozor tebranishlaridan himoya qilishga xizmat qiladi. Bunday tizimlar tomonidan hal etiladigan vazifalar qatoriga prognoz qilinayotgan bozor konyunkturasi o'zgarishlariga bog'liq holda hosilaviy moliyaviy instrumentlar — xususan, opsiyonlar va fyucherslarni sotib olish yoki sotish bo'yicha qarorlar qabul qilish kiradi.

Likvidlik riskini boshqarish maqsadida zamonaviy banklar sun'iy intellektga asoslangan turli instrumentlardan tobora faolroq foydalanmoqda. Shunday instrumentlardan biri — stress-testlarni modellashtirish hisoblanadi. Ushbu usulning mohiyati shundan iboratki, SI-tizimlari yordamida banklar katta hajmdagi ma'lumotlarni real vaqt rejimida qayta ishlash imkoniyatiga ega bo'ladi, bu esa yirik tijorat banklarida qo'lda qayta ishlash orqali amalda imkonsizdir. Zamonaviy SI-instrumentlari stress-modellashtirish jarayonlarini avtomatlashtirishga imkon beradi va malakali xodimlarni boshqa muhim strategik vazifalar uchun bo'shatadi.

Sun'iy intellekt yordamida stress-testlash doirasida tijorat banklari bir qator muhim vazifalarni hal qilishi mumkin. Jumladan, depozitlarning keskin chiqib ketishi, foiz stavkalarining o'zgarishi, moliyaviy tizimga nisbatan sanksiyalar joriy etilishi kabi ssenariylarni prognozlash va ularning bank likvidligiga ta'sirini baholash mumkin. Bunday stress-modellashtirish imkoniyatlari TensorFlow va PyTorch kabi chuqur o'rganish algoritmlariga asoslangan ilg'or SI-instrumentlari yordamida ta'minlanadi. Ushbu texnologiyalar mijozlar xatti-harakatlari yoki bozor konyunkturasidagi o'zgarishlarni inobatga olgan holda bank likvidligidagi o'zgarishlarni tezkor prognozlash imkonini beradi.[7]

Likvidlik riskini boshqarishda sun'iy intellektdan foydalanishning yana bir muhim yo'nalishi — bozor konyunkturasi va axborot (yangiliklar) kontekstini monitoring qilish hisoblanadi. SI-tizimlar joriy etilishi bilan banklar real vaqt rejimida bozor sharoitlaridagi o'zgarishlar yoki likvidlik darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan yangiliklarni tezkor ravishda olish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bunday monitoring tezligi xodim tomonidan amalga oshiriladigan an'anaviy axborot kuzatuvidan o'nlab, hatto yuzlab barobar yuqoridir.

Tabiiy tilni qayta ishlash (NLP — Natural Language Processing) algoritmlaridan foydalangan holda SI-tizimlari internet makonida bozor o'zgarishlariga oid salbiy axborotni tezda aniqlaydi hamda yangiliklarni ularning ahamiyati va bank barqarorligiga potensial ta'siri darajasiga ko'ra avtomatik tasniflaydi. NLP-instrumentlari yangiliklar va xabarlar kontekstini tahlil qilish imkonini bergani sababli, tizimlar kirib kelayotgan axborotni ijobiy va salbiy toifalarga tezkor ajrata oladi. Bu esa banklarga o'z faoliyatini o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarga ancha tez moslashtirish imkonini beradi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Yuqorida amalga oshirilgan ekonometrik tahlillar natijalari tijorat banklarining moliyaviy barqarorligi va kapital rentabelligi ko'p jihatdan kredit riski darajasi hamda raqamli transformatsiya ko'rsatkichlariga bog'liqligini yaqqol namoyon etdi. Xususan, regressiya modeli natijalariga ko'ra, muammoli kreditlar (NPL) hajmining ortishi ROEga salbiy ta'sir ko'rsatib, banklarning moliyaviy samaradorligini pasaytirishi aniqlandi, aksincha, raqamli operatsiyalar va mijozlarning raqamli xizmatlardan foydalanish darajasining oshishi rentabellikni sezilarli ravishda kuchaytiradi. Qoldiqlar taqsimotining normal shaklga yaqinligi esa modelning statistik jihatdan ishonchli ekanini va aniqlangan bog'liqliklarning empirik asoslanganligini tasdiqlaydi. Ushbu natijalar bank faoliyatida risklarni boshqarish jarayonlarini yanada takomillashtirish zaruratini ko'rsatadi.

Shu nuqtai nazardan, bank risk-menejmenti tizimida sun'iy intellekt (SI) usullarini qo'llash strategik ahamiyat kasb etadi. An'anaviy baholash mexanizmlaridan farqli ravishda, SI texnologiyalari katta hajmdagi ma'lumotlarni real vaqt rejimida qayta ishlash, yashirin qonuniyatlarni aniqlash va kredit xatarlarini oldindan prognoz qilish imkonini beradi. Xususan, mashinaviy o'qitish algoritmlari kredit skoringini avtomatlashtirish, mijozlarning to'lovga layoqatlilikini aniq baholash hamda defolt ehtimolini erta bosqichda aniqlash orqali NPL darajasini kamaytirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, neyron tarmoqlar va “Big Data” tahlili firibgarlik operatsiyalarini aniqlash, likvidlik risklarini monitoring qilish va portfel diversifikatsiyasini optimallashtirishda samarali vosita bo‘lib xizmat qiladi.

Natijada, sun‘iy intellektga asoslangan risk-menejment tizimi operatsion xarajatlarni qisqartiradi, qaror qabul qilish tezligini oshiradi va inson omiliga bog‘liq xatoliklarni kamaytiradi. Bu esa bank kapitalidan foydalanish samaradorligini oshirib, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlaydi. Demak, tijorat banklarida SI texnologiyalarini joriy etish nafaqat innovatsion rivojlanish omili, balki kredit risklarini kamaytirish va ROE ko‘rsatkichlarini barqaror oshirishning muhim institutsional mexanizmi sifatida qaralishi lozim.

O‘tkazilgan tadqiqot natijalarini umumlashtirar ekanmiz, bir qator muhim jihatlarni ajratib ko‘rsatish mumkin. Avvalo, zamonaviy iqtisodiy sharoitda tijorat banklari kundalik faoliyatida tobora ko‘proq risk turlari bilan to‘qnash kelmoqda. Bu holat moliyaviy barqarorlik va raqobatbardoshlikni ta‘minlash maqsadida samarali risk-menejment tizimini shakllantirish zaruratini kuchaytirmoqda. An‘anaviy risklarni boshqarish usullari moliya bozori faoliyati sharoitlarining transformatsiyasi tufayli tobora yetarli bo‘lmay qolmoqda. Shu sababli banklar raqamli biznes-transformatsiyaning yetakchi subyektlariga aylanib, sun‘iy intellektga asoslangan o‘nlab yangi yechim va tizimlarni joriy etmoqda.

Bugungi kunda sun‘iy intellekt texnologiyalari va usullari tijorat banklarining raqobatbardoshligi va samaradorligini ta‘minlovchi ajralmas shartga aylanmoqda. Chunki ular moliyaviy tashkilotlarga katta hajmdagi ma‘lumotlarni qisqa vaqt ichida tahlil qilish, moliyaviy barqarorlikka putur yetkazishi va tashkilot rentabelligini pasaytirishi mumkin bo‘lgan yashirin salbiy qonuniyatlarni aniqlash imkonini beradi.

Hozirgi kunda sun‘iy intellekt eng faol qo‘llanilayotgan risklar guruhlariga kredit risklari, bozor risklari, operatsion risklar hamda likvidlik risklari kiradi. Bozorda ushbu risk turlarini samarali boshqarishga yo‘naltirilgan instrumentlar soni yildan-yilga ortib bormoqda. Ular yuzlab malakali xodimlar mehnatini qisman yoki to‘liq almashtira oladi, rutin jarayonlarni avtomatlashtiradi va inson resurslarini eng muhim strategik vazifalarni hal etishga yo‘naltirish imkonini yaratadi.

Shu bilan birga, intellektual tizimlarni joriy etish banklar uchun mutlaq ustunlik emasligini ham ta‘kidlash lozim. Chunki bu jarayon korporativ ma‘lumotlar sizib chiqishi, texnik nosozliklar yoki algoritmik tizimlar xatolari bilan bog‘liq yangi risk turlarining paydo bo‘lishi ehtimolini ham yuzaga keltiradi.

Xulosa qilib aytganda, sun‘iy intellektni tijorat banklarining risk-menejment tizimiga integratsiya qilish moliyaviy sektorni raqamli transformatsiya qilish va rivojlantirish yo‘lidagi muhim bosqich hisoblanadi. Ushbu jarayon moliyaviy tashkilotlarning barqarorligini mustahkamlaydi, biznes faoliyati samaradorligi va rentabelligini oshiradi. Kelgusida mashinaviy o‘rganish texnologiyalarining yanada rivojlanishi va bankning tobora ko‘proq biznes-jarayonlariga joriy etilishi kutilmoqda, bu esa moliyaviy tashkilotlarga paydo bo‘layotgan yangi va noaniq risklarni tezroq hamda samaraliroq boshqarish imkonini beradi.



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Голубова М. И., Тепсуева З. М., Кочесокова М. К. Теоретические основы управления кредитными рисками коммерческого банка в концепции экономической безопасности // Вестник экспертного совета. – 2023. – № 1(32). – С. 56–62. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54233080>
2. Дьяков С. А., Матвеев А. С., Позоян Д. П. Управление кредитным риском в коммерческом банке // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 2(43). – С. 379–384. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kreditnym-riskom-v-kommercheskom-banke-3>
3. Михайлов А. А. Роль искусственного интеллекта в управлении рисками организации // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 10. – С. 45–49. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54809898>
4. Кашеварова Н. А., Панова Д. А. Анализ современной практики применения технологии искусственного интеллекта в финансовой сфере и его влияния на трансформацию финансовой экосистемы // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 8. – С. 1565–1580. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44056348>
5. Свиридов В. А. Использование искусственного интеллекта в принятии инвестиционных решений: перспективы и вызовы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 7–3(94). – С. 186–190. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68589414>
6. Семеко Г. В. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и проблемы // Социальные новации и социальные науки. – 2021. – № 2(4). – С. 81–97. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46391126>  
Городецкая О. Ю., Гобарева Я. Л. Ключевые тренды применения искусственного интеллекта в банковской сфере // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 12. – С. 34–42. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50106873>

## XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA XALQARO MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH

**Abduvohidov Behzod**

Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti  
“Raqamli iqtisodiyot” kafedrası o'qituvchisi PhD,

ORCID: 0009-0009-5087-8181

E-mail: [bekabduvohidov97@gmail.com](mailto:bekabduvohidov97@gmail.com)

### Annotatsiya

Mazkur ilmiy maqolada xizmat ko'rsatish sohasini barqaror rivojlantirishda xalqaro marketing strategiyalaridan foydalanishning nazariy, metodologik va amaliy jihatlari chuqur tahlil qilingan. Tadqiqotda xizmatlar sektorining global iqtisodiyotdagi o'sib borayotgan o'rnini, barqaror rivojlanish konsepsiyasining marketing strategiyalari bilan integratsiyalashuv mexanizmlari ochib berilgan. Tadqiqot jarayonida tizimli tahlil, qiyosiy yondashuv, empirik kuzatuv, ikkilamchi statistik ma'lumotlar tahlili hamda strategik marketing modellari qo'llanilgan. Tadqiqot natijalari xizmat ko'rsatish sohasida raqamli, differensiallashgan va ekologik yo'naltirilgan xalqaro marketing strategiyalarini qo'llash barqaror iqtisodiy o'sish, raqobatbardoshlik va iste'molchi qoniqishini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etishini ko'rsatadi.

**Kalit so'zlar:** xizmat ko'rsatish sohasi, barqaror rivojlanish, xalqaro marketing strategiyalari, xizmatlar marketingi, global bozor, raqamli marketing, yashil marketing.

### Аннотация

В данной научной статье проведён углублённый анализ теоретических, методологических и практических аспектов использования международных маркетинговых стратегий в обеспечении устойчивого развития сферы услуг. В исследовании раскрыта возрастающая роль сектора услуг в глобальной экономике, а также механизмы интеграции концепции устойчивого развития с маркетинговыми стратегиями. В процессе исследования применялись методы системного анализа, сравнительного подхода, эмпирического наблюдения, анализа вторичных статистических данных, а также модели стратегического маркетинга. Результаты исследования свидетельствуют о том, что применение цифровых, дифференцированных и экологически ориентированных международных маркетинговых стратегий в сфере услуг имеет важное значение для обеспечения устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности и уровня удовлетворённости потребителей.

**Ключевые слова:** сфера услуг, устойчивое развитие, международные маркетинговые стратегии, маркетинг услуг, глобальный рынок, цифровой маркетинг, зелёный маркетинг.

### Abstract

This scientific article provides an in-depth analysis of the theoretical, methodological, and practical aspects of applying international marketing strategies in ensuring the sustainable development of the service sector. The study reveals the growing role of the service sector in the global economy and examines the mechanisms for integrating the concept of sustainable development with marketing strategies. The

research employs systematic analysis, a comparative approach, empirical observation, analysis of secondary statistical data, and strategic marketing models. The findings demonstrate that the implementation of digital, differentiated, and environmentally oriented international marketing strategies in the service sector plays a significant role in ensuring sustainable economic growth, enhancing competitiveness, and increasing consumer satisfaction.

**Keywords:** service sector, sustainable development, international marketing strategies, services marketing, global market, digital marketing, green marketing.

## KIRISH

XXI asrda xizmat ko'rsatish sohasi jahon iqtisodiyotining eng jadal rivojlanayotgan tarmoqlaridan biriga aylandi. Jahon banki va OECD ma'lumotlariga ko'ra, rivojlangan mamlakatlarda xizmatlar sektorining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 70 foizdan ortiqni tashkil etmoqda. Rivojlanayotgan mamlakatlarda ham ushbu ko'rsatkich yil sayin oshib bormoqda.[1]

Globalashuv jarayonlari, transmilliy kompaniyalar faoliyatining kengayishi, raqamli texnologiyalarning joriy etilishi va iste'molchilar xulq-atvoridagi o'zgarishlar xizmatlar bozorida raqobat muhitini keskinlashtirmoqda. Mazkur sharoitda xizmat ko'rsatish sohasini faqat iqtisodiy samaradorlik nuqtai nazaridan emas, balki ekologik va ijtimoiy barqarorlik asosida rivojlantirish dolzarb vazifaga aylandi.

Barqaror rivojlanish tamoyillari xizmatlar marketingida yangi strategik yondashuvlarni talab etadi. Ayniqsa, xalqaro marketing strategiyalarini mahalliy bozor sharoitlariga moslashtirish orqali xizmatlar sifatini oshirish va uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlash muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

Mazkur maqolani asosiy maqsadi – xizmat ko'rsatish sohasini barqaror rivojlantirishda xalqaro marketing strategiyalarining rolini chuqur ilmiy tahlil qilish va ularni qo'llash bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Xizmatlar marketingi nazariyasi P. Kotler, K. Lovelock, C. Grönroos, Zeithaml va Bitnerlarning ilmiy ishlari asosida shakllangan. Ularning tadqiqotlarida xizmatlarning nomoddiyligi, iste'molchi bilan bevosita aloqadorligi va sifatni subyektiv baholanishi asosiy xususiyatlar sifatida ko'rsatib o'tilgan.[2]

Barqaror rivojlanish konsepsiyasi ilk bor Birlashgan Millatlar Tashkiloti huzuridagi Atrof-muhit va rivojlanish bo'yicha Jahon komissiyasi (Brundtland komissiyasi) tomonidan 1987-yilda e'lon qilingan *Our Common Future* hisobotida ilmiy jihatdan asoslab berilgan. Mazkur hisobotda barqaror rivojlanish "kelajak avlodlarning o'z ehtiyojlarini qondirish imkoniyatlariga putur yetkazmagan holda bugungi avlod ehtiyojlarini qondirish" jarayoni sifatida talqin etiladi. Ushbu yondashuv iqtisodiy o'sish, ekologik muhofaza va ijtimoiy adolat o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash zarurligini ilgari suradi.[3]

Keyingi ilmiy tadqiqotlarda barqaror rivojlanish konsepsiyasi "uch ustun" (triple bottom line) modeli asosida rivojlantirilib, unda iqtisodiy samaradorlik, ekologik barqarorlik va ijtimoiy farovonlik o'zaro uzviy bog'liq tizim sifatida qaraladi.

Elkington (1997) ushbu yondashuvni ilmiy jihatdan tizimlashtirib, korxonalar va davlatlar strategiyasida barqarorlikni baholashning muhim metodologik asosini yaratdi.

Xalqaro marketing strategiyalari masalasida Porter (1980) tomonidan ishlab chiqilgan raqobat strategiyalari (xarajatlar yetakchiligi, differensiallashuv va fokuslash) kompaniyalarning global bozorlardagi ustunliklarini ta'minlashda muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Bartlett va Ghoshal (1989) esa transmilliy kompaniyalar faoliyatini tahlil qilish orqali global, multidomestik va transmilliy strategiyalar modelini taklif etib, xalqaro marketing strategiyalarini tizimlashtirdi.[4]

So'nggi yillarda barqaror rivojlanish g'oyalari marketing nazariyasiga chuqur integratsiyalashib, barqarorlikka yo'naltirilgan marketing, ya'ni *sustainable marketing*, *green marketing* va *ethical marketing* tushunchalari mustaqil ilmiy yo'nalish sifatida shakllanmoqda.[5] Bu yondashuvlar kompaniyalarning nafaqat iqtisodiy foyda olishiga, balki ekologik mas'uliyat va ijtimoiy manfaatlarni hisobga olgan holda uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlashiga qaratilgan.[6]

Shu bilan birga, mavjud ilmiy adabiyotlarda xizmatlar sohasida xalqaro marketing strategiyalarini barqaror rivojlanish bilan integratsiyalash masalasi yetarlicha tizimli o'rganilmagan. Bu esa mazkur yo'nalishdagi maqolani ilmiy ahamiyatini belgilaydi.

## **METODOLOGIYA**

Ushbu ilmiy maqolada quyidagi metodologik yondashuvlarga asoslandi:

- deduktiv va induktiv tahlil;
- qiyosiy-statistik usul;
- tizimli va institutsional yondashuv;
- strategik marketing modellarini tahlil qilish.

Tadqiqotda Jahon banki, UNWTO, OECD, Statista ma'lumotlari hamda Google Scholar bazasidagi ilmiy maqolalar ikkilamchi ma'lumotlar manbai sifatida foydalanildi. Tadqiqot natijalarining ishonchliligi va aniqligi xalqaro tan olingan ilmiy manbalar asosida ta'minlandi.

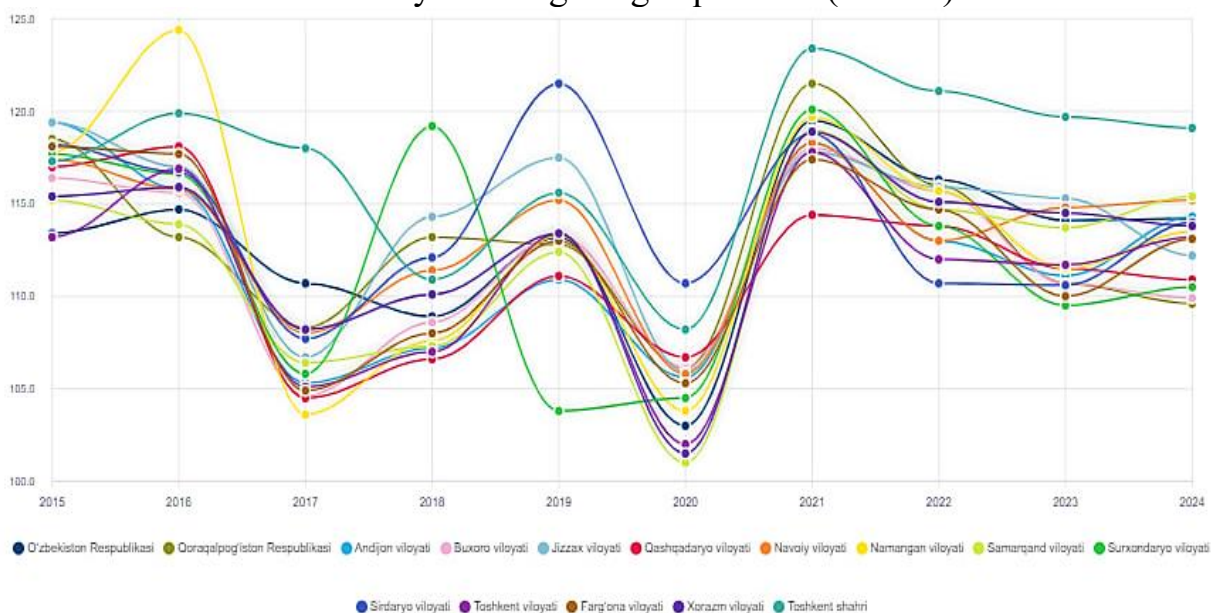
## **TAHLIL VA NATIJALAR**

2010–2024 yillar davomida O'zbekiston Respublikasida bozor xizmatlari o'sish sur'atlari hududlar kesimida nomutanosib, biroq barqaror rivojlanish tendensiyasiga ega ekanini ko'rsatmoqda. Ushbu davrda aksariyat viloyatlarda yillik o'sish sur'atlari 105–125 foiz oralig'ida shakllangan bo'lib, bu xizmatlar sektorining hududiy iqtisodiy rivojlanishda muhim omil ekanini tasdiqlaydi. Mazkur tarixiy dinamikani inobatga olgan holda, yaqin istiqbolda xizmatlar bozorining hududlar bo'yicha rivojlanishi differensial va ixtisoslashgan shaklda davom etishi kutilmoqda (1-rasm).

Prognozlarga ko'ra, kelgusida:

- yirik shaharlar va iqtisodiy markazlarda xizmatlar sektorining o'sish sur'atlari respublika o'rtacha ko'rsatkichidan yuqori bo'lib qoladi;
- nisbatan kam rivojlangan hududlarda o'sish sur'atlari sekinroq, biroq barqaror bo'lishi kutiladi;

– hududlar oʻrtasidagi tafovutlar saqlanib qolgan holda, ularni qisqartirish institutsional va infratuzilmaviy omillarga bogʻliq boʻladi (1-rasm).



**1-rasm. Koʻrsatilgan bozor xizmatlarining oʻsish surʼatlari (hududlar kesimida)<sup>1</sup>**

Umuman olganda, kelgusi yillarda Oʻzbekiston hududlarida bozor xizmatlari barqaror, ammo notekis rivojlanish bosqichiga kiradi. Yirik iqtisodiy markazlar yetakchi oʻrinni saqlab qoladi, qolgan hududlarda esa xizmatlar sektori ichki talab va davlat siyosati taʼsirida bosqichma-bosqich kengayib boradi. Mazkur prognoz hududiy rivojlanish siyosatini shakllantirishda muhim ilmiy-amaliy asos boʻlib xizmat qiladi.

Global marketing strategiyasi xizmatlarni xalqaro miqyosda standartlashtirish va yagona marketing konsepsiyasi asosida ilgari surishni nazarda tutadi. Ushbu strategiya xizmatlar sifatining barqarorligini taʼminlash, brendni global darajada tanitish hamda miqyos iqtisodiyoti (economies of scale) orqali xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Xizmatlar sohasida global marketing strategiyasi asosan bank-moliya, transport-logistika, mehmonxona tarmoqlari va axborot-kommunikatsiya xizmatlarida keng qoʻllaniladi. Ilmiy nuqtai nazardan, global marketing strategiyasi barqaror rivojlanishning iqtisodiy komponenti bilan chambarchas bogʻliq boʻlib, xizmatlar tannarxini pasaytirish va resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi.[7]

Differensiallashgan marketing strategiyasi xizmatlarni mahalliy bozor xususiyatlari, madaniy omillar, isteʼmolchilarning ehtiyoj va afzalliklariga moslashtirishga qaratilgan. Ushbu strategiya xizmatlar sohasida isteʼmolchi bilan yaqin aloqani taʼminlash, xizmat sifati va qoniqish darajasini oshirish orqali uzoq muddatli raqobat ustunligini shakllantiradi. Ilmiy tadqiqotlar shuni koʻrsatadiki, differensiallashgan marketing xizmatlar sektorida ijtimoiy barqarorlikni kuchaytiradi, chunki u mahalliy bandlikni oshiradi, hududiy rivojlanishni qoʻllab-quvvatlaydi va madaniy xilma-xillikni saqlashga xizmat qiladi.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



Raqamli marketing strategiyasi xizmatlar sohasida onlayn platformalar, mobil ilovalar, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar (Big Data) asosida xizmatlarni ilgari surishni nazarda tutadi. Mazkur strategiya xizmatlar ko'rsatish jarayonlarini tezlashtirish, tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish va mijozlar bilan interaktiv aloqani kuchaytirishga xizmat qiladi. Ilmiy jihatdan raqamli marketing strategiyasi barqaror rivojlanishning resurs tejamkorlik komponenti bilan bog'liq bo'lib, qog'oz hujjatlar, vaqt va energiya sarfini qisqartirish orqali ekologik va iqtisodiy samaradorlikni oshiradi.

Yashil marketing strategiyasi ekologik mas'uliyatli xizmatlarni rivojlantirish, atrof-muhitga salbiy ta'sirni minimallashtirish va iste'molchilarda ekologik ongni shakllantirishga qaratilgan. Xizmatlar sohasida yashil marketing energiya tejamkor infratuzilma, ekologik toza texnologiyalar va barqaror servis modellarini joriy etishni nazarda tutadi.[8] Ilmiy tadqiqotlar yashil marketing strategiyasi barqaror rivojlanishning ekologik komponentini mustahkamlashini, shuningdek, korxonalarning uzoq muddatli obro'-e'tiborini oshirishini isbotlamoqda.

Xizmatlar sohasida yuqorida keltirilgan strategiyalarni alohida emas, balki integratsiyalashgan holda qo'llash eng yuqori samaradorlikni ta'minlaydi. Masalan, global marketing standartlari differensiallashgan yondashuv bilan uyg'unlashtirilsa, raqamli va yashil marketing elementlari qo'shilgan holda xizmatlar sektorida iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik barqarorlik bir vaqtda ta'minlanadi.

Xizmat ko'rsatish sohasida xalqaro marketing strategiyalarining qo'llanilishi quyidagi asosiy yo'nalishlarda namoyon bo'ladi (1-jadval):

**1-jadval**

**Xizmatlar sohasida xalqaro marketing strategiyalarining barqaror rivojlanishga ta'siri<sup>1</sup>**

| Strategiya turi               | Asosiy mazmuni                   | Barqarorlik komponenti   |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Global marketing              | Standartlashtirilgan xizmatlar   | Xarajatlarni kamaytirish |
| Differensiallashgan marketing | Mahalliy ehtiyojlarga moslashuv  | Ijtimoiy barqarorlik     |
| Raqamli marketing             | Onlayn xizmatlar va platformalar | Resurs tejamkorlik       |
| Yashil marketing              | Ekologik mas'uliyatli xizmatlar  | Ekologik barqarorlik     |

Olingan natijalar xalqaro marketing strategiyalarini xizmat ko'rsatish sohasida qo'llash nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirishi, balki ijtimoiy va ekologik muvozanatni ta'minlashini ko'rsatdi. Bu esa barqaror rivojlanish konsepsiyasining marketing strategiyalariga chuqur integratsiyasini talab qiladi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Ilmiy tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, xizmatlar sohasida xalqaro marketing strategiyalarining samarali qo'llanilishi iqtisodiy tizimning barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim strategik omil hisoblanadi. Xizmatlar sektorining o'ziga xos

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

xususiyatlari — nomoddiylik, xizmat sifati barqarorligining murakkabligi hamda iste'molchi ehtiyojlarining tezkor o'zgaruvchanligi — marketing strategiyalarini tanlashda ilmiy asoslangan va moslashuvchan yondashuvni talab etadi. Tadqiqot natijalariga ko'ra quyidagi xulosalar chiqarildi:

- xalqaro marketing strategiyalari xizmat ko'rsatish sohasida barqaror rivojlanishning muhim omili hisoblanadi;
- raqamli va ekologik yo'naltirilgan marketing strategiyalari ustuvor ahamiyatga ega;
- marketing strategiyalarini ishlab chiqishda mahalliy bozor xususiyatlarini inobatga olish zarur.
- xizmat ko'rsatish korxonalarida raqamli marketing platformalarini keng joriy etish;
- ekologik mas'uliyatga asoslangan xizmatlar paketlarini ishlab chiqish;
- xalqaro marketing tajribalarini milliy sharoitga moslashtirish.

Yakuniy xulosa sifatida ta'kidlash joizki, xizmatlar sohasida xalqaro marketing strategiyalarining ilmiy asoslangan joriy etilishi milliy iqtisodiyotning tarkibiy modernizatsiyasini jadallashtiradi, inson kapitali va servis madaniyatini rivojlantiradi hamda barqaror rivojlanishga yo'naltirilgan iqtisodiy siyosatni shakllantirish uchun mustahkam nazariy-amaliy asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu xulosalar kelgusida xizmatlar sektorini rivojlantirish bo'yicha strategik qarorlar qabul qilishda va ilmiy tadqiqotlarni chuqurlashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. OECD, & World Bank. (2020). The service economy: Structural transformation and economic growth in developed and developing countries. World Bank Policy Research Working Paper, No. 9142, 1–28.
2. Zeithaml, V. A. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.
3. World Commission on Environment and Development. Our common future. – Oxford : Oxford University Press, 1987. – 400 p.
4. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – New York : Free Press, 1980. – 396 p
5. Peattie K., Crane A. Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy? // *Qualitative Market Research: An International Journal*. – 2005. – Vol. 8, No. 4. – P. 357–370.
6. Belz F. M., Peattie K. Sustainability marketing: A global perspective. – Chichester : John Wiley & Sons, 2012. – 368 p.
7. Levitt T. The Globalization of Markets // *Harvard Business Review*. – 1983. – Vol. 61, No. 3. – P. 92–102.
8. Abduvohidov B. Mechanisms and business environment for the development of small business and private entrepreneurship in Uzbekistan // *MUHANDISLIK VA IQTISODIYOT*. – 2025. – T. 3. – №. 1.
9. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2020.

10. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing. World Scientific, 2019.
11. Gronroos C. Service Management and Marketing. Wiley, 2018.

## TIKUV – TRIKOTAJ KORXONALARI MARKETING FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA USULLARIDAN FOYDALANISH

**Jalilov Jamshid G‘anijonovich**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

“Marketing” kafedrası dotsenti,

iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)

E-mail: [j.jalilov@tsue.uz](mailto:j.jalilov@tsue.uz)

### Annotatsiya

Maqolada tikuv trikotaj korxonalari marketing faoliyatini boshqarishda motivatsiya usullaridan foydalanish holati yoritilgan. Tikuv-trikotaj korxonalari marketing faoliyatida marketolog-xodimlarni motivatsiyalashda qo‘llaniladigan motivatsiya usullaridan foydalanish holati tahlil qilingan. Tikuv-trikotaj korxonalari marketing faoliyatini boshqarishda motivatsiya usullardan foydalanish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** marketingni boshqarish, motivatsiya, Ruhiy – g‘oyaviy motivatsiya usuli, Xulq-atvorli motivatsiya usul, Moddiy motivatsiya usuli, Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usuli Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usuli.

### Аннотация

В статье освещается использование мотивационных методов в управлении маркетинговой деятельностью швейно-вязальных предприятий. Анализируется применение мотивационных методов в процессе мотивации маркетологов в маркетинговой деятельности швейно-вязальных предприятий. Разработаны рекомендации по использованию мотивационных методов в управлении маркетинговой деятельностью швейно-вязальных предприятий.

**Ключевые слова:** управление маркетингом, мотивация, духовно-идеологический метод мотивации, поведенческий метод мотивации, материальный метод мотивации, метод мотивации личностного и профессионального развития.

### Abstract

The article is highlighted using of motivation methods in managing marketing activities of sewing and knitting enterprises. Using motivation methods in the process of motivating marketers in marketing activities of sewing and knitting enterprises are analyzed. Recommendations are developed for using of motivation methods in managing marketing activities of sewing and knitting enterprises.

**Keywords:** Marketing management, motivation, Spiritual-ideological motivation method, Behavioral motivation method, Material motivation method, Personal and professional development motivation method.

### KIRISH

Barqaror bozor iqtisodiyotida korxonalar iqtisodiy rivojlanishi raqobatning keskin kuchayishi va iste‘molchilar ehtiyojlarining muayyan o‘zgarishi bilan tavsiflanadi. Ayniqsa, korxonalarning marketing faoliyatini boshqarishda motivatsiya usullarning qo‘llanilishi kompaniya muvaffaqiyatini belgilovchi eng muhim

omillardan biri sifatida namoyon bo'ladi. Korxonalar marketing faoliyatini boshqarishda motivatsiya usullaridan foydalanish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

O'zbekistonda amalga oshiriladigan iqtisodiy islohotlar tikuv-trikotaj sohasida tayyor mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyatini takomillashtirishga qaratilmoqda. Jumladan "O'zbekiston-2030" strategiyasida "Yangi O'zbekiston — raqobatbardosh mahsulotlar yurti" g'oyasi asosida milliy brendlarni xorijiy bozorlarga olib chiqadigan eksportchilarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha ishlar amalga oshirilmoqda[1].

Marketing faoliyati boshqaruvida motivatsiyaning o'rni alohida ahamiyatga ega. Chunki u bir tomondan marketolog-xodimlar hatto-harakatini chuqur o'rganish, ularning faol ishlashiga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqish imkonini bersa, ikkinchi tomondan marketing faoliyati samaradorligini oshirish orqali korxonaning umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Rivojlangan mamlakatlar tajribasida, asosan, Germaniya, Yaponiya va Janubiy Koreyada, motivatsiya tizimlari marketing-xodimlarning nafaqat moddiy manfaatini, balki ularning shaxsiy rivojlanishi, ijodiy salohiyati, tashabbuskorligini rag'batlantirishga qaratilgan bo'lib, bu korxonalar muvaffaqiyatining muhim omillaridan biri sifatida e'tirof etiladi.

### **ADABIYOTLAR SHARHI**

Bozor raqobati sharoitda tikuv-trikotaj korxonalarining kuchli raqobat muhitida bardosh berib, samarali faoliyat ko'rsatishida marketing imkoniyatlaridan keng foydalanishni talab qiladi. Shuning uchun tikuv-trikotaj korxonalarining rivojlanishida marketing faoliyati muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor raqobati sharoitida korxonalarning iqtisodiy barqarorligini saqlashda marketing faoliyatini samarali tashkil qilish eng muhim vazifalardan biri hisoblanadi.

Tikuv-trikotaj korxonalarda marketing faoliyatini samarali tashkil qilish, ayniqsa bozor munosabatlari va raqobat bilan talab etilgan samaradorlikni oshirish zaruriyati vujudga keldi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt marketing faoliyatida boshqaruv bo'lishi zarur, chunki boshqaruvsiz firma ishlab chiqarish faoliyati va sotuv jarayonlari va iste'molchilar bilan munosabatlar muvofiqlashtirib turmasdan samarali faoliyat ko'rsatish mumkin emas. Shuning uchun ham boshqaruvga doimo ehtiyoj tug'ilib turadi.

Korxonalarda marketing faoliyatini samarali tashkil etishda marketolog xodimlar mehnati muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor raqobati sharoitida korxonalarning iqtisodiy barqarorligini saqlashda marketing faoliyatini samarali boshqarish korxonalarning eng muhim vazifalardan biri bo'lib hisoblanadi. Korxonalarda marketing faoliyatini samarali boshqarish, ayniqsa bozor munosabatlari va raqobat bilan talab etilgan samaradorlikni oshirish zaruriyati vujudga keldi. Mavjud qarashlarni o'rganish asosida shunday xulosaga kelindiki, eng avvalo marketingni boshqarish degan tushunchaning mohiyatiga aniqlik kiritish lozim. F. Kotler [2] tomonidan marketing boshqaruvini maqsadli bozorni tanlash va ular bilan samarali



munosabatlarni o'rnatish ilmi va san'ati sifatida ta'riflangan. O'zbek olimlaridan M.R.Boltabaev [3] tomonidan marketingni boshqarish maqsadli xaridorlar bilan foydali ayirboshlashlarni o'rnatish, mustahkamlash va qo'llab-quvvatlashga mo'ljallangan chora – tadbirlarni tahlil qilish, rejalashtirish, hayotga tatbiq qilish va amalga oshirilishini nazorat qilib borish jarayoni bo'lib, bundan ko'zlangan maqsad-tashkilotning daromad olish, savdo hajmini oshirish, bozor bozor ulushini ko'paytirish va shu kabi boshqa vazifalarga erishish sifatida ta'riflangan.

Ushbu olimlar fikrlaridan kelib chiqib, biz marketingni boshqarishni quyidagicha izohlaymiz: marketingni boshqarish – bu marketing faoliyatini rejalashtirish, samarali tashkil etish, motivatsiya va nazorat bilan bog'liq tadbirlar tizimidir. Unga marketing faoliyati bo'yicha axborotlarni to'plash va qayta ishlash yo'llari, iste'molchilarga samarali ta'sir o'tkazish vositalari, samarali boshqaruv tamoyillarini aniqlash, nazorat tizimini ishlab chiqish va joriy qilish kabilar kiradi.

Korxonalarda marketing tizimida motivatsiya va motivatsiya usullaridan foydalanishni samarali tashkil qilish, ayniqsa bozor munosabatlari va raqobat orqali samaradorlikni oshirish zaruriyati keltirib chiqaradi.

Korxonalarda marketing faoliyatini samarali tashkil etishda marketolog xodimlar mehnati muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor raqobati sharoitida korxonalarning iqtisodiy barqarorligini saqlashda marketing faoliyatini samarali boshqarish korxonalarning eng muhim vazifalardan biri bo'lib hisoblanadi. Korxonalarda marketing faoliyatini samarali boshqarish, ayniqsa bozor munosabatlari va raqobat bilan talab etilgan samaradorlikni oshirish zaruriyati vujudga keladi.

Korxonalarining marketing faoliyatini boshqarishda iste'molchilarga samarali ta'sir etish motivatsiya tushunchasi bilan chambarchas bog'liq. Shu bois, marketingda motivatsiya tushunchasini va uning usullarini asoslash muhim ahamiyatga ega.

Tikuv-trikotaj korxonalari respublikamizda hamda jahonda o'z mavqega ega bo'lib, ularning umum-iqtisodiy ko'rsatkichlari ijobiy tomonga o'zgartiruvchi yetakchilarga aylanib bormoqda. Bu o'zgarishlar mahalliy va tashqi bozorlarga mahsulot sotish hajmlarida o'z aksini topmoqda. Kuchli raqobat muhitida korxonalar marketing faoliyatida faollikni oshirish lozim bo'ladi. Bizningcha, korxonalar marketing faoliyatini motivatsiya usullaridan foydalanish korxona barqarorligini ta'minlaydi. Maslouning [5] inson xulq-atvorni o'rganishga qo'shgan hissasi uning ehtiyojlar iyerarxiyasi bo'lib, u ehtiyojlarga asoslangan inson motivatsiyasi va iyerarxik idrokni tavsiflaydi. Barcha odamlarning maqsadi muayyan ehtiyojlarni qondirish va ularning umumiy xulq-atvorini yaxshilash edi, bu esa o'z ehtiyojlarini qondirish yuqori darajadagi ehtiyojlar paydo bo'lmasligini kafolatlamasligini ko'rsatadi. Shaxsni tan olish guruhda bo'lish tuyg'usini ta'minlaydi, bu uning barqaror rivojlanish va o'sish qobiliyatiga ta'sir qiladi. Maslou insonning hayotiy darajasini oshirish uchun motivatsion strategiyalardan avval asosiy ehtiyojlarni qondirish kerakligini tushunadi. Oziq-ovqat, boshpana va kiyim-kechak odamlarning ustuvorligi bo'lishi kerakligini tushunish rahbarlarga barcha insonlarning asosiy ehtiyojlaridan tashqari motivatsion strategiyalarni ishlab chiqishga imkon berdi.

Xodimlarni jalb qilish ish joyidagi baxt va qoniqish uchun muhim ekanligini

tushungan rahbarlar xodimlarni motivatsiyalash strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishga yaxshiroq tayyor bo'lishadi. Xodimlarning ish muhiti tizimiga jalb etilishi xodimlarning ijobiy munosabati o'zgarishi bilan yakunlanishi mumkin. Bunday faollik har bir kishi uchun qulay ish muhitini yaratadi

Xodim o'z imkoniyatlarini maksimal darajada bajarishi, kompaniya maqsadlari va qadriyatlarini qo'llab-quvvatlashi va shaxsiy irodasi va ishonchining ko'proq tuyg'usi asosida tashkiliy yutuqlarga qo'shilish uchun motivatsiyalanishi lozim. Ishga jalb qilingan xodim biznesning maqsadlarga erishish yo'lini, tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun qanday rivojlanganligini va kompaniya samaradorligini oshirish uchun g'oyalarni taqdim etish orqali o'z ovozini qo'shish imkoniyatini ta'minlaydigan kishi bo'lishi lozim.

Xodimni motivatsiyalashda ishonch, to'g'rilik, xodim tomonidan ishlab chiqilgan va ish beruvchining ma'lumot almashish va'dasiga asoslangan bo'lishi lozim. Xodimlarni motivatsiyalash korxonani rivojlantirish uchun imkoniyatlar yaratadigan bo'lishi lozim. Ish joyida xodimlarning mehnat faoliyatini yetarli darajada rag'batlantirish uchun har bir xodim tashkilotdagi o'z rolini bilishi, vazifalarni hech qanday qiyinchiliksiz bajarishga tayyor bo'lishi va biznes maqsadlariga erishish yo'lida ishlagan jamoaning bir qismi bo'lishga e'tiborini qaratishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

## METODOLOGIYA

Korxona marketing faoliyatini boshqarishda xodimlarning ehtiyojlari va ish muhitini inobatga olish orqali amalga oshiriladi. Har bir menejer xodimlarning tegishli motivatsion ish muhitini yaratishga imkon berish uchun ishchining ehtiyojlari va istaklarini tushunishi kerak bo'ladi.

Korxonada marketolog xodimlarga yo'naltirilgan motivatsiya usullaridan foydalanish indeksi (MUFI) quyidagi formula bilan topiladi.

$$MUFI = \frac{\sum_{i=1}^n M_i}{n}$$

Bu erda:

$M_i$  –motivatsiya usulini o'rtacha qiymati

Korxonada marketolog xodimlarga yo'naltirilgan motivatsiya usullaridan foydalanish indeksi (MUFI) 0 va 1 orasida bo'ladi. Korxona marketing faoliyatida motivatsiya usullaridan foydalanish darajasini MUFI ko'rsatib beradi. korxonalar marketing faoliyatida marketolog-xodimlarga yo'naltirilgan motivatsiya usullaridan foydalanish indeksi kam darajada foydalanganlik ( $0 < MUFI \leq 0,6$ ), o'rta darajada foydalanganlik ( $0,6 < MUFI \leq 0,8$ ), yuqori darajada foydalanganlik ( $0,8 < MUFI \leq 1$ ) darajaga ajratiladi.

Ushbu indeks 1 ga yaqin bo'lsa korxona marketing faoliyatida marketing xodimlarga yo'naltirilgan motivatsiya usullaridan foydalanish yuqori darajada tashkil etilganligini ko'rishimiz mumkin. Bu o'z navbatida korxona barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

Tadqiqotda marketolog-xodimlarga yo'naltirilgan motivatsiya usullarining marketolog-xodimlarning mehnat davomiyligiga bog'liqligining regression modeli

ishlab chiqildi. Model quyidagi asosiy omillardan iborat:

$$MD = \beta_0 + \beta_1 M_1 + \beta_2 M_2 + \beta_3 M_3 + \beta_4 M_4 + \varepsilon$$

Bu erda:

MD – marketolog-xodim mehnat davomiyligi

$M_1$  – Ruhiy – g‘oyaviy motivatsiya usuli

$M_2$  – Xulq-atvorli motivatsiya usul

$M_3$  — Moddiy motivatsiya usuli

$M_4$  — Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usuli (karyera)

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  – koeffitsiyentlar

Mazkur model yordamida motivatsiya omillarining marketolog-xodimlar samaradorligiga ta’sir darajasi aniqlandi.

Buxoro viloyatida faoliyat ko‘rsatayotgan tikuv — trikotaj korxonalarda marketolog-xodimlarga qo‘llaniladigan motivatsiya usullaridan foydalanish holatini so‘rovnomalarni tahlil qilish orqali o‘rganamiz.

Biz Buxoro viloyatidagi kiyim ishlab chiqaruvchi korxonalarda faoliyat yurituvchi 30 nafar marketolog-xodimni tasodifiy noehtimoliy tanlab oldik.

Ushbu so‘rovnomani tahlil qilishda SPSS 29 paket dasturidan foydalanildi. So‘rovnoma ma’lumotlarini tahlil qilishda dispersion tahlildan foydalanamiz.

Biz tadqiqotlarimizda dispersion tahlil usulidan foydalanib guruh ichidagi respondentlar javobi farqini tahlil qilamiz.

F.J. Gravetter va L.B. Wallnau [4] tomonidan dispersiya tahlilini (ANOVA) bir yoki bir nechta mustaqil guruhlar o‘rtasidagi o‘rtacha qiymatlar farqi statistik jihatdan ahamiyatlimi yoki yo‘qligini aniqlash uchun qo‘llaniladigan statistik usul sifatida ta’kidlangan. Dispersion tahlilning asosiy mohiyati shundan iborat bo‘ladiki, umumiy o‘zgaruvchanlik (dispersiya) guruhlararo va guruh ichidagi qismlarga ajratiladi [6]. Ushbu tahlil usuli ko‘pincha ijtimoiy fanlar, marketing, menejment va psixologiyada asosan turli guruhlarda qanday baholanayotganini aniqlashda qo‘llaniladi. F.J. Gravetter va L.B. Wallnau [4] tomonidan dispersiya uch qismga ajratilgan.

1. Umumiy dispersiya ( $SS_t$ ). Bu dispersiya kuzatuvlarning umumiy tarqalishini ifoda qiladi.

2. Guruhlararo dispersiya ( $SS_{\text{between}}$ ). Bu dispersiya guruh o‘rtachalari o‘rtasidagi farqlar hisobiga shakllanadi.

3. Guruh ichidagi dispersiya ( $SS_{\text{within}}$ ). Bu dispersiya guruh ichidagi individual farqlar natijasida yuzaga keladi.

F.J. Gravetter va L.B. Wallnau tomonidan dispersion tahlilning quyidagi turlari izohlangan.

Bir omilli dispersion tahlil (One-way ANOVA). Bunda bitta omilning guruhlariga ta’sirini baholanadi.

Ikki omilli dispersion tahlil (Two-way ANOVA). Bunda – ikki omil va ularning o‘zaro ta’sirini tahlil qiladi.

Takroriy o‘lchovlar dispersion tahlili (Repeated Measures ANOVA). Bunda bir guruhda vaqt yoki sharoitlar bo‘yicha o‘zgarishni o‘rganadi.

F.J. Gravetter va L.B. Wallnau[4] tomonidan F-statistika guruhlar o'rtasida real farq mavjudligini ko'rsatishi ta'kidlangan. Dispersion tahlil guruhlar o'rtasida farq borligini aniqlaydi, ammo qaysi guruhlar o'rtasida farq borligini ko'rsata olmaydi. Buning uchun tahlillarda post-hoc testlar (Tukey, Bonferroni) keng qo'llaniladi. Tadqiqotlarda guruhlar o'rtasidagi farqlarni aniqlash maqsadida bir omilli dispersiya tahlili keng qo'llaniladi. Olingan natijalar F-statistika hamda p-qiymatlar asosida baholanadi.  $p < 0,05$  bo'lgan holatlarda guruhlar o'rtasidagi farq statistik jihatdan ahamiyatli deb hisoblaniladi. Post-hoc testlar tadqiqotlarda dispersion tahlil natijasida umumiy farq mavjudligi aniqlangandan so'ng, qaysi guruhlar o'rtasida farq borligini aniqlash uchun keng qo'llaniladi. Tadqiqotda tukey HSD (Honestly Significant Difference) testi barcha guruh juftliklari o'rtasidagi o'rtacha qiymat farqlarini bir vaqtda tekshiradi. Tukey HSD testi dispersion tahlil natijasida umumiy farq aniqlangandan so'ng, qaysi aniq guruhlar o'rtasida statistik jihatdan ahamiyatli farq mavjudligini aniqlash uchun qo'llaniladigan post-hoc taqqoslash testi hisoblanadi. Bonferroni testi esa ko'p martalik solishtirishlarda xato ehtimolini kamaytirish uchun  $\alpha$  darajasini juftliklar soniga bo'lish orqali ishlaydigan yondashuv hisoblanadi [7]. Tadqiqotlarning dispersion tahlil natijalari statistik jihatdan ahamiyatli bo'lganligi sababli, guruhlar o'rtasidagi farqlarni aniqlash uchun Tukey HSD va Bonferroni post-hoc testlari qo'llanilishi kerak bo'ladi. Tadqiqot natijalari ayrim guruhlar o'rtasida statistik jihatdan ahamiyatli farqlar mavjudligini ko'rsatdi ( $p < 0,05$ ).

### TAHLIL VA NATIJALAR

Korxonada faoliyat yurituvchi marketolog – xodimlarga qo'llaniladigan ruhiy-g'oyaviy motivatsiya usulining marketolog-xodimlarning mehnat davomiyligiga bog'liqligini dispersion tahlilini ko'rib o'tamiz. (1 — jadval)

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, Buxoro viloyatidagi tikuv-trikotaj korxonalarda menejerlar tomonidan barcha marketolog-xodimlarga bir xil munosabatda bo'lishar ekan. ( $F(3;26)=1,030$ ;  $p=0,380$ ).

Korxonalarda marketolog-xodimlarning ish faoliyatida mustaqil bo'lish darajasi farqlanishiga guvoh bo'lamiz. ( $F(3;26)=25,331$ ;  $p=0,000$ ).

Korxona tomonidan marketolog-xodimlarni tug'ilgan kun, yubiley va boshqa ahamiyatli sanalarda tabriklash va minnatdorchilik izhor qilish holati farqlanishini ko'rishimiz mumkin. ( $F(3;26)=12,618$ ;  $p=0,000$ ). Korxonalarda ko'proq mehnat faoliyatini olib borgan marketolog-xodimlarga ko'proq e'tibor qaratilar ekan (1-jadval).

Korxonalar rahbariyati tomonidan marketolog-xodimni ruhan qo'llab-quvvatlashda farqlanishni kuzatishimiz mumkin. ( $F(3;26)=3,392$ ;  $p=0,018$ ). Korxonalarda marketolog-xodimlarni mehnat faoliyat davriga qarab turlicha ruhan qo'llab quvvatlash ijobiy samara beradi.

Korxonalarda marketolog-xodimning innovatsion g'oyalarini amalda qo'llash holati bo'yicha barcha marketolog-xodimlarga bir xil imkoniyatlar yaratib berilgan. ( $F(3;26)=1,614$ ;  $p=0,217$ ). Bu o'z navbatida korxonalarning innovatsion rivojlanishini ta'minlaydi.

**1-jadval.**

**Ruhiiy – g‘oyaviy motivatsiya usulini marketolog-xodimlarining mehnat davomiyligiga bog‘liqligini dispersion tahlili<sup>1</sup>**

| Marketolog – xodimga qo‘llaniladigan ruhiy – g‘oyaviy motivatsiya usulini tashkil etuvchi savollar                                                             |              | kvadrat yig‘indi | Df | Kvadrat o‘rtacha | F      | Aham. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|----|------------------|--------|-------|
| 1. Marketolog –xodimlarni faolligini oshirishda menejerlar muomalasini baholang.                                                                               | Guruhlararo  | 3,336            | 3  | 1,112            | 1,030  | 0,380 |
|                                                                                                                                                                | Guruh ichida | 28,103           | 26 | 1,080            | -      | -     |
|                                                                                                                                                                | Jami         | 31,439           | 29 | -                | -      | -     |
| 2. Marketolog xodimlarning ish faoliyatida mustaqil bo‘lish darajasini baholang.                                                                               | Guruhlararo  | 11,020           | 3  | 3,673            | 25,331 | 0,000 |
|                                                                                                                                                                | Guruh ichida | 3,784            | 26 | 0,145            | -      | -     |
|                                                                                                                                                                | Jami         | 14,804           | 29 | -                | -      | -     |
| 3. Korxona tomonidan marketolog-xodimlarni tug‘ilgan kun, yubiley va boshqa ahamiyatli sanalarda tabriklash va minnatdorchilik izhor qilish holatini baholang. | Guruhlararo  | 25,475           | 3  | 8,492            | 12,618 | 0,000 |
|                                                                                                                                                                | Guruh ichida | 17,500           | 26 | 0,673            | -      | -     |
|                                                                                                                                                                | Jami         | 42,975           | 29 | -                | -      | -     |
| 4. Korxona rahbariyati tomonidan marketolog-xodimni ruhan qo‘llab-quvvatlash holatini baholang.                                                                | Guruhlararo  | 12,486           | 3  | 4,162            | 3,392  | 0,018 |
|                                                                                                                                                                | Guruh ichida | 31,914           | 26 | 1,227            | -      | -     |
|                                                                                                                                                                | Jami         | 44,400           | 29 | -                | -      | -     |
| 5. Korxonada marketolog-xodimning innovatsion g‘oyalarini amalda qo‘llash holatini baholang.                                                                   | Guruhlararo  | 8,729            | 3  | 2,910            | 1,614  | 0,217 |
|                                                                                                                                                                | Guruh ichida | 46,871           | 26 | 1,803            | -      | -     |
|                                                                                                                                                                | Jami         | 54,600           | 9  | -                | -      | -     |

Korxonada faoliyat yurituvchi marketolog – xodimlarga qo‘llaniladigan xulq-atvorli motivatsiya usulining marketolog-xodimlarning mehnat davomiyligiga bog‘liqligini dispersion tahlilini ko‘rib o‘tamiz. (2 — jadval).

Yuqoridagi jadvaldan ko‘rinib turibdiki, Buxoro viloyatidagi tikuv-trikotaj korxonalarda ish vaqtida bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlarning o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarda farqlanish kuzatilmaganiga guvoh bo‘lamiz. ( $F(3;26)=2,177$ ;  $p=0,103$ ). Bu esa o‘z navbatida, bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlarning o‘zaro samimiy munosabatlari ularning mehnat samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi (2-jadval).

**2-jadval.**

**Xulq-atvorli motivatsiya usulini marketolog-xodimlarining mehnat davomiyligiga bog‘liqligini dispersion tahlili<sup>2</sup>**

| Marketolog – xodimga qo‘llaniladigan motivatsiya usullarini tashkil etuvchi savollar |              | Kvadrat yig‘indi | Df | Kvadrat o‘rtacha | F     | Aham. |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|----|------------------|-------|-------|
| 1. Ish vaqtida marketolog-xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatni baholang           | Guruhlararo  | 7,119            | 3  | 2,373            | 2,177 | 0,103 |
|                                                                                      | Guruh ichida | 28,340           | 26 | 1,090            | -     | -     |
|                                                                                      | Jami         | 35,459           | 29 | -                | -     | -     |
| 2. Korxonada marketolog xodimga yaratilgan mehnat sharoitlari holatini               | Guruhlararo  | 6,243            | 3  | 2,081            | 1,710 | 0,182 |
|                                                                                      | Guruh ichida | 31,657           | 26 | 1,217            | -     | -     |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi



| Marketolog – xodimga qo‘llaniladigan motivatsiya usullarini tashkil etuvchi savollar |              | Kvadrat yig‘indi | Df | Kvadrat o‘rtacha | F     | Aham. |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|----|------------------|-------|-------|
| baholang.                                                                            | Jami         | 37,900           | 29 | -                | -     | -     |
| 3.Korxonada ijroni nazorat qilish tizimini baholang.                                 | Guruhlararo  | 1,863            | 3  | 0,621            | 0,529 | 0,661 |
|                                                                                      | Guruh ichida | 30,514           | 26 | 1,174            | -     | -     |
|                                                                                      | Jami         | 32,377           | 29 | -                | -     | -     |
| 4.Korxonada marketolog xodimga intizomiy choralarni qo‘llash holatini baholang.      | Guruhlararo  | 4,062            | 3  | 1,354            | 1,185 | 0,321 |
|                                                                                      | Guruh ichida | 29,714           | 26 | 1,143            | -     | -     |
|                                                                                      | Jami         | -                | 29 | -                | -     | -     |
| 5. Korxonadagi korporativ madaniyat holatini baholang.                               | Guruhlararo  | 5,529            | 3  | 1,843            | 1,393 | 0,251 |
|                                                                                      | Guruh ichida | 34,443           | 26 | 1,323            | -     | -     |
|                                                                                      | Jami         | -                | 29 | -                | -     | -     |

Korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlarga yaratilgan mehnat sharoitlari bir xil ekanligini ko‘rishimiz mumkin. ( $F(3;26)=1,710$ ;  $p=0,182$ ). Bu o‘z navbatida barcha marketolog-xodimlar bir xil mehnat sharoitda faoliyat yuritishni ta‘minlaydi.

Korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlar uchun bir xil ijroni nazorat qilish tizimining qo‘llanilishiga guvoh bo‘lamiz. ( $F(3;26)=0,529$ ;  $p=0,661$ ). Bu esa korxonalarda barcha marketolog-xodimlarni mehnat samaradorligiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Buxoro viloyatidagi tikuv – trikotaj korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlar uchun bir xil intizomiy choralar qo‘llanilar ekan. ( $F(3;26)=1,185$ ;  $p=0,321$ ). Bu barcha marketolog-xodimlarni faol bo‘lishini ta‘minlaydi.

Tikuv-trikotaj korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog – xodimlarning korporativ madaniyatida farqlanish kuzatilmayotganiga guvoh bo‘lamiz. ( $F(3;26)=1,393$ ;  $p=0,251$ ). Bundan, korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlar orasida bir xil korporativ madaniyat shakllanganligini xulosa qilishimiz mumkin. Bu o‘z navbatida marketolog-xodimlarning korxonada davomiy ishlashiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Korxonada bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog - xodimlarga qo‘llaniladigan moddiy motivatsiya usulining marketolog-xodimlarning mehnat davomiyligiga bog‘liqligini dispersion tahlilini ko‘rib o‘tamiz (3-jadval).

### 3-jadval.

#### Moddiy motivatsiya usulini marketolog-xodimlarining mehnat davomiyligiga bog‘liqligini dispersion tahlili<sup>1</sup>

| Marketolog – xodimga qo‘llaniladigan motivatsiya usullarini tashkil etuvchi savollar |              | kvadrat yig‘indi | Df | Kvadrat o‘rtacha | F     | Aham. |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|----|------------------|-------|-------|
| 1.Korxonada marketolog-xodimga asosiy mehnatga haq to‘lash holatini baholang.        | Guruhlararo  | 16,218           | 3  | 5,406            | 3,424 | ,031  |
|                                                                                      | Guruh ichida | 41,048           | 26 | 1,579            | -     | -     |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

| Marketolog – xodimga qo‘llaniladigan motivatsiya usullarini tashkil etuvchi savollar                                                                    |              | kvadrat yig‘indi | Df | Kvadrat o‘rtacha | F     | Aham. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|----|------------------|-------|-------|
|                                                                                                                                                         | Jami         | 57,266           | 29 | -                | -     | -     |
| 2.Korxonada marketolog-xodimga faolligi uchun qo‘shimcha mehnatga haq to‘lash holatini baholang.                                                        | Guruhlararo  | 3,204            | 3  | 1,068            | 0,933 | 0,465 |
|                                                                                                                                                         | Guruh ichida | 29,781           | 26 | 1,145            | -     | -     |
|                                                                                                                                                         | Jami         | 32,985           | 29 | -                | -     | -     |
| 3.Marketolog xodimlarga dam olish va bayram kunlari uchun ish haqi to‘lash holatini baholang.                                                           | Guruhlararo  | 2,448            | 3  | 0,816            | 0,612 | 0,678 |
|                                                                                                                                                         | Guruh ichida | 34,657           | 26 | 1,333            | -     | -     |
|                                                                                                                                                         | Jami         | 37,105           | 29 | -                | -     | -     |
| 4.Marketolog xodimlarga yillik foydadan mukofotlar va moddiy yordam berish holatini baholang.                                                           | Guruhlararo  | 3,972            | 3  | 1,324            | 1,089 | 0,371 |
|                                                                                                                                                         | Guruh ichida | 31,618           | 26 | 1,216            | -     | -     |
|                                                                                                                                                         | Jami         | 35,590           | 29 | -                | -     | -     |
| 5.Korxonaning mehnat ta‘tili vaqtida marketolog-xodimlarni dam olish maskanlariga yuborish yoki turli xil sayohatlarni tashkil etish holatini baholang. | Guruhlararo  | 1,542            | 3  | 0,514            | 0,485 | 0,781 |
|                                                                                                                                                         | Guruh ichida | 27,557           | 26 | 1,060            | -     | -     |
|                                                                                                                                                         | Jami         | 29,099           | 29 | -                | -     | -     |

Yuqoridagi jadvaldan ko‘rinib turibdiki, Buxoro viloyatidagi tikuv-trikotaj korxonalarda ish vaqtida bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlarga asosiy mehnatga haq to‘lash tizimini har xil baholanishiga guvoh bo‘lamiz. ( $F(3;26)=3,424$ ;  $p=0,031$ ). Asosiy mehnatga haq to‘lash korxonalarda barcha marketolog – xodimlarda farqlanish mavjud.

Tikuv-trikotaj korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yurituvchi marketolog – xodimlar mehnatga qo‘shimcha haq to‘lash holatini bir xil baholaganlar. ( $F(3;26)=0,933$ ;  $p=0,465$ ). Bu o‘z navbatida barcha marketolog-xodimlarni faol ishlashga undaydi.

Korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog xodimlar dam olish va bayram kunlari uchun haq to‘lash holatini baholashda farqlanish kuzatilmagan. ( $F(3;26)=0,612$ ;  $p=0,678$ ). Korxonadagi barcha marketolog-xodimlar bir xil baholaganlar.

Korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog xodimlarga yillik foydadan mukofotlar va moddiy yordam berish holatini baholashda bir xil fikrlar bildirilgan. ( $F(3;26)=1,089$ ;  $p=0,371$ ).

Korxonalarda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog-xodimlar mehnat ta‘tili vaqtida dam olish maskanlariga yuborish yoki turli xil sayohatlarni tashkil etish holatini baholashda farqlanish kuzatilmagan. ( $F(3;26)=0,485$ ;  $p=0,781$ ). Bundan, korxonalarda barcha marketolog-xodimlar tomonidan bir xil baholanganligini ko‘rishimiz mumkin.

Korxonada bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog – xodimlarga qo‘llaniladigan Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usulining (karera) marketolog-xodimlarning mehnat davomiyligiga bog‘liqligini dispersion tahlilini ko‘rib o‘tamiz. (4 — jadval)

Korxonada bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog – xodimlarga qo‘llaniladigan shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya

usulini (karera) tashkil etuvchi barcha savollarga javob berishda bir yilgacha, 1-5 yil, 6-10 yil va 10 yildan ortiq faoliyat yuritayotgan marketolog – xodimlar guruhlarida farqlanishlar yo‘qligiga guvoh bo‘lamiz (4-jadval).

#### 4-jadval.

#### Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usulini (karyera) marketolog-xodimlarining mehnat davomiyligiga bog‘liqligini dispersion tahlili<sup>1</sup>

| Marketolog – xodimga qo‘llaniladigan motivatsiya usullarini tashkil etuvchi savollar                                |              | kvadrat yig‘indi | Df | Kvadrat o‘rtacha | F     | Aham. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|----|------------------|-------|-------|
| 1.Korxonada marketolog-xodimlarning kasbiy mahoratini oshirish bo‘yicha treninglar tashkil etish holatini baholang. | Guruhlararo  | 0,771            | 3  | 0,257            | 0,199 | 0,914 |
|                                                                                                                     | Guruh ichida | 33,615           | 26 | 1,293            | -     | -     |
|                                                                                                                     | Jami         | 34,386           | 29 | -                | -     | -     |
| 2.Korxonada marketolog-xodimlarni malaka oshirishga yuborish amaliyotini baholang.                                  | Guruhlararo  | 5,064            | 3  | 1,688            | 1,189 | 0,324 |
|                                                                                                                     | Guruh ichida | 36,914           | 26 | 1,420            | -     | -     |
|                                                                                                                     | Jami         | 41,978           | 29 | -                | -     | -     |
| 3.Korxonada marketolog xodimlarning kasbiy o‘shirish imkoniyatlarini baholang.                                      | Guruhlararo  | 1,353            | 3  | 0,451            | 0,300 | 0,836 |
|                                                                                                                     | Guruh ichida | 39,052           | 26 | 1,502            | -     | -     |
|                                                                                                                     | Jami         | 40,405           | 29 | -                | -     | -     |
| 4.Marketolog xodimlarni xorijsa hamkor kompaniyalarga malaka oshirishga yuborish holatini baholang.                 | Guruhlararo  | 10,129           | 3  | 3,376            | 3,052 | 0,042 |
|                                                                                                                     | Guruh ichida | 28,768           | 26 | 1,106            | -     | -     |
|                                                                                                                     | Jami         | 38,887           | 29 | -                | -     | -     |
| 5.Korxonada marketolog-xodimlarni o‘qitishda konferensiya va seminarlarni tashkil etish holatini baholang.          | Guruhlararo  | 2,274            | 3  | 0,758            | 0,609 | 0,617 |
|                                                                                                                     | Guruh ichida | 32,615           | 26 | 1,254            | -     | -     |
|                                                                                                                     | Jami         | 34,889           | 29 | -                | -     | -     |

Marketolog-xodimlarga qo‘llaniladigan motivatsiya usullarini tashkil etuvchi omillarning marketolog-xodim mehnat davomiyligiga bog‘liqligining regression modeli ishlab chiqildi. (5 – jadval). Bunda:  $R^2=0,874$ ;  $F= 20.881$ ;  $p=0,020$  (5-jadval).

#### 5-jadval.

#### Marketolog-xodimlarga qo‘llaniladigan motivatsiya usullarini tashkil etuvchi omillarning marketolog-xodim mehnat davomiyligiga bog‘liqligining regression modeli ko‘rsatkichlari<sup>2</sup>

| Ko‘rsatkichlar                                                                | Standartlashmagan ko‘rsatkich |                  | Standart ko‘rsatkich | T qiymati | P qiymati |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|----------------------|-----------|-----------|
|                                                                               | B                             | Standart xatolik | Beta                 |           |           |
| O‘zgarmas qiymat                                                              | 0,501                         | 0,0737           | -                    | 0,206     | 0,000     |
| Ruhiy – g‘oyaviy motivatsiya usuli (M <sub>1</sub> )                          | 0,14                          | 0,037            | 0,490                | 0,081     | 0,000     |
| Xulq-atvorli motivatsiya usul (M <sub>2</sub> )                               | -0,16                         | 0,021            | 0,427                | 0,071     | 0,002     |
| Moddiy motivatsiya usuli (M <sub>3</sub> )                                    | 0,24                          | 0,017            | 0,580                | 0,042     | 0,000     |
| Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usuli (karera) (M <sub>4</sub> ) | 0,27                          | 0,125            | 0,877                | 0,229     | 0,001     |

Yuqorida keltirilgan ko‘rsatkichlar orqali marketolog-xodimlarga qo‘llaniladigan

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi

motivatsiya usullarini tashkil etuvchi omillarning marketolog-xodim mehnat davomiyligiga bog'liqligining regression modelini ishlab chiqilgan.

$$MD = 0,501 + 0,14M_1 - 0,16M_2 + 0,24M_3 + 0,27M_4$$

Bu erda:

MD – marketolog-xodim mehnat davomiyligi

$M_1$  – Ruhiy – g'oyaviy motivatsiya usuli

$M_2$  – Xulq-atvorli motivatsiya usul

$M_3$  — Moddiy motivatsiya usuli

$M_4$  — Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usuli (karyera)

Ruhiy-g'oyaviy motivatsiya usulini tashkil etuvchi omillarni 1 foizga o'sishi marketolog xodimlarning mehnat davomiyligining 0,14 foizga o'sishini ta'minlaydi. Xulq-atvorli motivatsiya usulini tashkil etuvchi omillarni 1 foizga o'sishi marketolog xodimlarning mehnat davomiyligining 0,16 foizga kamayishiga olib keladi. Marketolog-xodimlarni shaxsiy va kasbiy rivojlantirish (karyera) motivatsiya usulini tashkil etuvchi omillar 1 foizga o'sishi marketolog xodimlarning mehnat davomiyligining 0,27 foizga o'sishiga olib kelarkan. Xulosa o'rnida shuni ta'kidlaymiz, korxonalarda marketolog-xodimlarni mehnat davomiyligi davrini orttirishda shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usulidan foydalanish samarali hisoblanadi.

Kiyim ishlab chiqaruvchi korxonalarda olib borilgan so'rovnoma natijalari motivatsiya usullarining marketolog-xodimlar tomonidan baho beriladi (6-jadval). Xususan, so'rovnoma natijalaridan quyidagi xulosalarga kelindi:

- Korxona tomonidan marketolog-xodimlarga yo'naltirilgan moddiy motivatsiya usulidan foydalanish holatini marketolog-xodimlar qoniqarsiz baholaganlar (2,43);
- Korxona tomonidan marketolog-xodimlarga yo'naltirilgan shaxsiy va kasbiy rivojlantirish (karyera) motivatsiya usulidan foydalanish holatini marketolog-xodimlar tomonidan qoniqarsiz baholangan (2,53) (6-jadval).

**6-jadval.**

**Korxona marketolog-xodimlari uchun qo'llaniladigan motivatsiya usullaridan foydalanish holati haqidagi so'rovnoma natijalari<sup>1</sup>**

| Motivatsiya usullari                                            | Qo'llanilayotgan motivatsiya usullaridan foydalanish, 1-5 |                           |                           |                           |                           | O'rtacha ball | MUFI  |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|-------|
|                                                                 | "1" ni belgilaganlar soni                                 | "2" ni belgilaganlar soni | "3" ni belgilaganlar soni | "4" ni belgilaganlar soni | "5" ni belgilaganlar soni |               |       |
| 1. Ruhiy – g'oyaviy motivatsiya usuli                           | 15                                                        | 20                        | 74                        | 29                        | 12                        | 3,02          | 0,604 |
| 2. Xulq-atvorli motivatsiya usullar                             | 9                                                         | 15                        | 65                        | 45                        | 16                        | 3,29          | 0,658 |
| 3. Moddiy motivatsiya usuli                                     | 31                                                        | 52                        | 45                        | 15                        | 7                         | 2,43          | 0,486 |
| 4. Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish motivatsiya usuli (karyera) | 29                                                        | 46                        | 49                        | 19                        | 7                         | 2,53          | 0,506 |

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Qolgan motivatsiya usullaridan foydalanish holati qoniqarli (3,02 dan toki 3,29 gacha) baholaganlar, ammo ushbu motivatsiya usullarini tashkil etuvchi ayrim elementlarida oqsoqliklarga yo‘l qo‘yilmoqda.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Buxoro viloyatida tikuv-trikotaj korxonalar marketing faoliyatida motivatsiya usullardan foydalanish indeksi (MUFI) ruhiy-g‘oyaviy motivatsiya usuli 0,604 ni tashkil etgan va o‘rta darajani tashkil qilgan. Xulq-atvorli motivatsiya usuli bo‘yicha MUFI=0,658 ni tashkil qilgan va o‘rta darajani tashkil qilgan. Qolgan moddiy motivatsiya usuli (0,486) va Shaxsiy va kasbiy rivojlantirish (karera) motivatsiya usullari (0,506) bo‘yicha kam darajada. So‘rovnoma vositasida aniqlangan korxona marketolog-xodimining kiyim ishlab chiqaruvchi korxonalari tomonidan qo‘llayotgan motivatsiya usullariga munosabatidan shunday umumiy xulosa qilish mumkin.

Tikuv-trikotaj korxonalarda motivatsiya tizimi takomillashtirish kerak. Ya‘ni, korxonalarning motivatsiya tadbirlari imkoniyati boricha ko‘proq ishlab chiqarilgan mahsulotlarni sotish, sifatli tovarlarni ishlab chiqarishni rag‘batlantirish, iste‘mol tovarlari xossalarini takomillashtirish kabi maqsadlarga erishishga qaratish kerak. Tikuv-trikotaj korxonalarida moddiy va shaxsiy va kasbiy rivojlanish (karyera) motivatsiya usullaridan foydalanishni takomillashtirishimiz kerak.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabr PF-158-son ““O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni // <https://lex.uz/ru/docs/-6600413>
2. Philip Kotler and Kevin Lane Keller. Marketing Management. Pearson Education, Inc. U.K.2021. 28pg;
3. Baltaboyev M.R. O‘zbekiston Respublikasi to‘qimachilik sanoati eksport imkoniyatlarini rivojlantirishda marketing strategiyasi. Iqtisod fanlari doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. Toshkent. TDIU. 2005-yil.
4. Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2021). Statistics for the Behavioral Sciences (11th ed.). Cengage Learning.732 p.
5. Grant, A. M. (2021). Meaningful work and internal motivation. Academy of Management Annals, 15(2), 659–692.
6. Gino, F. (2022). Motivation and creativity in the workplace. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 168, 104122.
7. Zada, M., et al. (2025). Motivating language and work engagement. BMC Psychology, 13, 708.



## UY-JOY KOMMUNAL XO'JALIGINI INNOVATSION RIVOJLANISHINI BOSHQARISHNING ILG'OR XORIJIY TAJRIBALARI

**Kaxramonov Xurshidjon Shuhrat o'g'li**

Shahrisabz davlat pedagogika instituti  
Moliya-iqtisod ishlari bo'yicha prorektor  
i.f.f.d., PhD, dotsent

### **Annotatsiya**

Maqolada uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion rivojlantirishni boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari tahlil qilingan. Xususan, rivojlangan mamlakatlarda kommunal xizmatlar sohasida raqamlashtirish, energiya tejamkor texnologiyalarni joriy etish, smart infratuzilma va innovatsion boshqaruv mexanizmlaridan foydalanish amaliyotlari o'rganilgan. Tadqiqot doirasida uy-joy kommunal xo'jaligida xizmatlar sifati, resurslardan samarali foydalanish hamda boshqaruv tizimining barqarorligini ta'minlashga qaratilgan zamonaviy yondashuvlar asoslangan.

**Kalit so'zlar:** uy-joy kommunal xo'jaligi, innovatsion rivojlanish, boshqaruv mexanizmlari, raqamlashtirish, smart xizmatlar, xorijiy tajriba, energiya samaradorligi.

### **Аннотация**

В статье рассматриваются передовые зарубежные практики управления инновационным развитием жилищно-коммунального хозяйства. Особое внимание уделяется опыту развитых стран в области цифровизации коммунальных услуг, внедрения энергосберегающих технологий, формирования «умной» инфраструктуры и применения современных управленческих механизмов. В рамках исследования обоснованы подходы, направленные на повышение качества предоставляемых услуг, рациональное использование ресурсов и обеспечение устойчивости системы управления в сфере ЖКХ.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, инновационное развитие, управление, цифровизация, умные технологии, зарубежный опыт, энергоэффективность, качество услуг.

### **Abstract**

This article examines advanced international practices in managing the innovative development of the housing and communal services sector. Particular attention is paid to the experience of developed countries in digital transformation of utilities, implementation of energy-saving technologies, development of smart infrastructure, and application of modern management mechanisms. The study substantiates contemporary approaches aimed at improving service quality, ensuring efficient resource utilization, and enhancing the sustainability of management systems in the housing and communal economy.

**Keywords:** housing and communal services, innovative development, management mechanisms, digitalization, smart technologies, foreign experience, energy efficiency, service quality.

## KIRISH

Globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida innovatsion rivojlanish ustuvor yoʻnalishga aylanib bormoqda. Ayniqsa, aholi turmush darajasini belgilovchi va iqtisodiy infratuzilmaning muhim tarkibiy qismi hisoblangan uy-joy kommunal xoʻjaligi sohasida innovatsion yondashuvlarni joriy etish dolzarb masalalardan biri sifatida namoyon boʻlmoqda. Mazkur soha aholiga sifatli kommunal xizmatlar koʻrsatish, resurslardan oqilona foydalanish, energiya samaradorligini oshirish hamda shahar va hududlarning barqaror rivojlanishini taʼminlashda strategik ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, uy-joy kommunal xoʻjaligi tizimida xizmatlar sifati, mavjud infratuzilmaning eskirganligi, moliyaviy resurslarning yetishmasligi, boshqaruvning markazlashgan va anʼanaviy shakllari, shuningdek, raqamli texnologiyalarni yetarli darajada joriy etilmaganligi kabi muammolar kuzatilmoqda. Bu holat innovatsion rivojlanishni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, zamonaviy boshqaruv usullarini tatbiq etish va ilgʻor xorijiy tajribalarni chuqur oʻrganishni talab qiladi.

Jahon amaliyotida, xususan, Yevropa Ittifoqi davlatlari, AQSh, Yaponiya, Janubiy Koreya va Singapur kabi mamlakatlarda uy-joy kommunal xizmatlar sohasini modernizatsiya qilish jarayonida “smart city” konsepsiyasi, raqamli boshqaruv platformalari, IoT texnologiyalari, energiya tejamkor tizimlar, avtomatlashtirilgan monitoring va xizmatlar koʻrsatishning innovatsion modellari keng qoʻllanilmoqda. Mazkur tajribalar kommunal xoʻjalikni boshqarishda samaradorlikni oshirish, resurslarni tejash va xizmat koʻrsatish sifatini yaxshilash imkonini bermoqda. Uy-joy kommunal xoʻjaligini innovatsion rivojlantirishni boshqarish masalalari nafaqat texnologik yangilanish, balki boshqaruvning institutsional asoslarini mustahkamlash, moliyalashtirish mexanizmlarini diversifikatsiya qilish, davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish hamda raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlar bozorida raqobatbardoshlikni taʼminlash bilan chambarchas bogʻliqdir. Shu sababli, ilgʻor xorijiy tajribalarni oʻrganish va ularni milliy sharoitga moslashtirish uy-joy kommunal xoʻjaligi tizimini modernizatsiya qilishning muhim omili hisoblanadi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

“Aqlli shahar” texnologiyalarini uy-joy kommunal xoʻjaligi boshqaruvi tizimiga joriy etish masalalari ushbu sohaning fanlararo xususiyatini aks ettiruvchi faol ilmiy tadqiqotlar mavzusiga aylangan. Zamonaviy ilmiy yondashuvlar urbanistika, raqamli iqtisodiyot, innovatsiyalarni boshqarish va ekologiya sohalari kesishmasida shakllanib, “aqlli shahar”ni nafaqat texnologik, balki ijtimoiy-iqtisodiy konsepsiya sifatida ham talqin etishga imkon yaratmoqda.

Xorijiy tadqiqotchilar asarlarida “aqlli shahar” konsepsiyasining asosi raqamli ekotizimdan iborat boʻlib, u infratuzilma, aholi va boshqaruv tuzilmalarini yagona intellektual tarmoqqa birlashtiradi, deb taʼkidlanadi. Masalan, J. Saks va K. Fullerning fikricha, “aqlli shahar” modelini muvaffaqiyatli amalga oshirish davlat institutlari va xususiy sektor oʻrtasidagi tizimli hamkorlikni, shuningdek, raqamli yechimlar asosida barqaror rivojlanishga erishishni talab etadi [1]. Shunga oʻxshash yondashuvni F. Karam ham ilgari surib, aqlli boshqaruv tizimi nafaqat texnologik modernizatsiyani,

balki fuqarolarning hayot sifati yaxshilanishini ham ta'minlashi zarurligini qayd etadi [2].

M. Batti o'z tadqiqotlarida "aqlli shaharlar" rivoji "urban analytics" konsepsiyasiga tayanishini ta'kidlab, bu yondashuv katta ma'lumotlar (Big Data)ni yig'ish, qayta ishlash va real vaqt rejimida boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon berishini ta'kidlaydi [3]. U "aqlli shahar"ning olti asosiy tarkibiy qismini ajratadi: raqamli boshqaruv, innovatsion kommunikatsiyalar, energiya samaradorligi, intellektual transport tizimlari, fuqarolar ishtiroki va resurslardan barqaror foydalanish. X. Holland va G. Shaffertlarning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, "Internet narsalar" (IoT) texnologiyalarini kommunal xizmatlar sohasiga joriy etish bashorat qilish aniqligini oshiradi, resurslar taqsimotini avtomatlashtiradi hamda ekspluatatsion xarajatlarni kamaytiradi [4].

Ilmiy adabiyotlarda sun'iy intellekt (AI) texnologiyalarini shahar infratuzilmasini boshqarish jarayoniga integratsiyalash masalasiga alohida e'tibor qaratilmoqda. R. Krous va D. Lambert o'z ishlarida mashinaviy o'rganish tizimlari energiya va suv sarfini optimallashtirish, muhandislik tarmoqlarining ishonchliligini oshirish hamda jihozlarni profilaktik texnik xizmat ko'rsatish imkonini berishini ta'kidlashadi [5]. Yevropa Komissiyasi tadqiqotlari ham ushbu xulosalarni tasdiqlab, intellektual boshqaruv platformalaridan foydalanish natijasida kommunal xizmatlar sohasidagi ekspluatatsion xarajatlar o'rtacha 25-30 foizga kamayishi, energiya yo'qotishlari esa 15 foizgacha qisqarishini ko'rsatadi.

Innovatsion boshqaruvning iqtisodiy jihatlariga ko'ra, J. Viner va E. Barbier raqamlashtirilgan kommunal xizmatlar tizimini "yashil iqtisodiyot"ning tarkibiy qismi sifatida baholab, "aqlli shahar" texnologiyalarining qo'llanilishi karbon izini kamaytirishga va resurslardan barqaror foydalanish tamoyillariga o'tishga xizmat qilishini ta'kidlaydi [6]. N. Stern va R. Kostanza tadqiqotlariga ko'ra, kommunal sohada intellektual tizimlarni joriy etish nafaqat investitsiyalarni, balki innovatsiyalarni rag'batlantiruvchi institutsional muhitni yaratishni hamda davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirishni talab etadi [7].

Rossiya va postsovet mamlakatlari olimlari A. Abramov, T. Kuznetsova, E. Didenkova va S. Kuznetsovlarning tadqiqotlarida "aqlli shahar" konsepsiyasini o'tish iqtisodiyotlari sharoitiga moslashtirish zarurligi ta'kidlanadi [8]. Ularning fikricha, "aqlli" texnologiyalarni kommunal sohada samarali joriy etish uchun barqaror normativ-huquqiy baza, rivojlangan raqamli infratuzilma va malakali kadrlar salohiyati zarur. Shu bilan birga, shakllanayotgan iqtisodiy tizimlarga ega davlatlar uchun intellektual yechimlarni bosqichma-bosqich joriy etish xususan, energiya ta'minoti, suv xo'jaligi va uy-joy fondini boshqarish yo'nalishlarida alohida ahamiyat kasb etadi.

Ilmiy manbalarning alohida yo'nalishi "aqllilik" darajasini baholashning metodologik yondashuvlariga bag'ishlangan. Rossiyalik tadqiqotchilar tomonidan ishlab chiqilgan yondashuvlarga ko'ra, shahar muhitining texnologik, institutsional va ijtimoiy yetukligini inobatga oluvchi integral indekslardan foydalanish maqsadga muvofiq [9]. Xalqaro telekommunikatsiya ittifoqi ma'lumotlariga ko'ra, uy-joy kommunal xizmatlar tizimining raqamlashtirilganlik darajasi, joriy etilgan IoT

qurilmalar soni va raqamli servislarning mahalliy boshqaruv tizimiga integratsiya darajasi “aqlli shahar” konsepsiyasining samaradorligini baholashning asosiy mezonlari hisoblanadi.

Markaziy Osiyo va Sharqiy Yevropa davlatlari kesimida A. Yildiz va I. Davydova tadqiqotlarida kommunal sohada raqamlashtirish jarayonining asosiy to‘siqlari sifatida ma’lumotlarning yetarli darajada standartlashtirilmagani, axborot almashinuvi tezligining pastligi va investitsion resurslarning cheklanganligi qayd etiladi [10]. Shu bilan birga, mualliflar xalqaro hamkorlik, tajriba almashish va ochiq innovatsiyalarni rivojlantirish orqali mintaqaviy darajada “aqlli shahar” texnologiyalarini joriy etish jarayoni jadallashayotganini ham ta’kidlaydilar.

Xulosa qilib aytganda, ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy ilmiy fikr uy-joy kommunal xo‘jaligini innovatsion boshqarish masalasiga raqamli ekotizimlar, platformaviy yechimlar va sun’iy intellekt asosida yondashadi. Bunday texnologiyalar shahar infratuzilmasining samaradorligi, shaffofligi va barqarorligini oshirishga xizmat qiladi. Turli mamlakatlarning milliy modellari farq qilgan bo‘lsa-da, aksar tadqiqotchilar bir fikrda kommunal xo‘jalikni raqamli transformatsiya qilish “aqlli shahar”ni shakllantirishning asosiy omili va aholining hayot sifati oshirishining muhim yo‘nalishidir.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotning metodologik asosi uy-joy kommunal xo‘jaligini (“aqlli shahar” texnologiyalarini joriy etish jarayonida) tizimli, qiyosiy va tuzilmaviy-funksional yondashuvlar asosida o‘rganishga tayanadi. Ushbu yondashuvlar raqamli boshqaruv jarayonlarini yaxlit, ko‘p qirrali va fanlararo kontekstdan tahlil etish imkonini beradi. Tadqiqot maqsadidan kelib chiqib, sifat va miqdoriy iqtisodiy tahlil usullarini o‘z ichiga oluvchi kompleks metodik vositalar tizimi qo‘llanilgan. Asosiy ilmiy g‘oya uy-joy kommunal xo‘jaligini shahar ekotizimining ajralmas qismi sifatida ko‘rib chiqishdan iborat bo‘lib, bu tizimda raqamlashtirish boshqaruv samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish va barqaror rivojlanishni ta’minlash vositasi sifatida namoyon bo‘ladi.

Tizimli yondashuvdan foydalanish “aqlli” texnologiyalarni joriy etish jarayonini ko‘p bosqichli va murakkab tizim sifatida talqin etish imkonini berdi. Bu jarayon o‘z ichiga tashkiliy-institutsional, texnologik, ijtimoiy va iqtisodiy tarkibiy qismlarni oladi hamda ular o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni aniqlash imkonini yaratadi. Tuzilmaviy-funksional tahlil esa raqamli infratuzilma elementlari, boshqaruv organlari va kommunal xizmat iste’molchilari o‘rtasidagi funksional aloqadorlikni aniqlashga xizmat qildi. Shu orqali “aqlli shahar” texnologiyalarining uy-joy kommunal tizimiga integratsiyalashuvi jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy va institutsional mexanizmlar chuqur tahlil qilindi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Uy-joy kommunal xo‘jaligi aholining turmush sifatini belgilovchi hamda mamlakat iqtisodiy infratuzilmasining muhim tarkibiy qismi hisoblangan strategik sohalardan biridir. Mazkur tizimni innovatsion rivojlantirish jarayonlarini samarali

boshqarish xizmatlar sifati, resurslardan oqilona foydalanish, energiya samaradorligini oshirish va hududlarning barqaror taraqqiyotini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Hozirgi raqamli iqtisodiyot sharoitida uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish, ilg'or texnologiyalarni joriy etish va innovatsion mexanizmlardan foydalanish zarurati tobora ortib bormoqda. Chunki an'anaviy boshqaruv shakllari ko'plab mamlakatlarda kommunal xizmatlar tizimining eskirgan infratuzilmasi, moliyaviy resurslarning yetishmovchiligi, xizmat ko'rsatish sifatining pastligi va samaradorlikning cheklanganligi kabi muammolarni to'liq bartaraf eta olmayapti.

Jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion rivojlantirishni boshqarish jarayonlari tizimli ravishda raqamlashtirish, smart infratuzilma va energiya tejamkor texnologiyalarni tatbiq etish orqali amalga oshirilmoqda. Xususan, Yevropa Ittifoqi davlatlarida kommunal xizmatlarni boshqarishda "aqlli shahar" (smart city) konsepsiyasi asosida yagona raqamli platformalar joriy qilinib, aholiga ko'rsatilayotgan xizmatlarning shaffofligi va samaradorligi oshirilmoqda. Bunday tizimlar kommunal resurslarni real vaqt rejimida monitoring qilish, iste'molni prognozlash va xizmat ko'rsatish xarajatlarini optimallashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, Germaniya va Skandinaviya mamlakatlarida energiya samaradorligini ta'minlash maqsadida issiqlik ta'minoti va suv resurslarini boshqarishda innovatsion texnologiyalar, avtomatlashtirilgan hisoblagichlar va ekologik toza energiya manbalaridan foydalanish keng rivojlangan.

AQSH va Kanadada uy-joy kommunal xo'jaligi innovatsion boshqaruvida davlat-xususiy sheriklik mexanizmlari muhim rol o'ynaydi. Ushbu mamlakatlarda kommunal infratuzilmani modernizatsiya qilish loyihalariga xususiy sektor investitsiyalarini jalb etish, xizmatlar bozorida raqobat muhitini shakllantirish hamda innovatsiyalarni tezkor joriy etish orqali tizim samaradorligi oshirilmoqda. Ayniqsa, raqamli boshqaruv texnologiyalari asosida kommunal xizmatlar ko'rsatish jarayonlarini avtomatlashtirish, mijozlar bilan interaktiv aloqalarni rivojlantirish va servis sifatini oshirishga qaratilgan yangi yondashuvlar tobora keng qo'llanilmoqda.

Osiyo davlatlari tajribasi ham uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion rivojlantirishni boshqarishda alohida ahamiyatga ega. Yaponiya, Janubiy Koreya va Singapur kabi mamlakatlarda kommunal xizmatlar tizimi yuqori darajada raqamlashtirilgan bo'lib, IoT (Internet of Things) texnologiyalari asosida resurslardan foydalanish jarayonlari avtomatik tarzda boshqariladi. Masalan, Singapurda suv ta'minoti tizimida raqamli monitoring va smart sensorlar yordamida suv yo'qotishlari keskin kamaytirilib, xizmatlar sifati yuqori darajada ta'minlangan. Janubiy Koreyada esa kommunal xo'jalikni boshqarishda sun'iy intellekt asosidagi prognozlash va boshqaruv modellaridan foydalanish infratuzilma ishonchliligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Uy-joy kommunal xo'jaligida innovatsion rivojlanishni boshqarish jarayonlari nafaqat texnologik yangilanish, balki institutsional va boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish bilan ham chambarchas bog'liqdir. Xorijiy tajribalar shuni ko'rsatadiki, ushbu sohada samarali boshqaruvni shakllantirish uchun normativ-



huquqiy bazani mustahkamlash, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, raqamli platformalar asosida xizmatlar ko'rsatishning yangi modellarini yaratish hamda innovatsion investitsiya siyosatini amalga oshirish zarur. Shu sababli, uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion rivojlantirishda ilg'or xorijiy tajribalarni chuqur tahlil qilish va ularni milliy sharoitga moslashtirish orqali sohani modernizatsiya qilish, xizmatlar sifatini oshirish va resurslardan foydalanish samaradorligini ta'minlash imkoniyatlari kengayadi.

Uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion rivojlantirish jarayonlarida raqamlashtirish va energiya samaradorligini oshirish bo'yicha ilg'or xorijiy tajribalar muhim o'rin tutmoqda. Xususan, Yevropa Ittifoqida kommunal xizmatlarni modernizatsiya qilish doirasida smart hisoblagichlar joriy etish keng ko'lamda amalga oshirilmoqda. Berg Insight tahliliy hisobotiga ko'ra, 2023-yil yakuniga kelib, EU27+3 hududida elektr energiyasi iste'molchilarining qariyb 60 foizi smart hisoblagichlar bilan ta'minlangan bo'lib, ushbu ko'rsatkich 2029-yilga borib 80 foizgacha yetishi prognoz qilinmoqda. Mazkur raqamlar kommunal xizmatlarni boshqarishda raqamli monitoring va avtomatlashtirilgan hisob tizimlarining ahamiyati ortib borayotganini tasdiqlaydi. Shuningdek, Yevropa mamlakatlarida issiqlik ta'minoti tizimini innovatsion rivojlantirish masalasi ham dolzarb hisoblanadi. Energy Policy Group tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlarga ko'ra, Yevropa Ittifoqida markazlashtirilgan issiqlik tarmoqlari hozirgi vaqtda uy xo'jaliklarining issiqlik talabining atigi 12 foizini qamrab olgan bo'lsa-da, energiya tejamkor va past uglerodli issiqlik tarmoqlarini kengaytirish dekarbonizatsiya jarayonining muhim vositalaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Bundan tashqari, ekologik barqarorlikni ta'minlash nuqtayi nazaridan kommunal xo'jalikda qayta tiklanuvchi energiya resurslaridan foydalanish ko'lamini oshirib bormoqda. Eurostat ma'lumotlariga ko'ra, 2022-yilda Yevropa Ittifoqida isitish va sovitish sohasida qayta tiklanuvchi energiya ulushi o'rtacha 24,8 foizni tashkil etib, 2021-yilga nisbatan 1,8 foiz bandga oshgan. Bu holat uy-joy kommunal xo'jaligida energiya samaradorligi va yashil texnologiyalarni joriy etishning strategik ustuvor yo'nalish ekanligini ko'rsatadi.

Osiyo davlatlarida ham kommunal xizmatlar tizimida innovatsion boshqaruv mexanizmlari yuqori darajada rivojlanmoqda. Janubiy Koreyada smart city loyihalarini qo'llab-quvvatlash maqsadida hukumat tomonidan IoT infratuzilmasini rivojlantirish uchun 1,5 milliard AQSh dollari miqdorida mablag' ajratilgani qayd etiladi. Bu kommunal xizmatlar tizimini avtomatlashtirish va raqamli boshqaruv platformalarini keng joriy qilish bo'yicha davlat siyosatining faol amalga oshirilayotganidan dalolat beradi. Suv resurslarini boshqarish masalasida ham innovatsion texnologiyalar muhim samara bermoqda. Masalan, Malayziyada suv yo'qotishlari (Non-Revenue Water) darajasi 2017-yildagi 33,3 foizdan 2022-yilda 27,8 foizgacha kamaytirilgan bo'lib, bu jarayon smart monitoring tizimlari va suv tarmoqlarini modernizatsiya qilish orqali amalga oshirilgan. Bu tajriba kommunal infratuzilmada raqamli nazorat va texnologik yangilanish suv resurslaridan samarali foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishini isbotlaydi.

Shunday qilib, uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion rivojlantirishni boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari kommunal xizmatlar tizimida raqamlashtirish, smart infratuzilma, energiya samaradorligi va institutsional boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish orqali yuqori natijalarga erishish mumkinligini ko'rsatadi. Mazkur yondashuvlar sohani barqaror rivojlantirish, aholiga ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatini oshirish va zamonaviy boshqaruv tizimini shakllantirishda muhim nazariy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Uy-joy kommunal xo'jaligini raqamlashtirish jarayoni shahar muhitini boshqarishning yangi paradigmasini shakllantirmoqda. Ushbu paradigma axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, katta ma'lumotlar (Big Data), narsalar interneti (IoT) hamda sun'iy intellekt (AI) texnologiyalariga asoslanadi. Mazkur vositalar boshqaruv jarayonlarini shaffoflashtirish, ekspluatatsion xarajatlarni kamaytirish va resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlash imkonini beradi.

Xalqaro tajriba (Singapur, Barselona, Seul) shuni ko'rsatadiki, "aqlli" texnologiyalarni uy-joy kommunal xo'jaligi tizimiga muvaffaqiyatli joriy etish rivojlangan raqamli infratuzilma, institutsional qo'llab-quvvatlash hamda fuqarolarning boshqaruv jarayonlaridagi faol ishtiroki mavjud bo'lgan sharoitdagina samarali natijalar beradi.

Uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion boshqarishni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar raqamli texnologiyalar, institutsional islohotlar va inson kapitalini rivojlantirish integratsiyasi asosida shakllangan zamonaviy boshqaruv modelini yaratishga qaratilgan. Eng avvalo, barcha tarmoq bo'g'inlarini – suv va energiya ta'minoti, chiqindilarni utilizatsiya qilish, uy-joy fondini boshqarish kabi sistemalarni yagona milliy raqamli boshqaruv platformasiga birlashtirish zarur. Bunday tizim hisob-kitoblarning shaffofligini ta'minlaydi, monitoring jarayonlarini avtomatlashtiradi hamda real vaqt rejimida ma'lumotlar tahliliga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini yaratadi.

Muhim yo'nalishlardan biri sifatida raqamlashtirish jarayonlarini tartibga soluvchi normativ-huquqiy va institutsional bazani rivojlantirish alohida ahamiyatga ega. Kommunal xo'jalik infratuzilmasiga IoT, sun'iy intellekt va Big Data texnologiyalarini integratsiyalash bo'yicha yagona standartlarni ishlab chiqish, shuningdek, axborot xavfsizligini ta'minlash va tashkilotlar o'rtasidagi ma'lumot almashinuvini tartibga solish mexanizmlarini shakllantirish zarur.

Intellektual monitoring va prognozlash tizimlarini joriy etish ham dolzarb yo'nalishlardan biridir. Ushbu tizimlar muhandislik tarmoqlarining texnik holatini oldindan baholash, avariya xavfini aniqlash hamda resurslar taqsimotini optimallashtirish imkonini beradi. Prediktiv tahlil va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlaridan foydalanish ekspluatatsion xarajatlarni kamaytiradi, kommunal xizmatlar barqarorligini va ishonchligini oshiradi.

Raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati inson kapitalining rivojlanish darajasi bilan bevosita bog'liq. Zamonaviy innovatsion boshqaruv raqamli tahlil, ma'lumotlar boshqaruvi, muhandislik texnologiyalari va tizimli administratsiya

sohalarida yetarli kompetensiyalarga ega mutaxassislarni talab etadi. Shu sababli, kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash dasturlarini joriy etish, o'quv-metodik markazlar tashkil etish hamda oliy o'quv yurtlari va ilmiy-tadqiqot institutlari bilan hamkorlikni kengaytirish zarur.

Innovatsion jarayonlarni tezlashtirish va barqaror moliyalashtirishni ta'minlash maqsadida davlat-xususiy sheriklik (DXSh) mexanizmlarini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Xususiy sektorni raqamli infratuzilmani rivojlantirish jarayonlariga jalb etish orqali investitsiyalarni ko'paytirish, zamonaviy texnologik yechimlarni joriy etish hamda kommunal korxonalarining iqtisodiy samaradorligini oshirish mumkin. DXSh modeli ayniqsa "aqlli" tarmoqlar, avtomatlashtirilgan hisob tizimlari va intellektual energiya hamda suv ta'minoti loyihalarini amalga oshirishda yuqori natijalar beradi. Shuningdek, xalqaro amaliyotda qo'llaniladigan Smart City Index, Digital Economy Index va Environmental Performance Index kabi ko'rsatkichlarga tayanish lozim. Ushbu indekslardan foydalanish joriy etilgan raqamli yechimlarning samaradorligini solishtirish, boshqaruv sifatini baholash hamda ilg'or xalqaro tajribalarni milliy sharoitlarga moslashtirish imkonini beradi.

Aholi uchun raqamli servislarni rivojlantirish ham innovatsion boshqaruvning muhim tarkibiy qismidir. Elektron platformalar va mobil ilovalar orqali kommunal xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish, onlayn to'lovlar, ariza topshirish, xizmat holatini kuzatish va sifatini baholash tizimlarini joriy etish aholining davlat organlariga bo'lgan ishonchini oshiradi va boshqaruv shaffofligini ta'minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, uy-joy kommunal xo'jaligini innovatsion boshqarishni takomillashtirish raqamli texnologiyalarni tizimli integratsiya qilish, institutsional qo'llab-quvvatlash, inson resurslarini rivojlantirish va davlat hamda xususiy sektor o'rtasidagi hamkorlik asosida amalga oshirilishi lozim. Bu yondashuv kommunal sohada samarali, shaffof va barqaror boshqaruv modelini yaratishga xizmat qiladi hamda "aqlli shahar" tamoyillariga mos ravishda aholining hayot sifatini va shahar iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirishga imkon beradi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Kandt, J., & Batty, M. (2021). Smart cities, big data and urban policy: Towards urban analytics for the long run. *Cities*, 109, 102992. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102992>
2. Grossi, G., & Welinder, O. (2024). Smart cities at the intersection of public governance paradigms for sustainability. *Urban Studies*, 61(10), 2011–2023. <https://doi.org/10.1177/00420980241227807>
3. Okoli, N. J., & Kabaso, S. (2024). Building a smart water city: IoT smart water technologies, applications, and future directions. *Water*, 16(4), 557. <https://doi.org/10.3390/w16040557>
4. Esfandi, S., Kalat, A. S., & Salari, M. (2024). Smart cities and urban energy planning: An advanced review of promises and challenges. *Smart Cities*, 7(1), 16. <https://doi.org/10.3390/smartcities7010016>

5. Johnson, P. A., Robinson, P. J., & Philpot, S. (2020). Type, tweet, tap, and pass: How smart city technology is creating a transactional citizen. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101414. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101414>
6. Sareen, S., Smith, A., Gantioler, S., Balest, J., Brisbois, M. C., Tomasi, S., Sovacool, B., Torres-Contreras, G. A., DellaValle, N., & Haarstad, H. (2023). Social implications of energy infrastructure digitalisation and decarbonisation. *Buildings & Cities*, 4(1), 612–628. <https://doi.org/10.5334/bc.292>
7. Anisimova, N., Narolina, T., et al. (2021). Digitalization of the processes in the housing and utility sector in the context of the “Smart City” concept. *E3S Web of Conferences*, 244, 06001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202124406001>
8. Oberascher, M., Rauch, W., & Sitzenfrie, R. (2022). Towards a smart water city: A comprehensive review of applications, data requirements, and communication technologies for integrated management. *Sustainable Cities and Society*, 76, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103442>
9. Rehman, U.-u., Javaid, N., & Saba, T. (2023). Future of energy management systems in smart cities. *Sustainable Cities and Society*, 95, 104640. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104640>
10. Hartley, K., & al. (2023). Public perceptions about smart cities: Governance and quality-of-life. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 160. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01591-1>

## ADVANCING UZBEKISTAN'S ENERGY SECTOR THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: KEY REFORMS, IMPLEMENTED PROJECTS, AND SUSTAINABILITY PROSPECTS

**Juraev Javohir Tulagan ugli**

Public Private Partnership Advisor on Energy Sector,  
Ministry of Economy and  
Finance of the Republic of Uzbekistan  
E-mail: [Javohir.Juraev@imv.uz](mailto:Javohir.Juraev@imv.uz)

### Abstract

This article analyzed the role of public-private partnership (PPP) mechanisms in the modernization and sustainable development of Uzbekistan's energy sector. The study systematically examined key policy reforms, implemented PPP projects, and their economic and environmental impacts. Based on the analysis of international financial institution reports and practical project experience, it was found that PPP mechanisms made a significant contribution to attracting investment, expanding renewable energy capacity, and strengthening national energy security. The results demonstrated steady growth in solar and hydropower capacities and the formation of a long-term investment pipeline through 2030. The study concluded that the effectiveness of PPPs could be further enhanced through improved risk management practices and stronger institutional coordination.

**Keywords:** Public-private partnerships, Uzbekistan energy reforms, renewable energy, solar power projects, hydroelectric development, energy infrastructure modernization, sustainable investment, economic efficiency.

### Annotatsiya

Mazkur maqolada davlat-xususiy sheriklik (DXSh) mexanizmlarining O'zbekiston energetika sektorini modernizatsiya qilish va barqaror rivojlantirishdagi roli tahlil qilindi. Tadqiqotda energetika siyosatidagi islohotlar, DXSh asosida amalga oshirilgan yirik loyihalar va ularning iqtisodiy hamda ekologik samaralari tizimli ravishda o'rganildi. Xalqaro moliyaviy institutlar hisobotlari va amaliy loyihalar tahlili asosida DXSh mexanizmlari qayta tiklanuvchi energiya manbalarini joriy etish, investitsiyalarni jalb qilish va energetik xavfsizlikni mustahkamlashga sezilarli hissa qo'shgani aniqlandi. Tadqiqot natijalari quyosh va gidroenergetika quvvatlarining barqaror o'sishini hamda 2030-yilgacha yirik investitsiya loyihalarining shakllanganini ko'rsatdi. Xulosa sifatida DXSh mexanizmlarining samaradorligi institutsional muvofiqlashtirish va risklarni boshqarishni kuchaytirish orqali yanada oshirilishi mumkinligi asoslab berildi.

**Kalit so'zlar:** davlat-xususiy sheriklik, O'zbekiston energetika islohotlari, qayta tiklanuvchi energiya, quyosh energetikasi loyihalari, gidroenergetika rivoji, energetika infratuzilmasini modernizatsiya qilish, barqaror investitsiyalar, iqtisodiy samaradorlik.

### Аннотация

В данной статье был проведён анализ роли механизмов государственно-частного партнёрства (ГЧП) в модернизации и устойчивом развитии энергетического сектора Узбекистана. В рамках исследования системно



рассмотрены ключевые реформы государственной политики, реализованные проекты ГЧП и их экономические и экологические эффекты. На основе анализа отчётов международных финансовых институтов и практики реализации энергетических проектов установлено, что механизмы ГЧП сыграли существенную роль в привлечении инвестиций, развитии возобновляемых источников энергии и укреплении энергетической безопасности страны. Полученные результаты свидетельствуют о стабильном росте мощностей солнечной и гидроэнергетики, а также о формировании инвестиционного портфеля до 2030 года. Сделан вывод о целесообразности дальнейшего повышения эффективности ГЧП за счёт усиления управления рисками и институциональной координации.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнёрство, энергетические реформы Узбекистана, возобновляемая энергетика, проекты солнечной энергетики, развитие гидроэнергетики, модернизация энергетической инфраструктуры, устойчивые инвестиции, экономическая эффективность.

## INTRODUCTION

Uzbekistan's energy sector stands at a critical juncture, balancing rapid economic growth with the imperatives of sustainability and efficiency. Historically reliant on natural gas and coal, which account for over 80% of electricity generation, the country faces mounting pressures from depleting reserves, high energy intensity—nearly twice the OECD average—and climate vulnerabilities such as water scarcity affecting hydropower. The government's response has been a series of ambitious reforms, including the 2020–2030 Power Sector Development Plan, which targets a 25%–30% renewable share in installed capacity by 2030 and promotes hybrid financing models to integrate private capital. Central to this strategy is the adoption of PPPs, formalized through the 2019 Law on Public-Private Partnerships, enabling private sector expertise in infrastructure without overburdening public budgets.

The attached presentation, "Overview of Energy Projects in Uzbekistan under the Public-Private Partnership (PPP) Framework," provides a foundational overview of these initiatives, detailing a pipeline dominated by renewables and grid modernization. This aligns with broader national goals under Uzbekistan's Strategy 2030, aiming for \$30.3 billion in private investments across sectors, with energy comprising 90–93% of PPP portfolios as of late 2024. International financial institutions (IFIs) like the Asian Development Bank (ADB), World Bank, and European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) have played pivotal roles, offering advisory services and guarantees to de-risk projects and attract foreign sponsors from the UAE and Saudi Arabia. This study explores these dynamics, assessing how PPPs are reshaping Uzbekistan's energy landscape while addressing gaps in implementation.

## LITERATURE REVIEW

The global literature on PPPs in energy underscores their value in leveraging private efficiency for public goals, particularly in emerging markets transitioning from state-dominated systems. Studies from the International Monetary Fund (IMF)

highlight PPPs' potential to improve infrastructure delivery through risk-sharing and innovation, though they caution against fiscal contingencies like renegotiations, which occur in 55% of cases worldwide. In Central Asia, PPPs have been instrumental in renewable scaling, as seen in Kazakhstan's wind projects, where private involvement reduced costs by 20–30% via competitive bidding.

In Uzbekistan, early analyses focused on pre-reform challenges: subsidized tariffs leading to inefficiencies and losses up to 20% in transmission networks. Post-2019 reforms, including utility unbundling and the establishment of the PPP Development Agency under the Ministry of Finance, have shifted the narrative. ADB reports emphasize PPPs' role in renewables, with the Uzbekistan Solar Program targeting 1 GW by 2025 through tenders that achieved record-low tariffs (e.g., US¢2.888/kWh for Khorezm Solar). World Bank evaluations note a tripling of PPP commitments from \$6.2 billion in 2021 to \$31 billion by 2024, predominantly in energy, representing 27% of GDP. However, risks persist: IMF country lessons for Uzbekistan stress managing contingent liabilities and enhancing governance to avoid over-reliance on renewables without adequate storage. OECD analyses advocate for green investment roadmaps, integrating PPPs with subsidy phase-outs to level the playing field. Overall, the literature portrays Uzbekistan's PPP model as a regional benchmark, though sustained success hinges on transparent procurement and environmental safeguards.

## MEHTODOLOGY

This study employs a mixed-methods approach to analyze PPP energy projects in Uzbekistan, primarily based on the provided presentation as the core dataset. The presentation's 12 slides outline project overviews, timelines, and strategic frameworks, which were cross-referenced with secondary sources for depth. Data collection involved web searches for official reports (e.g., ADB's PPP Monitor, IMF selected issues papers) and semantic searches on X for real-time insights into project announcements. Qualitative analysis included thematic coding of reforms, project statuses, and risks, while quantitative elements drew from investment figures, capacities, and growth metrics.

To visualize trends, images were sourced depicting capacity growth and project maps. Methodological rigor ensured triangulation: presentation data validated against IFI reports, with assumptions noted for under-preparation projects. Limitations include the presentation's high-level nature, mitigated by supplementary browsing of key documents like the ADB PPP Monitor for granular project lists. Ethical considerations prioritized public-domain sources, avoiding sensitive commercial details.

## ANALYSIS AND RESULTS

Uzbekistan's PPP-driven energy reforms have yielded tangible progress, with a focus on renewables and infrastructure upgrades. From 2019 to 2024, PPP agreements reached \$31 billion, a fivefold increase, enabling 4.2 GW of awarded renewable capacity. The energy sector dominates, attracting 90% of investments, primarily in solar (e.g., Sherabad: 457 MW, reducing 623,477 tCO<sub>2</sub> annually) and wind (e.g.,

Dzhankeldy: 500 MW). Hydro projects, such as the 600 MW Upper Pskem pumped storage, address intermittency, with a \$1.02 billion investment (Table 1).

**Table 1.**

**Summarizes key PPP projects from the analysis**

| Project Name              | Type                   | Capacity (MW) | Status                           | Investment (mln USD) | Partners                             |
|---------------------------|------------------------|---------------|----------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Sherabad Solar            | Solar PV               | 457           | Under construction               | 225                  | Masdar, ADB, IFC                     |
| Guzar Solar + BESS        | Solar + Storage        | 300 + 75 MWh  | Financial close                  | 30                   | Masdar, ADB                          |
| Khorezm Solar             | Solar PV               | 100           | Under construction               | 80                   | Voltaia, EBRD                        |
| Upper Pskem PSPP          | Hydro (Pumped Storage) | 600           | Under preparation                | 1,020                | Uzbekhydroenergo, Ministry of Energy |
| Dzhankeldy Wind           | Wind                   | 500           | Under preparation                | N/A                  | ACWA Power, ADB                      |
| Tashkent District Heating | District Heating       | N/A           | Operational (30-year concession) | N/A                  | Veolia Energy                        |
| Sirdarya CCGT             | Gas (CCGT)             | 1,500         | Under construction               | 1,200                | China Gezhouba Group, IFC            |

Growth in installed capacity is evident, rising from 12.9 GW in 2019 to projected 29.2 GW by 2030, with renewables contributing 8 GW (Figure 1).

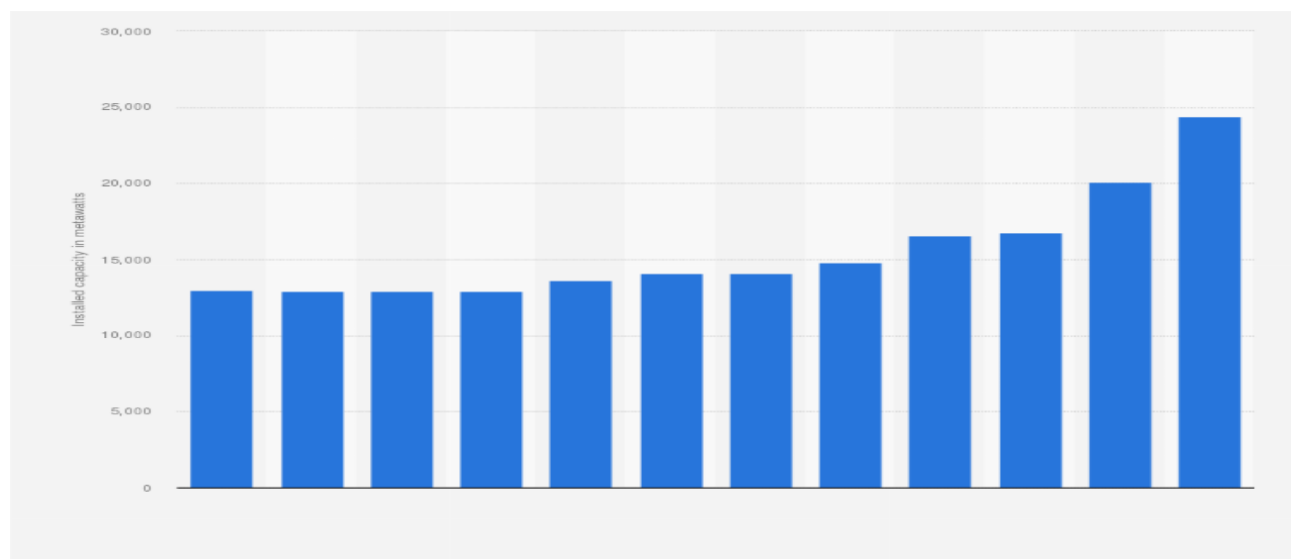


**Figure 1. Uzbekistan: installed power generation capacity 2024<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/statistics/1220069/uzbekistan-installed-power-generation-capacity/>

The renewable share in electricity production has fluctuated but shows upward potential post-reforms (Figure 2).

### Share of electricity production from renewables

Renewables include solar, wind, hydropower, bioenergy, geothermal, wave, and tidal sources.

Our World in Data

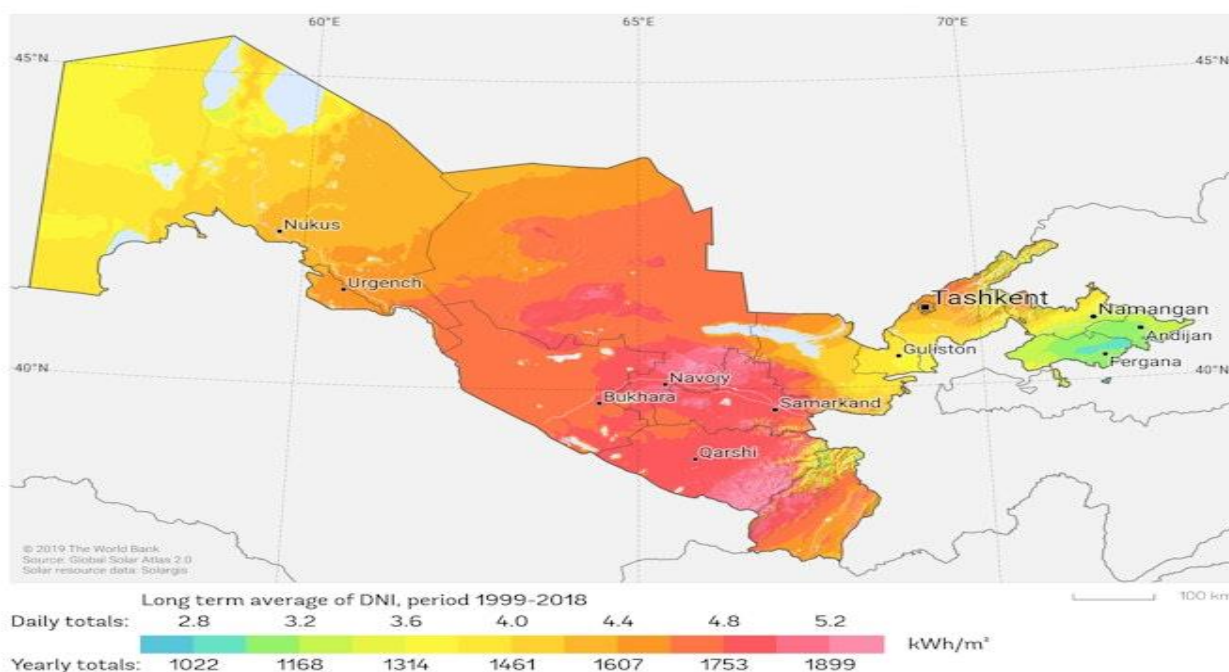


Data source: Ember (2026); Energy Institute - Statistical Review of World Energy (2025)

OurWorldinData.org/energy | CC BY

### Figure 2. Uzbekistan - Energy Country Profile - Our World in Data<sup>1</sup>

Geographically, projects cluster in southern regions like Surkhandarya for solar, leveraging high irradiation levels (Figure 3).



### Figure 3. Solar map of Uzbekistan<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://ourworldindata.org/profile/energy/uzbekistan>

<sup>2</sup> [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Uzbekistan\\_DNI\\_Solar-resource-map\\_lang-RU\\_GlobalSolarAtlas\\_World-](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Uzbekistan_DNI_Solar-resource-map_lang-RU_GlobalSolarAtlas_World-)

Economic impacts include 55% GDP growth tied to reduced energy intensity (7.4% savings) and job creation in green sectors. However, challenges like network losses (15–20%) and fiscal risks from guarantees persist, as noted in IMF assessments.

## CONCLUSION AND SUGGESTIONS

Uzbekistan's adoption of public-private partnerships (PPPs) has significantly accelerated the transformation of its energy sector, mobilizing over \$30 billion in private investments by late 2025 and positioning the country to achieve a renewable energy pipeline capable of meeting approximately 30% of its electricity needs by 2030. This progress is underpinned by key successes, including the implementation of competitive tariffs through international tenders, which have achieved record-low prices for solar projects (e.g., below US¢3/kWh), and the strategic involvement of international financial institutions (IFIs) such as the Asian Development Bank (ADB), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), and International Finance Corporation (IFC) in de-risking initiatives via guarantees and concessional financing. Projects like the Sherabad Solar (457 MW) and Guzar Solar with battery energy storage system (BESS) (300 MW + 75 MWh) exemplify this diversification, contributing to reduced carbon emissions—estimated at over 600,000 tCO<sub>2</sub> annually for Sherabad alone—and enhanced grid stability. Furthermore, the sector's appeal to private investors is evident, with renewables comprising 65% of the nearly \$12 billion in completed PPPs, demonstrating a shift from fossil fuel dependency toward a more sustainable energy mix.

However, despite these advancements, several vulnerabilities persist that could undermine long-term sustainability. Governance challenges are prominent, including deficiencies in fiscal oversight and the capacity of line ministries to implement PPPs effectively, leading to potential renegotiations in up to 55% of global cases and contingent liabilities that could strain public finances.

In Uzbekistan, the PPP stock is projected to rise to 34% of GDP by end-2026 before declining, heightening risks if not managed properly. Environmental integration remains inadequate, with issues such as water scarcity impacting hydroelectric developments and land use conflicts in solar installations, exacerbated by climate vulnerabilities like extreme weather events that could disrupt variable renewable energy (VRE) output. Economic hurdles include the phase-out of energy subsidies, which, while necessary to reduce inefficiencies costing \$1.5 billion annually, may disproportionately affect vulnerable consumers without targeted protections. Additionally, the high concentration of PPPs in energy (90-93% of the portfolio) poses diversification risks, and legal-financial complexities demand rigorous due diligence to mitigate disputes. These problems are not merely hypothetical; aging infrastructure—where nearly 40% of power generation has exceeded its lifespan—has already resulted in frequent outages, underscoring the urgency of addressing these gaps to meet ambitious targets like 4 GW each of solar and wind by 2026.

---

[Bank-Esmap-Solargis.png#:~:text=English:%20Solar%20resource:%20DIRECT%20NORMAL,power%20in%20our%20client%20countries.](#)



To address these challenges and optimize PPP outcomes, the following evidence-based recommendations are proposed, drawing from international best practices and Uzbekistan-specific assessments:

1. **Enhance PPP Contract Standardization and Governance:** Standardize contracts to minimize renegotiation risks, incorporating mandatory ex-ante fiscal risk assessments and ongoing monitoring. This aligns with World Bank recommendations to ensure transparency and accountability, potentially reducing fiscal contingencies by integrating PPPs into broader government investment planning and avoiding ad-hoc project selection.

2. **Invest in Battery Storage and Grid Modernization:** Prioritize BESS in renewable projects to counter VRE intermittency, as demonstrated by recent EBRD-financed initiatives like the Kashkadarya solar plant, which could generate 664 GWh annually while cutting emissions by 400,000 tCO<sub>2</sub>. Scientific modeling from the International Energy Agency (IEA) supports accelerating storage deployment to achieve 8 GW of renewables by 2026, four years ahead of original schedules, enhancing grid reliability amid aging infrastructure.

3. **Phase Out Subsidies with Social Safeguards:** Gradually eliminate subsidies to foster efficiency, but implement targeted support for low-income households, informed by OECD analyses of green investment roadmaps that emphasize equitable transitions to prevent social backlash and ensure inclusive growth.

4. **Strengthen Capacity Building for Local Institutions and Firms:** Build expertise in PPP implementation through training programs for line ministries and local enterprises, as advised by the ADB, to create bankable projects and reduce reliance on foreign sponsors, thereby boosting domestic participation and long-term sustainability.

**Integrate Climate Resilience into Project Designs:** Embed environmental safeguards, such as climate risk assessments and sustainable land-water management, into PPP frameworks. This is critical per IMF and World Bank evaluations, which highlight the need to mitigate deficiencies in energy infrastructure and contingent liabilities from climate-impacted renewables.

Implementing these recommendations will not only solidify PPPs as a cornerstone of Uzbekistan's sustainable development but also align with national goals under the 2020–2030 Power Sector Development Plan, fostering energy security, economic resilience, and environmental stewardship for future generations.

## REFERENCES

1. ADB. (2025). Driving Uzbekistan's Renewable Energy Growth Through PPPs and Policy Reform. <https://development.asia/case-study/driving-uzbekistans-renewable-energy-growth-through-ppps-and-policy-reform>
2. IMF. (2025). Uzbekistan and Public-Private Partnerships: Country Lessons. <https://www.imf.org/en/publications/selected-issues-papers/issues/2025/06/27/uzbekistan-and-public-private-partnerships-country-lessons-republic-of-uzbekistan-568107>

3. Mayer Brown. (n.d.). Structuring Renewable Energy Projects in Uzbekistan. <https://view.mayerbrown.com/structuring-renewable-energy-projects-in-uzbekistan/p/1>
4. Nordic Star. (n.d.). PPP in Uzbekistan: a new model of interaction between Government and Business. <https://www.nordicstar.law/en/news/ppp-in-uzbekistan-a-new-model-of-interaction-between-government-and-business>
5. ADB. (n.d.). Public–Private Partnership Monitor: Uzbekistan. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/1112651/public-private-partnership-monitor-uzbekistan.pdf>
6. OECD. (2025). Promoting green investment in Uzbekistan. [https://www.oecd.org/en/publications/roadmap-for-sustainable-investment-policy-reforms-in-uzbekistan\\_20865f29-en/full-report/promoting-green-investment-in-uzbekistan\\_021bd5e8.html](https://www.oecd.org/en/publications/roadmap-for-sustainable-investment-policy-reforms-in-uzbekistan_20865f29-en/full-report/promoting-green-investment-in-uzbekistan_021bd5e8.html)
7. Tashkent Times. (2025). Uzbekistan PPP projects top \$31 billion. <https://tashkenttimes.uz/national/15529-uzbekistan-ppp-projects-top-31-billion>
8. ADB. (2025). Driving Uzbekistan’s Renewable Energy Growth Through PPPs and Policy Reform. <https://development.asia/case-study/driving-uzbekistans-renewable-energy-growth-through-ppps-and-policy-reform>
9. IMF. (2025). Uzbekistan and Public-Private Partnerships: Country Lessons. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/018/2025/087/article-A001-en.xml>
10. IEA. (n.d.). Solar Energy Policy in Uzbekistan: A Roadmap. [https://iea.blob.core.windows.net/assets/4ba6f309-2106-425c-b10f-696d430d7db9/SolarEnergyPolicyinUzbekistan\\_ARoadmap.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/4ba6f309-2106-425c-b10f-696d430d7db9/SolarEnergyPolicyinUzbekistan_ARoadmap.pdf)
11. ADB. (n.d.). Distribution Network Digital Transformation and Resiliency Project: Sector Assessment (Summary) - Energy. <https://www.adb.org/sites/default/files/linked-documents/56231-001-ssa.pdf>
12. ADB. (n.d.). Public–Private Partnership Monitor: Uzbekistan. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/1112651/public-private-partnership-monitor-uzbekistan.pdf>
13. ADB. (2025). Driving Uzbekistan’s Renewable Energy Growth Through PPPs and Policy Reform.
14. ADB. (n.d.). Public–Private Partnership Monitor: Uzbekistan

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА В РЕГИОНЕ СО СПОСОБОМ КЛАСТЕРИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

**Юсупова Мехрибон Уктамовна**

PhD, доцент кафедры «Экономика»

Ургенчский университет технологий РАНЧ

### Аннотация

В статье были рассмотрены теоретические и практические аспекты развития медицинского туризма в региональной экономике на основе кластерного подхода. Автором была обоснована целесообразность формирования медицинских кластеров как эффективного инструмента повышения конкурентоспособности территорий, привлечения инвестиций и обеспечения устойчивого социально-экономического развития регионов. В ходе исследования было проанализировано текущее состояние процессов кластеризации в Республике Узбекистан, а также выявлены ключевые направления и особенности развития медицинских и фармацевтических кластеров. Особое внимание было уделено оценке их мультипликативного воздействия на смежные отрасли экономики и туристическую инфраструктуру. Полученные результаты показали значимую роль государственной поддержки и институциональных механизмов в стимулировании медицинского туризма и формировании благоприятных условий для его дальнейшего развития на региональном уровне.

**Ключевые слова:** медицинский туризм, кластеризация, региональная экономика, медицинские услуги, инвестиции, государственная поддержка.

### Annotatsiya

Mazkur maqolada mintaqaviy iqtisodiyot doirasida klasterli yondashuv asosida tibbiy turizmni rivojlantirishning nazariy va amaliy jihatlarini tahlil qilindi. Tadqiqot davomida hududlarning raqobatbardoshligini oshirish, investitsiyalarni jalb etish hamda barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashda tibbiy klasterlarni shakllantirishning maqsadga muvofiqligi asoslab berildi. O'zbekiston Respublikasida klasterlash jarayonining hozirgi holati baholanib, tibbiyot va farmatsevtika klasterlarini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari hamda o'ziga xos jihatlari aniqlashtirildi. Shuningdek, ularning iqtisodiyotning turdosh tarmoqlariga ko'rsatgan multiplikativ ta'siri yoritildi. Tadqiqot natijalari tibbiy turizmni rivojlantirishda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va institutsional mexanizmlarning muhim rolini tasdiqladi.

**Kalit so'zlar:** tibbiy turizm, klasterlash, mintaqaviy iqtisodiyot, tibbiy xizmatlar, investitsiyalar, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash.

### Abstract

This article examined the theoretical and practical aspects of developing medical tourism within the regional economy based on a cluster approach. The study substantiated the feasibility of forming medical clusters as an effective tool for enhancing regional competitiveness, attracting investment, and ensuring sustainable socio-economic development. The current state of clusterization in the Republic of Uzbekistan was assessed, and key directions as well as specific features of medical and

pharmaceutical cluster development were identified. Particular attention was given to evaluating their multiplicative effects on related sectors of the economy. The findings demonstrated the significant role of state support and institutional mechanisms in stimulating medical tourism and creating favorable conditions for its further development at the regional level.

**Keywords:** medical tourism, clusterization, regional economy, medical services, investment, state support.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях углубления процессов глобализации и усиления конкуренции между территориями особое значение приобретает поиск эффективных инструментов устойчивого регионального развития. Одним из таких инструментов является кластеризация, предполагающая территориальную концентрацию взаимосвязанных предприятий, научных и образовательных учреждений, а также инфраструктурных объектов.

В Республике Узбекистан кластерный подход активно внедряется в различные отрасли экономики, включая аграрный сектор, промышленность, фармацевтику и сферу услуг. По состоянию на начало 2024 года в стране функционировали сотни отраслевых и региональных кластеров, специальные экономические зоны, малые промышленные зоны и технопарки, что свидетельствует о системном характере проводимых структурных преобразований.

На фоне реформ в системе здравоохранения и развития туристической индустрии особую актуальность приобретает медицинский туризм, который рассматривается не только как источник валютных поступлений, но и как фактор повышения качества медицинских услуг и развития человеческого капитала. В этой связи формирование медицинских кластеров на региональном уровне выступает важным направлением государственной экономической политики, обеспечивающим интеграцию медицины, сервиса, науки и инноваций.

По состоянию на начало 2024 года в стране действуют 439 кластеров, 20 спец экономических зон (СЭЗ), 319 малых промзон (МПЗ) и 22 технопарка, включающие тысячи предприятий.

Ключевые кластеры охватывают агросектор, химическую, машиностроительную и электромобильную отрасли, при этом доля кластеров в экспорте промпродукции достигла 11,4% к 2022 году. По состоянию на 1 июля 2025 года в Узбекистане насчитывался 351 кластер, в состав которых вошло 368 предприятий. Эта структура включает в себя сельскохозяйственные и промышленные объединения, направленные на производство и глубокую переработку продукции. Также в стране функционируют специальные экономические зоны (28 СЭЗ) и малые промышленные зоны (404 МПЗ) [1].

Основные направления кластеризации в Узбекистане:

- Аграрный сектор: Кластеры играют важную роль в переработке сельскохозяйственной продукции.

- Промышленность: развиваются химико-технологические, электромобильные и машиностроительные кластеры.
- Региональные кластеры: около 41 промышленного кластера создается в Ташкентской области.
- Инфраструктура: активно создаются СЭЗ (771 предприятие) и МПЗ (2 472 предприятия) [2].

Кластеризация способствует росту конкурентоспособности, увеличению производства и развитию межотраслевой кооперации. В целях полноценного и эффективного использования возможностей медицинского и оздоровительного туризма в стране, налаживания деятельности кластеров медицинского туризма и современных санаториев гостиничного типа, создания системы дополнительной поддержки субъектов предпринимательства, занимающихся данными видами деятельности принято Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию медицинского и оздоровительного туризма в Республике Узбекистан».

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

В научных исследованиях последних лет кластерный подход рассматривается как один из наиболее эффективных инструментов территориального развития и повышения конкурентоспособности региональной экономики. Согласно данным Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, кластеризация способствует формированию устойчивых производственных и сервисных связей, росту инвестиционной активности и развитию межотраслевой кооперации, что особенно актуально для социально значимых сфер, включая здравоохранение и туризм [1].

Ряд исследований, посвящённых развитию медицинского туризма, подчёркивает его комплексный характер и зависимость от качества инфраструктуры, уровня медицинских услуг и институциональной среды. В этом контексте кластерная модель позволяет объединить медицинские учреждения, туристические сервисы, образовательные и научные организации в единую экосистему, обеспечивая синергетический эффект и снижение транзакционных издержек [2]. Для стран с формирующейся экономикой медицинские кластеры рассматриваются как инструмент ускоренного развития отрасли и повышения её экспортного потенциала.

Особое внимание в литературе уделяется опыту Республики Узбекистан, где кластерный подход активно внедряется в различных секторах экономики. Официальные материалы и аналитические обзоры указывают на то, что создание медицинских и фармацевтических кластеров способствует модернизации системы здравоохранения, внедрению инновационных технологий и повышению доступности высококачественных медицинских услуг как для населения, так и для иностранных пациентов [3].

Исследования, посвящённые развитию фармацевтических и медицинских кластеров, также подчёркивают важную роль государственной поддержки и институциональных механизмов. Налоговые и таможенные льготы, развитие



специализированной инфраструктуры и интеграция науки, образования и практики рассматриваются как ключевые факторы устойчивого функционирования кластеров и роста медицинского туризма на региональном уровне [4]. В совокупности анализ существующих работ позволяет сделать вывод о высокой актуальности кластерного подхода для развития медицинского туризма и необходимости его дальнейшего научного обоснования с учётом национальных и региональных особенностей.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическую основу исследования составляют системный и институциональный подходы, а также методы анализа и синтеза, сравнительного и структурного анализа, статистического наблюдения и обобщения. В работе использованы официальные данные Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, материалы инвестиционных и отраслевых порталов, а также нормативно-правовые акты, регулирующие развитие медицинского и оздоровительного туризма.

Особое внимание уделено анализу кластерной модели организации медицинских услуг, позволяющей выявить ее экономические преимущества, включая эффект масштаба, снижение транзакционных издержек и формирование устойчивых межотраслевых связей.

Кластеризация медицинских учреждений в регионах в 2026 году выступает ключевым драйвером медицинского туризма, создавая синергию между здравоохранением, сервисом и технологиями. Основные специфические особенности развития в этих условиях показано в следующем рисунке (Рисунок 1).



**Рисунок 1. Особенности развития кластеризации<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Разработка автора

- **Комплексность и «пакетные» услуги:** Кластеры позволяют объединить диагностику, высокотехнологичное лечение и реабилитацию в единый цикл. В 2026 году это реализуется через программы типа «Medical service hospitality», где медицинские манипуляции интегрированы с гостиничным сервисом и культурной программой.

- **Специализация и брендинг региона:** Формирование кластеров способствует созданию национальных и региональных медицинских брендов (например, Узбекистан как офтальмологический или кардиологический хаб). Это повышает доверие пациентов, которые едут за конкретной экспертизой.

- **Экономическая эффективность (Эффект масштаба):** Концентрация клиник в кластере снижает издержки на логистику и оборудование. В 2026 году это позволяет сохранять конкурентоспособные цены при высоком качестве, что остается главным преимуществом для туристов.

- **Цифровая интеграция:** В условиях кластеров активнее внедряются телемедицина, «цифровые паспорта здоровья» и блокчейн для защиты данных. Это упрощает доклиническое консультирование и последующее наблюдение после возвращения пациента домой.

- **Международная коллаборация:** Кластеры становятся точками входа для иностранных инвестиций и партнерств (например, сотрудничество с клиниками ОАЭ, Турции и России). Это обеспечивает трансфер технологий и обучение кадров по международным стандартам.

- **Инфраструктурный мультипликатор:** Развитие кластера стимулирует улучшение региональной транспортной доступности, строительство специализированных отелей и развитие сопутствующих сервисов (переводчики, юристы, страховые компании).

В 2026 году развитие медицинских кластеров в Узбекистане перешло в активную фазу реализации стратегии, утвержденной до 2026 года [3].

Создание кластеров охватывает семь ключевых регионов страны:

- **Ташкент и Ташкентская область:** здесь реализуются крупнейшие проекты, включая кластер стоимостью около \$150 млн, ориентированный на высокие технологии.

- **Ферганская долина:** Наманганская и Ферганская области активно внедряют кластерную модель для улучшения доступа к специализированной помощи.

- **Центральный и Южный Узбекистан:** Кластеры развиваются в Сырдарьинской, Кашкадарьинской и Навоийской областях.

- **Джизакская область:** В Галляаральском районе на площади 10 гектаров создается современный медицинский комплекс.

В 2026 году приоритет отдается интеграции науки, образования и практики в следующих сегментах (Рисунок 2).

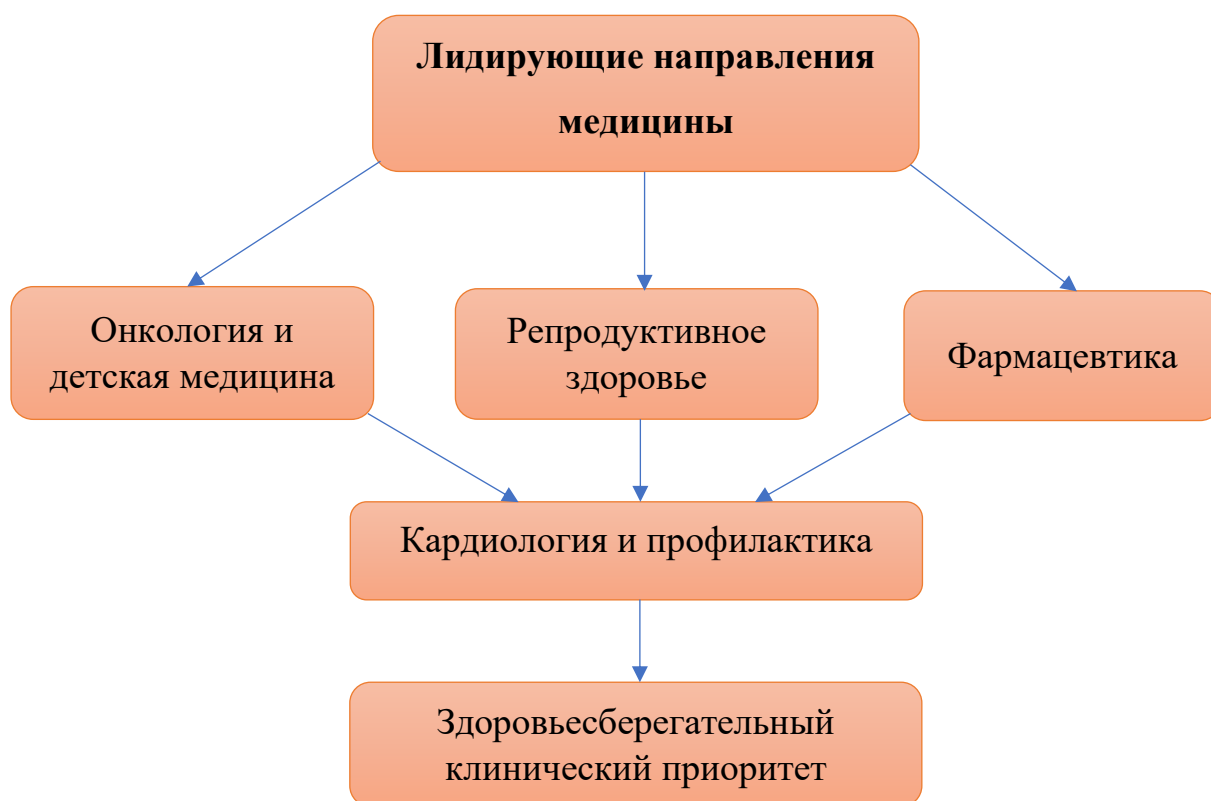


**Рисунок 2. Лидирующие направления медицины в Узбекистане<sup>1</sup>**

1. Онкология и детская медицина: В Ташкенте по корейской модели развивается кластер, объединяющий Детскую многопрофильную больницу и современный Онкоцентр.

2. Фармацевтика: Особое внимание уделяется кластеру Tashkent Pharma Park, который к 2026 году должен обеспечить до 80% рынка отечественными лекарствами.

3. Репродуктивное здоровье: В 2025–2026 годах масштабная программа модернизации охватила 230 роддомов, которые получили оборудование на \$100 млн, что стимулирует развитие перинатальных направлений в рамках региональных кластеров.

4. Кардиология и профилактика: в рамках сотрудничества со странами ШОС акцент смещен на борьбу с хроническими неинфекционными заболеваниями.

С 2026 года в регионах также завершается внедрение системы государственного медицинского страхования, что меняет модель финансирования этих кластеров.

## **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

В 2026 году инвестиционный климат для медицинских кластеров в Узбекистане характеризуется масштабными налоговыми преференциями и запуском новых высокотехнологичных объектов. Для частного медицинского сектора действуют расширенные меры поддержки:

<sup>1</sup> Разработка автора

- **Налоговые каникулы:** Продлены освобождения от уплаты налога на прибыль и налога на имущество для организаций, оказывающих медицинские услуги (кроме косметологии).
- **Возврат НДС:** Частным клиникам введена система возврата части уплаченного НДС.
- **Таможенные преференции:** Продлено на 3 года (до конца 2027–2028 гг.) освобождение от пошлин на ввоз нового медицинского оборудования, комплектующих и расходных материалов, не производящихся в стране.
- **Льготное финансирование:** Предпринимателям выделен ресурс в размере \$200 млн на создание и оснащение современных многопрофильных клиник.
- **Льготы для персонала:** С 1 января 2026 года введена жилищная льгота — государство покрывает 25% стоимости жилья для квалифицированных работников здравоохранения и фармацевтики.

В рамках программы развития инфраструктуры на 2026 год запланированы работы в 227 медицинских учреждениях с общим бюджетом 1,75 трлн сумов (Таблица 1).

**Таблица 1.**

**Ключевые проекты по регионам<sup>1</sup>**

| № | Медицинские учреждения                                                 | Запланированные мероприятия по развитию кластеризации                                                          | Регион    |
|---|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Центр ядерной медицины                                                 | Открытие запланировано на 2026 год, он станет ядром онкологического кластера                                   | Ташкент   |
| 2 | Tashkent Pharma Park                                                   | Продолжается ввод новых мощностей; цель кластера к 2026 году — обеспечить 80% рынка отечественными препаратами | Ташкент   |
| 3 | Больница мирового уровня                                               | Строительство новой типовой больницы международного стандарта                                                  | Самарканд |
| 4 | Создания и развития кластеров на базе международной клинике «Surgemed» | Продолжается ввод новых мощностей; цель кластера к 2026 году объединять несколько направлений в медицине       | Ургенч    |
| 5 | Развертывание комплекса в Галляаральском районе                        | Объединяющего диагностику и стационарное лечение в Джиззаке.                                                   | Джиззак   |

В 2026 году завершается строительство и модернизация около 117 объектов в различных регионах для укрепления первичной помощи. С 2026 года также вводится обязательное ежегодное поощрение медработников ко Дню медицинского работника в размере одного МРОТ.

<sup>1</sup> Разработка автора

Для работы в рамках медицинских и фармацевтических кластеров в 2026 году в Узбекистане действуют обновленные регламенты. Ниже представлены ключевые детали по обоим направлениям.

К 2026 году медицинские кластеры Узбекистана завершили этап формирования инфраструктуры и перешли к этапу цифровой интеграции, где все услуги (от записи до оплаты через страховой фонд) объединены в единую электронную систему.

Сравнительный анализ рентабельности на январь 2026 года показывает, что выбор между столичным кластером и региональной специальной экономической зоной (СЭЗ) зависит от стратегии: масштабируемость и оборот (Ташкент) или минимизация издержек и налоги (регионы) (Таблица 2).

**Таблица 2.**

**SWOT анализ регионального и локального кластера<sup>1</sup>**

| Параметр                  | Столичный кластер (Ташкент)                | Региональная СЭЗ (Области)                                       |
|---------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Налоговая нагрузка</b> | Стандартная (с учетом льгот для медицины)  | Минимальная (освобождение от земельного, имущественного налогов) |
| <b>Аренда и земля</b>     | Высокая рыночная стоимость                 | Льготные ставки или долгосрочное владение                        |
| <b>Объем рынка</b>        | Максимальный (высокая плотность населения) | Средний (нишевый спрос)                                          |
| <b>Кадровый потенциал</b> | Высокий (доступ к ведущим вузам)           | Дефицитный (требуются расходы на релокацию)                      |
| <b>Окупаемость (ROI)</b>  | 3–5 лет (за счет оборота)                  | 4–6 лет (за счет экономии на костях)                             |

В 2026 году Ташкент остается ключевым рынком с самой высокой платежеспособностью. Прямой доступ к системе государственного медицинского страхования (ГМС), которая с 2026 года активно направляет средства в частные клиники, если их услуги дешевле и качественнее государственных. Высокая маржинальность за счет сложных и дорогих исследований (МРТ, генетика, ПЭТ-КТ), которые востребованы именно в столице. Высокая конкуренция и значительные операционные расходы (ОРЕХ) на персонал и аренду.

Инвестиции в регионы в 2026 году поддерживаются новыми указами о снижении налоговой нагрузки. С 1 января 2026 года для предприятий в регионах действуют налоговые каникулы по прибыли до 2028 года. Также действуют льготы на ввоз оборудования, продленные на 3 года. Выше в сегменте массовой базовой диагностики (УЗИ, анализы, рентген) из-за отсутствия современных центров в малых городах. С 2026 года государство выделило ресурс в \$200 млн. на льготное финансирование создания многопрофильных клиник в регионах. С этого года для частных медицинских центров введена уникальная мера — возврат части уплаченного НДС. Это значительно повышает чистую прибыль

<sup>1</sup> Анализ автора



(Net Profit) диагностических центров, которые ранее имели высокую налоговую нагрузку на импортное оборудование и реагенты.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что развитие медицинского туризма в Республике Узбекистан на современном этапе целесообразно рассматривать в тесной взаимосвязи с процессами кластеризации медицинских и фармацевтических учреждений. Кластерный подход выступает эффективным инструментом повышения конкурентоспособности регионов, обеспечивая синергетический эффект за счёт интеграции медицинских услуг, туристической инфраструктуры, научно-образовательного потенциала и цифровых технологий.

Установлено, что формирование медицинских кластеров способствует снижению издержек, повышению качества и доступности медицинской помощи, развитию специализированных направлений медицины и формированию устойчивых региональных брендов. Особую роль в этом процессе играет государственная поддержка, выражающаяся в предоставлении налоговых и таможенных льгот, развитии инфраструктуры, внедрении системы государственного медицинского страхования и стимулировании частных инвестиций.

Анализ показал, что столичные и региональные медицинские кластеры обладают различными экономическими преимуществами и стратегическими возможностями: столичные кластеры ориентированы на высокотехнологичные и капиталоемкие виды медицинских услуг, тогда как региональные кластеры обеспечивают оптимизацию издержек и развитие массовых направлений диагностики и лечения. Это создаёт предпосылки для формирования сбалансированной территориальной модели развития медицинского туризма.

В целом, реализация кластерной модели в сфере медицинского туризма способствует диверсификации региональной экономики, росту инвестиционной привлекательности, развитию человеческого капитала и укреплению экспортного потенциала услуг. Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ регионального развития, стратегий привлечения инвестиций и совершенствовании механизмов государственного регулирования медицинского и оздоровительного туризма.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Агентство статистики при Президенте РУз (Stat.uz): Ежеквартальные отчеты о деятельности СЭЗ, малых промышленных зон (МПЗ), технопарков и кластеров.
2. Инвестиционный портал Узбекистана (Invexi.org).
3. Пресс-служба Президента РУз (President.uz).
4. Инновационный кластер Tashkent Pharma Park: Официальный сайт (pharmapark.uz).

## TO‘QIMACHILIK SANOATIDA ISHLAB CHIQUARISH XARAJATLARINI OPTIMALLASHTIRISH ORQALI RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISH

**Xushvaqtov Shuhrat Abduraufovich**

Toshkent to‘qimachilik va yengil sanoat instituti

Yoshlar bilan ishlash,

ma’naviyat va ma’rifat bo‘lim boshlig‘i

### **Annotatsiya**

Mazkur maqolada to‘qimachilik sanoatida ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish orqali raqobatbardoshlikni oshirish omillari ilmiy jihatdan tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida ishlab chiqarish tannarxining asosiy tarkibiy qismlari, jumladan xom ashyo, energiya, mehnat va texnologik xarajatlarning iqtisodiy samaradorlikka ta’siri o‘rganildi. Qiyosiy tahlil asosida O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining xalqaro raqobatchilar bilan solishtirilgan ustun va cheklovchi jihatlari aniqlab berildi. Yalang‘och ishlab chiqarish, Industry 4.0 texnologiyalari hamda barqaror ishlab chiqarish tamoyillarining xarajatlarni kamaytirish va resurslardan samarali foydalanishdagi roli asoslab berildi. Tadqiqot natijalari ishlab chiqarish xarajatlarini ilmiy asosda boshqarish to‘qimachilik korxonalarining raqobatbardoshligini mustahkamlash va uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega ekanini ko‘rsatdi.

**Kalit so‘zlar:** to‘qimachilik sanoati, ishlab chiqarish xarajatlari, raqobatbardoshlik, xarajatlarni optimallashtirish, yalang‘och ishlab chiqarish, Industry 4.0, barqaror taraqqiyot.

### **Аннотация**

В статье были проанализированы факторы повышения конкурентоспособности текстильной промышленности на основе оптимизации производственных затрат. В ходе исследования была изучена структура себестоимости, включая затраты на сырьё, энергию, трудовые ресурсы и технологии, а также их влияние на экономическую эффективность предприятий. На основе сравнительного анализа были выявлены конкурентные преимущества и ограничивающие факторы текстильной отрасли Узбекистана по сравнению с международными производителями. Была обоснована роль бережливого производства, технологий Industry 4.0 и принципов устойчивого производства в снижении затрат и повышении эффективности использования ресурсов. Полученные результаты подтвердили, что научно обоснованное управление производственными затратами способствует укреплению конкурентных позиций и обеспечению устойчивого развития текстильных предприятий.

**Ключевые слова:** текстильная промышленность, производственные затраты, конкурентоспособность, оптимизация затрат, бережливое производство, Industry 4.0, устойчивое развитие.

### **Abstract**

The article analyzed factors for enhancing the competitiveness of the textile industry through the optimization of production costs. The study examined the structure of production costs, including expenditures on raw materials, energy, labor,

and technology, as well as their impact on economic efficiency. A comparative analysis identified the competitive advantages and limiting factors of Uzbekistan's textile industry in relation to international producers. The role of lean manufacturing, Industry 4.0 technologies, and sustainable production principles in reducing costs and improving resource efficiency was substantiated. The findings confirmed that scientifically grounded cost management contributes to strengthening competitive positions and ensuring the long-term sustainable development of textile enterprises.

**Keywords:** textile industry, production costs, competitiveness, cost optimization, lean manufacturing, Industry 4.0, sustainable development.

## KIRISH

Global to'qimachilik sanoati barqaror rivojlanish va texnologik yangilanish bosqichiga kirib, jahon iqtisodiyotida muhim o'rin egallamoqda. Bozor hajmining kengayishi, iste'mol talabining diversifikatsiyalanishi hamda yetkazib berish zanjirlarining murakkablashuvi ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan yangi yondashuvlarni talab etmoqda. Ushbu sharoitda ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish masalasi to'qimachilik korxonalarining raqobatbardoshligini mustahkamlashning muhim omillaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

O'zbekiston to'qimachilik sanoati boy xom ashyo bazasi, raqobatbardosh mehnat resurslari va sanoat infratuzilmasining izchil rivojlanishi hisobiga mintaqada istiqbolli tarmoqlardan biri sifatida shakllanib bormoqda. Ishlab chiqarish quvvatlarining kengayishi va eksport geografiyasining oshishi sanoatning o'sish salohiyatini yaqqol ko'rsatmoqda. Shu bilan birga, global bozorda muvaffaqiyatli raqobat olib borish uchun tannarx tarkibini chuqur tahlil qilish, resurslardan samarali foydalanish va zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyalarini keng joriy etish alohida ahamiyat kasb etadi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, yalang'och ishlab chiqarish (lean manufacturing), Sanoat 4.0 texnologiyalari hamda barqaror ishlab chiqarish tamoyillarini qo'llash orqali xarajatlarni maqbullashtirish va mahsulot sifatini oshirish mumkin. Ushbu yondashuvlar to'qimachilik korxonalariga nafaqat ichki samaradorlikni kuchaytirish, balki global qiymat zanjirlarida mustahkam o'rin egallash imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan, ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish orqali raqobatbardoshlikni oshirish omillarini ilmiy asosda o'rganish dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

To'qimachilik sanoatida raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan omillarni o'rganish bo'yicha xalqaro ilmiy adabiyotlarda keng ko'lamli tadqiqotlar mavjud. M. Porter tomonidan ishlab chiqilgan raqobatbardoshlik nazariyasiga ko'ra, milliy sanoatlarning global bozordagi muvaffaqiyati narx ustunligi, mahsulot differentsiatsiyasi va bozor segmentiga moslashish strategiyalari bilan belgilanadi [5]. Ushbu yondashuvni to'qimachilik kontekstida qo'llagan Fernandez-Stark va hamkasblarining tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, global qiymat zanjirida joylashgan davlatlarning raqobatbardoshligi

faqat past mehnat xarajatlari emas, balki logistik imkoniyatlar, sifat standartlari va yetkazib berish tezligiga ham bog'liq [6].

Xarajatlarni optimallashtirish bo'yicha ilmiy adabiyotlarda bir nechta asosiy yondashuvlar shakllangan. Birinchidan, Toyota ishlab chiqarish tizimiga asoslangan yalang'och ishlab chiqarish (lean manufacturing) tamoyillari to'qimachilik sanoatida keng o'rganilgan. Hodge va hamkasblarining tadqiqotida 20 ta lean vositasi olti toifaga - vizual boshqaruv, siyosat tarqatish, sifat usullari, standartlashtirilgan ish, JIT va takomillashtirish usullariga — ajratilgan [7]. Saravanan va boshqalarning Hindiston to'qimachilik sektoridagi empirik tadqiqoti lean texnikalarini qo'llash natijasida umumiy unumdorlikning 4,84% ga oshganligini isbotladi [8].

Ikkinchi muhim yo'nalish - sanoat 4.0 texnologiyalarining to'qimachilik sohasiga tatbiq etilishi bilan bog'liq. Deepthi va Veerabhadra tomonidan o'tkazilgan tizimli adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatdiki, Internet of Things (IoT) va RFID texnologiyalari to'qimachilikda eng keng tadqiq qilingan Industry 4.0 yechimlaridan bo'lib, ular real vaqt rejimida xarajatlar monitoringini amalga oshirish va inventar boshqaruvini optimallashtirish imkonini beradi [9]. Bhatia va Kumar Hindiston ishlab chiqarish sektorlarida, jumladan to'qimachilikda, Industry 4.0 ni muvaffaqiyatli qo'llash uchun tashkiliy qo'llab-quvvatlash, ishchi kuchining tayyorligi va texnologik infratuzilmaning muhimligini empirik ravishda asoslagan [10].

Uchinchi yo'nalish barqaror ishlab chiqarish va aylana iqtisodiyot tamoyillarining xarajat samaradorligiga ta'sirini o'rganadi. Abbate va hamkasblarining tizimli tahlili shuni aniqladiki, to'qimachilik sanoatida eko-samaradorlik tamoyillarini joriy etish nafaqat ekologik yukni kamaytiradi, balki resurs iste'molini optimallashtirish orqali sezilarli xarajat tejamlorligiga olib keladi [11]. Monticelli va Costamagna xizmat sifatidagi mahsulot (product-as-a-service) modelining raqobatbardoshlikni oshirish va atrof-muhitga salbiy ta'sirni kamaytirish bo'yicha afzalliklarini nazariy jihatdan asoslagan [12].

O'zbekiston to'qimachilik sanoati kontekstida olib borilgan tadqiqotlar ham borgan sari ko'paymoqda. IFC hisobotiga ko'ra, O'zbekiston Yevropaga to'qimachilik mahsulotlari yetkazib beruvchi davlatlar orasida transport xarajatlari va import bojlari bo'yicha eng raqobatbardosh mamlakat sifatida baholangan [13]. Uztextileprom ma'lumotlariga ko'ra, O'zbek ipining o'rtacha narxi jahon narxlaridan 28% ga arzon bo'lib, bu xom ashyo bo'yicha muhim qiyosiy ustunlikni tashkil etadi [14]. Biroq, Oreate AI tahlili ko'rsatishicha, sanoatdagi quvvatlardan foydalanish darajasi yetarli darajada emas — ip yigirish quvvatlaridan foydalanish atigi 77% ni tashkil etadi, bu esa ortiqcha xarajatlarning muhim manbai hisoblanadi [15].

Xalqaro tajribani tahlil qilganda, Bangladesh va Vyetnam kabi davlatlar xarajat samaradorligi bo'yicha muhim natijalarga erishganligi kuzatiladi. BGMEA hisobotiga ko'ra, Bangladesh tayyor kiyim eksporti 2023/24 moliya yilida 38,48 mlrd AQSh dollarini tashkil etgan bo'lib, bu muvaffaqiyat standartlashtirilgan xarajat hisoboti va klaster tizimiga asoslangan [16]. Vyetnam to'qimachilik eksporti esa 2024-yilda 44 mlrd AQSh dollariga yetishi prognoz qilingan, bu erda maqsadli xarajat hisoblash (target costing) va xorijiy investitsiyalar asosiy omil bo'lgan [17]. Ushbu tajribalar

O‘zbekiston uchun muhim darslar beradi — ilmiy xarajat boshqaruvini tatbiq etish orqali raqobatbardoshlikni sezilarli darajada oshirish mumkinligini ko‘rsatadi.

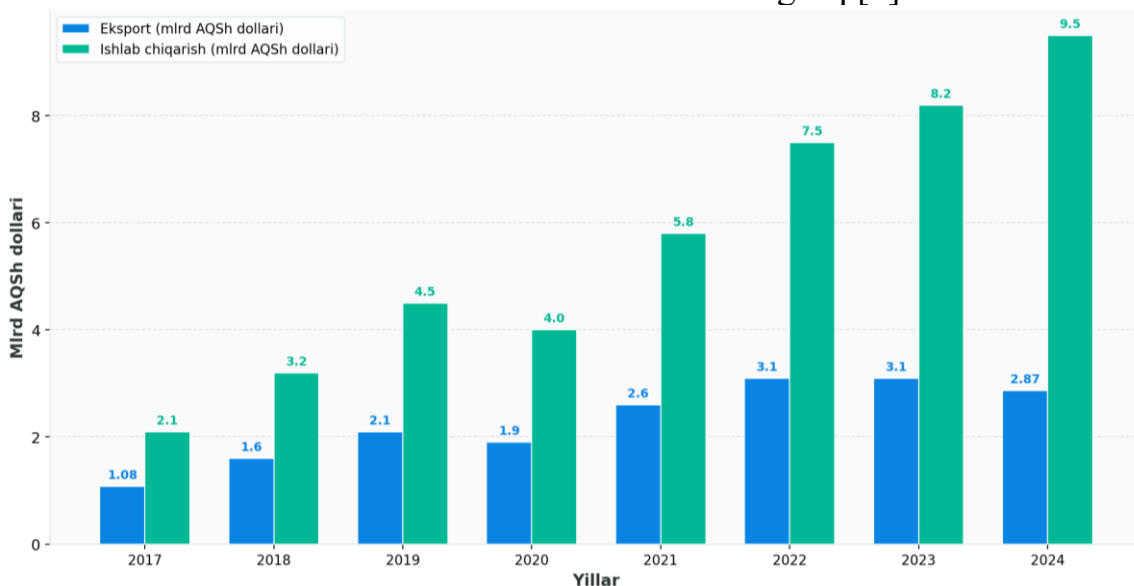
## METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqotda to‘qimachilik sanoatida ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish orqali raqobatbardoshlikni oshirish omillarini aniqlashga qaratilgan ilmiy yondashuvlar qo‘llanildi. Tadqiqot jarayonida nazariy va empirik tahlil uyg‘unlashtirilib, deduktiv va induktiv metodlardan foydalanildi. O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining 2017–2024-yillardagi statistik ma’lumotlari asosida ishlab chiqarish xarajatlari tarkibi tahlil qilindi hamda qiyosiy tahlil usuli orqali Bangladesh, Vyetnam va Turkiya ko‘rsatkichlari bilan solishtirildi. Xarajat samaradorligini baholashda strukturaviy va ko‘p mezonli baholash usullari qo‘llanildi. Shuningdek, yalang‘och ishlab chiqarish, Industry 4.0 va barqaror ishlab chiqarish tamoyillarining ta’siri tizimli yondashuv asosida o‘rganildi. Olingan natijalar ilmiy mantiq asosida umumlashtirildi va xulosalar shakllantirildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

### *O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining joriy holati va dinamikasi*

O‘zbekiston to‘qimachilik sanoati so‘nggi yetti yil davomida sezilarli o‘shish dinamikasini namoyish etdi. Prezidentlik matbuot xizmati ma’lumotlariga ko‘ra, 2017-yildan 2023-yilga qadar to‘qimachilik ishlab chiqarishi 4,2 barobar o‘sdı [14]. 2023-yilda to‘qimachilik va tikuvchilik-trikotaj mahsulotlari ishlab chiqarish qiymati 8,2 mlrd AQSh dollariga yetdi, eksport hajmi esa 3,1 mlrd AQSh dollarini tashkil etib, mahsulotlar 83 ta davlatga yetkazib berildi [4]. Biroq, 2024-yilda eksport hajmi 6,7% ga kamayib, 2,87 mlrd AQSh dollarga tushdi, bu holat xalqaro bozordagi talab o‘zgarishlari va ichki samaradorlik muammolari bilan bog‘liq [4].



**1-rasm. O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatida ishlab chiqarish va eksport dinamikasi (2017–2024)<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> O‘zbekiston Respublikasi milliy Statistika qo‘mitasi, Uztextileprom, USDA, 2024



1-rasmdan ko‘rinib turibdiki, ishlab chiqarish hajmi barqaror o‘shishda davom etgan bo‘lsa-da, eksport ko‘rsatkichlari 2023–2024-yillarda to‘xtab qolgan. Bu hodisa sanoat samaradorligi va xarajat boshqaruvi sohasidagi muammolarga e‘tiborni qaratadi. Eksport tarkibida ip (43,2%) va tayyor to‘qimachilik mahsulotlari (39,2%) eng katta ulushni egallaydi [4], bu esa yuqori qo‘shilgan qiymatli tayyor kiyim ulushining hali yetarli darajada emasligi haqida signal beradi.

#### *Ishlab chiqarish xarajatlari tarkibining tahlili*

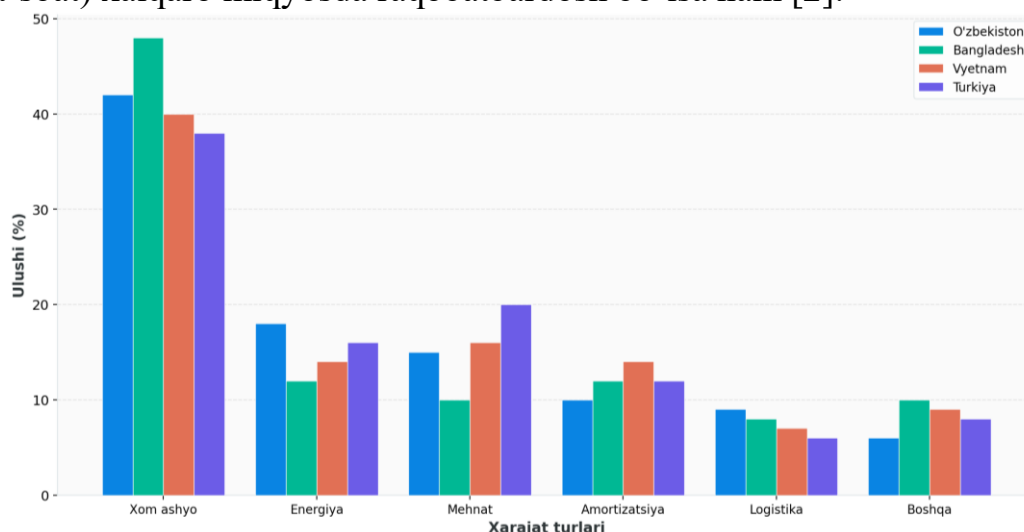
To‘qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish tannarxining tarkibiy tahlili xarajatlarni optimallashtirish uchun eng samarali yo‘nalishlarni aniqlash imkonini beradi. 1-jadvalda O‘zbekiston va raqib davlatlar to‘qimachilik sanoatining xarajat tarkibi keltirilgan.

#### 1-jadval.

##### **To‘qimachilik sanoatida ishlab chiqarish xarajatlari tarkibi (foizda)<sup>1</sup>**

| Xarajat turi  | O‘zbekiston | Bangladesh | Vyetnam | Turkiya | Jahon o‘rtachasi |
|---------------|-------------|------------|---------|---------|------------------|
| Xom ashyo     | 42          | 48         | 40      | 38      | 41               |
| Energiya      | 18          | 12         | 14      | 16      | 15               |
| Mehnat        | 15          | 10         | 16      | 20      | 16               |
| Amortizatsiya | 10          | 12         | 14      | 12      | 12               |
| Logistika     | 9           | 8          | 7       | 6       | 8                |
| Boshqa        | 6           | 10         | 9       | 8       | 8                |

1-jadvaldan ko‘rinib turibdiki, O‘zbekistonda xom ashyo xarajatlarining ulushi (42%) nisbatan yuqori bo‘lib, bu paxta tolasini ichki qayta ishlash xarajatlari bilan bog‘liq. O‘z-o‘zini yetishtirish xarajatlari taxminan 900 AQSh dollari/tonnani tashkil etadi, bozor xarid narxi esa 1500–1600 AQSh dollari/tonnaga yetadi [15]. Energiya xarajatlari ulushining yuqoriligi (18%) sanoatdagi eskirgan uskunalar va energiya tejamkorligi past texnologiyalar bilan izohlanadi, garchi elektr energiyasi tarifi (\$0,04/kVt·soat) xalqaro miqyosda raqobatbardosh bo‘lsa ham [2].



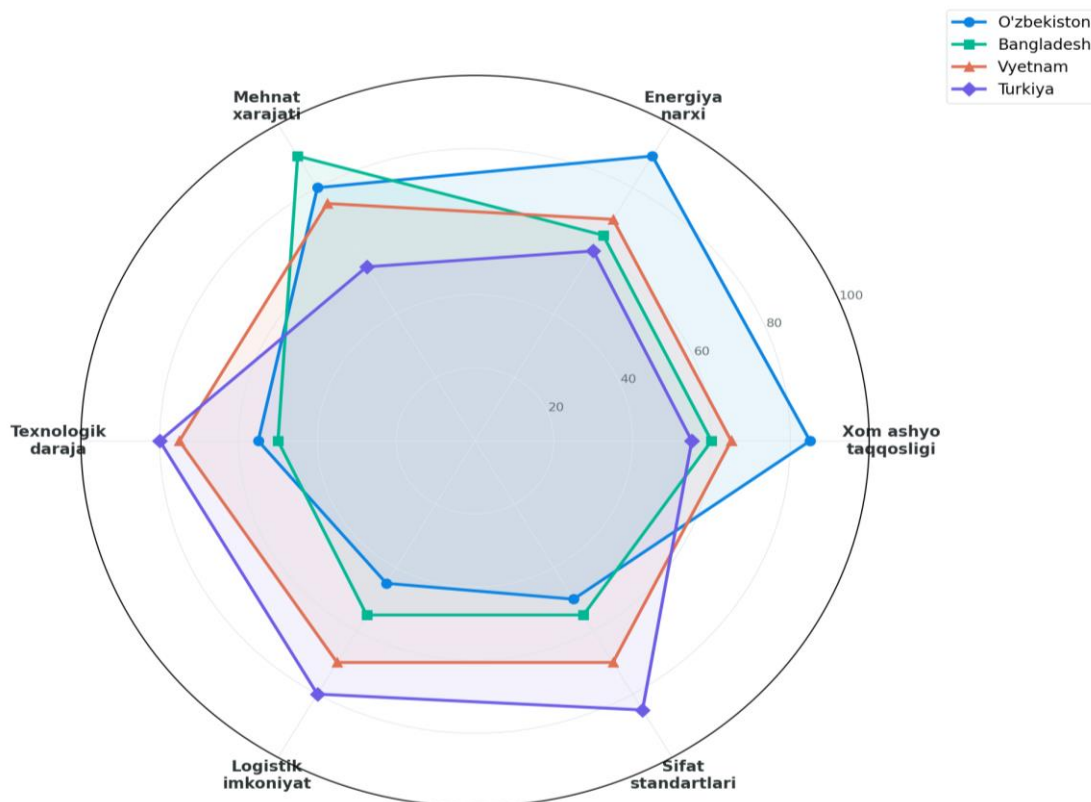
#### **2-rasm. To‘qimachilik sanoatida ishlab chiqarish xarajatlari tarkibining xalqaro qiyosiy tahlili (foizda)<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> IFC, World Bank, Uztextileprom, BGMEA, Vinatex ma‘lumotlari asosida muallif hisob-kitobi, 2024

<sup>2</sup> Manba: IFC, World Bank, Uztextileprom, BGMEA, Vinatex ma‘lumotlari asosida muallif hisob-kitobi, 2024

2-rasm xarajat kategoriyalari bo'yicha davlatlararo farqlarni yaqqol ko'rsatadi. O'zbekistonning asosiy ustunligi mehnat xarajatlarining nisbatan pastligi (15%) va energiya resurslarining arzonligi hisoblanadi. Biroq, logistika xarajatlarining yuqoriligi (9%) davlatning dengizga chiqish imkoniyati yo'qligi bilan bevosita bog'liq bo'lib, bu omil transport xarajatlarini oshiradi. Turkiya (6%) va Vyetnam (7%) ushbu ko'rsatkich bo'yicha ancha qulay holatda joylashgan.

*Raqobatbardoshlik omillarining qiyosiy bahosi*



### 3-rasm. Raqobatbardoshlik omillarining qiyosiy bahosi (radar diagramma, 100 ball tizimida)<sup>1</sup>

3-rasmdagi radar diagramma O'zbekistonning raqobatbardoshlik profilini vizual tarzda aks ettiradi. O'zbekiston xom ashyo taqqosligi (85 ball) va energiya narxi (90 ball) bo'yicha barcha raqiblardan aniq ustunlikka ega. Biroq, texnologik daraja (55 ball), logistik imkoniyat (45 ball) va sifat standartlari (50 ball) bo'yicha sezilarli orqada qolish kuzatiladi. Turkiya va Vyetnam ushbu ko'rsatkichlarda yuqoriroq natijalarga ega bo'lib, bu ular tomonidan xarajatlar boshqaruviga tizimlashtirilgan yondashuvning qo'llanilganligini aks ettiradi.

Xom ashyo bo'yicha O'zbekistonning ustunligi muhim, chunki O'zbek ipining jahon narxlaridan 28% ga arzonligi hisoblangan [14]. Biroq, Ecotextile News (2025) ma'lumotlariga ko'ra, paxta narxlarining global miqyosda uch yil davomida 2350 funt/tonnadan 1175 funt/tonnaga tushishi O'zbekiston uchun ikki tomonlama ta'sir

<sup>1</sup> Manba: IFC, World Bank, WTO, Uztextileprom ma'lumotlari asosida muallif bahosi, 2024

ko'rsatdi — bir tomondan xarajatlar kamaydi, ikkinchi tomondan eksport daromadlari qisqardi [18]. Bundan tashqari, 2025/26 marketing yilida paxta tolasi ishlab chiqarish 620 000 tonnaga tushishi, ichki iste'mol esa 670 000 tonnani tashkil etishi prognoz qilinmoqda, bu esa import zaruriyatini keltirib chiqaradi [18].

#### *Xarajatlarni optimallashtirish strategiyalarining samaradorlik tahlili*

Xarajatlarni optimallashtirish bo'yicha xalqaro tajribalar va O'zbekiston to'qimachilik sanoatining joriy holati tahlili asosida uchta asosiy strategik yo'nalish aniqlandi.

Birinchidan, yalang'och ishlab chiqarish (lean manufacturing) tamoyillarini joriy etish sezilarli natijalar berishi mumkin. Saravanan va boshqalarning empirik tadqiqotida lean texnikalarini to'qimachilik korxonalarida qo'llash natijasida sikl vaqtini 472 sekunddan 438 sekundga qisqartirish, operator harakatlanishini 153 futdan 117 futga kamaytirish va umumiy unumdorlikni 4,84% ga oshirish imkoni isbotlangan [8]. Bangladesh to'qimachilik sektoridagi tajriba shuni ko'rsatdiki, 5S lean vositasini qo'llash natijasida tayyor mahsulot inventarini kamaytirish, joy samaradorligini oshirish va transport xarajatlarini optimallashtirish mumkin [19]. O'zbekiston to'qimachilik korxonalarida lean tamoyillarni tatbiq etish orqali ishlab chiqarish xarajatlarini 10–15% ga kamaytirish imkoniyati mavjud.

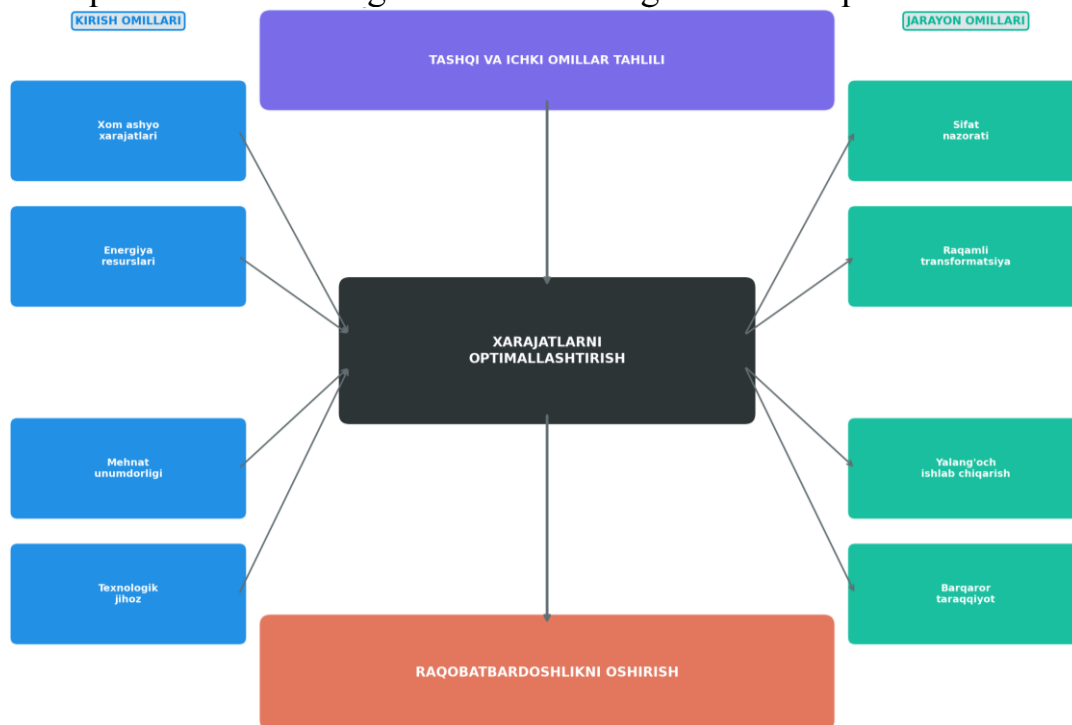
Ikkinchidan, Industry 4.0 texnologiyalarini joriy etish raqamli xarajat boshqaruvini ta'minlaydi. Xitoy tajribasi shuni ko'rsatdiki, korxona resurslari rejalashtirish (ERP) va ishlab chiqarishni boshqarish tizimlari (MES) real vaqt rejimida xarajatlar analitikasini ta'minlash orqali qaror qabul qilish samaradorligini oshiradi [16]. O'zbekistonda zamonaviy uskunalar avlod almashinuvi 10–20% energiya tejamlorligini ta'minlashi mumkin [20]. Xitoy kompaniyalari O'zbekistonga ko'chirgan investitsiyalar asosida sintetik tola va viskoza ip ishlab chiqarish quvvatlarining rivojlanishi, sanoatda xom ashyo diversifikatsiyasi va texnologik yangilanish imkoniyatlarini kengaytiradi [21].

Uchinchidan, barqaror ishlab chiqarish va sertifikatlash tizimlarini kengaytirish xarajatlarni uzoq muddatli istiqbolda optimallashtirish va yangi bozor segmentlariga kirish imkonini beradi. 2024-yilda Better Cotton Initiative O'zbekistonda 50 000 gektar paxta maydonini sertifikatlash [22]. ILO Better Work dasturi doirasida O'zbekiston to'qimachilik korxonalari ESG talablariga muvofiqlikni ta'minlash va xalqaro brendlar uchun etakchi yetkazib beruvchiga aylanish bo'yicha sezilarli yutuqlarga erishdi — Walt Disney Company O'zbekistonni tasdiqlangan manba davlatlari ro'yxatiga kiritdi [23]. Yevropaning GSP+ tizimi doirasida O'zbek to'qimachilik mahsulotlarining 66% bojsiz kiritilishi imkoniyati xarajat samaradorligini yanada oshiradi [21].

#### *Ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish konseptual modeli*

Tadqiqot natijalarini umumlashtirish maqsadida to'qimachilik sanoatida ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish orqali raqobatbardoshlikni oshirishning konseptual modeli ishlab chiqildi. Model tashqi va ichki omillar tahlili, kirish omillari (xom ashyo, energiya, mehnat, texnologik jihozlar), jarayon omillari (sifat nazorati,

raqamli transformatsiya, yalangʻoch ishlab chiqarish, barqaror taraqqiyot) va yakuniy natija — raqobatbardoshlikning oshishi oʻrtasidagi tizimli aloqani aks ettiradi.



**4-rasm. Toʻqimachilik sanoatida ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish orqali raqobatbardoshlikni oshirish konseptual modeli<sup>1</sup>**

4-rasmda taqdim etilgan konseptual modelning asosiy gʻoyasi shundan iboratki, xarajatlarni optimallashtirish bir yoʻnalishli jarayon emas, balki kirish omillari va jarayon omillari oʻrtasidagi sinergik taʼsir natijasi hisoblanadi. Xom ashyo xarajatlarini kamaytirish faqat arzon xarid narxiga emas, balki resurs samaradorligini oshirish, chiqindilarni kamaytirish va qayta ishlash texnologiyalarini takomillashtirish orqali erishiladi. Energiya xarajatlarini optimallashtirish zamonaviy uskunalar joriy etish, energiya auditori tizimlarini kengaytirish va muqobil energiya manbalaridan foydalanishni nazarda tutadi. Mehnat unumdorligini oshirish esa kadrlar malakasini yuksaltirish, motivatsiya tizimlarini takomillashtirish va raqamli avtomatlashtirish orqali amalga oshiriladi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari Oʻzbekiston toʻqimachilik sanoatining xom ashyo resurslari va energiya narxi boʻyicha muhim qiyosiy ustunliklarga ega ekanligini tasdiqladi. Oʻzbek ipining jahon narxlaridan 28% ga arzonligi [14], elektr energiya tarifining \$0,04/kVt·soat darajasida saqlanishi [2] va malakali ishchi kuchining oylik ish haqi \$200–400 diapazonida boʻlishi [21] sanoatning narx raqobatbardoshligi uchun mustahkam asos yaratadi. Biroq, texnologik daraja (55 ball), logistik imkoniyat (45 ball) va sifat standartlari (50 ball) boʻyicha raqiblardan orqada qolish umumiy raqobatbardoshlikni cheklaydi.

<sup>1</sup> Manba: muallif ishlanmasi

Tahlil natijalariga ko'ra, O'zbekiston to'qimachilik korxonalarining eksport hajmi 2024-yilda 6,7% ga kamayib, 2,87 mlrd AQSh dollarini tashkil etganligi [4] sanoatda tizimli xarajat boshqaruvi mexanizmlarini joriy etish zaruriyatini ko'rsatadi. Ishlab chiqarish tannarxida xom ashyo (42%), energiya (18%) va mehnat (15%) xarajatlari eng katta ulushni egallaydi, bu uch kategoriya bo'yicha maqsadli optimallashtirish umumiy xarajatlarni 15–20% ga kamaytirish imkoniyatini beradi.

Tadqiqot asosida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqilgan:

Birinchidan, yalang'och ishlab chiqarish (lean manufacturing) tamoyillarini bosqichma-bosqich joriy etish tavsiya etiladi. Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, 5S, vizual boshqaruv, standartlashtirilgan ish va JIT vositalarini qo'llash to'qimachilik korxonalarida sikl vaqtini qisqartirish, ortiqcha inventarni kamaytirish va umumiy unumdorlikni 4–5% ga oshirish imkonini beradi [8]. O'zbekistonda ushbu tamoyillarni birinchi navbatda yirik klasterlar va eksportga yo'naltirilgan korxonalarda sinov tariqasida joriy etish va keyin tarmoq bo'ylab keng tatbiq etish maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, Industry 4.0 texnologiyalarini to'qimachilik korxonalariga bosqichma-bosqich tatbiq etish kerak. Korxona resurslari rejalashtirish (ERP) tizimlari, IoT asosidagi sensorlar va real vaqtli xarajatlar monitoringi tizimlari korxonalarda xarajat shaffofligini ta'minlash va qaror qabul qilish samaradorligini oshirish uchun muhim vosita bo'lib xizmat qiladi [9]. Zamonaviy uskunalar avlod almashinuvi orqali 10–20% energiya tejamliligiga erishish mumkin [20].

Uchinchidan, barqaror ishlab chiqarish sertifikatlari (Better Cotton, OEKO-TEX, ESG) qamrovini kengaytirish zarur. Bu nafaqat Yevropa bozorlariga GSP+ tizimi orqali bojsiz kirishni ta'minlaydi [21], balki xalqaro brendlar bilan hamkorlik imkoniyatlarini kengaytiradi [23]. ILO Better Work dasturi doirasida mehnat sharoitlarini yaxshilash va xalqaro standartlarga muvofiqlikni ta'minlash O'zbekistonni global yetkazib berish zanjirida ishonchli hamkor sifatida mustahkamlaydi.

To'rtinchidan, logistik xarajatlarni optimallashtirish uchun transport infratuzilmasini rivojlantirish va hududiy hamkorlik aloqalarini kuchaytirish lozim. O'zbekistonning dengizga chiqish imkoniyati yo'qligi transport xarajatlarini oshiradi, biroq Xitoy-Qirg'iziston-O'zbekiston temir yo'li loyihasi va boshqa infratuzilma loyihalari ushbu muammoni hal etish imkonini beradi. Hukumat tomonidan transport xarajatlarini subsidiyalash siyosatini davom ettirish va kengaytirish sanoat raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlaydi [13].

Beshinchidan, kadrlar malakasini yuksaltirish va ilmiy-texnik tadqiqotlarni rag'batlantirish zarur. To'qimachilik sanoatida texnologik yangilanish samaradorligi bevosita kadrlar tayyorgarlik darajasiga bog'liq [10]. Oliy ta'lim muassasalari va sanoat korxonalari o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish, xalqaro tajriba almashish dasturlarini kengaytirish va innovatsion loyihalarni moliyalash mexanizmlarini takomillashtirish uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlashning muhim sharti hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekiston to'qimachilik sanoati xom ashyo va energiya resurslari bo'yicha muhim tabiiy afzalliklarga ega bo'lib, ushbu ustunliklarni ilmiy



asoslangan xarajat boshqaruvi strategiyalari, zamonaviy texnologiyalar va barqaror ishlab chiqarish tamoyillari bilan uyg'unlikda samarali qo'llash orqali global miqyosda raqobatbardosh pozitsiyani yanada mustahkamlash imkoniyati mavjud. Kelgusi tadqiqotlar muayyan to'qimachilik klasterlari va korxonalar darajasida empirik ma'lumotlar yig'ish va ekonometrik modellashtirish orqali taklif etilgan strategiyalarning aniq miqdoriy ta'sirini baholashga qaratilishi maqsadga muvofiq.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Grand View Research (2024). "Textile Market Size, Share & Trends Analysis Report." <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/textile-market>
2. Uzbekistan Textile and Garment Industry Association (Uztextileprom). "Investment Potential." <https://uzts.uz/en/to-investors/investment-potential/>
3. Embassy of Uzbekistan in the United States (2024). "The Groundwork of Economic Reforms in 2024." <https://uzbekistan.org/the-groundwork-of-economic-reforms-in-2024/4446/>
4. Textile Expo Uzbekistan (2025). "In 2024, textile production in Uzbekistan increased, but exports decreased by 6.7%." <https://textileexpo.uz/en/news/in-2024-textile-production-in-uzbekistan-increased-but-exports-decreased-by-67>
5. Porter, M.E. (1998). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.
6. Fernandez-Stark, K., Frederick, S., & Gereffi, G. (2021). "Analysis of the Textile and Clothing Industry Global Value Chains." Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Analysis-of-the-Textile-and-Clothing-Industry-Global-Value-Chains.pdf>
7. Hodge, G.L., Goforth Ross, K., Joines, J.A., & Thoney, K. (2011). "Adapting lean manufacturing principles to the textile industry." International Journal of Lean Six Sigma, 2(1), 36–51. <https://doi.org/10.1108/20401461111119459>
8. Saravanan, S., Chakraborty, P.S., Nallusamy, S., & Kumar, V. (2023). "A Proposed Model for Productivity Improvement by Implementation of Lean Manufacturing Techniques in a Textile Industry." SSRG International Journal of Mechanical Engineering, 10(8), 31–48. <https://doi.org/10.14445/23488360/IJME-V10I8P104>
9. Deepthi, B., & Veerabhadra, V. (2024). "Industry 4.0 in Textile and Apparel Industry: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis." Vision: The Journal of Business Perspective, 28(2), 157–170. <https://doi.org/10.1177/09722629231225041>
10. Bhatia, M.S., & Kumar, S. (2023). "Critical success factors for Industry 4.0 adoption in Indian manufacturing sectors." International Journal of Production Economics, 265, 109002.
11. Abbate, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Nadeem, S.P., & Riccio, E. (2023). "Sustainability trends and gaps in the textile, apparel and fashion industries." Environment, Development and Sustainability, 26, 1–28. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02887-2>

12. Monticelli, J.M., & Costamagna, R. (2022). "Product-as-a-service business models in the textile industry: competitiveness and environmental implications." *Journal of Cleaner Production*, 370, 133520.
13. International Finance Corporation (IFC) (2024). "Uzbekistan Textile Competitiveness Study." Washington, DC: World Bank Group.
14. Daryo News (2024). "Uzbekistan's textile exports reach \$3.1bn in 2023." <https://daryo.uz/en/2024/04/16/uzbekistans-textile-exports-reach-31bn-in-2023>
15. Oreate AI (2025). "Breaking Through Bottlenecks: The Current State of Uzbekistan's Textile Industry." <https://www.oreateai.com/blog/breaking-through-bottlenecks-and-moving-towards-globalization-the-current-state-of-uzbekistans-textile-industry-and-opportunities-for-exhibition-development/>
16. Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association (BGMEA) (2024). "Export Performance Report 2023–24." Dhaka: BGMEA.
17. Vietnam National Textile and Garment Group (Vinatex) (2024). "Vietnam's Textile Industry on Track to Achieve US\$44 Billion Exports in 2024." Hanoi: Vinatex.
18. Ecotextile News (2025). "Uzbekistan textile sector under pressure amid falling cotton prices." <https://www.ecotextile.com/2025081359081/radar/uzbekistan-textile-sector-under-pressure-amid-falling-cotton-prices/>
19. Bizuneha, B., & Omer, R. (2024). "Lean waste prioritisation and reduction in the apparel industry: application of waste assessment model and value stream mapping." *Cogent Engineering*, 11(1), 2341538. <https://doi.org/10.1080/23311916.2024.2341538>
20. GUZ Partners (2023). "Uzbekistan's Textile Industry Overview." <https://www.guz-partners.org/wp-content/uploads/2023/02/2023-02-20-UZTS-Presentation-Germany.pdf>
21. Times of Central Asia (2025). "Climbing the Value Chain: Uzbekistan's Textile Transformation Through Chinese Investment." <https://timesca.com/climbing-the-value-chain-uzbekistans-textile-transformation-through-chinese-investment/>
22. USDA (2024). "Cotton and Products Update: Uzbekistan." [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Cotton+and+Products+Update\\_Tashkent\\_Uzbekistan](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Cotton+and+Products+Update_Tashkent_Uzbekistan)
23. International Labour Organization (ILO) (2024). "A year of progress: Uzbekistan's textile industry marks first anniversary of landmark labour agreement." <https://www.ilo.org/resource/news/year-progress-uzbekistans-textile-industry-marks-first-anniversary>
24. Daryo News (2023). "Uzbekistan's cotton sector 2023: 621,000 metric tons production and \$200mn investment." <https://daryo.uz/en/2023/12/18/uzbekistans-cotton-sector-2023-621000-metric-tons-production-and-200mn-investment>
25. U.S. Department of State (2024). "2024 Investment Climate Statements: Uzbekistan." <https://2021-2025.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/uzbekistan/>

## FRANCHAYZING SUBYEKTLARI O'RTASIDAGI KOOPERATSIYANI BAHOLASHNING KO'P MEZONLI METODIKASINI ISHLAB CHIQISH VA SAMARADORLIKNI ANIQLASH

**Xodjayev Anvar Rasulovich**

Buxoro Davlat universiteti

“Iqtisodiyot” kafedrası dotsenti, PhD,

ORCID: 0000-0001-8662-759X

E-mail: [anikxodja1989@gmail.com](mailto:anikxodja1989@gmail.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada franchayzing subyektlari o'rtasidagi kooperatsiya darajasini baholashga qaratilgan ko'p mezonli metodika ishlab chiqilgan. Franchayzer va franchayzi o'rtasidagi strategik hamkorlik faqat huquqiy va moliyaviy mexanizmlar bilan cheklanmasligi, balki xizmat sifati, innovatsiyalarni qabul qilish darajasi va brend standartlariga rioya qilish kabi noan'anaviy ko'rsatkichlar orqali ham baholanishi zarurligi ilmiy asoslab berilgan. Tadqiqotda KPI indikatorlari aniqlanib, Delphi ekspert baholash metodi orqali ularning amaliy qiymati tasdiqlangan, AHP metodi yordamida esa ko'rsatkichlarning vazn koeffitsientlari hisoblab chiqilgan. Yakuniy bosqichda Kooperatsiya Kuch Indeksi (KKI) ishlab chiqilib, 10 ta franchayzing tarmog'i misolida amaliy sinovdan o'tkazilgan. Natijalar franchayzing tarmoqlarida kooperatsiya darajasi sezilarli farqlanishini, brend standartlariga rioya qilish eng muhim ta'sir omili ekanini va KPI indikatorlari o'rtasida o'zaro sinergiya mavjudligini ko'rsatdi. Taklif etilgan metodika franchayzing tizimini strategik boshqarishda, franchayzer-franchayzi aloqalarini mustahkamlashda hamda davlat siyosati darajasida franchayzingni qo'llab-quvvatlash dasturlarini shakllantirishda amaliy ahamiyatga ega.

**Kalit so'zlar:** franchayzing, kooperatsiya, KPI, Delphi, AHP, SERVQUAL, kooperatsiya kuchi indeksi, brend standartlari, konsalting xizmatlari, innovatsiyalarni qabul qilish, baholash metodikasi, strategik hamkorlik, franchayzer, franchayzi

### Аннотация

В данной статье разработана многокритериальная методика оценки уровня кооперации между субъектами франчайзинга. Обосновано, что стратегическое сотрудничество между франчайзером и франчайзи не должно ограничиваться только правовыми и финансовыми механизмами, но также должно оцениваться через нетрадиционные показатели, такие как качество услуг, степень принятия инноваций и соблюдение бренд-стандартов. В исследовании были определены KPI-индикаторы, их практическая значимость была подтверждена методом экспертной оценки Delphi, а весовые коэффициенты показателей рассчитаны с использованием метода АНР. На заключительном этапе был разработан Индекс силы кооперации (KKI), который был апробирован на примере 10 франчайзинговых сетей. Результаты показали существенные различия уровня кооперации между сетями, выявили ключевую роль соблюдения бренд-стандартов и подтвердили наличие синергии между KPI-показателями. Предложенная методика имеет практическую значимость в стратегическом управлении франчайзинговой системой, укреплении отношений франчайзер–

франчайзи, а также при формировании государственных программ поддержки франчайзинга.

**Ключевые слова:** франчайзинг, кооперация, KPI, Delphi, АНР, SERVQUAL, индекс силы кооперации, бренд-стандарты, консалтинговые услуги, принятие инноваций, методика оценки, стратегическое сотрудничество, франчайзер, франчайзи.

### Abstract

This article develops a multi-criteria methodology for assessing the level of cooperation between franchising entities. It is substantiated that strategic collaboration between franchisors and franchisees should not be limited to legal and financial mechanisms, but must also be evaluated through non-traditional indicators such as service quality, innovation adoption level, and compliance with brand standards. In the study, KPI indicators were identified, their practical relevance was validated through the Delphi expert assessment method, and their weight coefficients were calculated using the AHP method. At the final stage, the Cooperation Strength Index (CCI) was developed and tested on 10 franchising networks. The results revealed significant variations in cooperation levels across networks, highlighted compliance with brand standards as the most influential factor, and confirmed the existence of synergy among KPI indicators. The proposed methodology has practical significance for strategic management of franchising systems, strengthening franchisor–franchisee relations, and designing governmental support programs for franchising development.

**Keywords:** franchising, cooperation, KPI, Delphi, AHP, SERVQUAL, cooperation strength index, brand standards, consulting services, innovation adoption, evaluation methodology, strategic collaboration, franchisor, franchisee.

### KIRISH

Global iqtisodiy o'zgarishlar sharoitida biznes modellarining barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlash muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, resurslardan samarali foydalanish, innovatsiyalarni jadal joriy etish va hududiy iqtisodiy tengsizliklarni bartaraf etishda franchayzing tizimi muhim rol o'ynamoqda. Franchayzing – bu mustaqil tadbirkorlik subyektlari o'rtasida tuziladigan, bir tomonning (franchayzer) o'z savdo belgisi, nou-xau, texnologiya va ish yuritish tajribasini ikkinchi tomonga (franchayzi) foydalanishga berishi bilan tavsiflanadigan strategik hamkorlik shaklidir. Tizimning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi bevosita ushbu ikki tomon o'rtasidagi samarali kooperatsiya darajasiga bog'liq bo'lib, bu holatning chuqur ilmiy baholanishi zaruratga aylanmoqda.

O'zbekiston sharoitida franchayzingning davlat siyosatidagi ustuvor yo'nalish sifatida tan olinishi, mamlakatda iqtisodiy erkinlashtirish va investitsion muhitni yaxshilash borasidagi islohotlarning mantiqiy davomidir. Xususan, Prezident qarorlari va Hukumat dasturlarida franchayzing tarmog'ining rivojiga alohida urg'u berilayotgani bu sohaga nisbatan ilmiy-tahliliy yondashuv zarurligini ko'rsatadi. Biroq, mavjud tahlillar ko'pincha faqat iqtisodiy natijalar yoki marketing samaradorligiga yo'naltirilgan bo'lib, franchayzing subyektlari o'rtasidagi o'zaro aloqaning sifat jihatlariga yetarlicha e'tibor qaratilmagan.

Franchayzer va franchayzi o'rtasidagi hamkorlik bu oddiy operatsion munosabat emas, balki strategik darajadagi o'zaro ishonch, ma'lumot almashuvi, o'qitish va qo'llab-quvvatlash, yangiliklarni qabul qilish, brendga sodiqlik kabi ko'plab noaniq, ammo muhim elementlardan tashkil topgan tizimdir. Ushbu elementlarni mezonlashtirish, ularni raqamli ko'rsatkichlarga aylantirish va keyinchalik baholash imkonini beruvchi metodik asoslar ishlab chiqilmagani, franchayzing tizimining rivojlanishida turli qarama-qarshiliklar va muammolarning yuzaga kelishiga olib kelmoqda. Ayniqsa, franchayzerlar tomonidan taqdim etilayotgan konsalting, o'qitish va monitoring xizmatlarining franchayzilar tomonidan qanchalik samarali qabul qilinayotganini aniqlash dolzarb masaladir.

Mazkur muammoni hal etishda KPI (Kalit ko'rsatkichlar tizimi) va zamonaviy matritsali metodlar (AHP, Delphi) yordamida kompleks yondashuv qo'llash maqsadga muvofiqdir. KPI ko'rsatkichlari — bu tashkilotlar faoliyatining muhim aspektlarini o'lchovli shaklda ifodalaydigan metrikalar bo'lib, ular yordamida biznes jarayonlar samaradorligini baholash mumkin. Franchayzing kontekstida esa, bu kabi ko'rsatkichlar yordamida kooperatsiyaning sifat jihatlarini (xizmat sifati, innovatsiyalarni qabul qilish darajasi, brendga sodiqlik va boshqalar) aniqlashtirish va ularni mukammallashtirishga xizmat qiluvchi boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyati paydo bo'ladi.

Boshqa tomondan, AHP (Analytic Hierarchy Process) va Delphi metodlari ko'p mezonli qarorlar qabul qilishda samarali uslub bo'lib, ular subyektiv va obyektiv fikrlar asosida indikatorlar o'rtasidagi muvozanatni aniqlashga yordam beradi. Delphi usuli orqali sohaga oid ekspertlarning fikrlarini yig'ish, saralash va umumlashtirish imkonini beruvchi mexanizm yaratiladi. AHP metodi esa, ko'rsatkichlar orasidagi nisbiy og'irliklarni aniqlashga xizmat qiladi. Ushbu ikki metodning integratsiyasi esa, subyektlararo kooperatsiyani sifatli baholashda universal va adaptiv yondashuvni ta'minlaydi.

## **METODOLOGIYA**

O'zbekiston franchayzing bozorida ko'plab brendlar faoliyat yuritmoqda, ammo ularning ichki boshqaruv mexanizmlaridagi muammolar, franchayzer-franchayzi o'rtasida yuzaga kelayotgan nizolar, franchayzing bitimlarining barqarorlik darajasi pastligi ushbu tizimga nisbatan ilmiy asoslangan monitoring zaruratini kuchaytirmoqda. Aynan shunday sharoitda ushbu maqolada taklif etilayotgan baholash metodikasi orqali hamkorlik kuchini ob'ektiv tahlil qilish va turli tarmoqdagi franchayzing munosabatlarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash mumkin bo'ladi.

Shuningdek, innovatsiyalarni joriy etish, brend standartlariga rioya etish va konsalting xizmatlarining foydaliligini aniqlovchi ko'rsatkichlar orqali franchayzing tizimi ichidagi o'zaro ta'sirlarni aniq raqamlar bilan ifodalash imkoniyati yaratiladi. Bu esa, har bir franchayzer uchun o'z franchayzilarini qanday qo'llab-quvvatlash, qayerda qo'shimcha resurslarni yo'naltirish zarurligini aniqlab olish imkonini beradi. Shuningdek, davlat siyosatini shakllantiruvchi organlar uchun ham ushbu yondashuv orqali franchayzing tizimining rivojlanishiga turtki beruvchi choralarni aniqlash mumkin bo'ladi.



Shu nuqtai nazardan qaranganda, ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi franchayzing subyektlari oʻrtasidagi kooperatsiyani baholovchi koʻrsatkichlar tizimini ishlab chiqish, ularni matritsali metodlar orqali tahlil qilish va sohada amaliy ahamiyatga ega boʻlgan baholash metodikasini yaratishdan iboratdir. Bu yondashuv yordamida nafaqat mavjud franchayzing tizimlarining real holatini baholash, balki ularning rivojlanish strategiyalarini shakllantirish ham mumkin boʻladi. Shuningdek, tadqiqot natijalari asosida metodik koʻrsatmalar va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilib, ularni mamlakat franchayzing bozorida joriy qilish uchun zarur asoslar yaratiladi.

Franchayzing subyektlari oʻrtasidagi kooperatsiyani baholashga doir nazariy va amaliy manbalar tahlili shuni koʻrsatadiki, ushbu yoʻnalishda olib borilgan tadqiqotlar turli aspektlarga qaratilgan boʻlsada, kooperatsiyani tizimli va mezonlashtirilgan usulda baholash metodikasi yetarlicha ishlab chiqilmagan. Xalqaro ilmiy adabiyotlarda franchayzing tizimi asosan biznes modeli sifatida oʻrganilgan boʻlib, uning iqtisodiy samaradorligi, huquqiy asoslari, marketing strategiyalari va brend menejmenti doirasida tahlil qilingan.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Kaufmann va Dant franchayzing munosabatlarini “qarama-qarshi manfaatlar doirasi” sifatida tasvirlab, franchayzer va franchayzi oʻrtasida axborot asimmetriyasi, ishonch muammosi va kontraktlarni ijro etishdagi murakkabliklarni asosiy muammo sifatida koʻrsatadi. Ular ushbu munosabatlarda ishonch va hamkorlik madaniyati yetishmasligi hamda turli xil konfliktlarga olib keluvchi omillarni tahlil qilgan. Biroq, bu yondashuvlar koʻproq tavsifiy boʻlib, ularni amalda qoʻllash uchun aniq baholash mezonlari yetishmaydi.

Xalqaro amaliyotda KPI (Key Performance Indicators) indikatorlaridan keng foydalaniladi. Sharma va Herrington franchayzing aloqalarini baholashda mijozlar ehtiyojini qondirish, xizmat sifati, moliyaviy koʻrsatkichlar kabi KPIlarga urgʻu beradi. Shunga qaramay, ular koʻproq franchayzerning umumiy faoliyatini baholashga qaratilgan boʻlib, franchayzer va franchayzi oʻrtasidagi koʻp qirrali hamkorlik jarayonini aks ettirmaydi.

Tahliliy jihatdan muhim yondashuvlardan biri bu servis sifati modeli (SERVQUAL – Parasuraman va boshq.) hisoblanadi. U mijozlarning xizmatdan kutgan natijasi bilan amaldagi tajribalari oʻrtasidagi tafovutni baholashga xizmat qiladi. Ushbu modeldan franchayzing tarmogʻida franchayzer tomonidan taqdim etilayotgan konsalting, marketing va trening xizmatlarining franchayzi tomonidan qanday qabul qilinayotganini baholashda foydalanish mumkin. Biroq bu modelning asosiy cheklovi mijozga yoʻnaltirilganligidadir.

Koʻp mezonli baholashga asoslangan metodlardan AHP (Analytic Hierarchy Process) metodi oʻzining keng qoʻllanilish doirasiga ega. Saaty tomonidan ishlab chiqilgan bu yondashuv murakkab qarorlarni qabul qilishda mezonlar va alternativallarni ierarxik tartibda tahlil qilishga imkon beradi. AHP metodi yordamida franchayzingdagi turli koʻrsatkichlarni (masalan, xizmat sifati, texnologiya joriy etish, standartlarga amal qilish) oʻzaro taqqoslab, ularning muhimlik darajasini aniqlash mumkin. Ushbu metod hozirgi kunda logistika, strategik boshqaruv va marketingda

keng qo'llanilmoqda, lekin franchayzing subyektlari o'rtasidagi o'zaro munosabatni baholashda cheklangan miqdordagi tadqiqotlar olib borilgan.

Shuningdek, Delphi metodikasi ekspert baholariga asoslangan qarorlarni shakllantirish vositasi bo'lib, turli sohalarda, jumladan, franchayzing tizimidagi tavsiyalarni ishlab chiqishda foydali hisoblanadi. Linstone va Turoff tomonidan takomillashtirilgan ushbu metod yordamida muayyan ko'rsatkichlarning afzalligi, amaliyligi va ustuvorligi yuzasidan konsensusga erishiladi. Franchayzing sohasida bu usul mutaxassislar va tajribali amaliyotchilar fikrlarini yig'ib, baholash tizimini ishlab chiqishda zarurdir.

Ko'rinadiki, mavjud adabiyotlarda franchayzing aloqalaridagi o'zaro ishonch, brend standartlariga amal qilish darajasi, innovatsiyalarni qabul qilish layoqati kabi jihatlar o'z ifodasini topmagan. Aynan mana shu holat tadqiqot doirasida yangi indikatorlar tizimini ishlab chiqish zarurligini ko'rsatadi.

Ushbu adabiy tahlil asosida quyidagi ilmiy bo'shliqlar aniqlanadi:

- Franchayzing subyektlari o'rtasidagi hamkorlik sifatini mezonlashtirishga doir metodikalar mavjud emas.
- KPI indikatorlari ko'proq tashqi omillarga yo'naltirilgan, ichki kooperatsiya kuchi e'tibordan chetda qolgan.
- Delphi va AHP metodlarining franchayzingdagi integratsiyasi deyarli qo'llanilmagan.
- Innovatsiyalar, xizmat sifati va brendga sodiqlik ko'rsatkichlari tizimli tahlil qilinmagan.

Shu sababli, ushbu tadqiqotda taklif etilayotgan yondashuv franchayzing subyektlari o'rtasidagi hamkorlikni KPI indikatorlari asosida baholash, ularni AHP va Delphi metodlari yordamida ustuvorlashtirish mavjud adabiyotlardagi ilmiy bo'shliqni to'ldirishga xizmat qiladi. Bu metodika orqali nafaqat mavjud franchayzing tarmoqlarining real holatini baholash, balki kelajakdagi rivojlanish strategiyalarini shakllantirish ham mumkin bo'ladi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Franchayzing tizimi zamonaviy iqtisodiyotda barqaror biznes yuritish, innovatsiyalarni joriy etish va brend qiymatini ko'paytirishning samarali vositasi sifatida tobora keng e'tirof etilmoqda. Mazkur tizimning asosiy ustuni franchayzer va franchayzi o'rtasidagi hamkorlik munosabatlaridir. Biroq amaliyotda bu munosabatlar ko'pincha faqat huquqiy yoki moliyaviy jihatdan tartibga solinadi, sifatli kooperatsiyani ta'minlovchi indikatorlar tizimi, baholash uslublari va samaradorlik ko'rsatkichlari yetarlicha ishlab chiqilmagan. Bu esa franchayzing munosabatlarining rivojlanishida noaniqlik va ishonchsizlik omillarining kuchayishiga olib keladi. Ushbu tadqiqotda aynan shunday bo'shliqni to'ldirish maqsadida franchayzing subyektlari o'rtasidagi kooperatsiyani baholashga mo'ljallangan metodologik yondashuv ishlab chiqiladi. Metodika KPI (Kalit samaradorlik ko'rsatkichlari), Delphi ekspertlar bahosi va AHP (Analitik ierarxiya jarayoni) metodlarining integratsiyasiga asoslanadi. Ushbu yondashuv bir tomondan, sifat va natijaviylikka asoslangan ko'rsatkichlarni aniq

ifodalashga, ikkinchi tomondan esa subyektlar oʻrtasidagi hamkorlik darajasini tizimli ravishda oʻlchashga imkon yaratadi.

Tadqiqotning birinchi bosqichi sifatida KPI indikatorlarini aniqlash amalga oshiriladi. Mazkur formula KPI koʻrsatkichlarini yagona shkalaga keltirish maqsadida qoʻllaniladi.

$$KPI_{norm} = \frac{Xi - Xmin}{Xmax - Xmin}$$

Bu yerda:

$KPI_{norm}$  – normallashtirilgan koʻrsatkich boʻlib, u i-obyekt boʻyicha aniqlangan haqiqiy KPI qiymatining tanlangan guruhdagi minimal va maksimal qiymatlarga nisbatan ulushini ifodalaydi;  $Xi$  – i-franchayzi (obyekt) boʻyicha real KPI qiymati;  $Xmin$  va  $Xmax$  – mos ravishda tahlil qilinayotgan toʻplamdagi eng past va eng yuqori KPI qiymatlaridir. [1]

KPI – tashkilot faoliyatining muhim jihatlarini baholovchi, mezonlashtirilgan va oʻlchovli koʻrsatkichlar tizimi boʻlib, bu indikatorlar orqali franchayzer va franchayzi oʻrtasidagi oʻzaro munosabatning sifati va samaradorligi haqida xulosa qilish mumkin boʻladi. Tadqiqotda uchta asosiy KPI tanlab olindi: “Konsalting xizmatlari sifati” (KKS), “Innovatsiyalarni qabul qilish darajasi” (IQD), va “Brend standartlariga rioya qilish indeksi” (BSRI). Konsalting xizmatlari sifati franchayzer tomonidan taqdim etiladigan metodik, marketing va operatsion yordamning franchayzi tomonidan qanchalik samarali oʻzlashtirilganini koʻrsatadi.

Mazkur formula franchayzer tomonidan taqdim etilayotgan konsalting, trening va operatsion qoʻllab-quvvatlash xizmatlarining sifatini franchayzi nuqtayi nazaridan baholaydi. U kutilgan xizmat darajasi bilan amalda qabul qilingan xizmat darajasi oʻrtasidagi farqni aniqlash orqali konsalting xizmatlarining samaradorligini oʻlchaydi.

Konsalting xizmatlari sifati indeksi (KKS) (*SERVQUAL yondashuviga asoslangan baholash koʻrsatkichi*):

$$KKS = \sum (P_i - E_i)$$

Bu yerda:

$KKS$  – konsalting xizmatlari sifati indeksi;  $P_i$  – franchayzi tomonidan i-komponent boʻyicha amalda qabul qilingan xizmat sifati;  $E_i$  – i-komponent boʻyicha kutilgan xizmat sifati;  $i$  – xizmat sifatini baholash komponentlari (masalan, trening, maslahat, monitoring, axborot taʼminoti va boshqalar) indeksidir. [2]

Innovatsiyalarni qabul qilish darajasi esa yangi texnologiyalar, xizmat koʻrsatish shakllari yoki boshqaruv yondashuvlarini franchayzi tomonidan amalda qanday va qanchalik tez joriy etilganini ifodalaydi. Brend standartlariga rioya qilish indeksi esa umumfranchayzing tizimi doirasida yagona korporativ imijni saqlab qolish darajasini koʻrsatadi.

Indikatorlarni aniqlagach, ularni tasdiqlash va ustuvorlik darajasini belgilash uchun Delphi metodi qoʻllanadi.

Mazkur formula muayyan j-ko'rsatkich bo'yicha ekspertlar tomonidan berilgan baholarning o'rtacha qiymatini aniqlaydi. Ushbu yondashuv Delphi metodi doirasida qo'llanilib, subyektiv ekspert fikrlarini umumlashtirish va konsensusga yaqin integral bahoni shakllantirishga xizmat qiladi.

Ekspert bahosining o'rtacha qiymatini aniqlash: (Delphi metodi bo'yicha)

$$E_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n e_{ij}$$

Bu yerda:

$E_j$  – j-ko'rsatkich bo'yicha ekspert bahosining o'rtacha qiymati;  $e_{ij}$  – i-ekspert tomonidan j-ko'rsatkichga berilgan individual baho;  $n$  – ekspertlar soni;  $i$  – ekspertlar indeksi;  $j$  – baholanayotgan ko'rsatkich yoki mezon indeksidir. [3]

Delphi – bu strukturalashtirilgan ekspert so'rovi bo'lib, u bir nechta bosqichlarda o'tkaziladi va ishtirokchilarning fikrini takroriy yig'ish orqali konsensusga erishishga xizmat qiladi. Ushbu metoddan foydalanish orqali soha mutaxassislari (franchayzing menejerlari, ilmiy xodimlar, franchayzi egalari) jalb qilinib, har bir ko'rsatkichning amaliyligi, dolzarbligi va baholash imkoniyati bo'yicha fikrlar olinadi. So'rov ikki bosqichda o'tkazildi: birinchi bosqichda ekspertlar KPIlarning har biriga 10 ballik shkalada baho beradi, ikkinchi bosqichda esa o'rtacha natijalardan kelib chiqib, baholar qayta ko'rib chiqiladi. Natijada har bir indikator uchun aniq mezonlar va ularni baholashda qo'llaniladigan metodik yondashuvlar ishlab chiqiladi.

Tadqiqotning keyingi bosqichida AHP (Analytic Hierarchy Process) metodidan foydalaniladi.

Mazkur formula Analitik ierarxiya jarayoni (AHP) doirasida i-mezonning nisbiy muhimlik darajasini, ya'ni uning vazn (og'irlik) koeffitsientini aniqlaydi. Formula juft taqqoslash matritsasidagi elementlar asosida har bir mezonning geometrik o'rtacha qiymatini hisoblaydi va ularni normallashtirish orqali yakuniy vaznlar yig'indisini 1 ga teng qiladi. Ushbu vaznlar keyinchalik integral indekslar (masalan, KKI)ni hisoblashda qo'llaniladi.

AHP usulida mezonlarning vazn (og'irlik) koeffitsientini aniqlash formulasi

$$w_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}$$

Bu yerda:

$w_i$  – i-mezonning vazn (og'irlik) koeffitsienti;  $a_{ij}$  – i va j-mezonlar o'rtasidagi juft taqqoslash natijasida aniqlangan nisbiy ustunlik koeffitsienti;  $n$  – mezonlar soni;  $i$  – baholanayotgan mezon indeksi;  $j$  – i-mezon bilan taqqoslanayotgan mezon indeksi;  $\prod$  – ko'paytma belgisi;  $\sqrt[n]{\phantom{x}}$  – n-darajali ildizni bildiradi. [4]

Bu metod ko'p mezonli qaror qabul qilish tizimlarida keng qo'llaniladi va ierarxik struktura orqali indikatorlar o'rtasidagi nisbiy muhimlik darajasini aniqlashga xizmat qiladi. Metodning birinchi bosqichi muammolarni ierarxiyaga joylashtirishdan iborat

bo‘lib, yuqori darajada kooperatsiya kuchini baholash maqsadi qo‘yildi, undan pastda esa KPI indikatorlari joylashtirildi. So‘ngra har bir indikator juft taqqoslash asosida baholandi – ya‘ni har bir ko‘rsatkich boshqalar bilan nisbatan muhimligi jihatidan solishtirildi. Har bir indikator 1 dan 9 gacha ball bilan baholandi. Olingan natijalar asosida normalizatsiya jarayoni amalga oshirilib, har bir indikator uchun nisbiy og‘irliklar aniqlandi. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, eng yuqori og‘irlik 0.45 bilan BSRI (brend standartlariga rioya qilish indeksi)ga, 0.35 bilan KKS (konsalting xizmatlari sifati)ga, va 0.20 bilan IQD (innovatsiyalarni qabul qilish darajasi)ga to‘g‘ri keladi. Bu natija franchayzing tizimida ko‘proq brendga sodiqlik va korporativ standartlarga rioya etish hal qiluvchi omil ekanligini anglatadi.

Yakuniy bosqichda esa, har bir franchayzi bo‘yicha KPI indikatorlari amaliy tadqiqotlar orqali baholandi va AHP orqali olingan og‘irlik koeffitsientlari bilan ko‘paytiriladi.

Mazkur formula franchayzer va franchayzi o‘rtasidagi hamkorlik (kooperatsiya) darajasini kompleks baholash uchun xizmat qiladi. U asosiy sifat ko‘rsatkichlari brend standartlariga rioya qilish, konsalting xizmatlari sifati va innovatsiyalarni qabul qilish darajasini ularning AHP usuli orqali aniqlangan vazn koeffitsientlari asosida birlashtirib, yagona integral indeks (KKI)ni shakllantiradi.

Franchayzing subyektlari o‘rtasidagi kooperatsiya kuchi indeksi (KKI) (*integral baholash ko‘rsatkichi*)

$$KKI = (BSRI \times 0.45) + (KKS \times 0.35) + (IQD \times 0.20)$$

Bu yerda:

*KKI* – franchayzing subyektlari o‘rtasidagi kooperatsiya kuchi indeksi; *BSRI* – brend standartlariga rioya qilish indeksi; *KKS* – konsalting xizmatlari sifati indeksi; *IQD* – innovatsiyalarni qabul qilish darajasi; 0.45, 0.35 va 0.20 – mos ravishda BSRI, KKS va IQD ko‘rsatkichlarining AHP usuli asosida aniqlangan vazn (og‘irlik) koeffitsientlari. [5]

Bu orqali har bir franchayzi uchun umumiy Kooperatsiya Kuch Indeksi (KKI) hisoblab chiqildi. KKI quyidagi formula asosida ishlab chiqildi:  $KKI = (BSRI \times 0.45) + (KKS \times 0.35) + (IQD \times 0.20)$ . Masalan, agar bir franchayzi uchun  $BSRI = 80$ ,  $KKS = 70$  va  $IQD = 60$  bo‘lsa, u holda umumiy indeks:  $KKI = (80 \times 0.45) + (70 \times 0.35) + (60 \times 0.20) = 36 + 24.5 + 12 = 72.5$  ballni tashkil etadi. Bu indikator franchayzing subyektlari o‘rtasida ko‘rsatkichlar bo‘yicha raqamli tahlil o‘tkazish, ularning ichki hamkorlik kuchini aniqlash va solishtirma natijalar asosida strategik qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Ushbu metodologiya franchayzing tizimidagi o‘zaro hamkorlikni raqamli mezonlar asosida baholash va unga kompleks yondashuvni joriy qilish imkonini beradi. KPI, Delphi va AHP metodlarining integratsiyasi orqali baholash tizimi obyektiv va subyektiv mezonlarni birlashtirgan, moslashuvchan va real tahlilga asoslangan bo‘ladi. Eng muhimi, bu yondashuv orqali franchayzing tarmoqlaridagi zaif nuqtalarni aniqlash, ularni mustahkamlash yo‘llarini belgilash va kelajakdagi strategik



rivojlanishni rejalashtirish imkoniyati yaratiladi. Shu orqali franchayzing aloqalari faqat iqtisodiy yoki huquqiy asos emas, balki chuqur tahlil qilingan, barqaror va ishonchli hamkorlik modeliga aylanadi.

Ushbu tadqiqot doirasida franchayzing subyektlari o'rtasidagi kooperatsiya darajasini baholash uchun ishlab chiqilgan metodika amaliyotda sinovdan o'tkaziladi va natijalar orqali taklif etilgan yondashuvning samaradorligi, aniqligi va real sharoitlarga mosligi tasdiqlanadi. Tahlil jarayonida 10 ta faol franchayzing tarmog'i tanlab olinib, ularning har birida franchayzer va franchayzi o'rtasidagi hamkorlik munosabatlari KPI ko'rsatkichlari bo'yicha baholandi. KPI indikatorlari sifatida "Konsalting xizmatlari sifati" (KKS), "Innovatsiyalarni qabul qilish darajasi" (IQD), va "Brend standartlariga rioya qilish indeksi" (BSRI) tanlab olingan bo'lib, har bir indikator bo'yicha 100 ballik tizimda baholar to'plandi. Bu baholash jarayoni Delphi metodikasi asosida ishlab chiqilgan mezonlar bo'yicha olib borildi. Har bir franchayzi bo'yicha mustaqil ekspertlar tomonidan baho beriladi, baholar yig'ma jadval shaklida to'planib, o'rtacha qiymatlar hisoblab chiqiladi. Misol uchun, Tarmoq A bo'yicha BSRI ko'rsatkichi 82 ball, KKS – 75 ball, IQD – 68 ballni tashkil etdi. Shu tarzda barcha tarmoqlar bo'yicha ko'rsatkichlar to'planib, keyingi bosqichda AHP metodi orqali hisoblab chiqilgan og'irlik koeffitsientlari bilan ko'paytirilib, yakuniy Kooperatsiya Kuch Indeksi (KKI) hisoblab chiqiladi. Ushbu indeks yordamida franchayzing tarmoqlarida ichki hamkorlikning kuchli va zaif jihatlari aniqlashtiriladi.

AHP metodologiyasiga ko'ra, indikatorlar og'irligi quyidagicha taqsimlandi:

BSRI – 0.45, KKS – 0.35, IQD – 0.20.

Shu asosda, har bir franchayzi uchun KKI quyidagi formulaga muvofiq hisoblandi:

$$KKI = (BSRI \times 0.45) + (KKS \times 0.35) + (IQD \times 0.20).$$

Masalan, Tarmoq C bo'yicha ko'rsatkichlar quyidagicha:

BSRI – 90, KKS – 85, IQD – 70.

Bu holda

$KKI = (90 \times 0.45) + (85 \times 0.35) + (70 \times 0.20) = 40.5 + 29.75 + 14 = 84.25$  ballni tashkil etadi.

Bu natija franchayzing tarmog'idagi kooperatsiya yuqori darajada ekanini anglatadi. Tahlil qilingan 10 ta franchayzing tarmog'ining KKI ko'rsatkichlari 61.5 balldan 84.25 ballgacha bo'lgan oraliqda bo'ldi. Eng past ko'rsatkich Tarmoq J ga tegishli bo'lib, BSRI – 60, KKS – 62, IQD – 55 ballni tashkil etdi va umumiy KKI 61.5 bo'ldi. Bu esa kooperatsiyaning zaifligini ko'rsatdi va franchayzer tomonidan qo'llab-quvvatlash va standartlarga rioya qilish bo'yicha muammolar mavjudligini ifoda etdi.

Tadqiqot davomida aniqlangan muhim jihatlardan biri shuki, ko'rsatkichlar orasida eng muhim ta'sir omili bu brend standartlariga rioya qilish darajasidir. Aynan ushbu ko'rsatkich yuqori bo'lgan franchayzing tarmoqlarida konsalting sifati va innovatsiyalarni qabul qilish darajasi ham nisbatan yuqoriroq bo'lib chiqdi. Bu esa kooperatsiyaning tizimli va integratsiyalashgan shaklda yuritilayotganligini ko'rsatadi. Aksincha, BSRI past bo'lgan tarmoqlarda boshqa ko'rsatkichlar ham past bo'ldi. Bu

holat AHP metodologiyasi orqali berilgan og'irliklarning asosli tanlanganligini va real ko'rsatkichlarga mos kelishini tasdiqlaydi. [6]

Shuningdek, tahlil davomida sektorlar farqlar ham kuzatiladi. Umumiy ovqatlanish va chakana savdo sohasidagi franchayzing tarmoqlari kooperatsiya indeksida yuqoriroq o'rinlarni egalladi. Bu sohalarda standartlashtirish, xizmat sifati, marketing ko'magi va texnologik yangiliklarning franchayzilar tomonidan tez va samarali o'zlashtirilgani kuzatiladi. Aksincha, sog'liqni saqlash va xizmat ko'rsatish sohasidagi franchayzing tarmoqlarida bu ko'rsatkichlar nisbatan past bo'ladi. Bu esa xizmatlar tavsifining murakkabligi, ishonch omili va innovatsiyalarni joriy etishdagi texnik to'siqlar bilan izohlanadi.

Natijalar shuni ko'rsatmoqdaki, franchayzing tizimidagi ichki kooperatsiya nafaqat moliyaviy ko'rsatkichlar orqali, balki xizmat sifatining yaxshilanishi, o'zaro ishonch darajasi va umumiy tizimga sodiqlik orqali ham belgilanadi. Shu sababli, bu kabi indikatorlar yordamida nafaqat mavjud holatni aniqlash, balki takomillashtirish uchun strategik yo'nalishlarni belgilash ham mumkin bo'ladi. Kooperatsiya kuchi indeksi (KKI) franchayzing tarmoqlari uchun o'zaro solishtirma ustunlik va zaifliklarni tahlil qilishga, resurslarni to'g'ri taqsimlashga va boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishga yordam beradi. Bundan tashqari, ushbu indikatorlar franchayzerlarga o'z franchayzilariga ko'proq yordam berish zarur bo'lgan sohalarni aniqlash, individual yondashuvlarni ishlab chiqish va butun tarmoq miqyosida barqarorlikni ta'minlash imkonini beradi.

Umuman olganda, tadqiqotda qo'llanilgan baholash metodikasi franchayzing subyektlari o'rtasidagi hamkorlikni tahlil qilishda samarali vosita sifatida o'zini ko'rsatadi. KPI indikatorlarining aniq belgilanishi, Delphi usuli orqali ekspert konsensusining shakllanishi va AHP yordamida indikatorlar og'irliklarining matematik asosda aniqlanishi metodikaning mukammalligi va ishonchiligidini ta'minlaydi. Bu usul yordamida har bir franchayzi bo'yicha aniq va solishtirma tahlil o'tkazish, ularni reytinglash va rivojlanish dinamikasini kuzatib borish mumkin bo'ladi.

Mazkur natijalar O'zbekiston franchayzing bozorining rivojlanishida yangi bosqichga o'tish zaruriyatini ko'rsatadi. Endilikda franchayzerlar o'z tarmoqlarini nafaqat daromad va xarajatlar orqali, balki ichki kooperatsiya kuchi orqali ham boshqarishlari lozim bo'ladi. Tahlil natijalariga tayangan holda, franchayzing tizimida kooperatsiyani kuchaytirish strategiyalarini ishlab chiqish, xizmat sifatini oshirish, texnologik innovatsiyalarni rag'batlantirish va brend sodiqligini mustahkamlash zaruriyati ayon bo'ladi. Ushbu indikatorlar asosida ishlab chiqilgan rejalashtirish va monitoring mexanizmlari franchayzingning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

Tadqiqot natijalari franchayzing subyektlari o'rtasidagi kooperatsiyani baholashda yangi yondashuvning zaruriyati va amaliy samaradorligini isbotlaydi. Franchayzer va franchayzi o'rtasidagi munosabatlar, odatda, huquqiy yoki moliyaviy shartlar asosida tushuntiriladi, biroq real sharoitlarda bu aloqalar ko'p jihatdan ijtimoiy, tashkiliy, ma'lumotli va innovatsion omillar bilan bog'liq bo'ladi. Shunday omillarni

tahlil qilish va ularni o'ltchovli ko'rsatkichlar orqali baholash imkonini beruvchi metodikaning ishlab chiqilishi – franchayzing tizimini boshqarish va rivojlantirishning yangi bosqichidir. Tadqiqot davomida aniqlangan KPI ko'rsatkichlari (konsalting xizmatlari sifati, innovatsiyalarni qabul qilish darajasi, brend standartlariga rioya qilish) franchayzing munosabatlarining ichki mazmunini ifodalaydi va ularning har birida yotgan mohiyatni raqamlashtirishga xizmat qiladi. Aynan shu jihat mazkur metodikaning dolzarbligi va ilmiy yangiligini asoslab beradi.

Metodologiyada qo'llanilgan Delphi va AHP usullarining integratsiyasi tadqiqotning asosiy kuchli jihatlaridan biri bo'ladi. Delphi yordamida ekspertlarning mavzuga oid bilim va tajribasi jamlanib, ularning o'zaro baholari orqali ko'rsatkichlar aniqligi, amaliy qiymati va ustuvorligi belgilandi. Bu usulning afzalligi shundaki, ekspertlar bir-birining fikridan mustaqil baho beradi va takroriy bosqichlarda konsensusga erishiladi. Bu esa, ko'rsatkichlar mezonlarini aniqlashda subyektivlik darajasini kamaytiradi va metodikani universallashtirish imkonini beradi. AHP usuli orqali esa ko'rsatkichlar og'irliklari matematik asosda aniqlanib, yakuniy kooperatsiya kuchi indeksini (KKI) hisoblash imkoniyati yaratildi. Natijalarda brend standartlariga rioya qilish ko'rsatkichi eng muhim indikator sifatida ajralib chiqdi, bu esa franchayzing tizimidagi barqarorlik va yagona korporativ boshqaruv siyosatining muhimligini tasdiqlaydi.

Franchayzing tarmoqlarida olingan kooperatsiya kuchi indeksining farqlari esa, metodikaning real sharoitlarga mos ekanini ko'rsatdi. Tahlil natijalariga ko'ra, yuqori kooperatsiya darajasiga ega tarmoqlarda konsalting xizmati sifati, innovatsiyalarni qabul qilish darajasi va brend sodiqligi o'zaro bog'liq bo'lib chiqadi. Bu esa ushbu omillar o'rtasida sinergiya mavjudligini ko'rsatadi ya'ni, bir ko'rsatkichdagi ijobiy o'zgarish boshqalariga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Demak, franchayzer tomonidan franchayzilar bilan samarali aloqa o'rnatilishi, muntazam o'qitish va maslahatlar, yangiliklarni joriy etish bo'yicha ko'mak umumiy kooperatsiya kuchining oshishiga olib keladi. [7]

Franchayzingning sektorlar kesimidagi tahlili ham muhim muloqaza nuqtasidir. Umumiy ovqatlanish, chakana savdo va xizmat ko'rsatish tarmoqlarida ko'proq standartlashtirish va kooperatsiya darajasi kuzatildi. Bu holat bu sohalarida brendning yagona imij va xizmat darajasini ta'minlash ehtiyoji yuqoriligi bilan izohlanadi. Aksincha, sog'liqni saqlash yoki ta'lim sohasida bu ko'rsatkichlar pastroq bo'lib, bu tarmoqlarda franchayzi mustaqilligining nisbatan yuqoriroq bo'lishi va xizmatlar tavsifining murakkabligi sababli bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, texnologik tayyorgarlik, xodimlar malakasi va franchayzing tajribasi ham kooperatsiya darajasiga bevosita ta'sir etuvchi omillar sifatida namoyon bo'ladi.

Franchayzing subyektlari o'rtasidagi hamkorlikni baholashning bunday tizimli yondashuvi, amaliyotda bir nechta foydali jihatlarini beradi. Birinchidan, har bir franchayzi uchun alohida baholash o'tkazilishi mumkin, bu esa franchayzerga individual yondashuvni ishlab chiqish imkonini yaratadi. Ikkinchidan, franchayzing tarmog'i bo'yicha umumiy holat ko'rsatkichlari shakllanadi, bu esa franchayzerga strategik boshqaruvni to'g'ri yo'lga qo'yishga xizmat qiladi. Uchinchidan, davlat

siyosatida franchayzingni rivojlantirishga doir dasturlar va rag'batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqishda mazkur indikatorlar asos sifatida xizmat qilishi mumkin.

Muhokama qilinishi lozim bo'lgan jihatlardan yana biri metodikaning soddaligi va universalligidir. KPI indikatorlari aniq va baholashga yaroqli bo'lib, har bir franchayzi faoliyatining ichki jihatlarini to'g'ri aks ettiradi. AHP va Delphi metodlari esa oddiy Excel yoki SPSS dasturida ham amalga oshirilishi mumkin, bu esa metodikani kichik biznes subyektlari yoki o'rta franchayzing tarmoqlari tomonidan mustaqil ravishda qo'llash imkonini beradi. Biroq, bu metodikaning muvaffaqiyati, albatta, sifatli ma'lumotlar va tajribali ekspertlar ishtirokiga bog'liq. Shu bois, metodikani amalda joriy etishda soha mutaxassislarini jalb etish, axborotlarni muntazam yangilab borish va ichki audit tizimini yaratish zarur.

Tadqiqot doirasida olingan natijalar, shuningdek, ilmiy-innovatsion yondashuvning franchayzing tizimidagi muhim o'rini ko'rsatadi. Bozordagi o'zgaruvchan sharoitlar, raqobatning kuchayishi va mijozlar talabining murakkablashuvi sharoitida ichki kooperatsiya barqarorlik va raqobatbardoshlikning muhim omiliga aylanmoqda. Franchayzing munosabatlarida ishonch, axborot almashuvi va o'zaro manfaatlarning uyg'unligi strategik ustunlik hisoblanadi. Aynan shuning uchun, ushbu metodika faqat tahlil vositasi emas, balki boshqaruv qarorlarini asoslash, zaif jihatlarni aniqlash va ularni mustahkamlash vositasi hamdir.

Xulosa qilib aytganda, mazkur metodika franchayzing subyektlari o'rtasidagi kooperatsiya darajasini kompleks baholash, tahlil qilish va rivojlantirishga xizmat qiluvchi muhim ilmiy-amaliy yondashuv bo'lib, O'zbekiston franchayzing tizimining kelajakdagi barqarorligi va samarasini oshirishda muhim rol o'ynashi mumkin. Bu yondashuv asosida franchayzer va franchayzilar o'rtasida samarali, izchil va shaffof hamkorlik tizimini shakllantirish mumkin bo'ladi.

Franchayzing subyektlari o'rtasidagi kooperatsiya darajasi butun tizimning muvaffaqiyatli ishlashiga bevosita ta'sir qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Franchayzer va franchayzi o'rtasida shakllanadigan strategik hamkorlik darajasi faqatgina moliyaviy ko'rsatkichlar bilan emas, balki o'zaro ishonch, ma'lumot almashuvi, qo'llab-quvvatlovchi xizmatlar sifati, innovatsiyalarni joriy etish qobiliyati va brend standartlariga sodiqlik kabi noan'anaviy, ammo muhim jihatlar orqali ham baholanishi zarur. Ushbu tadqiqot doirasida aynan shu maqsadni ko'zlab, kooperatsiyani tizimli, mezonlashtirilgan va amaliy jihatdan baholashga qaratilgan yangi yondashuv ishlab chiqiladi. Mazkur metodika KPI (Kalit samaradorlik ko'rsatkichlari), Delphi (ekspert fikrini aniqlashtirish) va AHP (Analitik ierarxiya jarayoni) metodlarining kombinatsiyasiga asoslangan holda shakllantirildi.

Tadqiqot natijalari ko'rsatdiki, franchayzing tizimidagi kooperatsiyani aniqlash va baholashda asosiy indikatorlar sifatida "Konsalting xizmatlari sifati", "Innovatsiyalarni qabul qilish darajasi" va "Brend standartlariga rioya qilish" kabi ko'rsatkichlar eng dolzarb va tahliliy jihatdan ishonchli hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkichlar mutaxassislar bilan olib borilgan Delphi bosqichi orqali tasdiqlandi, ularning baholash mezonlari aniq belgilanadi va ishtirokchilarning fikrlari

uyg'unlashtirildi. Natijada baholash tizimi subyektiv fikrlardan tozalangan, takomillashgan va obyektiv sharoitlarda qo'llashga yaroqli ko'rinishga keltiriladi. AHP metodidan foydalanish esa bu indikatorlar o'rtasida matematik nisbatni belgilash imkonini beradi. Bu orqali kooperatsiya kuchi indeksini (KKI) hisoblash mexanizmi yaratiladi, bu esa franchayzing tarmoqlaridagi ichki hamkorlikni raqamli ko'rsatkichlar asosida tahlil qilish imkonini berdi.

Baholash natijalariga ko'ra, franchayzing tarmoqlari o'rtasida kooperatsiya darajasi sezilarli farqlarga ega bo'lib, bu tarmoqlarning o'ziga xosliklari, xizmat ko'rsatish sohasi, menejment yondashuvlari va franchayzer-franchayzi munosabatlarining sifati bilan bog'liq bo'ladi. Yuqori KKIGA ega tarmoqlarda ichki boshqaruv aniq, konsalting xizmatlari faol, innovatsiyalarni joriy etish jarayoni esa tizimli va samarali olib borilayotganini ko'rsatadi. Past ko'rsatkichli tarmoqlarda esa, odatda, franchayzer tomonidan yetarli qo'llab-quvvatlash yo'qligi, xizmatlar sifatining pastligi yoki brendga sodiqlik darajasining zaifligi mavjud bo'lgan. Shu bois, mazkur metodika franchayzing tarmoqlarini nafaqat samaradorlik bo'yicha, balki boshqaruv sifati va kooperatsiya madaniyati bo'yicha ham reytinglash imkoniyatini beradi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Mazkur tadqiqot franchayzing subyektlari o'rtasidagi kooperatsiyani baholash masalalariga kompleks yondashuvni taklif etib, ushbu jarayonni faqat moliyaviy yoki huquqiy ko'rsatkichlar bilan cheklab bo'lmashligini ilmiy jihatdan asoslab berdi. Tadqiqot natijalari franchayzer va franchayzi o'rtasidagi samarali hamkorlik darajasi xizmat sifati, innovatsiyalarni qabul qilish layoqati va brend standartlariga rioya etish kabi sifat ko'rsatkichlari bilan bevosita bog'liq ekanini ko'rsatdi. Shu jihatdan ishlab chiqilgan ko'p mezonli baholash metodikasi franchayzing tizimidagi ichki munosabatlarni tizimli va obyektiv tahlil qilish imkonini berdi.

KPI indikatorlari asosida olib borilgan baholash franchayzing tarmoqlari o'rtasida kooperatsiya darajasi sezilarli darajada farqlanishini aniqladi. AHP metodi yordamida hisoblangan vazn koeffitsientlari brend standartlariga rioya qilish ko'rsatkichi eng muhim omil ekanini tasdiqladi, bu esa franchayzing tizimida yagona boshqaruv yondashuvi va korporativ madaniyatning ahamiyatini ko'rsatadi. Shu bilan birga, konsalting xizmatlari sifati va innovatsiyalarni qabul qilish darajasi kooperatsiya kuchini mustahkamlovchi muhim omillar sifatida namoyon bo'ldi hamda ularning o'zaro sinergiyasi aniqlandi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, franchayzerlar uchun franchayzilarni qo'llab-quvvatlash tizimini yanada takomillashtirish, xususan, trening, konsalting va monitoring mexanizmlarini tizimli ravishda rivojlantirish maqsadga muvofiqdir. Franchayzilar faoliyatida innovatsiyalarni joriy etishni rag'batlantirish va brend standartlariga rioya etishni doimiy nazorat qilish kooperatsiya darajasini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, taklif etilgan Kooperatsiya Kuch Indeksidan franchayzing tarmoqlarini solishtirma baholash, ichki audit va strategik rejalashtirish vositasi sifatida foydalanish mumkin.

Ishlab chiqilgan metodika franchayzing tizimini strategik boshqarishda, franchayzer-franchayzi munosabatlarini mustahkamlashda hamda franchayzing



bozorining barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Kelgusidagi tadqiqotlarda ushbu yondashuvni turli soha va hududlardagi franchayzing tarmoqlarida qo'llash, shuningdek, indikatorlar tarkibini kengaytirish orqali baholash aniqligini yanada oshirish maqsadga muvofiqdir.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Aaker D. A. Building Strong Brands. — New York: Free Press, 1996. — 400 p.
2. Hoffman R. C., Preble J. F. Franchising: Selecting a strategy for rapid growth // Business Horizons. — 2003. — Vol. 46, No. 2. — P. 29–36. — DOI: 10.1016/S0007-6813(03)00013-2.
3. Kaufmann P. J., Dant R. P. Franchising and the domain of entrepreneurship research // Journal of Business Venturing. — 1999. — Vol. 14, No. 1. — P. 5–16. — DOI: 10.1016/S0883-9026(97)00099-2.
4. Linstone H. A., Turoff M. The Delphi Method: Techniques and Applications. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. — 640 p.
5. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. — 1988. — Vol. 64, No. 1. — P. 12–40.
6. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. — New York: McGraw-Hill, 1980. — 287 p.
7. Sharma A., Herrington D. Franchising relationships: Benefits and challenges of franchising from franchisee's perspectives // Journal of Services Research. — 2003. — Vol. 2, No. 2. — P. 57–79.

## ISTE'MOLCHILARNING BRENDGA SODIQLIGI VA UNING KORXONA DAROMADIGA TA'SIRINI BAHOLASH

**Xudayberganov Dilshod Tuxtabayevich**

Abu Rayhon Beruniy nomidagi  
Urganch davlat universiteti  
“Biznes va boshqaruv” kafedrası  
i.f.d. , professori  
E-mail: [dilshod.x@bk.ru](mailto:dilshod.x@bk.ru)

**Yuldasheva Zuhrajon Urazboy qizi**

Abu Rayhon Beruniy nomidagi  
Urganch davlat universiteti  
“Ijtimoiy-iqtisodiy fanlar” fakulteti  
231-Iqtisodiyot guruhi talabasi

### Annotatsiya

Ushbu maqolada iste'molchilarning brendga sodiqligi va uning korxona daromadiga iqtisodiy ta'siri tahlil qilingan. Brend sodiqligining shakllanish jarayoni hamda unga ta'sir etuvchi asosiy omillar yoritib berilgan. Tadqiqot jarayonida sodiq mijozlarning qayta xarid qilishga moyilligi orqali daromad barqarorligi ta'minlanishi ko'rsatib berilgan. Marketing strategiyalarining brendga sodiqlikni oshirishdagi ahamiyati ochib berilgan. Mavjud mijozlarni saqlab qolish yangi mijozlarni jalb qilishga nisbatan samaraliroq ekanligi asoslangan. Korxonalar faoliyatini takomillashtirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** brend, iste'molchi, brend sodiqligi, raqobat, daromad, korxona, ta'sir, mahsulot.

### Аннотация

В данной статье проанализирована лояльность потребителей к бренду и её экономическое влияние на выручку компании. Освещён процесс формирования лояльности к бренду, а также раскрыты основные факторы, влияющие на неё. В ходе исследования показано, что стабильность доходов обеспечивается за счёт склонности лояльных клиентов к повторным покупкам. Раскрыта значимость маркетинговых стратегий в повышении лояльности к бренду. Обосновано, что удержание существующих клиентов является более эффективным по сравнению с привлечением новых. Разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование деятельности компаний.

**Ключевые слова:** бренд, потребитель, лояльность к бренду, конкуренция, выручка, компания, влияние, продукт.

### Abstract

In this article, consumer brand loyalty and its economic impact on company revenue are analyzed. The process of brand loyalty formation and the main factors influencing it are described. In the course of the study, it is shown that revenue stability is ensured through loyal customers' tendency toward repeat purchases. The importance of marketing strategies in increasing brand loyalty is revealed. It is substantiated that

retaining existing customers is more effective than attracting new ones. Practical recommendations aimed at improving company performance are developed.

**Keywords:** brand, consumer, brand loyalty, competition, revenue, company, impact, product.

## KIRISH

Ma'lumki, bozorda raqobatning yuqoriligi tufayli tovarlar va xizmatlar soni ko'pchilikni tashkil etadi va faqatgina brend nomi bilan ajralib turadi. Brend sodiqligi iste'molchilarning korxona mahsulotlarini boshqa raqobatchilarnikidan ustun qo'yishi, qayta xarid qilishga tayyorligi va brendga ijobiy munosabatda bo'lishi asosida shakllanadi. Brendga bo'lgan sodiqlik darajasini oshirish uchun korxonalar mahsulot qiymatini oshiradilar. Xizmat sifatining yuqoriligi bevosita xavfsiz, tez yetkazib berish va kafolatlar orqali mijozni o'ziga jalb qiladi. Brend sodiqligi korxonaning reklama uchun qiladigan xarajatlarini tejash uchun zarur bo'ladi. Buning uchun marketingda mavjud mijozni ushlab turish yangi mijozlarni jalb qilishdan ko'ra ancha arzon bo'lishi lozim. Shu bois, kompaniyalar mijozlarni ushlab qolishga harakat qiladilar. Buning uchun esa unga sodiq mijoz kartochkalari, aksiyalar va mijozlar xulq-atvoriga asoslangan holda sovg'alar taqdim etadi. Shu bois, iste'molchilarning brendga sodiqligini o'rganish, uni shakllantiruvchi omillarni aniqlash va sodiqlikning korxona daromadiga ta'sirini tahlil qilish zamonaviy marketingning dolzarb masalalaridan biri sifatida e'tirof etiladi. Buning uchun korxonalarga strategik qarorlar qabul qilish, brend qiymatini oshirish va bozorda raqobatdosh ustunlikka erishish maqsadga muvofiq.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Iste'molchilarning brendga sodiqligi va uning korxona daromadiga iqtisodiy ta'sirini aniqlash yuzasidan turli tadqiqotlar olib borilgan. Xususan, tadqiqotlarda iste'molchilar xulq-atvorini o'rganishda marketing tadqiqotlaridan foydalanishning ilmiy-nazariy jihatlarini o'rganilgan. Unga asosan, iste'molchilar xulq-atvoriga ta'sir etuvchi omillar aniqlanib, ularning xulq-atvori modellari sharhlangan [1]. Ayrim tadqiqotlarda esa sanoat mahsulotlari brendini yaratish, uni siljitish, tovar strategiyasini tanlash bo'yicha nazariy qarashlar va amaliy tajribalar tadqiq etilgan [2]. Yana bir boshqa tadqiqotlarda oziq-ovqat mahsulotlari brend qiymatini baholashning uslubiy jihatlarini tadqiq etilgan. Ya'ni, unda brend qiymatini baholashning xorijiy tajribalari o'rganilib, oziq-ovqat mahsulotlari brendini baholashning bo'yicha ilmiy taklif va tavsiyalar taqdim etilgan [3].

Boshqa bir tadqiqotlarga asosan, brendga sodiqlik iste'molchining ma'lum bir brendni qayta-qayta sotib olish haqidagi hissiy qarorini aks ettiradi. Ya'ni, bu yo'nalishda tovarlar va xizmatlar sohasidagi sodiqlik tushunchasiga qaratilib, korporativ chakana savdo sohasida ham e'tiborga sazovor bo'lmoqda [4]. Boshqa xil tadqiqotlar asoslashicha, iqtisodiy ko'rsatkichlar va brend kapitali orqali boylik yaratish bizneslar tashabbuslarini birlashtirganda yuzaga keladi. Bu esa iste'molchilar ishonchi va ishtirokini kuchaytiradi hamda brend ishonchliligini mustahkamlaydi [5]. Boshqa manbalar esa brend tushunchasining bevosita iste'molchiga qaratilib, ularning qoniqligini yaxshilashga qaratilishini tadqiq qiladi. Jumladan, tovar imiji va

iste'molchilarning qoniqishini yaxshilash strategiyasini aniqlash shular jumlasidandir [6].

## **METODOLOGIYA**

Mazkur tadqiqot ishini amalga oshirishda ilmiy tadqiqot metodologiyasida keng qo'llaniladigan turli usullardan foydalanildi. Xususan, ushbu tadqiqotda iste'molchilarning brendga sodiqligi va uning korxona daromadiga iqtisodiy ta'sirini aniqlashda kuzatish, mantiqiy fikrlash, tarkibiy tahlil, qiyosiy tahlil, ilmiy abstraksiyalash, ma'lumotni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya usullaridan samarali foydalanildi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar raqobatni yengish, o'z mahsulotlari uchun barqaror talab yaratish hamda uzoq muddatli daromadni kafolatlash maqsadida iste'molchilar bilan mustahkam munosabat o'rnatishga intiladi. Bunday munosabatning eng asosiy poydevori brendga bo'lgan iste'molchi sodiqligini aks ettiradi. Brendga sodiqlik iste'molchilarning muayyan brend mahsulotini takror-takror xarid qilishga bo'lgan moyilligi, boshqa brendlarni afzal ko'rmaslik tamoyili va brend bilan mustahkam hissiy-psixologik bog'liqlikka ega bo'lishini anglatadi. Bu borada global bozorda raqobat kuchaygani sari kompaniyalar uchun brend yaratish va uni mustahkamlash strategik ahamiyatga ega bo'ldi. Kuchli brend yuqori talabni ta'minlaydi, korxonaga barqaror daromad oqimini yaratadi, bozor ulushini saqlab qoladi, narx siyosatini mustahkamlaydi va reklama xarajatlarini kamaytiradi. Shu nuqtai nazardan, brend sodiqligi daromadga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatadigan muhim iqtisodiy omil sifatida qaraladi.

Brendga sodiqlik iste'molchilarning tanlov erkinligi mavjud bo'lishiga qaramay, aynan bir brend mahsulotini takroriy xarid qilishi va uni boshqa raqobatchi brendlar bilan almashtirmaslik moyilligini ko'rsatadi. Bu sodiqlik faqat mahsulot sifatiga asoslanmay, ya'ni brendga bo'lgan ishonch, obro', ijtimoiy qadriyatlar va hissiy bog'liqlikni ham qamrab oladi.

Psixologik nuqtai nazardan, sodiqlik quyidagi omillar asosida shakllanadi:

- ishonch (brend va iste'molchi o'rtasidagi uzoq muddatli munosabat);
- qoniqish (mahsulotdan kutgan natijaning doimiy ravishda o'z tasdig'ini topishi);
- identifikatsiya (iste'molchi brendni o'z hayoti va qadriyatlari bilan uyg'un deb hisoblashi);
- ijtimoiy imij (brend iste'molchining jamiyatdagi mavqeyiga ta'sir qilishi).

Shuningdek, bu borada brendga sodiqlik quyidagi shakllarda bosqichma-bosqich shakllanadi:

- xabardorlik bosqichida iste'molchi brend nomi va uning mavjudligi haqida biladi;
- sinov bosqichida iste'molchi mahsulotni birinchi bor xarid qiladi va baholaydi;
- qoniqish bosqichida iste'molchi mahsulotdan ijobiy taassurot oladi;
- takroriy xarid bosqichida iste'molchi brend mahsulotlarini yana xarid qiladi;

- sodiqlik bosqichida iste'molchi uchun ushbu brend eng afzal tanlovga aylanadi;
- himoyachi bosqichida iste'molchi brend targ'ibotchisiga aylanadi.

Shuningdek, bugungi kunda korxonalar mijozlarning brendga sodiqligini oshirish uchun turli marketing strategiyalaridan foydalanadilar. Bulardan biri noyob savdo taklifini yaratish hisoblanadi. Noyob savdo taklifi brend, mahsulot yoki xizmatni raqobatchilardan ajratib turadigan va faqat taklif etadigan yagona foyda yoki xususiyat bilan belgilanadi. Bu borada noyob savdo taklifining korxona va mijoz sodiqligiga ta'siri quyidagi yo'nalishlarda namoyon bo'ladi:

- brendni raqobatchilarnikidan ustun jihatini ko'rsatib beradi va iste'molchilar e'tiborini jalb qilishga imkon beradi;
- xarid qilish uchun sabab yaratib, noyob savdo taklifi mijozning brend mahsulotini sotib olish kerakligini anglatadi;
- marketing harakatlariga aniq yo'nalish berib, auditoriyada yuqori taassurot qoldiradi va mijozlar sodiqlik darajasini oshirishga imkon beradi.

Shular bilan birgalikda, marketingda mavjud mijozni ushlab qolish yangi mijoz jalb qilishdan ancha arzonga tushadi. Bu borada interaktiv va sifatli marketing amaliyotlari joriy iste'molchilarni saqlab qolishni osonlashtirib, marketing xarajatlarini sezilarli darajada kamaytiradi. Buning natijasida korxona kam xarajat bilan yuqori daromad manbaini saqlab qolish imkoniga ega bo'ladi. Mijozlar joriy savdo orqali daromad keltirishi bilan birgalikda korxonaning uzoq muddatli barqarorligi va o'sishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Ayniqsa, iste'molchilar brendga sodiq bo'lganda, ular raqobatchi mahsulotlarga e'tibor bermaslikka moyil bo'ladi, narx oshirilganda ham mahsulotni xarid qilishda davom etadi, bu esa korxona uchun barqaror daromad va past marketing xarajatlarini ta'minlaydi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, sodiq mijozni saqlab qolish yangi mijoz jalb qilishga nisbatan bir necha baravar arzon, ular korxona foydasining katta qismini shakllantiradi.

Fikrimizcha, brend sodiqligining daromadlarga iqtisodiy ta'siri quyidagi yo'nalishlarda namoyon bo'ladi:

- takror sotuvlar hajmining o'sishi. Sodiqlik mijozlar mahsulotni muntazam ravishda xarid qilgani sababli korxona daromadini barqaror va prognoz qilinadigan shaklga olib keladi. Bu holat narx va sotuvlar o'rtasidagi bog'liqlik orqali foydaning oshishiga bevosita ta'sir qiladi.

- marketing va reklama xarajatlarining kamayishi. Sodiqlik mijozlar brendni boshqalarga tavsiya qiladi. Bu esa qo'shimcha xaridlarni "nol xarajat" bilan olib keladi. Interaktiv marketing natijalariga ko'ra, mavjud mijozni saqlab qolish yangi mijoz jalb qilishdan arzonroq bo'ladi. Shuningdek, ijobiy og'zaki reklama brendga bo'lgan ishonchni mustahkamlab, bozor ulushini oshirishga imkon beradi.

- narxga sezgirlikning pasayishi. Sodiqlik mijozlar brendni raqobatchilar bilan taqqoslamasdan, narx o'zgarishiga nisbatan kamroq sezgir bo'ladi. Bu esa korxonaga rentabellikni oshirish imkonini beradi. Mahsulot yoki xizmatning qiymati mijozlar tomonidan yuqori baholansa-da korxona narxni oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi.



- bozor ulushining ortishi. Brendni ijobiy baholagan iste'molchilar 20 % va undan ortiq bo'lsa, mahsulotning bozor ulushi sezilarli oshishi qayd etiladi. Bu bevosita daromadlarning ko'payishiga olib kelib, brendning bozorda mustahkam mavqe egallashiga imkon beradi.

Ulardan tashqari, rivojlanayotgan raqamli texnologiyalar davrida mijozlarning korxonaga bo'lgan ishonchini pasaytirish oson bo'lib hisoblanadi. Ijtimoiy tarmoqlardagi bir nechta norozi mijozlarning sharhlari brend obro'sini tezda tushirib yuborishi bilan birgalikda boshqa potensial mijozlarni ham yo'qotishi mumkin. Shu bois, korxonalar faqat daromad oshirishga emas, ya'ni sifat darajasini oshirishga e'tibor qaratishi lozim. Bu borada marketing nazariyasi va amaliyotida brend sodiqligi korxonaning eng qimmat intellektual aktivlaridan biri sifatida qaraladi. Chunki bunday mijozlar yangi xaridorlarni qidirish zaruratini kamaytiradi, reklama va targ'ibot xarajatlari sezilarli darajada qisqaradi, mahsulot narxi oshirilgan taqdirda ham sotuv ko'rsatkichlari yuqori darajada saqlanib qoladi. Natijada korxona daromadining o'sishi nafaqat joriy faoliyat hisobiga, balki mijozlarning uzoq muddatli ishonchi va brendni qo'llab-quvvatlashiga tayangan holda shakllanadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Xavfsiz, sifatli va tanilgan brend korxonaga qo'shimcha investitsiyasiz ham foyda keltiradi. Bu esa korxona uzoq muddatli strategik barqarorlikka ega bo'lishi uchun asos yaratadi. Shuningdek, sodiqlik korxonaga raqobatchilarning kirib kelishiga to'sqinlik qilib, daromadning uzluksizligini ta'minlaydi. Sodiqlikni oshirish uchun esa korxonalar muntazam ravishda mahsulot sifatini oshirishlari va raqobatchilardan ajralib turish uchun marketing strategiyalarini ham doimiy yangilab borishlari kerak. Iste'molchilarning brendga sodiqligi zamonaviy korxonalar uchun eng muhim strategik aktivlardan biri bo'lib hisoblanadi. Sodiqlik mijozlar korxonaning barqaror daromad manbai sifatida raqobat kuchaygan sharoitda kompaniyaning bozordagi mavqeyini mustahkamlab turadi. Brend sodiqligi takroriy xaridlar sonini oshiradi, reklama, marketing va sotuv xarajatlarini kamaytiradi, narx siyosatini mustahkamlaydi, raqobatchilar ta'sirini pasaytiradi va korxona aktivlarining qiymatini oshiradi. Shuningdek, sodiqlik daromadning o'sishini ta'minlab, kompaniyaning uzoq muddatli moliyaviy barqarorligini hamda raqobatbardoshligini va investitsion jozibadorligini orttiradi. Shu sababli, korxonalar brendni rivojlantirish, mijozlar bilan mustahkam aloqalar o'rnatish, sifat barqarorligini ta'minlash va sodiqlik dasturlarini takomillashtirish orqali brend sodiqligini yanada kuchaytirishi zarur.

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Азадова Б.А. Истеъмолчилар хулқ-атворини ўрганишда маркетинг тадқиқотларидан фойдаланиш. // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy-elektron jurnali, №4, iyul-avgust, 4/2021 (№00054). - 242 b.
2. Хотамов И.С., Хидиров Ш.О. Саноат маҳсулотлари брендингининг ўзига хос хусусиятлари. // "Экономика и социум", №5(84), ч.2, 2021. - 528 b.
3. Eshmatov S. (2023). Озиқ-овқат маҳсулотлари брендини баҳолашнинг услубий асослари. Iqtisodiyotni raqamlashtirish sharoitida qulay biznes muhitini

rivojlantirish yoʻnalishlari, 1(01). - 275 b. <https://doi.org/10.47689/TSUE2022-pp275-287>

4. Sreenivasulu M., Janardhana G.M., Rajasekhar M. Customer Brand Loyalty towards Corporate Retail Store - [A case study of Big Bazaar retail store in Bangalore city]. // IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume16, Issue4. Ver. VI (Apr. 2014). - pp. 01-08.

5. Waghmare G., Dash P, Jogalekar J., Killedar M., Rao S., Biswas M. (2025). Corporate social responsibility: economic impacts on consumer loyalty and brand value in the digital era. // Economics - innovative and economics research journal, 13(2). - p. 508. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0045>

6. <https://www.dissertationhomework.com/samples/dissertation-samples/business-management/consumer-loyalty-and-brand-reputation>

## STRATEGIK USULLAR ORQALI MENEJMENT SIFATINI UZLUKSIZ TAKOMILLASHTIRISH

**Djabriyev Akbarali Normurodovich**

Toshkent arxitektura-qurilish universiteti  
professori

**Muxammadiyev O'tkir Axmedovich**

Mirzo Ulug'bek nomidagi  
Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti  
dotsenti

**Ravshanbekova Madinabonu**

Mirzo Ulug'bek nomidagi  
Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti  
talabasi

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada PVX (PVC) deraza va eshiklarni ishlab chiqarish hamda o'rnatish jarayonida mahsulot sifatini barqaror va izchil oshirish maqsadida statistik usullar ko'rib chiqilgan. Statistik usullar va diagrammalarni qo'llash asosida harakatlar sikli sodda va tushunarli tarzda yoritib berilgan. Statistik usullar faktlarga asoslangan optimal boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish imkonini berib, ishlab chiqarishning texnologik jarayonlarini doimiy ravishda takomillashtirishga xizmat qiladi.

**Kalit so'zlar:** Qurilish, statistik, standartlari, uzluksiz takomillashtirish, uzoq muddatli rejalashtirish, qaror qabul qilish, resurslarni boshqarish.

### **Аннотация**

В данной статье рассматриваются статистические методы, направленные на стабильное и последовательное повышение качества продукции при производстве и установке ПВХ окон и дверей. На основе применения статистических методов и диаграмм наглядно и доступно представлен цикл действий. Использование статистических методов позволяет разрабатывать оптимальные управленческие решения, основанные на фактических данных, и обеспечивает непрерывное совершенствование технологических процессов производства.

**Ключевые слова:** Строительство, статистические методы, стандарты качества, непрерывное совершенствование, долгосрочное планирование, принятие решений, управление ресурсами.

### **Abstract**

This article examines statistical methods aimed at the stable and consistent improvement of product quality in the manufacturing and installation of PVC windows and doors. Based on the application of statistical methods and diagrams, the cycle of actions is presented in a clear and accessible manner. The use of statistical methods makes it possible to develop optimal management decisions based on factual data and ensures continuous improvement of technological production processes.

**Keywords:** Construction, statistical methods, quality standards, continuous improvement, long-term planning, decision-making, resource management.

## KIRISH

Qurilish obyektlari uchun ishlab chiqaradigan va oʻrnatadigan PVX oynalarini muayyan korxona misolida statistik usullardan foydalanish imkoniyatlari tahlil etilgan. Ushbu tadqiqotlarning maqsadi ishlab chiqariladigan mahsulotning sifatini uzluksiz takomillashtirishdan iborat. Pareto diagrammalari va tavsiflovchi statistik usullarni qoʻllash asosida uzluksiz harakatlar (maʼlumotlarni toʻplashdan boshlab, sifatni takomillashtirish imkonini yaratadigan) ketma-ketlik tasvirlangan. Statistik usullar amalda dalillardan asoslangan holda muqobil boshqaruv qarorlarini yaratish va uzluksiz ravishda texnologik jarayonlarni takomillashtirish imkoniyatini beradi. Natijada – ishlab chiqariladigan mahsulot sifati oshib boradi.

Xalqaro ISO standartlari talablariga muvofiq, statistik usullar mahsulot sifatini taʼminlaydigan yuqori samarali vositalardan biri sifatida qaraladi. Hayotiy sikli davomida statistik usullardan foydalanishni targʻibot etadi. Bunda mahsulot sifatiga bozor talablarini tahlil qilish, tadqiqotlar oʻtkazishdan boshlab, ushbu mahsulotdan isteʼmolchi foydalangandan keyin uni ekologik xavfsizligini taʼminlagan holda bartaraf etishgacha boʻlgan davrni oʻz ichiga oladi. Bu statistik usullarni tatbiq etish faoliyati buyurtmachi talablariga mos ravishda mahsulot sifatini taʼminlash jarayonlari uzluksiz sifat tizimi faoliyatini taʼminlashga yoʻnaltirilgan boʻlishi lozim. Ushbu faoliyat mazmuni favqulodda mahalliydan boshlab, umumiy tizimgacha uzluksiz takomillashib borishini bildiradi. Statistik usullar sifatni taʼminlash texnologiyalarining asosi sifatida shakllanib bormoqda.

Barcha boshqarish pogʻonalarida mahsulotning sifati bilan bogʻliq maʼlumotlarni qayta ishlash va ularni ishonchliligi boʻyicha saralash va ishlab chiqarish muammolarini yechish hamda mahsulot sifati bilan bogʻliq kamchiliklarni bartaraf etish jarayonida statistik usullardan foydalanish ushbu tadqiqotlarning maqsadi hisoblanadi.

Qurilish obyektlari uchun PVX derazalarini ishlab chiqaradigan va oʻrnatish bilan shugʻullanadigan korxonalardan biri faoliyati misolida statistik usullardan foydalanish imkoniyatini qarab chiqamiz. Lekin quyidagi maʼlumotlardan va usullardan har qanday kompaniyalar ham foydalanishi mumkin.

Ushbu kompaniya ishlab chiqarish jarayonida zamonaviy yuqori texnologiyalardan foydalanadi. Ushbu texnologiyalar mahsulotni ishlab chiqarishini barcha jarayonlarini: mahsulotni loyihalash, PVXdan derazalarni ishlab chiqarish, deraza oynalarini kesish va ushbu derazalarni tayyor mahsulot koʻrinishiga keltirishni avtomatlashtirgan. Kompaniya Davlat Standartiga va ISO standartiga mos keladigan sertifikatlarga ega kompaniyada sifatni taʼminlash xizmati mavjud boʻlib, uning tarkibiga sifatni boshqarish boʻlimi, sinov laboratoriyasi va texnik nazorat boʻlimi kiradi. Sifatni taʼminlash boʻlimining vazifalaridan biri bu-mahsulot sifati toʻgʻrisidagi maʼlumotlarni toʻplash, qayta ishlashdir. Lekin shular bilan birgalikda sifatni boshqarish toʻgʻrisidagi maʼlumotlarni yigʻish ham ushbu boʻlimning zimmasiga topshirilgan.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyotida strategik usullarning ahamiyati tobora ortib bormoqda. Raqobat kuchayib borayotgan, tashqi muhit tez o'zgarayotgan sharoitda tashkilotlar faoliyatining samaradorligi, avvalo, strategik fikrlash va strategik boshqaruv usullarini to'g'ri qo'llashga bog'liqdir. Shu sababli strategik menejment masalalari ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan keng tadqiq etilgan.

I. Ansoff o'zining fundamental asarlarida strategiyani tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishini belgilovchi asosiy vosita sifatida talqin etadi. Uning fikricha, strategik rejalashtirish menejment sifatini oshirishga xizmat qilib, tashqi muhitdagi xavf-xatar va imkoniyatlarni tizimli tahlil qilish imkonini beradi. Ansoff tomonidan ishlab chiqilgan strategik rejalashtirish modeli hozirgi kunda ham o'z dolzarbligini yo'qotmagan.

M. Porterning raqobat strategiyalari haqidagi qarashlari menejment sifatini baholashda muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. U tashkilotlarning raqobat ustunligiga erishishda xarajatlar yetakchiligi, differensiallashuv va fokus strategiyalarining o'rni katta ekanini asoslab beradi. Porterning "besh kuch modeli" menejmentlarga tashqi muhitni chuqur tahlil qilish orqali samarali strategik qarorlar qabul qilish imkonini yaratadi.

P. Drucker menejmentni nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy jarayon sifatida ko'rib chiqadi. Uning ta'kidlashicha, strategik boshqaruvning asosiy vazifasi – tashkilot maqsadlarini aniq belgilash va resurslardan oqilona foydalanish orqali menejment samaradorligini doimiy ravishda oshirib borishdir. Drucker menejment sifatini oshirishda innovatsiyalar va bilimga asoslangan boshqaruv muhimligini alohida ta'kidlaydi.

R. Kaplan va D. Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard (muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi) konsepsiyasi strategiyani amaliyotga tatbiq etishda samarali vosita sifatida e'tirof etiladi. Ushbu yondashuv strategik maqsadlarni moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar orqali baholash imkonini berib, menejment sifatini uzluksiz nazorat qilish va takomillashtirishga xizmat qiladi.

## METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqotning metodologik asosi menejment nazariyasi, strategik boshqaruv konsepsiyalari hamda menejment sifatini baholashga oid ilmiy yondashuvlarga tayangan holda shakllantirildi. Tadqiqot jarayonida strategik usullarning menejment sifatini uzluksiz takomillashtirishdagi o'rni va ahamiyatini aniqlash maqsad qilib olindi.

Tadqiqotda tizimli yondashuv qo'llanilib, menejment sifati tashkilot faoliyatining barcha tarkibiy qismlari bilan o'zaro bog'liq holda tahlil qilindi. Ushbu yondashuv strategik rejalashtirish, strategiyani amalga oshirish va nazorat qilish jarayonlarini yagona tizim sifatida ko'rib chiqish imkonini berdi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Ushbu maqolada korxonaning sifat menejment tizimini (SMT) 2024-yildagi statistik materiallaridan foydalanilgan bo'lib, bunda sifatni boshqarishning afzal



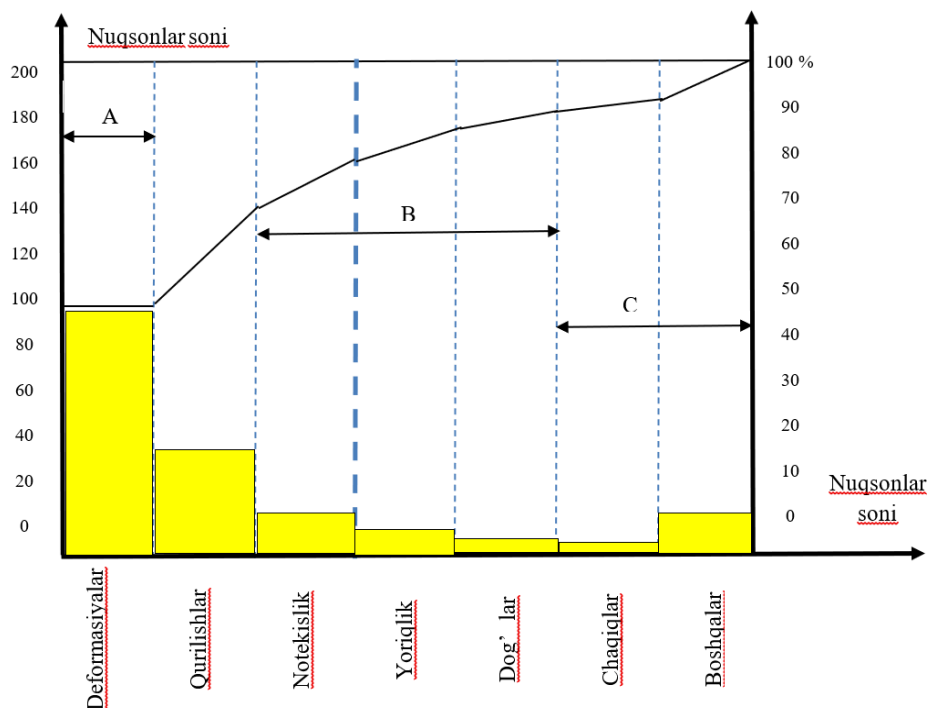
yo‘nalishlaridan foydalanish bilan birga paydo bo‘ladigan muammolarni samarali yechish va samaradorlikni baholash hamda tatbiq etilgan tadbir-choralarni natijalarni yaxshilash ham nazarda tutilgan.

Polivinilxlorid (PVX) materialidan tayyorlanadigan qurilish buyumlari va alyumin profillarning shuningdek qurilish montaj ishlarining sifatini yaxshilash turli-tuman nuqsonlarni kamaytirishni ta‘minlaydi. Bunda barcha turdagi nuqsonlar nazarda tutiladi. Bular ushbu buyumlarni tayyorlash jarayonida saqlash, transportirovka qilish, ulardan foydalanish shuningdek qurilish-montaj ishlari paytida paydo bo‘ladigan nuqsonlardir.

Aniqlangan nuqsonlarni sabablarini tahlil etishda Davlat Standartlari va ISO standartlariga mos keladigan statistik usullardan foydalanish lozim. Bunda sifatni boshqarishning u yoki bu vositalaridan foydalanish birinchidan, yechiladigan vazifa yoki muammolar murakkabligiga bog‘liq ravishda ikkinchidan, ushbu muammolarni yechish bilan mashg‘ul bo‘ladigan xodimlarning malakasi qanaqa usullardan va vositalardan foydalanish bilan aniqlanadi.

PVX buyumlarini va derazalarini ishlab-chiqarish faoliyati bilan shug‘ullanadigan barcha korxonalar duch keladigan muammo bu- katta hajmdagi deraza oynalarining sifatini talablarga mos kelmasligidir (ushbu nuqsonlar kirish nazorati va tayyor mahsulot sifatini nazorati jarayonida aniqlanadi). Ushbu muammoni yechish uchun Pareto diagrammasidan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Ushbu diagramma 2025-yilning birinchi yarim yillik ma‘lumotlari asosida tuzilgan.

ABC tahlil diagrammasidan ko‘rinadiki ko‘pchilik nuqsonlar deraza oynalarining deformatsiyasi va kirishi natijasida uning sifatini pasayishidir.



**1-rasm. Oynaning nuqsonlari bo‘yicha taqsimlanishining pareto diagrammasi<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Aniqlangan nuqsonlarning sababi sotib olinadigan oynalarning sifatini pastligidir. Ushbu nuqsonlar oynalarni ishlab chiqarish jarayonida vujudga keladi. Bundan tashqari oynalarni o'ramasi qo'yiladigan talablarga javob bermaydi. Odatda deraza oynalari vositachilar sotib olinadi. Vositachilar mahsulot sifatiga hujjatlashgan kafolat bermaydilar. Shu sababli bevosita oynalarni ishlab chiqaruvchi zavodlar bilan shartnoma tuzish moslashtiruvchi harakatlardan biri hisoblanadi. Deraza oynalarini sifatini takomillashtirish va ularni transportirovkasi paytida sifatli o'rama materiallardan foydalanish talablarini rasmiylashtirish mumkin bo'ladi.

**1-jadval.**

**Deraza oynalari nuqsonlarining turlari bo'yicha taqsimlanishi<sup>1</sup>**

| №  | Oynaning nuqsonlarini nomlanishi                       | Nuqsonlarni turlari bo'yicha taqsimlanishi, foizda |
|----|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1  | Oynalarning sinishi (yoriqlar, kamtiklar)              | 12                                                 |
| 2  | Oynaning nuqsonlari                                    | 2                                                  |
| 3  | Oyna shikastlanishi                                    | 19                                                 |
| 4  | Gabarit o'lchamlarni noto'g'riligi                     | 1                                                  |
| 5  | Germetik qatlamdagi og'ishlar                          | 1                                                  |
| 6  | Germetik qatlamda yoriqlar va o'lchamdagi noaniqliklar | 2                                                  |
| 7  | Yo'naltiruvchi masofaviy ramkadagi og'ishlar           | 5                                                  |
| 8  | Deraza oynasini oralig'idagi ifloslanishi              | 20                                                 |
| 9  | Deraza oynasini nuqsonlari                             | 21                                                 |
| 10 | Deraza oynalarini siljishi (noaniq o'rnatishi)         | 1                                                  |
| 11 | Oynani o'rama ichida shikastlashi                      | 16                                                 |

Yuqorida keltirilgan diagrammadan va jadvaldan ko'rinadiki oynalarning mexanik shikastlanishi hamda ularni ichki shikastlanishi sezilarli darajada yuqori. Ushbu ma'lumotlar oynalarni kirish nazorati va PVX derazalarini ishlab chiqarishda chiqish nazorati asosida aniqlangan.

Bunda nima sababdan ishlab chiqarilgan PVX derazalarida nuqsonlarning keskin ko'payishi yuz beradi? Ushbu yo'nalishda tadqiqotlar o'tkazilmagan bo'lsa ham, derazalarni ishlab chiqarishda foydalaniladigan materiallarni kirish nazoratining sifati pastligidan darak berishi mantiqan to'g'ri deyish mumkin. Deraza oynalarini mexanik shikastlanishlar (kemtik va yoriqlar) soni kirish nazorati jarayonida aniqlanganicha nisbatan birmuncha yuqori. Lekin ushbu holatda ko'rsatilgan sabablardan tashqari, faraz qilish mumkinki, ushbu faoliyat bilan shug'ullanadigan xodimlarning malakasi yetarli darajada emas. Ular PXV derazalarini ishlab-chiqarish jarayonida asbob-uskunalaridan va teologiyadan samarali foydalanish ko'nikmalariga ega emaslar.

To'plangan ma'lumotlarni taqqoslash asosida xulosa qilish mumkinki, moslashtiruvchi tadbir choralar amalga oshirilgandan keyin (xodimlarni malakasi oshirish, kirish va chiqish nazorati takomillashtirish, texnik hujjatlar va ishchi chizmalar talablariga amal qilish nazorati) vaziyat keskin darajada bo'lmasa ham ijobiy

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

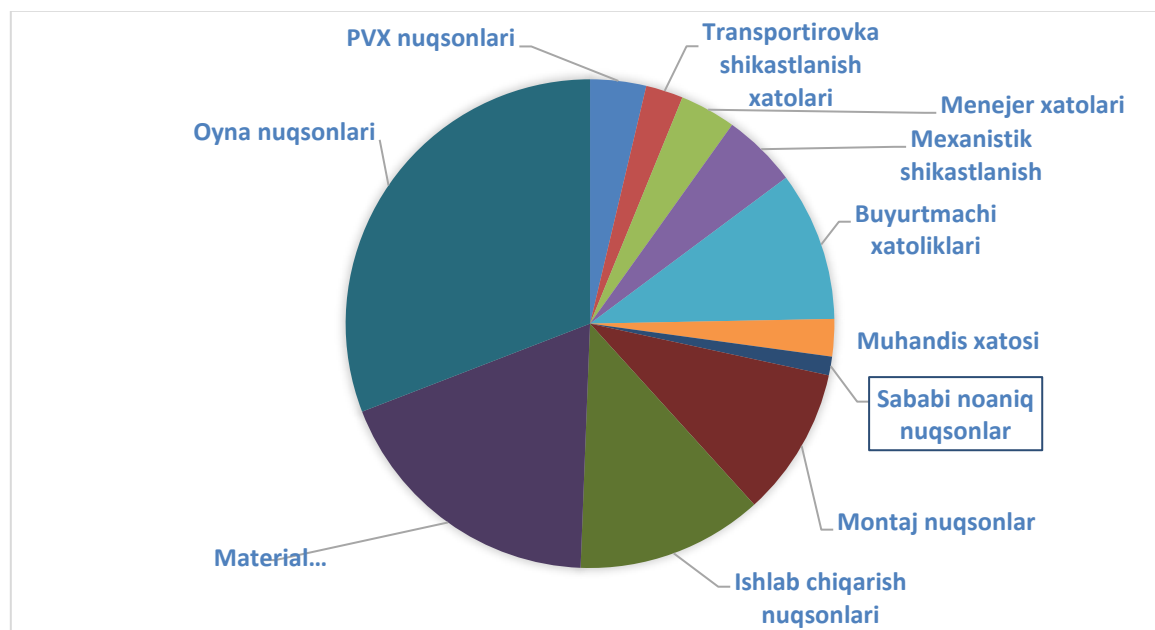
tomonga o'zgara boshladi. Tushunarliki, ushbu muammolarni yechimining boshqa variantlaridan ham foydalanish lozim.

ISO xalqaro standartlarining talablaridan biri ta'minotchilarga nisbatan attestatsiya talablari hisoblanadi. Ushbu talablarni PVX deraza oynalarini ta'minotchilariga nisbatan qo'llash va faqat ISO xalqaro sifat sertifikatlariga ega bo'lganlar bilan ishlash lozim. Shular bilan birgalikda bajariladigan ishlarga nisbatan korxona ishchilari va xodimlarining mas'uliyatini oshirish, jumladan PVX detallarini ishlab chiqarish jarayonida amal qilinishi lozim bo'lgan texnologiyaga jiddiy amal qilishni ta'minlashni tashkil etish.

Kompaniya nafaqat ishlab chiqarish bilan balki, PVX derazalarini o'rnatish bo'yicha qurilish-montaj ishlarini bajarish bilan ham shug'ullanadi. Ushbu ishlarni sifatli bajarilishi iste'molchilarning ushbu xizmatlardan qoniqish darajasini oshiradi.

Quyidagi 2-rasmda keltirilgan nuqsonlar tahlilidan ma'lum bo'ldiki, qurilish montaj ishlarini bajarishda ko'p sonli nuqsonlar paydo bo'ladi. Ushbu nuqsonlarni bartaraf etish uchun muayyan tadbir-choralarni amalga oshirish lozim. Bundan tashqari ta'kidlash lozimki, oynalarning nuqsonlari umumiy nuqsonlar sonining, hattoki qurilish-montaj ishlarining nuqsonlari bilan birgalikda hisoblanganda, katta qismini tashkil etadi.

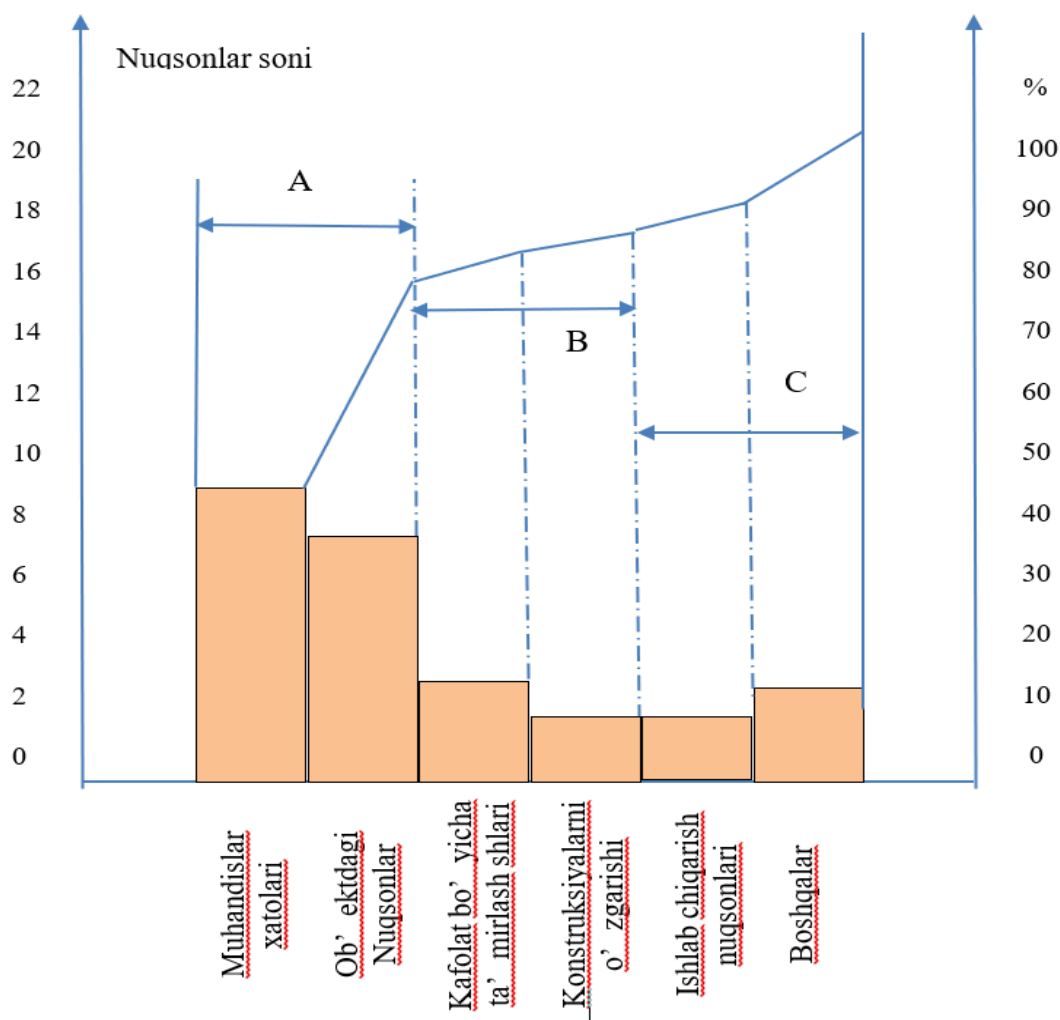
Aylana ko'rinishida tasvirlangan (2-rasm) nuqsonlarni aniqlangan turlari va joylari bo'yicha taqsimlanishini tahlilidan ma'lum bo'ldiki, muhandislar xatosi va qurilish-montaj ishlarini texnologiyaga amal qilmaslik muhim ahamiyatga ega, ushbu nuqsonlar soni nisbatan kamroq bo'lmasa ham ular bajarilgan qurilish-montaj ishlarini topshirish jarayonida yoki topshirilgan obyektni ekspluatatsiyasi jarayonida namoyon bo'ladi. Eshik va derazalarni noto'g'ri o'lchanishi, chizmalardagi noaniqliklar, hisoblashlardagi xatoliklar muhandislarning asosiy kamchiliklari hisoblanadi.



**2-rasm. Nuqsonlarni aniqlangan turlari va joylari bo'yicha taqsimlanishi<sup>1</sup>.**

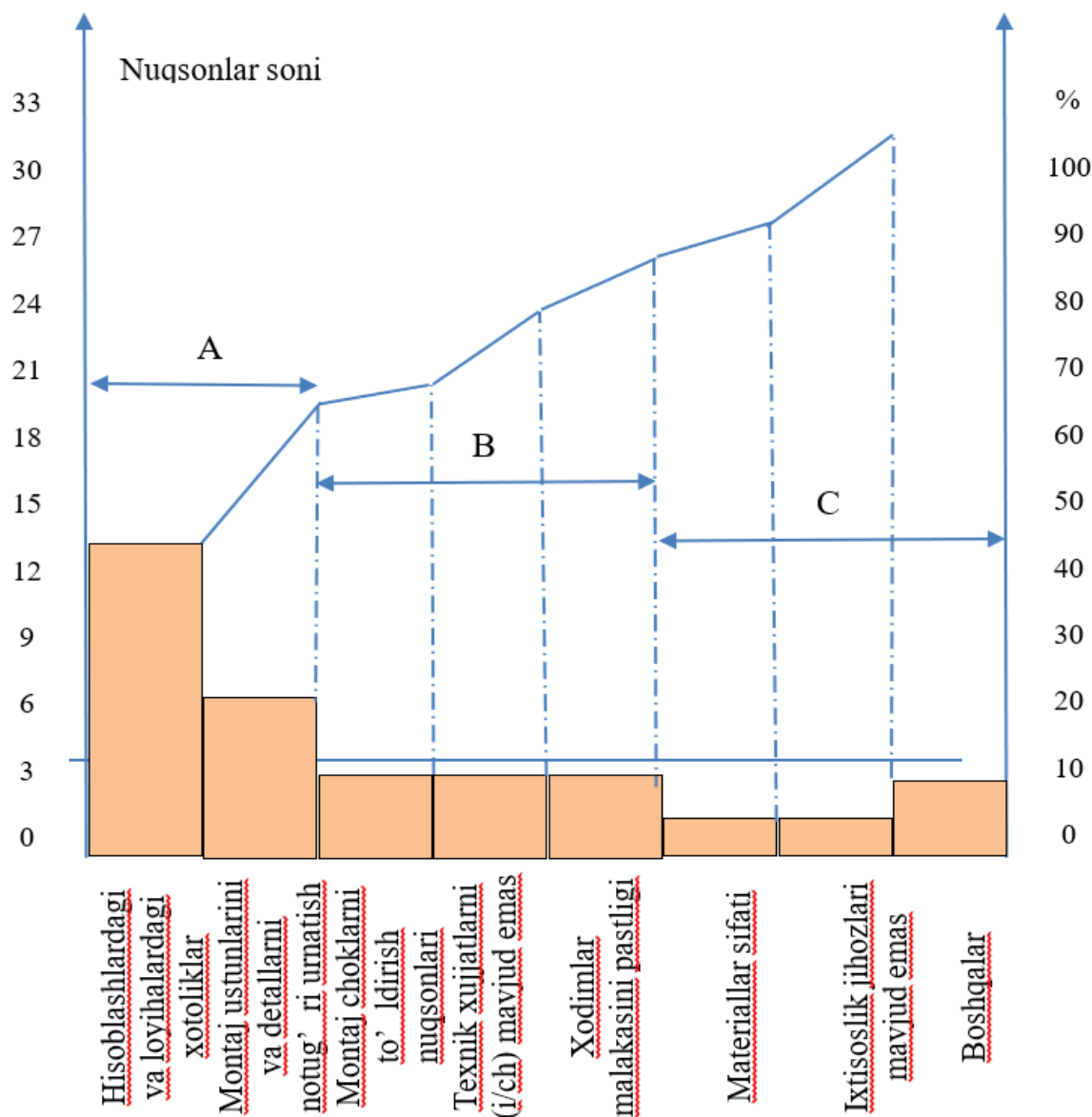
<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Pareto diagrammasini tahlilidan (3-4-5-rasm) ma'lum bo'ldiki, qurilish-montaj ishlarini asosiy nuqsonlari hisoblash loyihalarini noto'g'ri yaratilishi, deraza va eshik romlarini mustahkamligini ta'minlaydigan detallarni sifatsiz o'rnatilishi kabi nuqsonlar ko'plab uchraydi. Aniqlangan nuqsonlar asosan loyiha-smeta hujjatlariga quruvchilar tomonidan jiddiy amal qilmaslik natijasida yuzaga keladi. Ushbu nuqsonlar ishlab chiqarish va qurilish-montaj jarayonlarini yanada takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi hamda iste'molchilar talablarini chuqurroq inobatga olish imkonini beradi. Pareto diagrammasi tahlili nuqsonlarning asosiy qismi inson omili bilan bog'liq ekanini aniqlashga xizmat qilib, loyiha-smeta hujjatlariga rioya etishni kuchaytirish va muhandis hamda ishchilarning malakasini oshirish orqali sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash uchun muhim yo'nalishlarni belgilab beradi. Qurilish – montaj ishlarini bajaradigan personalni malakasini oshirish ishchilar qo'nimsizligini kamaytiradigan tadbir-choralarni tatbiq etish, zamonaviy ilg'or texnologiyalardan foydalanish va boshqa shu kabilar vaziyatni ijobiy tomonga o'zgartirish mumkin.



**3-rasm. Qurilish-montaj ishlarini bajarishda aniqlangan nuqsonlarning sabablari<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



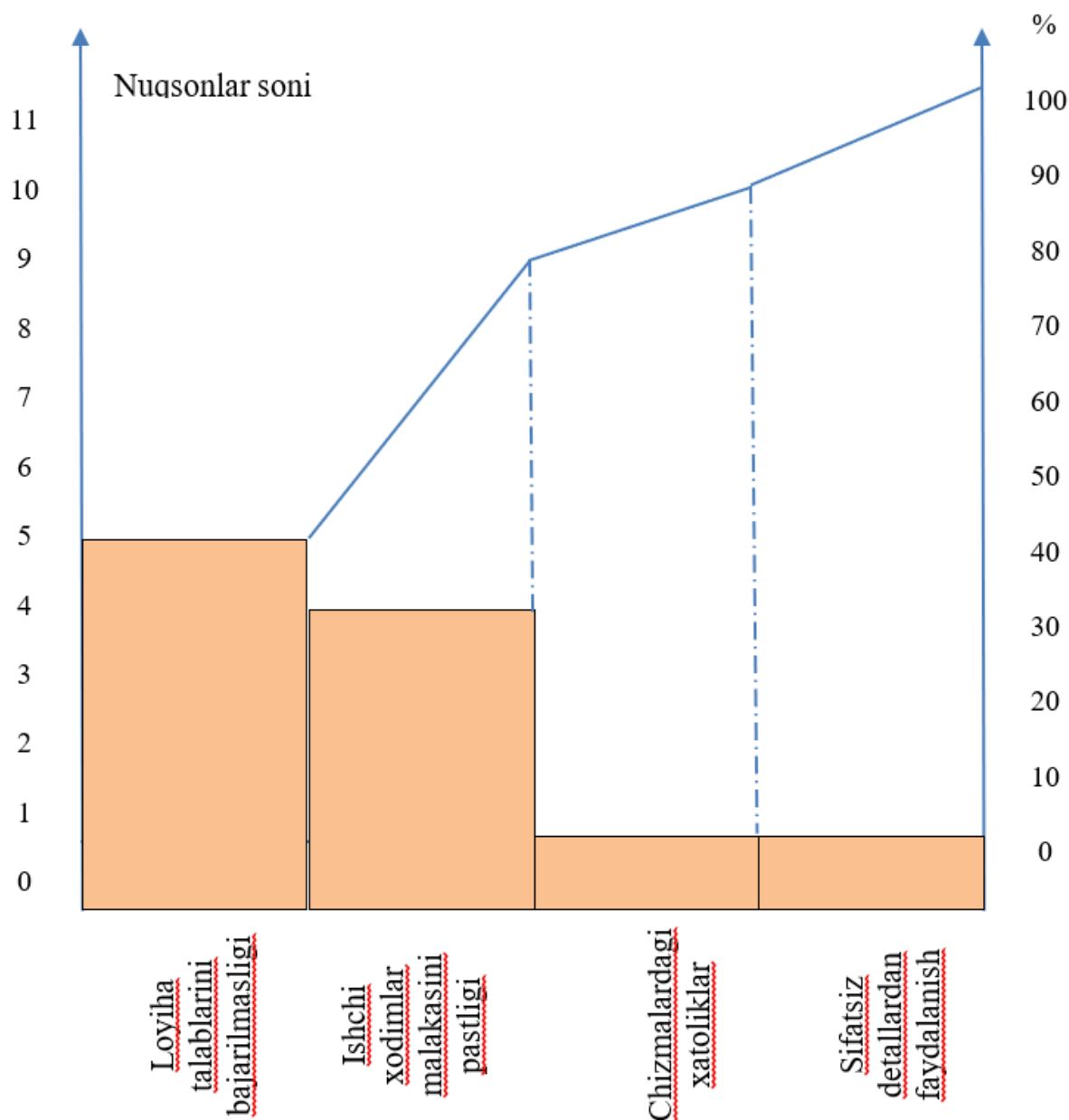
**4-rasm. Qurilish-montaj ishlarini nuqsonlarni soni bo'yicha Pareto diagrammasi<sup>1</sup>.**

Kadrlar malakasi bilan bog'liq muammolar aytarli barcha kompaniyalarda dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Kompaniya xodimlarining malakasi uzluksiz oshirib borilishiga qaramasdan kadrlar qo'nimsizligi yuqori darajada ekanligi kadrlar malakasini barqaror oshirishga to'sqinlik qiladi. Shu sababli hozirgi paytda kompaniya rahbariyati xodimlarni motivlash va kompaniyaning korporativ madaniyatini rivojlantirishga asosiy e'tibor qaratmoqda. Bu tadbir-choralarni tatbiq etishdan maqsad iqtidorli kadrlarni kompaniyada uzoq muddat ishlashini ta'minlash, ikkinchi mutaxassislikka o'rgatish va PVX deraza hamda eshiklarini ishlab-chiqarishda iste'molchilar talablarini o'zgarish paytida ishchilar potensialidan unumli foydalanishni tashkil etishdan iborat.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



Shunday qilib, qurilish buyumlarini ishlab chiqarishda sifat ko'rsatkichlarini nazorat qilish bilan birgalikda nuqson va kamchiliklarni sabablarini ham aniqlash mumkin. Ushbu ma'lumotlar asosida nuqsonlarni paydo bo'lish sabablarini bartaraf etuvchi tadbir-choralarni yaratish imkoniyati paydo bo'ladi.

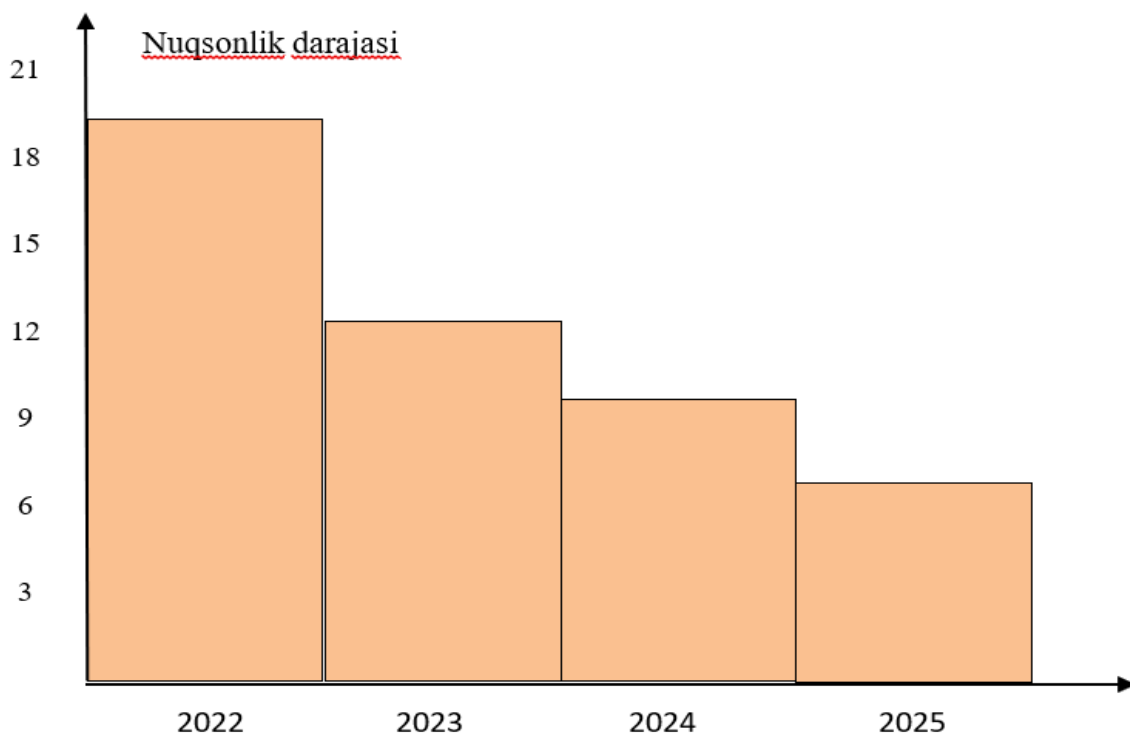


**5-rasm. Qurilish-montaj ishlari bo'yicha aniqlangan sabablar bo'yicha Pareto diagrammasi<sup>1</sup>.**

Nuqsonlarni taqqoslama baholash natijasida xulosa qilish mumkinki, sifat menejmenti tizimini takomillashtirishni, ushbu tizimni tahlil etish va natijadorligini baholash hamda maqsadga mos keladigan tadbir-choralarni joriy etish kompaniyadagi

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

umumiy vaziyat yaxshilab bormoqda. Quydagi (6-rasm) diagrammada nuqsonlarning muntazam ravishda kamayib borayotganligi aks ettirilgan.



**6-rasm. Kompaniya mahsulotlarini nuqsonlik darajasini o'zgarish diagrammasi<sup>1</sup>.**

## XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot natijalari PVX deraza va eshiklarni ishlab chiqarish hamda o'rnatish jarayonlarida statistik usullardan foydalanish mahsulot sifatini barqaror va izchil oshirishda muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega ekanini ko'rsatdi. Pareto diagrammalari va tavsiflovchi statistik tahlillar nuqsonlarning asosiy sabablarini aniqlash, ularni ustuvorlik darajasiga ko'ra guruhlash hamda boshqaruv qarorlarini faktlarga asoslangan holda qabul qilish imkonini berdi. Natijalar sifat menejmenti tizimini takomillashtirishda statistik yondashuvlar samarali vosita ekanini tasdiqlaydi.

Tadqiqot xulosalaridan kelib chiqib, quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, mahsulot sifatini oshirish maqsadida kirish va chiqish nazoratida Pareto diagrammalari, ABC-tahlil va boshqa asosiy statistik usullardan muntazam foydalanishni yo'lga qo'yish tavsiya etiladi. Bu nuqsonlarning eng muhim manbalarini tezkor aniqlash imkonini beradi.

Ikkinchidan, xomashyo va butlovchi qismlar sifatini barqaror ta'minlash uchun ta'minotchilarni tanlash jarayonida ISO xalqaro standartlariga moslik talablarini kuchaytirish hamda uzoq muddatli hamkorlik mexanizmlarini joriy etish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Uchinchidan, ishlab chiqarish va qurilish-montaj jarayonlarida texnologik intizomni mustahkamlash hamda xodimlar malakasini oshirishga yo'naltirilgan muntazam o'quv mashg'ulotlarini tashkil etish tavsiya etiladi. Bu inson omili bilan bog'liq nuqsonlarni kamaytirishga xizmat qiladi.

To'rtinchidan, sifat menejmenti tizimida statistik ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va qaror qabul qilish jarayonlarini yagona axborot tizimi doirasida muvofiqlashtirish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Umuman olganda, statistik usullarga asoslangan boshqaruv yondashuvi mahsulot sifati, iste'molchi qoniqishi va korxonaning barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Исакова К. Японские методы управления качеством М. Экономика.
2. U.A. Muxammadiyev. Strategik menejment. Darslik. Toshkent. Lesson Press 2021 y.
3. O'.A. Muxammadiyev, A.N. Djabriyev, X.T. Buriyev, M.Z. Yuzboyeva. "Menejment". O'quv qo'llanma. Samarqand – 2019 y.
4. O'.A. Muxammadiyev, X.T. Buriyev, M.Z. Yuzboyeva. "Menejment savol va javoblarda". O'quv qo'llanma. Samarqand – 2019 y.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление М. Економист. 2006. 164с.
6. Usmanov, I. A., and N. Jumanov Sh. "Ways to improve access control in construction development." Science and innovation 1 (2022): 384-386.
7. Usmanov, Ilhom Achilovich, and Sherzod Norboevich Jumanov. "Ways to improve quality control of construction and installation works." Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences 1.10 (2021): 651-658.
8. Мухаммадиев, У. А., Ш. Н. Жуманов, and З. А. Мирзаев. "В строительстве крупных комплексов своевременное представление фронтов работ как фактор повышения производительности труда." Евразийский журнал академических исследований 2.6 (2022): 1238-1240.
9. Хикматов, Хакимхон Хамзаевич, et al. "Модель и методические рекомендации по рекламе оптимального использования ресурсов в горных регионах республики Узбекистан." Управление социально-экономическими системами: теория, методология, практика. 2020.
10. Буриев, Х. Т. "Повышение роли строительного комплекса в системе национального хозяйства республики Узбекистан." Вестник экономической науки Украины 1 (28) (2015): 155-156.
11. Жуманов, Ш. Н., М. Ш. Комилова, and А. Х. Ташимов. "“Маркетинг” фанини ўқитишдаги инновациялар ва илғор педагогик технологияларининг аҳамияти." Экономика и социум 4-1 (107) (2023): 586-589.
12. Abdalimovich, Mirzaev Zafar, Rakhmonova Feruza Musakulovna, and Jumanov Sherzod Norboevich. "Principles of Doing Business in the Digital Economy." Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance 4.10 (2023): 131-136.

13. Буриев, Х. Т., and И. А. Усманов. "Пути совершенствования организационно-экономического механизма повышения качества строительства: монография." (2020).

## MAMLAKATIMIZ IQTISODIYOTIDA YALPI ICHKI MAHSULOTNING MAKROIQTISODIY BARQARORLIKNI TA'MINLASHDAGI ROLI VA AHAMIYATI

**Xusanov Murodjon Sunnatullayevich**

Qo'qon universiteti

“Xalqaro turizm va iqtisodiyot” kafedrası

v.b. dotsenti, i.f.f.d. (PhD)

“Marketing va PR” departamenti boshlig'i o'rinbosari,

“Qabul komissiyasi” bosh koordinatori.

ORCID - 0009-0005-4304-5801

E-mail: [murodjon\\_0202@mail.ru](mailto:murodjon_0202@mail.ru)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada Yalpi ichki mahsulot (*YaIM*)ning makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashdagi o'rni va ahamiyati tahlil etilgan. Tadqiqotda *YaIM* iqtisodiy o'sishning asosiy ko'rsatkichi sifatida mamlakat iqtisodiy salohiyatini baholashdagi roli, uning tarkibiy tuzilmasi hamda dinamik o'zgarishlari o'rganilgan. Shuningdek, *YaIM* o'sish sur'atlari va makroiqtisodiy muvozanat o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik, inflyatsiya, bandlik, investitsiya va tashqi savdo balansining *YaIM*ga ta'siri iqtisodiy tahlil asosida yoritilgan. Maqolada O'zbekiston Respublikasining so'nggi yillardagi *YaIM* o'sish tendensiyalari amaliy ma'lumotlar asosida tahlil qilinib, iqtisodiyotning barqaror rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillar aniqlangan. Tadqiqot natijalari asosida *YaIM*ni oshirish orqali makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlashning ustuvor yo'nalishlari, jumladan, innovatsion iqtisodiyot, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hamda raqamli texnologiyalarni joriy etish zarurligi asoslab berilgan.

**Kalit so'zlar:** Yalpi ichki mahsulot, makroiqtisodiy barqarorlik, iqtisodiy o'sish, inflyatsiya, investitsiya, bandlik, innovatsion rivojlanish.

### Аннотация

В данной статье исследуется роль и значение валового внутреннего продукта (*ВВП*) в обеспечении макроэкономической стабильности. В исследовании рассматривается *ВВП* как основной показатель экономического роста, его структура и динамические изменения при оценке экономического потенциала страны. Также анализируется взаимосвязь между темпами роста *ВВП* и макроэкономическим равновесием, а также влияние инфляции, занятости, инвестиций и торгового баланса на уровень *ВВП*. В статье на основе практических данных проанализированы тенденции роста *ВВП* Республики Узбекистан за последние годы и выявлены факторы, влияющие на устойчивое развитие экономики. Результаты исследования показывают необходимость укрепления макроэкономической стабильности за счет увеличения *ВВП*, внедрения инновационной экономики, повышения эффективности производства и цифровизации.

**Ключевые слова:** валовой внутренний продукт, макроэкономическая стабильность, экономический рост, инфляция, инвестиции, занятость, инновационное развитие.



## Abstract

This article analyzes the role and significance of Gross Domestic Product (*GDP*) in ensuring macroeconomic stability. The study examines *GDP* as the main indicator of economic growth, its structure, and dynamic changes in assessing a country's economic potential. Furthermore, the interrelation between *GDP* growth rates and macroeconomic equilibrium, as well as the effects of inflation, employment, investment, and the trade balance on *GDP*, are discussed through economic analysis. The article provides an analytical overview of Uzbekistan's *GDP* growth trends in recent years based on empirical data, identifying the main factors influencing sustainable economic development. The results highlight the importance of enhancing *GDP* through innovation, increasing production efficiency, and implementing digital technologies to strengthen macroeconomic stability.

**Keywords:** Gross Domestic Product, macroeconomic stability, economic growth, inflation, investment, employment, innovative development.

## KIRISH

O'zbekistonda ham milliy iqtisodiyotni jadal rivojlantirish bo'yicha amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning hozirgi bosqichida xizmat ko'rsatish sohasining o'rnini va ahamiyati yildan-yilga oshib bormoqda. Alohida ta'kidlash joizki, jahondagi rivojlangan davlatlarda YaIMdagi xizmatlar sohasining salmog'i 65 %-80 %ni tashkil etayotgan bir paytda, O'zbekiston Respublikasining YaIMda xizmatlar sohasining ulushi, dastlabki hisob-kitoblarga ko'ra, 2023-yil yakunlari bo'yicha 41,6 %ni tashkil etadi. Shu bois, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli Farmoni bilan tasdiqlangan 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasida (*21-maqсад*) ham “Iqtisodiyot tarmoqlarida barqaror yuqori o'sish sur'atlarini ta'minlash orqali kelgusi besh yilda aholi jon boshiga yalpi ichki mahsulotni — 1,6 baravar va 2030-yilga borib aholi jon boshiga to'g'ri keladigan daromadni 4 ming AQSH dollaridan oshirish hamda “daromadi o'rtachadan yuqori bo'lgan davlatlar” qatoriga kirish uchun zamin yaratish” va “Hududlarda xizmat ko'rsatish va servis sohaslarini rivojlantirish orqali keyingi 5 yilda xizmat ko'rsatish hajmini 3 baravarga oshirish hamda ushbu yo'nalishda jami 3,5 million yangi ish o'rinlarini yaratish”<sup>1</sup> (*34-maqсад*) masalalari alohida vazifa sifatida belgilangan. Shu jumladan:

- Makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlash va yillik inflyatsiya darajasini 2023-yilgacha bosqichma-bosqich 5 foizgacha pasaytirish;
- Davlat byudjeti taqchilligini qisqartirish va 2023-yildan yalpi ichki mahsulotga nisbatan uning 3 foizdan oshib ketmasligini ta'minlash;
- Har bir tuman byudjetining kamida 5 foizini “Fuqarolar byudjeti” dasturi doirasida aholining takliflari asosida eng dolzarb muammolarni yechishga sarflashni tashkil qilish;

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 29-yanvar PF-60-son “2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida”gi Farmoni // <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>

- Davlat qarzini boshqarishda yiliga yangi jalb qilingan tashqi qarz miqdori 4,5 milliard AQSH dollaridan oshib ketmasligini ta'minlash;

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mamlakatning iqtisodiy salohiyati va rivojlanish darajasini ifodalovchi eng muhim ko'rsatkichlardan biri bu — Yalpi ichki mahsulot (*YaIM*) hisoblanadi. *YaIM* nafaqat iqtisodiy o'sish sur'atlarini, balki iqtisodiyotda yaratilayotgan moddiy va nomoddiy boyliklarning umumiy hajmini ifodalaydi. U orqali ishlab chiqarish samaradorligi, aholi farovonligi, investitsion faollik va davlatning iqtisodiy siyosati natijalari baholanadi. Shu bois *YaIM* ko'rsatkichining to'g'ri aniqlanishi va tahlil qilinishi makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

So'nggi yillarda O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlar, xususan, iqtisodiy liberallashtirish, raqamli transformatsiya, soliq-byudjet siyosatining optimallashtirilishi va investitsion muhitning yaxshilanishi natijasida *YaIM* o'sish sur'atlarida ijobiy tendensiyalar kuzatilmoqda. Shu bilan birga, global iqtisodiyotdagi beqarorlik, tashqi bozorlardagi o'zgarishlar, inflyatsiya va resurslar ta'minotidagi muammolar milliy iqtisodiyotning barqaror o'sishiga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatmoqda. Makroiqtisodiy barqarorlikning asosiy mezonlaridan biri bo'lgan *YaIM* mamlakatning iqtisodiy xavfsizligini, ijtimoiy farovonlik darajasini va ishlab chiqarish salohiyatining o'sishini belgilovchi asosiy indikator sifatida qaraladi. Shu sababli, *YaIM*ning o'sish omillarini aniqlash, uning tarkibiy tuzilmasini takomillashtirish hamda *YaIM* o'sishi bilan makroiqtisodiy muvozanat o'rtasidagi bog'liqlikni chuqur tahlil etish bugungi kunda dolzarb ilmiy masalalardan biridir.

Mazkur maqolaning asosiy maqsadi yalpi ichki mahsulotning makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashdagi o'rni va ahamiyatini iqtisodiy tahlil asosida yoritish, shuningdek, O'zbekiston misolida *YaIM* o'sish tendensiyalari va ularni shakllantiruvchi omillarni aniqlashdan iborat.

Tadqiqot doirasida quyidagi vazifalar belgilangan:

- Yalpi ichki mahsulotning iqtisodiy mazmuni va hisoblash usullarini tahlil qilish;
- Yalpi ichki mahsulot o'sish sur'atlarining makroiqtisodiy barqarorlik ko'rsatkichlariga ta'sirini o'rganish;
- O'zbekiston iqtisodiyotida yalpi ichki mahsulot o'sishining asosiy drayverlarini aniqlash;
- Makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash uchun yalpi ichki mahsulot tarkibini diversifikatsiya qilish bo'yicha takliflar ishlab chiqish.

Shu tarzda, mazkur tadqiqot mamlakat iqtisodiy siyosatining samaradorligini baholashda, barqaror rivojlanishni ta'minlashda hamda milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Yalpi ichki mahsulot (*YaIM*) tushunchasi va uning makroiqtisodiy barqarorlikdagi o'rni bo'yicha ko'plab iqtisodchilar tomonidan ilmiy izlanishlar olib borilgan. Bu borada klassik iqtisodiyot namoyandalari A. Smit, D. Rikardo, J.B. Sey

kabi olimlar milliy boylikning yaratilishi va uni o'ldash masalalariga asos solganlar. Keyinchalik J.M. Keyns o'zining "Umumiy nazariya" asarida milliy daromad va bandlik o'rtasidagi bog'liqlikni tahlil qilib, yalpi mahsulot hajmini barqarorlashtirishda davlat siyosatining rolini asoslab bergan.

X.Gafurov tomonidan kichik biznes faoliyatini mamlakat yalpi ichki mahsulotini oshirishdagi o'rni va bu faoliyat turini yuritish hamda rivojlantirish jarayonida duch kelishi mumkin bo'lgan muammolar bo'yicha tadqiqotlar o'tkazilgan va olingan natijalar bayon qilingan. O'zbekiston Respublikasi hududi miqyosida o'tkazilgan so'rovnoma jami 320 nafar kichik biznes bilan shug'ullanuvchilar ishtirok etgan. So'rovnoma natijasida eng ko'p uchraydigan muammolar resurslarni notekis taqsimlanishi, adolatsiz raqobat, iste'molchilarni o'zgaruvchan xohish-istaklari kabilar ekanligi aniqlangan. Resurslarning notekis taqsimlanishi muammosini hal qilishda kichik biznes uchun soliq bo'yicha imtiyozlar berish zarurligi ta'kidlangan. Yirik kompaniyalarning adolatsiz raqobat amaliyotiga kirishish imkoniyatlarini cheklash uchun har bir davlat o'zining monopoliyaga qarshi qonunlarni kuchaytirishi lozim. Iste'molchilarning o'zgaruvchan xohish-istaklar muammosini bartaraf etishda ularni ehtiyojlari va umidlarini tushunish uchun mijozlar bilan muntazam ravishda muloqot qilish zarur. Maqolaning oxirida mazkur muammolarning yechimlari haqida umumiy xulosa va takliflar berib o'tilgan<sup>1</sup>.

B. Turanboyev tomonidan olib borilgan tadqiqotda O'zbekiston Respublikasining yalpi ichki mahsulotiga ba'zi soliq turlarining ta'sirini o'rganish jarayoni tatbiq etilgan. Tadqiqotdan ko'zlangan asosiy maqsad qilib, yalpi ichki mahsulotga soliqlarning ta'siri qandayligini o'rganishdir, ya'ni YaIMga bu soliq turlari to'g'ri yoki teskari proporsional bog'langanligini aniqlash. Ma'lumotlar asosida O'zbekiston Respublikasining rasmiy statistika qo'mitasi sayti hamda Open byudjet saytining ikkilamchi ma'lumotlar bazasidan 2015-yildan 2022-yilgacha bo'lgan yillik statistik ma'lumotlar olingan. Tahlil qilish jarayonida korrelyatsion va regressiyon tahlillardan foydalanilgan. Korrelyatsion tahlil jarayonida yalpi ichki mahsulot bilan soliqlar o'rtasida kuchli bog'lanish mavjudligi aniqlangan<sup>2</sup>.

G. Sharifova tadqiqot ishida yalpi ichki mahsulot o'sish sur'atlari va inflyatsiya darajasining makroiqtisodiy barqarorlikka ko'rsatadigan ta'siri tahlil qilinadi. Iqtisodiy o'sish va narxlar darajasining o'zgarishi mamlakatdagi umumiy iqtisodiy muvozanat, ish bilan bandlik, investitsiyalar hajmi va aholining real daromadlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tadqiqotda o'sishi va inflyatsiya o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik, ularning ijobiy va salbiy oqibatlari hamda iqtisodiy siyosat choralarining samaradorligi yoritilgan. Shuningdek, O'zbekiston iqtisodiyoti misolida so'nggi yillardagi statistik

<sup>1</sup> Maxsudovich, G. X., & Akramjon o'g'li, A. S. (2023). Mamlakat yalpi ichki mahsulotini rivojlantirishda kichik biznesni o'rni va duch kelishi mumkin bo'lgan muammolar tahlili. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 9, 68-71.

<sup>2</sup> Qodirjon o'g'li, B. T., & Ortiq o'g'li, M. J. (2023). Mamlakat yalpi ichki mahsulotiga soliq turlarining ta'siri. qo'qon universiteti xabarnomasi, 9, 53-60.

ko'rsatkichlar asosida real holat tahlil qilinadi va barqaror iqtisodiy rivojlanishga erishish yo'llari taklif etilgan<sup>1</sup>.

## **METADOLOGIYA**

Tadqiqot jarayonida yalpi ichki mahsulotning tarkibi, o'sish dinamikasi va uni shakllantiruvchi asosiy omillar tizimli tahlil qilindi. YaIM va makroiqtisodiy barqarorlik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni aniqlash maqsadida statistik, qiyosiy, korrelyatsion-regression hamda indeks tahlil usullaridan foydalanildi. Ayniqsa, YaIMning inflyatsiya, bandlik, investitsiya va tashqi savdo balansiga ta'sirini aniqlashda miqdoriy tahlil yondashuvi qo'llanildi. O'zbekiston Respublikasining 2020–2024-yillar davridagi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlari asosida YaIMning o'sish sur'atlari, tarmoqlar kesimidagi o'zgarishlar va ularning barqaror rivojlanishga ta'siri o'rganildi.

Tadqiqot davomida olingan natijalar asosida Yalpi ichki mahsulot hajmi va tarkibidagi o'zgarishlarning iqtisodiy barqarorlikka ta'siri baholanib, milliy iqtisodiyotda YaIMni oshirish orqali makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash bo'yicha ilmiy xulosalar shakllantirildi. Umuman olganda, tadqiqot metodologiyasi tizimli, analitik va empirik yondashuvlarni o'zida mujassam etgan bo'lib, O'zbekiston iqtisodiyotida barqaror o'sishni ta'minlashning ilmiy-nazariy asoslarini ishlab chiqishga xizmat qiladi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

Zamonaviy iqtisodiyotning rivojlanish bosqichida yalpi ichki mahsulot (*YaIM*) ko'rsatkichi mamlakat iqtisodiy salohiyati, ishlab chiqarish hajmi, aholi farovonligi va makroiqtisodiy barqarorlik darajasini baholashda asosiy indikator sifatida muhim ahamiyat kasb etadi. YaIM dinamikasining o'zgarishi nafaqat ishlab chiqarish hajmining o'sishi yoki pasayishini, balki iqtisodiy tizimdagi ichki muvozanat, resurslardan foydalanish samaradorligi, investitsion faollik, iste'mol va jamg'arma nisbatlari kabi omillarni ham bevosita aks ettiradi. Shu nuqtai nazardan, mazkur tadqiqotda O'zbekiston Respublikasining 2010–2024-yillar oralig'idagi makroiqtisodiy ko'rsatkichlari tahlil qilinib, YaIMning makroiqtisodiy barqarorlikdagi o'rni iqtisodiy-statistik va iqtisodiy-matematik metodlar asosida baholandi.

Tahlil davomida foydalanilgan metodologik yondashuvlar orasida dinamik qatorlar tahlili, korrelyatsion-regression tahlil, struktura va indeks tahlili, shuningdek komparativ (*taqqoslama*) tahlil usullari qo'llanildi. Ushbu metodlar yordamida YaIMning o'sish sur'atlari, uning tarkibiy tuzilmasidagi o'zgarishlar, tarmoqlar kesimidagi ulushlar, inflyatsiya, ishsizlik, investitsiyalar hajmi, eksport-import muvozanati kabi ko'rsatkichlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqliklar aniqlanib, ularning makroiqtisodiy barqarorlikka ta'siri baholandi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, 2017-yildan keyingi davrda O'zbekiston iqtisodiyotida chuqur strukturaviy o'zgarishlar ro'y berdi. Xususan, YaIM tarkibida

---

<sup>1</sup> Abdunabiyevna, S. G. (2025). Yalpi ichki mahsulot o'sishi va inflatsiya darajasining makroiqtisodiy barqarorlikka ta'siri. *Imras*, 8(6), 96-105.

xizmatlar sohasi ulushi sezilarli darajada ortib, 2023-yil holatiga ko'ra umumiy hajmning 48 foizidan ortig'ini tashkil etdi. Sanoatning ulushi 30 % atrofida, qishloq xo'jaligining ulushi esa 23 %dan 17 %gacha qisqargan. Bu esa iqtisodiyotning diversifikatsiyalashuv jarayonini va ishlab chiqarishning yuqori qo'shimcha qiymatli tarmoqlarga yo'nalayotganini ko'rsatadi.

Korrelyatsion tahlil natijalariga ko'ra, O'zbekiston YaIM o'sish sur'ati bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan eng muhim omillar sifatida kapital qo'yilmalar hajmi ( $r=0.89$ ), eksport hajmi ( $r=0.84$ ) va ishlab chiqarish samaradorligi ( $r=0.81$ ) aniqlandi. Shu bilan birga, inflyatsiya darajasi va ishsizlik ko'rsatkichi bilan teskari korrelyatsiya mavjudligi ( $r=-0.73$  va  $r=-0.68$ ) iqtisodiy barqarorlik uchun makroiqtisodiy muvozanatni saqlashning zarurligini ko'rsatadi. Regression model asosida hisob-kitoblar shuni ko'rsatdiki, investitsiyalar hajmi 1%ga oshganda, YaIM o'sish sur'ati o'rtacha 0,45 %ga ortadi, bu esa kapital qo'yilmalar samaradorligining yuqori darajada ekanligini anglatadi.

Tahlil natijalariga ko'ra, O'zbekiston iqtisodiyotida YaIM o'sishi ko'p jihatdan ichki talab, investitsion muhit va eksport imkoniyatlarining kengayishi bilan belgilanadi. Shu bilan birga, ishlab chiqarish samaradorligi, mehnat unumdorligi va innovatsion faoliyatning sustligi iqtisodiy o'sish sur'atlarini cheklovchi omillar sifatida saqlanib qolmoqda. Shu sababli, iqtisodiyotning texnologik yangilanishini tezlashtirish, ilmiy-tadqiqot ishlanmalarini rag'batlantirish va xususiy sektor ishtirokini kuchaytirish orqali YaIMning barqaror o'sishini ta'minlash mumkin. Makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlash nuqtai nazaridan, YaIM dinamikasining muhim jihati siklik va volatinlik darajasidir. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston iqtisodiyoti 2010–2016-yillarda nisbatan barqaror, ammo sekin o'sish bosqichida bo'lgan, 2017–2019- yillarda esa islohotlar natijasida YaIM o'sish sur'atlari o'rtacha 5,3–5,8 % atrofida shakllangan.

2020-yilda pandemiya ta'sirida iqtisodiy faollik pasaygan bo'lsa-da, 2021-yildan boshlab qayta tiklanish bosqichi kuzatildi. Shu jarayonda iqtisodiy siyosatning asosiy yo'nalishlari fiskal barqarorlik, pul-kredit siyosati samaradorligi va tashqi savdo balansini optimallashtirish YaIMning ijobiy o'sish trendini saqlab qolishda muhim omil bo'ldi.

YaIMning makroiqtisodiy barqarorlikdagi o'rni, avvalo, iqtisodiy resurslardan foydalanish samaradorligi, ishlab chiqarish hajmining uzluksiz o'sishi va aholi daromadlarining ortishi orqali namoyon bo'ladi. Bu esa o'z navbatida davlat byudjeti daromadlarining ko'payishiga, investitsion faoliyatning kengayishiga hamda ijtimoiy infratuzilmaning rivojlanishiga zamin yaratadi. Shu bilan birga, YaIM o'sish sur'atlarining uzoq muddatli barqarorligini ta'minlash uchun iqtisodiy o'sishning sifat jihatlari innovatsion rivojlanish, raqobatbardoshlik, eksport salohiyati va inson kapitaliga sarmoya kiritish kabi omillar ustuvor ahamiyatga ega bo'lishi zarur.

Tahlil shuningdek, O'zbekiston iqtisodiyotida so'nggi yillarda kuzatilayotgan raqamli iqtisodiyot va "yashil" iqtisodiyotga o'tish jarayonlari YaIM o'sishining yangi manbalarini shakllantirayotganini ko'rsatadi. Raqamli texnologiyalarni joriy etish ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, xizmatlar sektorini kengaytirish va ish



o‘rinlari yaratish orqali makroiqtisodiy barqarorlikka ijobiy ta‘sir ko‘rsatmoqda. Shu bilan birga, energetika samaradorligini oshirish, qayta tiklanuvchi energiya manbalariga o‘tish va ekologik barqarorlikni ta‘minlash chora-tadbirlari iqtisodiy o‘shishning sifatini yaxshilashga xizmat qilmoqda.

Yuqoridagi natijalar asosida aytish mumkinki, YaIM nafaqat iqtisodiy o‘shishning miqdoriy ko‘rsatkichi, balki milliy iqtisodiyotning barqarorligi, resurslardan foydalanish samaradorligi, fiskal mustahkamlik va tashqi iqtisodiy muvozanat darajasini ifodalovchi integral indikator sifatida ham qaraladi. Shu bois, YaIMning o‘shish sur‘atlarini boshqarish, ularni sifat jihatdan takomillashtirish va strukturaviy o‘zgarishlarni muvofiqlashtirish iqtisodiy siyosatning ustuvor yo‘nalishlaridan biri bo‘lib qoladi. Umuman olganda, tadqiqot natijalari O‘zbekiston Respublikasida YaIMning makroiqtisodiy barqarorlikni ta‘minlashdagi o‘rni beqiyos ekanligini, u mamlakatning iqtisodiy salohiyatini baholash, siyosiy qarorlar samaradorligini tahlil qilish va kelajakdagi iqtisodiy rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqishda tayanch ko‘rsatkich sifatida xizmat qilayotganini tasdiqlaydi. Shu nuqtai nazardan, YaIMning o‘shish trendlarini chuqur tahlil qilish va ularni sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqish kelgusida O‘zbekistonning iqtisodiy xavfsizligi, ijtimoiy barqarorligi va xalqaro raqobatbardoshligini mustahkamlashda hal qiluvchi omil bo‘lib qoladi.

Tadqiqot natijalari tahlili shuni ko‘rsatadiki, yalpi ichki mahsulot (*YaIM*) mamlakat iqtisodiyotining holatini kompleks baholashda eng muhim indikator sifatida makroiqtisodiy barqarorlikni ifodalovchi ko‘p o‘lchovli tizimning markaziy elementini tashkil etadi. YaIM nafaqat ishlab chiqarish hajmini, balki iqtisodiyotdagi umumiy faoliyat darajasini, ichki talabning shakllanishini, investitsion muhitning jozibadorligini hamda fiskal va monetar siyosatning samaradorligini ifodalaydi. Shunday ekan, makroiqtisodiy barqarorlikni ta‘minlash masalasini tahlil qilishda YaIMning miqdoriy o‘shishi bilan bir qatorda, uning sifat jihatlari, ya‘ni tarkibiy o‘zgarishlar, resurslardan foydalanish samaradorligi, raqobatbardoshlik darajasi va innovatsion salohiyatning ortishi kabi ko‘rsatkichlarni ham chuqur o‘rganish zarurdir.

O‘zbekiston iqtisodiyotining so‘nggi yillardagi rivojlanish tendensiyalari shuni ko‘rsatadiki, YaIMning o‘shish sur‘atlari barqaror bo‘lib kelayotgan bo‘lsa-da, bu o‘shishning asosiy manbalari asosan investitsion faollik, xizmatlar sohasi kengayishi va eksport salohiyatining ortishi bilan bog‘liq. Shu bilan birga, ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat unumdorligi yetarli darajada oshmaganligi iqtisodiy o‘shishning sifat ko‘rsatkichlarini chegaralayotgani kuzatilmoqda. Bu holat, o‘z navbatida, iqtisodiy siyosatda tarkibiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish, raqamli iqtisodiyot va innovatsion rivojlanish yo‘nalishlariga ustuvor ahamiyat berish zarurligini taqozo etadi<sup>1</sup>.

Tadqiqot davomida o‘tkazilgan korrelyatsion va regression tahlillar makroiqtisodiy muvozanatning asosiy determinanti sifatida investitsiyalar hajmi, eksport hajmi, ishlab chiqarish samaradorligi va inflyatsiya darajasi o‘rtasida kuchli bog‘liqlik mavjudligini aniqladi. Ayniqsa, kapital qo‘yilmalar hajmi bilan YaIM

---

<sup>1</sup> Oybek o‘g‘, P. L. S., & Qaxramonjon o‘g‘li, N. A. (2024). Fond bozorida maod rsi indikatorining grafik tahlili. University Research Base, 874-876.

o'sishi o'rtasidagi yuqori korrelyatsiya iqtisodiy o'sishning investitsion xarakterga egaligini ko'rsatadi. Biroq bu model uzoq muddatli barqaror o'sishni kafolatlamaydi, chunki iqtisodiy o'sish faqat investitsiyalar hajmiga emas, balki ularning samaradorligiga, texnologik yangilanish darajasiga va mehnat unumdorligining oshishiga ham bog'liq.

Shu jihatdan, YaIMning makroiqtisodiy barqarorlikdagi o'rnini tahlil qilishda iqtisodiyotning tarkibiy moslashuvchanligi va ichki tarmoqlar o'rtasidagi balans muhim ahamiyat kasb etadi. Xizmatlar sektorining o'sishi iqtisodiyotda barqarorlikni kuchaytirsa-da, sanoat tarmoqlarining innovatsion rivojlanish sur'atlari past bo'lsa, bu uzoq muddatda YaIM o'sishining sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli, O'zbekistonda ishlab chiqarishning yuqori texnologiyali tarmoqlarini kengaytirish, xususan, qayta ishlash sanoatini modernizatsiya qilish, eksportga yo'naltirilgan mahsulot ishlab chiqarishni rag'batlantirish orqali iqtisodiy o'sish manbalarini diversifikatsiyalash muhim strategik vazifa hisoblanadi. Muhokamalar jarayonida shuni ta'kidlash joizki, makroiqtisodiy barqarorlikka faqat YaIM hajmi orqali baho berish to'liq tasavvur bermaydi. Chunki barqaror iqtisodiyot nafaqat ishlab chiqarishning o'sishi, balki ishsizlik darajasining pastligi, narxlar barqarorligi, tashqi savdo balansining muvozanati va davlat moliyasi barqarorligi bilan ham tavsiflanadi. Shu bois, YaIM o'sishi bilan bir qatorda, makroiqtisodiy siyosatning fiskal, monetar va tashqi sektor komponentlari uyg'un holda olib borilishi zarur. Masalan, tez o'suvchi YaIM inflyatsiya bosimlarini kuchaytirishi mumkin, bu esa iqtisodiy barqarorlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu nuqtai nazardan, o'sishning barqarorligi uning muvozanatlilik darajasi bilan belgilanadi.

O'zbekiston sharoitida YaIM o'sishining ijtimoiy samaradorligi ham muhim omil hisoblanadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, iqtisodiy o'sish natijasida aholi jon boshiga to'g'ri keladigan YaIM hajmi muntazam ortib bormoqda, biroq hududlararo iqtisodiy tafovutlar saqlanib qolmoqda. Bu esa hududiy iqtisodiy siyosatni takomillashtirish, resurslarni qayta taqsimlash mexanizmlarini kuchaytirish va infratuzilma loyihalarini rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi. Ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodiy o'sish modeli YaIMning makroiqtisodiy barqarorlikdagi rolini yanada mustahkamlaydi, chunki u iqtisodiy samaradorlik bilan bir qatorda, ijtimoiy adolat va farovonlikni ham ta'minlaydi<sup>1</sup>.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda YaIMning barqaror o'sishini ta'minlash uchun asosiy e'tibor inson kapitaliga sarmoya kiritish, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash, raqamli transformatsiya va barqaror energiya manbalarini rivojlantirishga qaratilgan. O'zbekiston ham bu yo'nalishda muhim qadamlar tashlamoqda: ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, kichik biznes va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash, "yashil iqtisodiyot"ga o'tish va raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali YaIMning sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tarilishi kuzatilmoqda. Shu bilan birga, bu jarayonlarni yanada tezlashtirish uchun institutsional islohotlarni chuqurlashtirish, huquqiy barqarorlikni mustahkamlash va iqtisodiy

---

<sup>1</sup> Oybek o'g, P. L. S., & Nazarali o'g'li, M. S. (2023). The study of value-added tax: knowledge from the eu vat experience and uzbekistan's vat system. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 9, 131-135.

boshqaruv samaradorligini oshirish zarur. Tahlil natijalari shuni ham ko'rsatdiki, makroiqtisodiy barqarorlikni saqlashda YaIMning o'sish sur'atlari bilan bir qatorda, uning siklga nisbatan sezuvchanligi (*volatinlik*) muhim ahamiyatga ega. Pandemiya (*Covid-19*) davrida YaIMning qisqa muddatli pasayishi O'zbekiston iqtisodiyotining global tashqi zarbalarga nisbatan nisbatan bardoshli ekanini namoyish etdi. Buning sababi fiskal siyosatning moslashuvchanligi, davlat investitsiyalarining o'z vaqtida amalga oshirilgani va pul-kredit siyosatining yumshoqligi bilan izohlanadi. Shu tajriba makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda davlatning faol va moslashuvchan siyosati hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini ko'rsatdi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, YaIMning makroiqtisodiy barqarorlikdagi o'rnini to'g'ri baholash uchun uni kompleks tizimli ko'rsatkich sifatida talqin etish lozim. YaIMning faqat hajm jihatidan emas, balki sifat, tuzilma, samaradorlik va barqarorlik nuqtai nazaridan o'rganilishi iqtisodiy tahlillarni yanada aniq va strategik xulosa chiqarishga imkon beradi. Bu esa iqtisodiy siyosatni rejalashtirishda, byudjet va investitsiya dasturlarini ishlab chiqishda, shuningdek, milliy iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashda muhim ilmiy-amaliy asos yaratadi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

YALPI ichki mahsulot (*YaIM*) mamlakat iqtisodiy salohiyatining eng muhim integral ko'rsatkichlaridan biri bo'lib, u nafaqat ishlab chiqarish hajmi va iqtisodiy faollik darajasini, balki makroiqtisodiy barqarorlikning asosiy mezonlarini ham ifodalaydi. O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, YaIM o'sish sur'atlari O'zbekiston iqtisodiyotida ishlab chiqarish, iste'mol, investitsiya, eksport va fiskal barqarorlik kabi ko'plab makroiqtisodiy omillar bilan uzviy bog'liqdir. Shu sababli, YaIMni faqat statistik o'lchov sifatida emas, balki iqtisodiy siyosatni baholash va barqaror rivojlanishni rejalashtirish vositasi sifatida ham qarash zarur. Tahlillar shuni tasdiqladiki, 2017-yildan boshlab mamlakat iqtisodiyotida amalga oshirilgan tarkibiy islohotlar natijasida YaIMning tarkibida xizmatlar sohasi ulushi keskin oshdi, sanoat tarmoqlari modernizatsiyalandi, eksport yo'nalishlari kengaydi va investitsion faollik sezilarli darajada kuchaydi. Bu jarayonlar mamlakatda iqtisodiy o'sishning yangi sifat bosqichiga o'tishiga asos bo'ldi. Shu bilan birga, tahlil natijalari mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligi yetarlicha yuqori emasligini, bu esa o'sish sur'atlarining sifat jihatidan mustahkamlanishini cheklayotganini ko'rsatdi. Shunday ekan, kelgusida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash uchun o'sishning asosiy drayverlarini inson kapitali, innovatsiyalar, texnologik yangilanish va raqamli iqtisodiyot imkoniyatlarini kengaytirish zarur. Tadqiqotda qo'llanilgan korrelyatsion va regression tahlillar shuni ko'rsatdiki, YaIM o'sishining asosiy omillari sifatida kapital qo'yilmalar, eksport hajmi va ishlab chiqarish samaradorligi ajralib turadi. Biroq inflyatsiya va ishsizlik darajasining yuqoriligi makroiqtisodiy muvozanatga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu nuqtai nazardan, davlat siyosatining asosiy yo'nalishlari investitsion muhitni yaxshilash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, narxlar barqarorligini ta'minlash va bandlik siyosatini takomillashtirishga qaratilishi lozim. Ayniqsa, ishlab chiqarishning yuqori qo'shimcha qiymatli tarmoqlarini rivojlantirish orqali YaIM o'sishining sifatini yaxshilash mumkin. Makroiqtisodiy

barqarorlik nuqtai nazaridan qaraganda, YaIMning o'sishi bilan bir qatorda iqtisodiy o'sishning barqarorlik, muvozanatlilik va inklyuzivlik jihatlari ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bois, iqtisodiy siyosatda miqdoriy o'sish bilan bir qatorda sifat ko'rsatkichlarini ham baholovchi tizimni joriy etish zarur. Bunda YaIM o'sishining ijtimoiy samaradorligini, hududlar o'rtasidagi iqtisodiy tafovutlarni, resurslardan foydalanish samaradorligini va ekologik barqarorlikni kompleks tahlil qilish lozim.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 29-yanvar PF-60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni // <https://lex.uz/docs/5841063>.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-son "2017-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. 7 b. // <https://lex.uz/docs/3107036>.
3. O'zbekiston Respublikasi qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi: <https://lex.uz/>.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining rasmiy veb-sayti: <https://stat.uz/uz/>.
5. O'zbekiston Respublikasi Ochiq ma'lumotlar portali: <https://data.egov.uz/>.
6. Хусанов, М. С. (2024). Стратегические цели и приоритетные направления развития сектора услуг в Узбекистане. Theory and analytical aspects of recent research, 3(29), 61-69.
7. Maxsudovich, G. X., & Akramjon o'g'li, A. S. (2023). Mamlakat yalpi ichki mahsulotini rivojlantirishda kichik biznesni o'rni va duch kelishi mumkin bo'lgan muammolar tahlili. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 9, 68-71.
8. Xusanov, M. (2024). Xizmatlar sohasining milliy iqtisodiyotdagi rolini tahlil qilishning zamonaviy yondashuvlari. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot, 2(7).
9. Qodirjon o'g'li, B. T., Ortiq o'g'li, M. J. (2023). Mamlakat yalpi ichki mahsulotiga soliq turlarining ta'siri. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 9, 53-60.
10. Xusanov, M. S. (2024). O'zbekiston respublikasida xizmatlar sohasi rivojlanishining o'rta va uzoq muddatga makroiqtisodiy prognozlash. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 12, 32-38.
11. Sunnatullayevich, X. M. (2025). Mamlakatimizda xizmatlar sohasi rivojlanishining makroiqtisodiy prognozlash usullari. milliy iftixor, 1(1), 61-73.
12. Abdunabiyevna, S. G. (2025). yalpi ichki mahsulot o'sishi va inflatsiya darajasining makroiqtisodiy barqarorlikka ta'siri. Imras, 8(6), 96-105.
13. Хусанов, М. С. (2024). Мамлакат иқтисодиётида соғлиқни сақлаш хизматлари ролининг иқтисодий-статистик таҳлил қилиш. Академические исследования в современной науке, 3(12), 117-121.
14. Oybek o'g, P. L. S., & Qaxramonjon o'g'li, N. A. (2024). Fond bozorida maddi rsi indikatorining grafik tahlili. University Research Base, 874-876.
15. Хусанов, М. С. (2024). Анализ основных направлений развития сферы услуг в Узбекистане. Экономика и социум, (8 (123)), 429-439.

16.Oybek o'g, P. L. S., & Nazarali o'g'li, M. S. (2023). The study of value-added tax: knowledge from the eu vat experience and Uzbekistan's vat system. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 9, 131-135.

17.Khusanov, M. S. (2024). Medium and Long Term Macroeconomic Forecast of the Development of the Services Sector. European journal of business startups and open society, 4(7), 58-64.

18. Xusanov, M. (2024). Zamonaviy iqtisodiyotni transformatsiyalash jarayonlarida xizmatlar sohasini rivojlantirish muammolari. Universal xalqaro ilmiy jurnal, 1(4), 22-33.

19.Sunnatullayevich, X. M. (2025). Mamlakatimizda xizmatlar sohasini rivojlanishining ustuvor yo 'nalishlarini tahlil qilish. Nordik ilmiy-amaliy elektron jurnali.



## TIJORAT BANKLARI FAOLIYATIDA XODIMLAR BOSHQARUVI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA KPI TIZIMINING AHAMIYATI

**Maksudov Zuxriddin Ziyovitdinovich**

“Asaka bank” ATB Namangan BXM  
“Bankomat va terminallar bilan ishlash bo‘limi”  
katta mutaxassisi

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda KPI (Key Performance Indicators) tizimining o‘rni va ahamiyati tahlil qilingan. Tadqiqotda bank tizimida inson resurslarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari, xodimlar faoliyatini baholashning mavjud muammolari hamda ularni bartaraf etishda KPI tizimidan foydalanish imkoniyatlari o‘rganilgan. Maqolada tijorat banklarida kredit menejeri misolida KPI asosida baholash modeli ishlab chiqilib, uning amaliy qo‘llanilishi ko‘rsatib berilgan.

**Kalit so‘zlar:** tijorat banklari, xodimlar boshqaruvi, KPI tizimi, mehnat samaradorligi, inson resurslari, bank menejmenti, rag‘batlantirish tizimi, boshqaruv samaradorligi.

### **Аннотация**

В данной статье проанализированы роль и значение системы KPI (Key Performance Indicators) в повышении эффективности управления персоналом в деятельности коммерческих банков. В исследовании рассмотрены современные подходы к управлению человеческими ресурсами в банковской системе, существующие проблемы оценки деятельности сотрудников, а также возможности их решения на основе применения системы KPI. В статье на примере кредитного менеджера коммерческого банка разработана модель оценки эффективности на основе KPI и показаны особенности её практического применения.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, управление персоналом, система KPI, производительность труда, человеческие ресурсы, банковский менеджмент, система мотивации, эффективность управления.

### **Abstract**

This article analyzes the role and importance of the KPI (Key Performance Indicators) system in improving the effectiveness of personnel management in the activities of commercial banks. The study examines modern approaches to human resource management in the banking system, existing problems in evaluating employee performance, and the possibilities of addressing these issues through the implementation of the KPI system. Using the example of a credit manager in a commercial bank, a KPI-based performance evaluation model is developed, and its practical application is demonstrated.

**Keywords:** commercial banks, personnel management, KPI system, labor productivity, human resources, banking management, incentive system, management efficiency.

## KIRISH

Jahon moliya bozorlarida raqobatning keskinlashuvi, bank xizmatlarining raqamlashtirilishi hamda mijozlar talablarining murakkablashuvi tijorat banklari faoliyatida inson resurslarini boshqarish masalasini strategik ustuvor yoʻnalishlardan biriga aylantirdi. Xususan, bank tizimida xodimlar mehnat samaradorligini oshirish, ularning natijadorligini aniq va shaffof mezonlar asosida baholash muammosi global miqyosda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Jahon amaliyoti shuni koʻrsatadiki, moliyaviy institutlar muvaffaqiyatining muhim omillaridan biri xodimlar faoliyatini samarali boshqarish va ularni korxona strategik maqsadlari bilan uygʻunlashtirish hisoblanadi.

Xalqaro tadqiqotlarga koʻra, bank sektorida anʼanaviy mehnat baholash usullari xodimlar faoliyatining real natijalarini toʻliq aks ettira olmayapti. Shu sababli rivojlangan mamlakatlar bank amaliyotida kalit samaradorlik koʻrsatkichlari (Key Performance Indicators – KPI) tizimiga asoslangan boshqaruv mexanizmlari keng joriy etilmoqda. KPI tizimi xodimlarning individual va jamoaviy natijalarini miqdoriy koʻrsatkichlar orqali baholash, ragʻbatlantirish tizimini takomillashtirish hamda strategik boshqaruv samaradorligini oshirish imkonini beradi [1]. Ayniqsa, AQSh, Yevropa Ittifoqi va Osiyo-Tinch okeani mintaqasi banklarida KPI tizimi xodimlar motivatsiyasi, xizmat sifati va moliyaviy barqarorlik oʻrtasidagi bogʻliqlikni kuchaytiruvchi muhim instrument sifatida eʼtirof etilmoqda.

Shu bilan birga, jahon bank tizimida KPI tizimini joriy etishda bir qator muammolar ham mavjud. Jumladan, notoʻgʻri tanlangan koʻrsatkichlar xodimlar faoliyatining biryozlama baholanishiga olib kelishi, haddan tashqari miqdoriy yondashuv esa xizmat sifati va mijozlar qoniqishiga salbiy taʼsir koʻrsatishi mumkin. Shu bois, KPI tizimini bank faoliyatining oʻziga xos xususiyatlari, milliy moliya bozori sharoitlari va inson omili bilan uygʻun holda qoʻllash zarurati yuzaga kelmoqda.

Mazkur masala Oʻzbekiston Respublikasi bank tizimi uchun ham alohida dolzarflik kasb etadi. Soʻnggi yillarda mamlakatimizda bank-moliya tizimini isloh qilish, tijorat banklarining raqobatbardoshligini oshirish va xizmatlar sifatini yaxshilashga qaratilgan keng koʻlamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Xususan, Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan bank tizimini transformatsiya qilish, xodimlar salohiyatini oshirish, ularning mehnat natijadorligini zamonaviy boshqaruv usullari asosida baholash muhim vazifa sifatida belgilangan. Jumladan, Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 12 may 2020 yildagi PF–5992-sonli “2020–2025 yillarga moʻljallangan Oʻzbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi toʻgʻrisida”gi Farmonida tijorat banklarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish, xodimlar faoliyatini baholash va ragʻbatlantirishning shaffof mexanizmlarini joriy etish zarurligi alohida qayd etilgan [2]. Ushbu hujjatda bank xodimlarining kasbiy malakasini oshirish, natijaga yoʻnaltirilgan boshqaruv tizimlarini, jumladan KPI asosidagi baholash mexanizmlarini bosqichma-bosqich joriy etish bank sektorining barqaror rivojlanishiga xizmat qilishi taʼkidlangan.

Shu nuqtai nazardan, tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda KPI tizimining ahamiyatini ilmiy va amaliy jihatdan tadqiq

etish, uning bank boshqaruviga ta'sirini baholash hamda milliy bank tizimi sharoitida qo'llash imkoniyatlarini aniqlash dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirish va uni baholash masalalari xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan keng o'rganilgan bo'lib, ushbu tadqiqotlarda inson resurslarini boshqarish tizimini natijaga yo'naltirish muhim ilmiy yo'nalish sifatida qoraladi.

Inson resurslarini boshqarish nazariyasining yetakchi vakillaridan biri bo'lgan M. Armstrong o'z tadqiqotlarida xodimlar boshqaruvi samaradorligi tashkilot strategiyasi bilan uzviy bog'liq ekanligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, xodimlar faoliyatini baholash tizimi aniq, o'lchovli va adolatli bo'lishi zarur bo'lib, KPI tizimi aynan shu talablarni qondiruvchi samarali instrument hisoblanadi. Armstrong KPI asosida baholash xodimlarning individual natijalarini tashkilotning umumiy maqsadlari bilan uyg'unlashtirish imkonini berishini ilmiy jihatdan asoslab beradi [3].

Strategik boshqaruv va samaradorlikni baholash masalalarini chuqur o'rgangan olimlar R.S. Kaplan va D.P. Norton tomonidan ishlab chiqilgan "Balanced Scorecard" konsepsiyasi KPI tizimining nazariy poydevori sifatida e'tirof etiladi. Mualliflar xodimlar faoliyatini faqat moliyaviy ko'rsatkichlar bilan baholash yetarli emasligini, balki ichki jarayonlar, mijozlar qoniqishi va xodimlar rivoji bilan bog'liq indikatorlarni ham hisobga olish zarurligini ta'kidlaydilar. Ularning tadqiqotlarida bank va moliyaviy institutlarda KPI tizimi strategik boshqaruv samaradorligini oshiruvchi muhim mexanizm sifatida ko'rsatib berilgan [1].

Xalqaro konsalting kompaniyalari tomonidan olib borilgan tadqiqotlar ham KPI tizimining bank sektoridagi ahamiyatini tasdiqlaydi. Jumladan, Deloitte kompaniyasining global inson kapitali bo'yicha tadqiqotlarida bank xodimlari faoliyatini aniq ko'rsatkichlar asosida baholash xizmat sifati, mijozlar sodiqligi va moliyaviy barqarorlikka bevosita ta'sir ko'rsatishi qayd etilgan. Deloitte tahlillariga ko'ra, KPI tizimi samarali joriy etilgan banklarda xodimlar motivatsiyasi va mehnat unumdorligi sezilarli darajada oshgan [4].

Bank va moliyaviy xizmatlar sohasida samaradorlikni boshqarish masalalari OECD tomonidan ham tizimli ravishda o'rganilgan. Ushbu tashkilot tadqiqotlarida KPI tizimi bank xodimlarining natijadorligini oshirish bilan birga, korporativ boshqaruv shaffofligini ta'minlashda muhim vosita ekanligi ta'kidlanadi. OECD ekspertlari KPI indikatorlarini tanlashda milliy moliya bozori xususiyatlari va bank faoliyatining o'ziga xos jihatlarini hisobga olish zarurligini alohida qayd etadilar [5].

Mazkur ilmiy yondashuvlar O'zbekiston Respublikasi bank tizimini rivojlantirish jarayonida ham dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. So'nggi yillarda mamlakatimizda bank tizimini isloh qilish, inson resurslari salohiyatini oshirish va zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etishga qaratilgan normativ-huquqiy hujjatlar qabul qilindi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilingan bank tizimini rivojlantirishga oid qarorlarida xodimlar faoliyatini baholash va rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish muhim vazifa sifatida belgilangan [6].

Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2020–2025 yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida"gi Farmonida tijorat banklarida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimlarini, jumladan KPI asosida xodimlar faoliyatini baholash mexanizmlarini joriy etish bank sektorining raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili sifatida e'tirof etilgan [2]. Ushbu hujjat KPI tizimini bank xodimlari faoliyatini boshqarishda ilmiy asoslangan va zamonaviy yondashuv sifatida qo'llash zaruratini tasdiqlaydi.

Shunday qilib, xorijiy olimlar va xalqaro tashkilotlar tadqiqotlari hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining normativ-huquqiy hujjatlari tahlili shuni ko'rsatadiki, tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda KPI tizimi muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega bo'lib, uni milliy bank tizimi sharoitida takomillashtirish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

### **METADOLOGIYA**

Tadqiqotda adabiyotlar tahlili, induksiya va deduksiya, taqqoslash hamda mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning empirik qismi tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi amaliyotini o'rganishga qaratildi. Unda banklarning tashkiliy tuzilmasi, xodimlar boshqaruvi mexanizmlari, faoliyatni baholash va rag'batlantirish amaliyoti tahlil qilindi.

KPI tizimini shakllantirish jarayonida indikatorlarni tanlashda bank faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, lavozimlar bo'yicha mas'uliyat darajasi hamda strategik maqsadlar inobatga olindi. KPI ko'rsatkichlari moliyaviy, operatsion, mijozlar bilan bog'liq va xodimlar rivojiga oid yo'nalishlar bo'yicha guruhlandi.

Xodimlar faoliyatini baholashda vaznli baholash (weighted scoring) usulidan foydalanildi. Mazkur usulda har bir KPI ko'rsatkichiga uning bank faoliyatidagi ahamiyatidan kelib chiqqan holda vazn koeffitsiyenti biriktirildi.

### **TAHLIL VA NATIJALAR**

Tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi tizimi, odatda, bankning strategik maqsadlari va tashkiliy tuzilmasiga mos ravishda shakllantiriladi. Amaldagi bank amaliyotida inson resurslarini boshqarish markazlashgan holda, ya'ni bosh ofis darajasida ishlab chiqilgan siyosat va reglamentlar asosida amalga oshiriladi. Ushbu tizim xodimlarni tanlash, joylashtirish, baholash, rivojlantirish va rag'batlantirish jarayonlarini qamrab oladi.

Xorijiy tajribaga ko'ra, banklarda xodimlar boshqaruvi tizimi funksional yondashuv asosida qurilib, har bir bo'lim va lavozim uchun aniq vakolat va mas'uliyatlar belgilanadi. M. Armstrong ta'kidlaganidek, samarali xodimlar boshqaruvi tizimi faqat tashkiliy jarayonlarni tartibga solish bilangina cheklanmay, balki xodimlarning mehnat natijalarini strategik maqsadlar bilan uyg'unlashtirishni ham ta'minlashi lozim [3].

O'zbekiston tijorat banklarida ham xodimlar boshqaruvi tizimi bosqichma-bosqich takomillashib bormoqda. Banklarda kadrlar bo'limlari o'rnini inson resurslarini boshqarish departamentlari egallab, ularning vazifalari sezilarli darajada kengaydi. Biroq amaliyot shuni ko'rsatadiki, ko'plab banklarda xodimlar faoliyatini

baholash hali ham subyektiv omillarga tayangan holda amalga oshirilmoqda. Bu holat xodimlar mehnat samaradorligini aniq o'lchash va natijaga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muayyan cheklovlarni yuzaga keltiradi.

OECD tadqiqotlariga ko'ra, banklarda xodimlar boshqaruvi tizimining samaradorligi bevosita baholash va nazorat mexanizmlarining shaffofligiga bog'liq bo'lib, natijadorlikni miqdoriy ko'rsatkichlar orqali aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi [5]. Shu nuqtai nazardan, amaldagi boshqaruv tizimlarini KPI asosidagi mexanizmlar bilan integratsiya qilish zarurati yuzaga kelmoqda.

KPI (Key Performance Indicators) tizimi tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishning muhim vositasi sifatida qaraladi. Mazkur tizim xodimlarning individual, bo'limlar va bank miqyosidagi faoliyat natijalarini aniq, o'lchovli va solishtiriladigan ko'rsatkichlar asosida baholash imkonini beradi. Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan konsepsiyaga ko'ra, KPI tizimi strategik maqsadlarni operatsion faoliyat bilan bog'lovchi muhim mexanizm hisoblanadi [1].

**1-jadval**

**Tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi baholashning KPI**

| № | Bank lavozimi            | KPI ko'rsatkichlari nomi                  | O'lchov birligi | Baholash mazmuni                                     |
|---|--------------------------|-------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|
| 1 | Bank filiali direktori   | Filial foydaliligi darajasi               | %               | Filial daromad va xarajatlari nisbatini aks ettiradi |
|   |                          | Kredit portfeli sifati                    | %               | Muammoli kreditlar ulushi                            |
|   |                          | Filial KPI bajarilish darajasi            | %               | Filial bo'yicha umumiy KPI rejalari bajarilishi      |
| 2 | Kredit bo'limi boshlig'i | Kredit portfeli o'sish sur'ati            | %               | Ajratilgan kreditlar hajmining o'sishi               |
|   |                          | NPL darajasi                              | %               | Kechiktirilgan kreditlar ulushi                      |
|   |                          | Kredit arizalarini ko'rib chiqish tezligi | kun             | Kredit ajratish jarayonining samaradorligi           |
| 3 | Kredit menejeri          | Ajratilgan kreditlar hajmi                | mln so'm        | Xodim tomonidan rasmiylashtirilgan kreditlar         |
|   |                          | Kreditlar qaytimi                         | %               | Kreditlarning o'z vaqtida qaytarilishi               |
|   |                          | Mijozlar qoniqish darajasi                | ball            | Mijozlar fikri asosida                               |
| 4 | Operatsion bo'lim xodimi | Operatsiyalarni bajarish tezligi          | daqiqa          | Mijozlarga xizmat ko'rsatish samaradorligi           |
|   |                          | Operatsion xatoliklar soni                | dona            | Texnik va hujjat xatolari                            |
|   |                          | Mijozlarga xizmat sifati                  | ball            | So'rovnoma natijalari                                |
| 5 | Risk-menejer             | Aniqlangan risklar soni                   | dona            | Oldindan aniqlangan moliyaviy risklar                |
|   |                          | Risklarni kamaytirish darajasi            | %               | Risk bo'yicha choralar samaradorligi                 |
|   |                          | Audit tavsiyalarining bajarilishi         | %               | Ichki nazorat sifati                                 |
| 6 | HR menejer               | Xodimlar aylanishi (turnover)             | %               | Ishdan bo'shash darajasi                             |
|   |                          | Xodimlar qoniqish indeksi                 | ball            | Ichki so'rovnoma natijalari                          |
|   |                          | Malaka oshirish darajasi                  | %               | O'qitilgan xodimlar ulushi                           |



Bank amaliyotida KPI tizimi, odatda, moliyaviy (daromad, foyda, kredit portfeli sifati), operatsion (operatsiyalar tezligi, xatoliklar darajasi), mijozlar bilan bog‘liq (mijozlar qoniqishi, shikoyatlar soni) hamda xodimlar rivoji bilan bog‘liq (malaka oshirish, kompetensiya darajasi) ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oladi.[4].

O‘zbekiston tijorat banklari misolida olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, KPI tizimi joriy etilgan banklarda xodimlar faoliyatini baholash jarayoni yanada shaffoflashadi, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi ortadi va rag‘batlantirish tizimi natijalarga yo‘naltiriladi. Shu bilan birga, KPI ko‘rsatkichlarini noto‘g‘ri tanlash yoki ularni faqat moliyaviy natijalarga qaratish xodimlar faoliyatining ayrim muhim jihatlarini e‘tibordan chetda qoldirishi mumkin.

Mazkur KPI ko‘rsatkichlari tizimi bank xodimlari faoliyatini lavozimlar kesimida aniq va o‘lchovli baholash imkonini beradi. Jadvalda keltirilgan indikatorlar moliyaviy natijalar bilan bir qatorda operatsion samaradorlik, risklarni boshqarish va inson resurslarini rivojlantirish ko‘rsatkichlarini ham qamrab oladi. Bu esa KPI tizimining biryozlama emas, balki kompleks yondashuv asosida shakllantirilishini ta‘minlaydi.

Shuningdek, KPI ko‘rsatkichlarini lavozimlar bo‘yicha farqlash banklarda rag‘batlantirish va motivatsiya tizimini yanada adolatli tashkil etish, xodimlar mas‘uliyatini oshirish hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda aniqlikni ta‘minlashga xizmat qiladi.

KPI ball berish shkalasi xodimlarni moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish tizimi bilan uzviy bog‘lanadi. Amaliyotda quyidagi yondashuvdan foydalanish mumkin:

0–64 ball — rag‘batlantirish berilmaydi, rivojlantirish rejasi tuziladi

65–74 ball — bazaviy rag‘batlantirish (masalan, 10–15 %)

75–89 ball — oshirilgan rag‘batlantirish (20–30 %)

90–100 ball — maksimal bonus va martaba o‘sishi uchun tavsiya

Ushbu mexanizm xodimlar faoliyatini natijaga yo‘naltirish, mehnat samaradorligini oshirish va bankda sog‘lom raqobat muhitini shakllantirishga xizmat qiladi.

Biz bank faoliyatida eng ko‘p amaliyot kredit bo‘limida bo‘lganligi sababli Kredit menejeri faoliyatini baholashni maqsad qildik. Kredit menejeri bank daromadlarining shakllanishida bevosita ishtirok etuvchi asosiy xodimlardan biri bo‘lib, uning faoliyati kredit portfelining hajmi va sifati, mijozlar bilan ishlash samaradorligi hamda risklarning boshqarilishi bilan chambarchas bog‘liqdir. Shu sababli, mazkur lavozim uchun ishlab chiqilgan KPI ko‘rsatkichlari bankning strategik maqsadlariga xizmat qilishi va kredit faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini qamrab olishi zarur.

2-jadvalda keltirilgan KPI baholash tizimini shakllantirishda bir qator muhim mezonlarga amal qilindi. Xususan, tanlangan ko‘rsatkichlar o‘lchovli va aniq (measurable) bo‘lishi, natijaga yo‘naltirilganlik tamoyiliga mos kelishi hamda xodim faoliyatining asosiy jihatlarini to‘liq aks ettirishi e‘tiborga olindi. Shuningdek, KPI ko‘rsatkichlari bank amaliyotida real ma‘lumotlar asosida hisoblanishi va muntazam monitoring qilish imkoniyatiga ega bo‘lishi lozimligi inobatga olindi.

KPI tizimini shakllantirishda kredit menejeri faoliyatining moliyaviy natijalari bilan bir qatorda sifat ko‘rsatkichlari ham qamrab olindi. Jumladan, ajratilgan kreditlar

hajmi va kreditlarning qaytimi kabi moliyaviy indikatorlar bank daromadlarini oshirishga xizmat qilsa, muammoli kreditlar ulushi (NPL) kredit portfeli sifatini baholash imkonini beradi.

## 2-jadval.

### Kredit menejeri uchun KPI baholash<sup>1</sup>

| №           | KPI ko'rsatkichi                          | O'lchov birligi | Reja (standart) | Amaldagi natija | Bajarilish darajasi (%) | Ball (0–100) | Vazn (Wi)   | Yakuniy ball |
|-------------|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------|--------------|-------------|--------------|
| 1           | Ajratilgan kreditlar hajmi                | mln so'm        | 1 000           | 1 100           | 110                     | 95           | 0,30        | 28,5         |
| 2           | Kreditlarning o'z vaqtida qaytishi        | %               | 95              | 97              | 102                     | 90           | 0,25        | 22,5         |
| 3           | Muammoli kreditlar ulushi (NPL)           | %               | ≤5              | 4               | —                       | 85           | 0,20        | 17,0         |
| 4           | Kredit arizalarini ko'rib chiqish tezligi | kun             | 3               | 2               | —                       | 90           | 0,15        | 13,5         |
| 5           | Mijozlar qoniqish darajasi                | ball (1–5)      | 4,0             | 4,5             | —                       | 92           | 0,10        | 9,2          |
| <b>JAMI</b> |                                           | -               | -               | -               | -                       | -            | <b>1,00</b> | <b>90,7</b>  |

Bundan tashqari, KPI ko'rsatkichlari vazn koeffitsiyentlari asosida baholanib, har bir indikatorning kredit menejeri faoliyatidagi nisbiy ahamiyati hisobga olindi. Vaznlarni belgilashda bank strategiyasida daromadlilik va risklarni muvozanatlash tamoyiliga ustuvor ahamiyat berildi. Bu esa xodim faoliyatini biryoqlama emas, balki kompleks baholash imkonini yaratadi. 1-formula yordamida kredit menejer faoliyatini baholandi.

$$KPI_{yakuniy} = \sum(ball + vazn) \quad (1)$$

$$KPI=28,5+22,5+17,0+13,5+9,2=90,7$$

90,7 ball — KPI yuqori darajada bajarilgan

Xodimni quyidagicha rag'batlantirish mumkin:

- maksimal bonus olishga
- lavozim o'sishiga
- mukofotlash va rag'batlantirishga tavsiya etiladi

Olib borilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, zamonaviy sharoitda tijorat banklari faoliyatining barqarorligi va raqobatbardoshligi ko'p jihatdan xodimlar boshqaruvi samaradorligiga bog'liq. Bank tizimida inson resurslari nafaqat ijrochi kuch, balki strategik rivojlanishning muhim omili sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

nuqtai nazardan, xodimlar faoliyatini aniq, shaffof va natijaga yo‘naltirilgan mezonlar asosida baholash zarurati tobora ortib bormoqda.

Tadqiqot davomida aniqlanishicha, KPI tizimi tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda eng maqbul va amaliy vositalardan biri hisoblanadi. KPI tizimi xodimlarning individual va jamoaviy faoliyat natijalarini miqdoriy baholash imkonini berib, ularni bankning strategik maqsadlari bilan uyg‘unlashtiradi. Natijada, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi oshadi, rag‘batlantirish tizimi adolatli va shaffof shakllanadi hamda xodimlar motivatsiyasi kuchayadi.

KPI ko‘rsatkichlarini lavozimlar kesimida belgilash, ularni vazn koeffitsiyentlari asosida baholash hamda rag‘batlantirish mexanizmlari bilan bog‘lash bank xodimlarining natijaga yo‘naltirilgan faoliyatini ta‘minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, kredit menejerlari, operatsion xodimlar, risk-menejerlar va HR mutaxassislar uchun ishlab chiqilgan KPI modellari bank boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqib, quyidagi ilmiy-amaliy takliflarni bildirish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi tizimini to‘liq KPI asosida qayta tashkil etish va baholash jarayonlarini yagona reglament asosida standartlashtirish;
- KPI ko‘rsatkichlarini faqat moliyaviy natijalar bilan cheklab qo‘ymasdan, operatsion samaradorlik, mijozlar qoniqishi va xodimlar rivojiga oid indikatorlar bilan kompleks tarzda shakllantirish;
- xodimlar faoliyatini baholashda vaznli baholash usulidan foydalanib, har bir KPI ko‘rsatkichining bank strategiyasidagi ahamiyatini hisobga olish;
- KPI ballarini moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish tizimi bilan bevosita bog‘lash orqali xodimlar motivatsiyasini oshirish;
- KPI tizimini joriy etishda bank xodimlari uchun doimiy o‘quv-treninglar tashkil etish va tushuntirish ishlarini kuchaytirish;
- KPI tizimini banklarning raqamli axborot tizimlari va HR-analitika platformalari bilan integratsiya qilish orqali baholash jarayonining shaffofligini ta‘minlash.

Xulosa qilib aytganda, KPI tizimini tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi mexanizmlariga kompleks tarzda joriy etish bank sektorining barqaror rivojlanishini ta‘minlash, inson resurslari salohiyatidan samarali foydalanish va milliy bank tizimining raqobatbardoshligini oshirishda muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — 322 p.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti 2020-yil 12-may PF–5992 “2020–2025 yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-4811025>
3. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. — 14th edition. — London: Kogan Page, 2017. — 820 p.

4. Deloitte. Global Human Capital Trends: Leading the Social Enterprise. — Deloitte Insights, 2023. — 112 p.

5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Performance Management in Banking and Financial Services. — Paris: OECD Publishing, 2021. — 95 p.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti 2017-yil 12-sentabr, PQ-3270-son “Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori <https://lex.uz/uz/docs/-3342348>

## MINTAQAVIY IQTISODIYOTNING OPTIMAL TUZILMASINI SHAKLLANTIRISH VA MODELLASHTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI

**G'aymatova Dilafro'z G'ofurjonovna**

Iqtisodiyot va pedagogika universiteti  
katta o'qituvchisi

### **Annotatsiya**

Mazkur maqolada mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirish va uni modellashtirish masalasi ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotda mintaqaviy iqtisodiy tizimining tarkibiy nisbatlari, tarmoqlararo muvozanati hamda resurslar taqsimotining iqtisodiy samaradorlikka ta'siri kompleks yondashuv asosida o'rganildi. Optimal tuzilmani aniqlash jarayonida ekonometrik modellar, ko'p omilli regressiya tahlili, input-output modeli va optimallashtirish usullaridan foydalanildi. Olingan natijalar investitsiya, mehnat resurslari, innovatsiya va infratuzilma omillari mintaqaviy tarkibiy o'zgarishlarga sezilarli ta'sir ko'rsatganini tasdiqladi. Tadqiqot yakunida mintaqaviy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi diversifikatsiya darajasini oshirish, yuqori qo'shilgan qiymatli tarmoqlarni kengaytirish hamda tarkibiy nisbatlarni ilmiy asosda muvofiqlashtirish orqali ta'minlangani asoslab berildi.

**Kalit so'zlar:** mintaqaviy iqtisodiyot, optimal tuzilma, strukturaviy transformatsiya, modellashtirish, ko'p omilli regressiya, input-output modeli, optimallashtirish, prognozlash, diversifikatsiya, iqtisodiy samaradorlik, investitsiya, barqaror rivojlanish.

### **Аннотация**

В статье научно проанализирована проблема формирования оптимальной структуры региональной экономики и её моделирования. В ходе исследования структурные пропорции региональной экономической системы, межотраслевой баланс и влияние распределения ресурсов на экономическую эффективность были изучены на основе комплексного подхода. Для определения оптимальной структуры были использованы ekonometricheskie modeli, mnogoфакторный регрессионный анализ, модель «затраты–выпуск» и методы оптимизации. Полученные результаты подтвердили, что инвестиции, трудовые ресурсы, инновации и инфраструктура оказали значительное влияние на структурные изменения в регионе. В заключение было обосновано, что устойчивое развитие региональной экономики обеспечивалось за счёт повышения уровня диверсификации, расширения отраслей с высокой добавленной стоимостью и научно обоснованной координации структурных пропорций.

**Ключевые слова:** региональная экономика, оптимальная структура, структурная трансформация, моделирование, многофакторная регрессия, модель «затраты–выпуск», оптимизация, прогнозирование, диверсификация, экономическая эффективность, инвестиции, устойчивое развитие.

### **Abstract**

The article scientifically analyzed the issue of forming and modeling the optimal structure of the regional economy. The study examined the structural proportions of



the regional economic system, intersectoral balance, and the impact of resource allocation on economic efficiency based on an integrated approach. Econometric models, multifactor regression analysis, the input-output model, and optimization methods were applied to determine the optimal structure. The findings confirmed that investment, labor resources, innovation, and infrastructure significantly influenced regional structural changes. It was substantiated that sustainable regional development was ensured through increasing diversification, expanding high value-added sectors, and scientifically grounded coordination of structural proportions.

**Keywords:** regional economy, optimal structure, structural transformation, modeling, multifactor regression, input-output model, optimization, forecasting, diversification, economic efficiency, investment, sustainable development.

## KIRISH

Mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirish masalasi zamonaviy iqtisodiy nazariya va amaliy siyosatning markaziy yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Global iqtisodiy makonda texnologik siljishlar, raqamli transformatsiya va ishlab chiqarishning qayta hududlashuvi jarayonlari mintaqalarning tarkibiy moslashuvchanligini keskin darajada dolzarb masalaga aylantirdi. Strukturaviy nomutanosibliklar ishlab chiqarish omillarining samarasiz taqsimlanishiga, kapital unumdorligining pasayishiga hamda uzoq muddatli iqtisodiy o‘sish sur‘atlarining sekinlashuviga olib kelishi mumkin. Shu sababli mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini aniqlash nafaqat tarmoqlararo nisbatlarni muvozanatlashtirish, balki iqtisodiy tizimning ichki barqarorligini ta‘minlashning fundamental sharti sifatida qaraladi. Zamonaviy modellashtirish yondashuvlari – input-output tahlili, ko‘p omilli ekonometrik modellar, optimallashtirish algoritmlari va prognozlash metodlari – iqtisodiy tizimning strukturaviy parametrlarini miqdoriy baholash hamda ularning o‘zaro ta‘sir mexanizmlarini aniqlash imkonini beradi.

World Bank tadqiqotlarida strukturaviy transformatsiya iqtisodiy rivojlanishning markaziy determinanti sifatida baholanib, sanoat va xizmatlar sektorining optimal nisbatlari iqtisodiy barqarorlik va unumdorlik o‘shirishini ta‘minlashi qayd etiladi [1]. UNIDO hisobotlarida sanoatni diversifikatsiya qilish, yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni kengaytirish hamda innovatsion salohiyatni oshirish mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tarkibini shakllantirishning asosiy sharti sifatida ko‘rsatiladi [2]. OECD tadqiqotlari esa mintaqaviy iqtisodiy tuzilmani modellashtirishda inson kapitali sifati, infratuzilma rivojlanishi va institutsional muhitning integrallashgan tahlili zarurligini asoslaydi [3]. Ushbu ilmiy xulosalar mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirishda ko‘p omilli va tizimli modellashtirish metodologiyasining ustuvorligini tasdiqlaydi.

Milliy miqyosda ham iqtisodiyotni tarkibiy modernizatsiya qilish va hududiy muvozanatni ta‘minlash ustuvor strategik vazifa sifatida belgilangan. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022–2026-yillardagi Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF–60-son Farmonida hududiy iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish, yuqori qo‘shilgan qiymatli ishlab chiqarish ulushini oshirish va investitsiya samaradorligini kuchaytirish asosiy yo‘nalish sifatida

ko'rsatib o'tilgan [4]. BMT tomonidan qabul qilingan Barqaror rivojlanish kun tartibi esa iqtisodiy tuzilmani inklyuziv, ekologik barqaror va innovatsion model asosida shakllantirish zarurligini ta'kidlaydi [5]. Shu bois mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirish va modellashtirishning zamonaviy yondashuvlarini ishlab chiqish nazariy jihatdan asosli, amaliy jihatdan esa strategik ahamiyatga ega ilmiy vazifa hisoblanadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirish va modellashtirish masalasi iqtisodiy rivojlanish nazariyasining markaziy kategoriyalaridan biri hisoblanadi. Strukturaviy transformatsiya konsepsiyasiga ko'ra, iqtisodiy tizimning optimal holati ishlab chiqarish omillarining yuqori samaradorlikka ega tarmoqlarga qayta taqsimlanishi va tarmoqlararo nisbatlarning muvozanatlashuvi orqali ta'minlanadi. Lewis tomonidan ishlab chiqilgan ikki sektorli modelda an'anaviy sektordan sanoat sektoriga mehnat oqimi iqtisodiy o'sishning boshlang'ich bosqichini belgilovchi omil sifatida talqin qilinadi [6]. Ushbu nazariy yondashuv mintaqaviy darajada sanoatlashtirish jarayonini optimal tuzilma shakllanishining asosiy mexanizmi sifatida tushuntiradi, biroq model texnologik yangilanish va institutsional omillarning rolini cheklangan darajada yoritadi.

Kuznets iqtisodiy o'sishning uzoq muddatli dinamikasini empirik tahlil qilib, daromadlar o'sishi bilan bir qatorda iqtisodiy tuzilmaning sanoat va xizmatlar sektori foydasiga o'zgarishini aniqlagan [7]. Uning konsepsiyasiga ko'ra, optimal tuzilma vaqt o'tishi bilan iqtisodiy tizimning murakkablashuvi va diversifikatsiyasi natijasida shakllanadi. Chenery va Syrquin esa rivojlanish bosqichlariga mos ravishda tarmoqlararo nisbatlarning o'zgarishini modellashtirib, strukturaviy transformatsiyani miqdoriy baholash usullarini taklif etgan [8]. Ularning tadqiqotlari optimal nisbatlarni aniqlashda iqtisodiy rivojlanish darajasi va investitsiya oqimlari o'rtasidagi bog'liqlikni asoslaydi.

Pasinetti strukturaviy dinamik nazariyasida talab tarkibining o'zgarishi va texnologik taraqqiyot iqtisodiy tizimning ichki muvozanatini qayta shakllantirishini ko'rsatadi [9]. Unga ko'ra, optimal tuzilma statik emas, balki dinamik jarayon bo'lib, uzoq muddatli makrodinamik muvozanat orqali aniqlanadi. Leontiefning input-output modeli esa tarmoqlararo bog'liqlikni matematik ifodalash orqali iqtisodiy tizimning optimal ishlab chiqarish kombinatsiyasini aniqlash imkonini beradi [10]. Mazkur model mintaqaviy iqtisodiyotda resurslarning optimal taqsimotini aniqlashda fundamental vosita sifatida qo'llaniladi va iqtisodiy tuzilmaning ichki proporsiyalarini miqdoriy baholash imkonini yaratadi.

Porterning raqobat ustunligi nazariyasi mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirishda klasterlashuv va ixtisoslashuvning muhimligini ta'kidlaydi [11]. Klaster modeli hududiy raqobatbardoshlikni oshirish orqali samaradorlikni kuchaytiradi, biroq ortiqcha ixtisoslashuv diversifikatsiya darajasini pasaytirib, iqtisodiy xavflarni oshirishi mumkin. Aghion va Howitt tomonidan ishlab chiqilgan endogen o'sish modeli innovatsiyani iqtisodiy tuzilmaning optimal shakllanishida hal qiluvchi omil sifatida talqin qiladi [12]. Ularning yondashuvda texnologik yangilanish

va ilmiy-tadqiqot faoliyati yuqori qo'shilgan qiymatli tarmoqlarni kengaytirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshiradi.

Hausmann va Hidalgo iqtisodiy murakkablik nazariyasini ilgari surib, eksport savatining diversifikatsiyasi va mahsulot murakkabligi optimal iqtisodiy tuzilmaning indikatorlari sifatida qaralishini taklif etadi [13]. Ularning tadqiqotlari iqtisodiy murakkablik indeksi yuqori bo'lgan hududlarda o'sish sur'atlari barqarorroq shakllanishini ko'rsatadi. Rodrik sanoat siyosatining selektiv yondashuvi orqali yuqori samarali tarmoqlarni qo'llab-quvvatlash optimal tuzilmani shakllantirishga xizmat qilishini asoslaydi [14]. Imbs va Wacziarg esa rivojlanishning dastlabki bosqichida diversifikatsiya, keyingi bosqichlarda esa qayta ixtisoslashuv jarayoni yuz berishini empirik jihatdan isbotlaydi [15].

Mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirish ko'p omilli, dinamik va institutsional jihatdan murakkab jarayon hisoblanadi. Nazariy yondashuvlar sanoatlashtirish, diversifikatsiya va innovatsiyani asosiy determinant sifatida ko'rsatsa, matematik va ekonometrik modellar optimal nisbatlarni miqdoriy aniqlash imkonini beradi. Shu bois zamonaviy yondashuvlar integrallashgan metodologiyani – strukturaviy tahlil, input-output modellashtirish, ko'p omilli regressiya va optimallashtirish usullarini birlashtirishni talab etadi. Mintaqaviy iqtisodiyotning barqaror va raqobatbardosh rivojlanishini ta'minlash uchun optimal tuzilmani aniqlashda nazariy va empirik metodlarni uyg'unlashtirish ilmiy jihatdan asosli va amaliy jihatdan zarur yo'nalish sifatida namoyon bo'ladi.

## **METODOLOGIYA**

Mazkur tadqiqotda mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirish va modellashtirish jarayoni tizimli va ko'p bosqichli metodologik yondashuv asosida amalga oshirildi. Dastlab mintqa iqtisodiy tizimining tarkibiy parametrlari – sanoat, qishloq xo'jaligi, xizmatlar sohasi, investitsiyalar, eksport va bandlik ko'rsatkichlari – dinamik qatorlar asosida umumlashtirildi. Strukturaviy nisbatlarni baholash uchun tarmoqlar ulushi, diversifikatsiya koeffitsiyenti, konsentratsiya indeksi va tarmoqlararo nisbatlar ko'rsatkichlari hisoblandi. Keyingi bosqichda input-output yondashuvi asosida iqtisodiy tarmoqlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va multiplikativ ta'sirlar aniqlanib, resurslar taqsimotining optimal kombinatsiyasi baholandi.

Empirik baholash bosqichida ko'p omilli ekonometrik model qo'llanilib, mintaqaviy iqtisodiyotning tarkibiy o'zgarishlariga ta'sir etuvchi omillar regressiya tahlili orqali aniqlashtirildi. Ko'rsatkichlar bazis yilga nisbatan normallashtirildi va vaqt qatorlari asosida trend hamda ssenariy prognozlash amalga oshirildi. Model parametrlarining statistik ahamiyatliliigi va barqarorligi determinatsiya koeffitsiyenti, elastiklik ko'rsatkichlari hamda diagnostik testlar orqali tekshirildi. Shuningdek, optimallashtirish yondashuvi asosida tarmoqlararo nisbatlarning iqtisodiy o'sish va barqarorlik mezonlariga mos keluvchi variantlari aniqlanib, prognozlash modeli orqali istiqboldagi rivojlanish ssenariylari ishlab chiqildi

## TAHLIL VA NATIJALAR

Namangan viloyati va uning tumanlari kesimida 2017–2024 yillar oraligʻidagi ijtimoiy-iqtisodiy koʻrsatkichlar asosida mintaqaviy iqtisodiyotning tarkibiy dinamikasi tizimli ravishda umumlashtirildi. Empirik tahlil uchta kompleks jadval asosida shakllantirilib, unda sanoat mahsuloti hajmi, yalpi hududiy mahsulot, asosiy kapitalga investitsiyalar hamda tumanlar kesimidagi ishlab chiqarish koʻrsatkichlari oʻzaro bogʻliqlikda keltiriladi. Hisoblash jarayonida koʻrsatkichlar bazis yilga nisbatan normallashtirilib, strukturaviy ulushlar va nisbatlar aniqlanadi. Shuningdek, integrallashgan baholash uchun indekslash usuli qoʻllanilib, umumlashtiruvchi koʻrsatkich arifmetik oʻrtacha yoki ogʻirlik koeffitsiyentlar asosida hisoblanadi. Bu yondashuv mintaqaviy iqtisodiyot tuzilmasidagi oʻzgarishlarni miqdoriy jihatdan ifodalash imkonini beradi.

Boʻlimda foydalanilgan maʼlumotlar rasmiy statistik manbalarga asoslanib, vaqt qatorlari dinamikasini qamrab oladi. Koʻrsatkichlar amaldagi narxlarda ifodalangan boʻlib, ularning oʻzgarishi mintaqaning sanoat rivojlanishi, investitsiya faolligi va hududiy tafovutlar bilan uzviy bogʻliq holda koʻrib chiqiladi. Ushbu empirik baza mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tarkibini shakllantirish, resurslar taqsimotini baholash va istiqboldagi rivojlanish tendensiyalarini aniqlash uchun metodologik asos yaratadi.

### 1-jadval.

#### Andijon viloyatining mintaqa sanoat tuzilmasi va iqtisodiy oʻsish bilan bogʻliq asosiy makroiqtisodiy koʻrsatkichlari (mlrd soʻm)<sup>1</sup>

| Yil  | Yalpi hududiy mahsulot | Sanoat mahsuloti | Asosiy kapitalga investitsiyalar | Qishloq, oʻrmon va baliqchilik |
|------|------------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 2017 | 22 904,2               | 13 269,8         | 2 986,0                          | 15 950,0                       |
| 2018 | 31 623,2               | 27 454,7         | 4 711,9                          | 20 183,9                       |
| 2019 | 39 663,7               | 33 122,3         | 7 452,1                          | 24 314,9                       |
| 2020 | 44 097,9               | 36 376,5         | 9 622,6                          | 27 056,8                       |
| 2021 | 50 817,3               | 35 935,3         | 11 176,6                         | 31 582,5                       |
| 2022 | 65 233,4               | 54 352,5         | 14 339,8                         | 37 246,9                       |
| 2023 | 80 337,5               | 73 767,1         | 18 639,1                         | 42 942,4                       |
| 2024 | 93 026,3               | 90 626,6         | 28 668,0                         | 46 366,4                       |
| 2025 | 107 717,6              | 107 885,0        | 32 909,9                         | 53 525,8                       |

2017–2024 yillarda Andijon viloyatida yalpi hududiy mahsulot (YHM) 22 904,2 mlrd soʻmdan 93 026,3 mlrd soʻmga yetib, 4,1 baravarga oshgan. Shu davrda sanoat mahsuloti hajmi 13 269,8 mlrd soʻmdan 90 626,6 mlrd soʻmga koʻtarilib, 6,8 baravarlik oʻsishni namoyon etgan. Bu sanoat oʻsish surʼatlari YHM oʻsish surʼatlaridan yuqori boʻlganini anglatadi va mintaqa iqtisodiyotida sanoatning tarkibiy roli kuchayganini koʻrsatadi. 2017 yilda sanoatning YHMdagi ulushi taxminan 58 foizni tashkil etgan boʻlsa, 2024 yilga kelib bu koʻrsatkich 97 foizga yaqinlashgan. Bu natija mintaqa iqtisodiy oʻsishining asosiy drayveri sanoat sektori ekanini va iqtisodiy tuzilma sanoatlashtirish yoʻnalishida transformatsiyalanayotganini tasdiqlaydi.

<sup>1</sup> Manba: Andijon viloyati iqtisodiyot va moliya boshqarmasi maʼlumotlari asosida muallif ishlanmasi

Asosiy kapitalga investitsiyalar dinamikasi sanoat o'sishi bilan bevosita uyg'unlashgan. 2017 yilda investitsiyalar hajmi 2 986,0 mlrd so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2024 yilda 28 668,0 mlrd so'mga yetib, 9,6 baravarga oshgan. Ayniqsa, 2022–2024 yillarda investitsiyalarning keskin ortishi (14 339,8 mlrd so'mdan 28 668,0 mlrd so'mga) sanoat ishlab chiqarishining ham tezlashgan o'sishiga to'g'ri keladi. Bu kapital qo'yilmalarning sanoat kengayishiga yuqori multiplikativ ta'sir ko'rsatganini anglatadi. Investitsiya faolligining kuchayishi yangi ishlab chiqarish quvvatlari, texnologik modernizatsiya va mahsulot nomenklaturasining kengayishiga zamin yaratgan.

Qishloq, o'rmon va baliqchilik xo'jaligi ko'rsatkichlari ham 2017 yildagi 15 950,0 mlrd so'mdan 2024 yilda 46 366,4 mlrd so'mga yetib, 2,9 baravarga oshgan bo'lsa-da, uning o'sish sur'ati sanoatga nisbatan pastroq shakllangan. Bu mintaqa iqtisodiyotida strukturaviy siljishlar sanoat sektori foydasiga yuz berayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, sanoatning tez sur'atlarda kengayishi va investitsiya hajmlarining yuqori darajada oshishi iqtisodiy o'sishning intensiv modeliga o'tilayotganini bildiradi. Biroq uzoq muddatli barqarorlik nuqtai nazaridan sanoat tarkibining ichki diversifikatsiyasi va yuqori texnologiyali segmentlar ulushini kengaytirish mintaqa iqtisodiy o'sishining sifat jihatidan mustahkamlanishi uchun hal qiluvchi omil bo'lib qolmoqda.

## 2-jadval.

### Andijon viloyatida sanoat mahsuloti hajmi tarkibi (foizda)<sup>1</sup>

| Ko'rsatkichlar                      | Yillar |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                     | 2017   | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Tog'-kon sanoati                    | 0,8    | 0,4  | 0,6  | 0,3  | 0,5  | 0,4  | 1,0  | 1,6  |
| Ishlab chiqarish sanoati            | 96,3   | 97,9 | 97,6 | 98,0 | 97,6 | 97,9 | 98,1 | 97,2 |
| Oziq-ovqat mahsulotlari             | 11,5   | 6,2  | 7,0  | 7,6  | 7,2  | 5,7  | 3,5  | 5,6  |
| To'qimachilik                       | 10,5   | 8,2  | 7,5  | 9,0  | 14,5 | 12,0 | 10,7 | 10,0 |
| Kiyim ishlab chiqarish              | 9,4    | 5,8  | 5,4  | 6,1  | 10,4 | 10,7 | 10,5 | 12,6 |
| Kimyo mahsulotlari                  | 1,2    | 1,0  | 1,4  | 1,4  | 0,9  | 0,8  | 1,1  | 1,2  |
| Rezina va plastmassa                | 0,4    | 0,3  | 0,3  | 0,7  | 0,7  | 0,7  | 0,7  | 0,8  |
| Boshqa nometall mineral mahsulotlar | 1,5    | 1,3  | 0,8  | 1,2  | 1,5  | 1,7  | 0,9  | 1,6  |
| Elektr uskunalari                   | 2,2    | 1,5  | 1,6  | 1,4  | 1,5  | 0,9  | 0,9  | 1,4  |

2017–2024 yillar davomida Andijon viloyatida sanoat mahsuloti hajmi 13 269,8 mlrd so'mdan 90 626,6 mlrd so'mga yetib, nominal ifodada 6,8 baravarga oshgan. Mazkur davrda o'rtacha yillik o'sish sur'ati 31–32 foiz atrofida shakllangan bo'lib, bu respublika sanoat o'sish sur'atlaridan yuqori dinamikani anglatadi. 2020-2021 yillardagi nisbiy sekinlashuv (36 376,5 mlrd so'mdan 35 935,3 mlrd so'mga pasayish) pandemik cheklovlar bilan izohlanadi, biroq 2022 yildan boshlab sanoat hajmining 54 352,5 mlrd so'mga, 2023 yilda 73 767,1 mlrd so'mga va 2024 yilda 90 626,6 mlrd so'mga yetishi sanoat tarkibida intensiv kengayish bosqichi boshlanganini ko'rsatadi. Bu jarayon tarkibiy transformatsiyaning faol fazasiga o'tilganidan dalolat beradi.

<sup>1</sup> Manba: Andijon viloyati statistika boshqarmasi ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi



Tarkibiy jihatdan ishlab chiqaradigan sanoatning ulushi 2017 yildagi 96,3 foizdan 2024 yilda 97 foiz atrofida saqlanib qolgan bo'lib, sanoatning yuqori konsentratsiyalashgan modelini ifodalaydi. Ayniqsa, to'qimachilik va kiyim ishlab chiqarish tarmoqlari keskin o'sish sur'atlarini namoyon qilgan: to'qimachilik 1 387,5 mlrd so'mdan 9 026,8 mlrd so'mga (6,5 baravar), kiyim ishlab chiqarish esa 1 247,5 mlrd so'mdan 11 460,9 mlrd so'mga (9 baravar) oshgan. 2024 yilda ushbu ikki tarmoq birgalikda jami sanoat hajmining qariyb 22–23 foizini tashkil etgan. Bu viloyat sanoatining eksportga yo'naltirilgan va mehnat sig'imi yuqori bo'lgan model asosida rivojlanayotganini ko'rsatadi. Biroq yuqori texnologiyali segment – kompyuter va elektronika ishlab chiqarish – 2024 yilda atigi 2,3 mlrd so'mni tashkil etib, strukturaviy murakkablik darajasi pastligicha qolayotganini bildiradi.

Diversifikatsiya nuqtai nazaridan, tog'-kon sanoatining 103,1 mlrd so'mdan 1 492,5 mlrd so'mga oshishi (14,5 baravar) sanoat tarkibida yangi o'sish nuqtalari shakllanayotganini anglatadi, ammo uning ulushi hali 2 foizga ham yetmaydi. Kimyo sanoati 164,4 mlrd so'mdan 1 066,7 mlrd so'mga (6,5 baravar), rezina va plastmassa mahsulotlari 54,2 mlrd so'mdan 754,8 mlrd so'mga (13 baravar) oshgani sanoatning ichki kooperatsiya zanjirlari kengayayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, sanoat tarkibining yuqori darajada tekstilga ixtisoslashganligi konsentratsiya darajasini yuqori saqlab turmoqda, bu esa uzoq muddatli barqarorlik uchun risk omili bo'lishi mumkin. Umuman olganda, 2017–2024 yillarda Andijon viloyatida sanoat o'sishi intensiv va tezkor bo'lgan bo'lsa-da, tarkibiy murakkablikni oshirish va yuqori texnologiyali tarmoqlar ulushini kengaytirish dolzarb vazifa bo'lib qolmoqda.

**3-jadval.**

**Andijon viloyati tumanlar kesimida iste'mol mollari ishlab chiqarish  
(amaldagi narxlarda, mlrd.so'm)<sup>1</sup>**

| Hudud                   | Yillar  |          |          |          |          |          |          |
|-------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                         | 2017    | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     |
| <b>Andijon viloyati</b> | 9 853,1 | 21 385,4 | 26 179,4 | 27 490,4 | 25 823,9 | 36 563,5 | 51 506,1 |
| Andijon shahri          | 1 005,8 | 1 112,9  | 1 210,9  | 1 501,3  | 1 877,7  | 1 097,1  | 1 382,0  |
| Xonobod shahri          | 127,9   | 104,9    | 128,4    | 109,6    | 464,8    | 306,2    | 444,8    |
| Oltinko'l               | 302,3   | 390,1    | 400,6    | 532,0    | 655,5    | 266,1    | 894,3    |
| Andijon tumani          | 345,8   | 458,5    | 508,2    | 627,2    | 746,0    | 744,7    | 732,7    |
| Baliqchi                | 252,6   | 273,7    | 238,1    | 305,4    | 516,7    | 283,2    | 359,0    |
| Bo'ston                 | 66,8    | 105,2    | 266,1    | 170,3    | 188,5    | 215,5    | 178,4    |
| Buloqboshi              | 167,8   | 182,3    | 250,8    | 294,7    | 278,2    | 272,7    | 303,2    |
| Jalaquduq               | 186,5   | 248,9    | 385,1    | 350,3    | 614,0    | 734,5    | 817,1    |
| Izboskan                | 175,3   | 285,2    | 242,8    | 721,4    | 524,1    | 647,6    | 697,0    |
| Ulug'nor                | 47,6    | 86,1     | 154,6    | 141,8    | 246,2    | 290,7    | 294,6    |
| Qo'rg'on-tepa           | 214,8   | 278,5    | 489,5    | 521,1    | 495,1    | 368,9    | 715,5    |
| Asaka                   | 6 043,2 | 16 703,4 | 20 251,2 | 20 156,4 | 16 844,0 | 28 248,1 | 41 001,8 |
| Marhamat                | 149,2   | 196,9    | 284,4    | 378,5    | 330,8    | 248,1    | 259,8    |
| Shahrison               | 372,8   | 369,8    | 558,3    | 575,4    | 646,8    | 661,1    | 353,3    |
| Paxtaobod               | 118,9   | 132,8    | 260,9    | 334,2    | 385,9    | 314,2    | 589,1    |
| Xo'jaobod               | 275,8   | 456,2    | 549,5    | 770,5    | 1 009,5  | 1 864,9  | 2 483,7  |

<sup>1</sup> Manba: Andijon viloyati statistika boshqarmasining ma'lumotlari asosida muallif ishlanmasi

2017–2023 yillarda Andijon viloyatida iste'mol mollari ishlab chiqarish hajmi 9 853,1 mlrd soʻmdan 51 506,1 mlrd soʻmga yetib, 41 653,0 mlrd soʻmlik mutlaq oʻsish qayd etildi va hajm 5,2 baravarga oshdi. Oʻrtacha yillik oʻsish surʼati 31–32 foiz atrofida shakllangan boʻlib, bu iste'mol sektori mintaqa sanoat tuzilmasida muhim oʻsish drayveriga aylanganini koʻrsatadi. 2021 yilda ishlab chiqarish hajmining 27 490,4 mlrd soʻmdan 25 823,9 mlrd soʻmga qisqarishi qisqa muddatli tashqi va ichki omillar taʼsirini aks ettiradi, biroq 2022 yilda 36 563,5 mlrd soʻmga va 2023 yilda 51 506,1 mlrd soʻmga keskin oshishi tarkibiy tiklanish va ishlab chiqarish quvvatlarining kengayganidan dalolat beradi. 2023 yilda 2022 yilga nisbatan 40,9 foizlik oʻsish mintaqada ichki talab va ishlab chiqarish kooperatsiyasining mustahkamlanayotganini koʻrsatadi.

Hududlar kesimida tahlil ishlab chiqarishning yuqori darajada hududiy konsentratsiyalashganligini tasdiqlaydi. 2023 yilda Asaka tumani 41 001,8 mlrd soʻm ishlab chiqarib, viloyat umumiy hajmining qariyb 79,6 foizini shakllantirgan. 2017 yilda ushbu koʻrsatkich 6 043,2 mlrd soʻm boʻlganini inobatga olsak, 6 yil ichida 6,8 baravarlik oʻsish kuzatilgan. Bu sanoatning klasterlashgan model asosida rivojlanayotganini va ishlab chiqarishning yirik sanoat markazlarida jamlanganini anglatadi. Xoʻjaobod tumani 2017 yildagi 275,8 mlrd soʻmdan 2023 yilda 2 483,7 mlrd soʻmga yetib, 9 baravarga oshgan; Jalaquduq tumani 186,5 mlrd soʻmdan 817,1 mlrd soʻmga; Izboskan tumani esa 175,3 mlrd soʻmdan 697,0 mlrd soʻmga yetgan. Bu hududlarda iste'mol sanoati segmentlari bosqichma-bosqich kengayib borayotganini koʻrsatadi, biroq ularning umumiy ulushi hali ham cheklangan.

#### 4-jadval.

##### Andijon viloyatida sanoatning iqtisodiy tuzilmadagi roli va tarkibiy transformatsiya koʻrsatkichlari (foizda)<sup>1</sup>

| Yil  | Sanoat<br>YHM nisbati | Investitsiya<br>YHM nisbati | Ishlab chiqarish sanoati ulushi | Iste'mol mollari<br>Sanoat |
|------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 2017 | 57,9                  | 13,0                        | 96,3                            | 74,3                       |
| 2018 | 86,8                  | 14,9                        | 97,9                            | 77,9                       |
| 2019 | 83,5                  | 18,8                        | 97,6                            | 79,0                       |
| 2020 | 82,5                  | 21,8                        | 98,0                            | 75,6                       |
| 2021 | 70,7                  | 22,0                        | 97,6                            | 71,9                       |
| 2022 | 83,3                  | 22,0                        | 97,9                            | 67,3                       |
| 2023 | 91,8                  | 23,2                        | 98,1                            | 69,8                       |
| 2024 | 97,4                  | 30,8                        | 97,2                            | –                          |

Sanoatning yalpi hududiy mahsulotdagi ulushi 2017 yildagi 57,9 foizdan 2024 yilda 97,4 foizga yetgani mintaqa iqtisodiy tuzilmasida sanoat sektorining mutlaq ustunlikka ega boʻlib borayotganini koʻrsatadi. Ayniqsa, 2022–2024 yillarda sanoatning YHMga nisbatan ulushining 83,3 foizdan 97,4 foizgacha oshishi iqtisodiy oʻsishning sanoatga tayangan model asosida shakllanayotganini bildiradi. Bunday tezkor sanoatlashtirish jarayoni qisqa muddatda yuqori oʻsish surʼatlarini taʼminlasada, iqtisodiy tizimning bir tarmoqqa yuqori darajada bogʻlanib qolishi strukturaviy

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

barqarorlik nuqtai nazaridan muayyan risklarni yuzaga keltirishi mumkin. Shu bois optimal tuzilmani shakllantirish jarayonida sanoatning ichki diversifikatsiyasi va boshqa tarmoqlar bilan muvozanatli integratsiyasi muhim ahamiyat kasb etadi.

Ikkinchidan, investitsiyalarning YHMDagi ulushi 2017 yildagi 13,0 foizdan 2024 yilda 30,8 foizga yetgani kapital qo'yilmalar mintaqa iqtisodiy o'sishining asosiy determinanti ekanini tasdiqlaydi. 2022 yildan boshlab investitsiya intensivligining keskin oshishi sanoat ishlab chiqarishining tezlashuvi bilan bir vaqtda kuzatilmoqda. Bu kapitalning yuqori multiplikativ ta'sirini va investitsiya samaradorligining nisbatan yuqori darajada shakllanganini anglatadi. Biroq investitsiya ulushining yuqori bo'lishi doimiy ravishda ishlab chiqarish samaradorligi bilan qo'llab-quvvatlanmasa, resurslar samarasiz taqsimlanishi xavfi yuzaga kelishi mumkin. Demak, investitsiya siyosatini optimal tarmoqlar kesimida yo'naltirish va innovatsion segmentlarga ustuvorlik berish zarur.

Uchinchidan, ishlab chiqarish sanoatining umumiy sanoat tarkibidagi ulushi butun davr davomida 96–98 foiz oralig'ida saqlanib qolgan bo'lib, bu sanoatning yuqori konsentratsiyalashgan model asosida rivojlanayotganini ko'rsatadi. Iste'mol mollari ishlab chiqarishining sanoat hajmidagi ulushi 2017 yildagi 74,3 foizdan 2022 yilda 67,3 foizgacha pasaygan bo'lsa-da, 2023 yilda 69,8 foiz darajasida shakllangan. Bu ishlab chiqarish tarkibida oraliq va investitsion mahsulotlar ulushi kengayib borayotganini bildiradi. Umuman olganda, 4-jadval natijalari Andijon viloyatida sanoatning iqtisodiy tizimdagi roli sezilarli darajada kuchayganini, investitsiya faolligi yuqori darajada ekanini va tarkibiy transformatsiya jarayoni davom etayotganini ko'rsatadi. Optimal tuzilmani ta'minlash uchun kelgusida yuqori texnologiyali, eksportbop va innovatsion segmentlar ulushini oshirish, shuningdek, tarmoqlararo muvozanatni mustahkamlash ustuvor vazifa bo'lib qoladi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Olib borilgan tadqiqot natijalari Andijon viloyatida 2017–2024 yillar davomida mintaqaviy iqtisodiyot tuzilmasida sezilarli strukturaviy siljishlar yuz berganini ko'rsatadi. Mazkur davrda yalpi hududiy mahsulot 22 904,2 mlrd so'mdan 93 026,3 mlrd so'mga yetib, 4,1 baravarga oshgan bo'lsa, sanoat mahsuloti hajmi 13 269,8 mlrd so'mdan 90 626,6 mlrd so'mga ko'tarilib, 6,8 baravarlik o'sishni namoyon etgan. Asosiy kapitalga investitsiyalar hajmi esa 2 986,0 mlrd so'mdan 28 668,0 mlrd so'mga yetib, 9,6 baravarga oshgan. Bu raqamlar mintaqa iqtisodiyotida sanoat va investitsiya omillari hal qiluvchi rol o'ynayotganini tasdiqlaydi.

Birinchidan, sanoatning YHMDagi ulushining 57,9 foizdan 97,4 foizgacha oshishi iqtisodiy o'sishning sanoatga tayanayotgan model asosida shakllanganini ko'rsatadi. Bu jarayon qisqa muddatda yuqori iqtisodiy natijalarni ta'minlasa-da, iqtisodiy tuzilmaning bir tarmoqqa yuqori darajada bog'lanib qolish xavfini yuzaga keltiradi. Ilmiy taklif sifatida sanoat ichida yuqori texnologiyali, eksportbop va innovatsion segmentlar ulushini oshirishga qaratilgan strukturaviy diversifikatsiya modeli ishlab chiqilishi lozim. Amaliy jihatdan esa kimyo, elektrotexnika va mashinasozlik kabi tarmoqlarni qo'llab-quvvatlash orqali sanoat tarkibining murakkablik darajasini oshirish maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchidan, investitsiyalarning YHMdagi ulushi 13,0 foizdan 30,8 foizga yetgani kapital qo'yilmalar iqtisodiy kengayishning asosiy drayveri ekanini ko'rsatadi. 2022–2024 yillarda investitsiya hajmining keskin oshishi sanoat ishlab chiqarishining ham tezlashgan o'sishi bilan mos keladi. Ilmiy jihatdan bu investitsiya va ishlab chiqarish o'rtasida yuqori elastiklik mavjudligini anglatadi. Shu bois investitsiya siyosatini tarmoqlararo optimal nisbatlar asosida shakllantirish, resurslarni yuqori qo'shilgan qiymatli segmentlarga yo'naltirish hamda davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini kengaytirish zarur.

Uchinchidan, iste'mol mollari ishlab chiqarishining sanoat hajmidagi ulushi 2017 yildagi 74,3 foizdan 2022 yilda 67,3 foizgacha pasaygan bo'lsa-da, sanoatning yuqori konsentratsiyalashgan modeli saqlanib qolmoqda. Bu mintaqa iqtisodiyotida tarkibiy transformatsiya boshlanganini bildiradi, biroq ichki diversifikatsiya darajasi yetarli emas. Amaliy tavsiya sifatida kichik va o'rta sanoat zonalarini rivojlantirish, hududlar kesimida investitsion muvozanatni ta'minlash hamda kooperatsion aloqalarni chuqurlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi.

To'rtinchidan, mintaqaviy iqtisodiyotning optimal tuzilmasini shakllantirishda kompleks modellashtirish yondashuvlari – strukturaviy tahlil, input-output modeli, ko'p omilli regressiya va prognozlash metodlari – integratsiyalashgan holda qo'llanilishi lozim. Ilmiy taklif sifatida mintaqa uchun integrallashgan strukturaviy indeks ishlab chiqish va u asosida uzoq muddatli rivojlanish ssenariylarini shakllantirish tavsiya etiladi. Uzoq muddatli barqaror o'sish uchun iqtisodiy tuzilmaning diversifikatsiyasi, innovatsion faoliyatni rag'batlantirish hamda inson kapitalini rivojlantirish ustuvor strategik yo'nalish sifatida belgilanishi zarur.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. World Bank. 2022. World Development Report: Structural Transformation and Productivity Growth. Washington, DC.
2. UNIDO. 2021. Industrial Development Report: Industrialization in the Digital Age. Vienna.
3. OECD. 2020. Regional Outlook: Structural Change and Regional Growth. Paris.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvar PF–60-son “2022–2026-yillardagi Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida”gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>
5. United Nations. 2015. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York.
6. Lewis, W. A. 1954. Economic Development with Unlimited Supplies of Labour. Manchester School of Economic and Social Studies, Vol. 22. Manchester University Press.
7. Kuznets, S. 1966. Modern Economic Growth: Rate, Structure, and Spread. Yale University Press, New Haven.
8. Chenery, H., & Syrquin, M. 1975. Patterns of Development, 1950–1970. Oxford University Press, London.

9. Pasinetti, L. L. 1981. Structural Change and Economic Growth: A Theoretical Essay on the Dynamics of the Wealth of Nations. Cambridge University Press, Cambridge.
10. Leontief, W. 1986. Input-Output Economics. Oxford University Press, New York.
11. Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York.
12. Aghion, P., & Howitt, P. 1998. Endogenous Growth Theory. MIT Press, Cambridge.
13. Hausmann, R., & Hidalgo, C. A. 2014. The Atlas of Economic Complexity. MIT Press, Cambridge.
14. Rodrik, D. 2004. Industrial Policy for the Twenty-First Century. Harvard University Press, Cambridge.
15. Imbs, J., & Wacziarg, R. 2003. Stages of Diversification. American Economic Review, Vol. 93(1). American Economic Association.



# SANOAT KORXONALARIDA TEJAMKOR ISHLAB CHIQARISH TIZIMI ASOSIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

**Esheva Sarvinoz Axmatovna**

Ipak yo'li innovatsiyalar universiteti

katta o'qituvchisi

E-mail: [sarvinozaripova22022022@gmail.com](mailto:sarvinozaripova22022022@gmail.com)

## **Annotatsiya**

Ushbu maqolada sanoat korxonalarida tejamkor ishlab chiqarish (Lean Manufacturing) tizimining nazariy asoslari hamda uning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri tizimli adabiyotlar tahlili asosida yoritilgan. Tadqiqot Toyota ishlab chiqarish tizimi tamoyillari va Womack hamda Jones tomonidan ishlab chiqilgan besh asosiy Lean prinsipiga tayangan holda, 5S, Kaizen, JIT, VSM, TPM va Kanban vositalarining ishlab chiqarish natijalariga ta'sir mexanizmlarini ochib beradi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, Lean yondashuvi mehnat unumdorligini oshirish, zaxiralarni kamaytirish va jarayonlardagi isrofgarchilikni qisqartirish orqali korxona raqobatbardoshligini mustahkamlaydi. Shuningdek, maqolada rivojlanayotgan iqtisodiyotlar sharoitida tizimni bosqichma-bosqich joriy etish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** tejamkor ishlab chiqarish, iqtisodiy samaradorlik, Toyota ishlab chiqarish tizimi, Lean Manufacturing, 5S, Kaizen, Just-in-Time, isrofgarchilikni bartaraf etish, sanoat korxonalari, uzluksiz takomillashtirish.

## **Аннотация**

В статье раскрываются теоретические основы системы бережливого производства (Lean Manufacturing) и её влияние на экономическую эффективность промышленных предприятий на основе системного анализа научной литературы. Исследование опирается на принципы производственной системы Toyota и пять ключевых принципов Lean, сформулированных Вомаком и Джонсом. Проанализировано влияние инструментов 5S, Kaizen, JIT, VSM, TPM и Kanban на производственные показатели. Результаты показывают, что внедрение Lean способствует росту производительности труда, сокращению запасов и снижению потерь, что укрепляет конкурентоспособность предприятия. Также предложены практические рекомендации по поэтапному внедрению системы в условиях развивающихся экономик.

**Ключевые слова:** бережливое производство, экономическая эффективность, производственная система Toyota, 5S, Kaizen, Just-in-Time, устранение потерь, промышленные предприятия, непрерывное совершенствование.

## **Abstract**

This article examines the theoretical foundations of Lean Manufacturing and its impact on the economic efficiency of industrial enterprises based on a systematic literature review. The study draws upon the principles of the Toyota Production System and the five core Lean principles developed by Womack and Jones. It analyzes the mechanisms through which tools such as 5S, Kaizen, JIT, VSM, TPM, and Kanban

influence production performance. The findings indicate that Lean implementation enhances labor productivity, reduces inventory levels, and minimizes operational waste, thereby strengthening enterprise competitiveness. The paper also provides practical recommendations for the phased implementation of Lean systems in developing economies.

**Keywords:** Lean Manufacturing, economic efficiency, Toyota Production System, 5S, Kaizen, Just-in-Time, waste elimination, industrial enterprises, continuous improvement.

## KIRISH

Zamonaviy sanoat korxonalari global raqobat muhitida faoliyat yuritish jarayonida ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirish, mahsulot sifatini oshirish va yetkazib berish muddatlarini qisqartirish zaruratiga duch kelmoqda. Bu muammolarning yechimi sifatida XX asrning ikkinchi yarmida Yaponiyada shakllangan tejamkor ishlab chiqarish (Lean Manufacturing) falsafasi jahon miqyosida keng tarqalgan boshqaruv konsepsiyasiga aylandi [1]. Toyota Motor Corporation muhandisi Taiichi Ohno va uning hamkasblari tomonidan 1948–1975 yillarda ishlab chiqilgan Toyota ishlab chiqarish tizimi (Toyota Production System — TPS) tejamkor ishlab chiqarish nazariyasining amaliy poydevori bo‘lib xizmat qildi [2].

Tejamkor ishlab chiqarish g‘oyasining falsafiy negizi — iste’molchi uchun qiymat yaratmaydigan barcha faoliyat turlarini isrofgarchilik (yaponcha "muda") deb tan olish va ularni tizimli ravishda bartaraf etishdir. Taiichi Ohno isrofgarchilikni yettita asosiy turga ajratgan: ortiqcha ishlab chiqarish, kutish vaqti, tashish isroflari, ortiqcha ishlov berish, ortiqcha zaxiralar, keraksiz harakatlar va nuqsonlar [2]. Keyinchalik sakkizinchi tur — xodimlarning intellektual salohiyatini to‘liq ishlatmaslik qo‘shilgan [3].

James Womack va Daniel Jones 1996 yilda nashr etilgan "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation" asarida tejamkor ishlab chiqarish tamoyillarini beshta bosqichli model sifatida tizimlashtirib, bu konsepsiyani avtomobilsozlik sanoatidan tashqariga — xizmat ko‘rsatish, sog‘liqni saqlash, qurilish va boshqa sohalarga kengaytirish imkoniyatini ilmiy asoslab berdilar [4]. Ularning ta’kidlashicha, partiyaviy ishlab chiqarishdan tejamkor ishlab chiqarishga o‘tish mehnat unumdorligini ikki baravar oshirish, yetkazib berish muddatlari va zaxiralarni 90% gacha kamaytirish salohiyatiga ega [4].

O‘zbekiston sanoat korxonalari kontekstida tejamkor ishlab chiqarish tamoyillarining nazariy asoslarini chuqur o‘rganish alohida ahamiyat kasb etadi. Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya qilish va sanoat tarmoqlarining raqobatbardoshligini oshirish davlat strategiyasining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Biroq, ko‘plab mahalliy korxonalarda ishlab chiqarish jarayonlarida isrofgarchilik darajasi yuqori bo‘lib, resurslardan samarali foydalanish mexanizmlari yetarli darajada shakllanmagan [5]. Shu sababli, tejamkor ishlab chiqarish tizimining nazariy bazasini tizimli tahlil qilish va uni rivojlanayotgan iqtisodiyotlar sharoitiga moslashtirish imkoniyatlarini o‘rganish ilmiy va amaliy jihatdan muhim vazifadir.

Ushbu tadqiqotning maqsadi — sanoat korxonalarida tejamkor ishlab chiqarish tizimining nazariy asoslarini kompleks tahlil qilish, asosiy vositalar va tamoyillarning iqtisodiy samaradorlikka ta'sir mexanizmlarini aniqlash hamda rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Tejamkor ishlab chiqarish konsepsiyasining nazariy asoslari bo'yicha akademik adabiyotlar bazasi keng va ko'p qirrali xarakterga ega. Ushbu bo'limda mavzuga tegishli asosiy nazariy yondashuvlar, empirik tadqiqotlar va konseptual modellarga izchil sharh beriladi.

Tejamkor ishlab chiqarish nazariyasining shakllanish tarixida Toyota ishlab chiqarish tizimi markaziy o'rin tutadi. Ohno o'z fundamental asarida TPS ning ikkita asosiy ustuni — Just-in-Time (JIT) va Jidoka (inson nazorati bilan avtomatlashtirish) tamoyillarini batafsil tavsiflagan [2]. JIT tamoyili faqat zarur mahsulotni, zarur vaqtda, zarur miqdorda ishlab chiqarishni nazarda tutadi; Jidoka esa nuqson aniqlanganda ishlab chiqarish jarayonini avtomatik to'xtatish orqali sifat nazoratini ta'minlaydi. Ushbu ikki tamoyilning uyg'unligi Toyota kompaniyasiga ommaviy ishlab chiqarish modeli bilan solishtirganda yarim darajada kamroq inson mehnati, ikki baravar kam ishlab chiqarish maydoni va asbob-uskunalariga ikki baravar kam investitsiya talab qiladigan tizimni yaratish imkonini berdi [6].

Womack, Jones va Roos "The Machine That Changed the World" asarida Massachusetts texnologiya instituti (MIT) rahbarligidagi keng ko'lamli tadqiqot natijalarini jamlagan [6]. Ushbu tadqiqot birinchi marta "lean" atamasini ilmiy muomalaga kiritgan va Toyota modelining an'anaviy ommaviy ishlab chiqarish tizimidan tubdan farqlanishini miqdoriy dalillar bilan isbotlagan. Keyinchalik Womack va Jones beshta Lean tamoyilini — qiymatni aniqlash, qiymat oqimini xaritalash, uzluksiz oqimni yaratish, tortish tizimini joriy etish va mukammallikka intilish — universal metodologik ramka sifatida tizimlashtirib, konsepsiyaning turli sohalarga qo'llanilishi uchun nazariy asos yaratdilar [4].

Liker "The Toyota Way" asarida tejamkor ishlab chiqarish falsafasini 14 boshqaruv tamoyili ko'rinishida tavsiflagan va uzoq muddatli falsafiy yondashuv, to'g'ri jarayonlarni loyihalash, xodimlar va hamkorlarni rivojlantirish hamda uzluksiz ta'lim orqali muammolarni hal qilishning tizimli modelini taqdim etgan [7]. Bu yondashuv tejamkor ishlab chiqarishni faqat texnik vositalar to'plami sifatida emas, balki tashkiliy madaniyat transformatsiyasi sifatida tushunish zarurligini ta'kidlaydi.

Zamonaviy tadqiqotlarda tejamkor ishlab chiqarish vositalarining amaliy samaradorligi empirik dalillar bilan tasdiqlangan. Antonio o'z tadqiqotida Lean Manufacturing vositalarining ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sirini tahlil qilib, uzluksiz takomillashtirish yondashuvining xodimlarni samarali mehnat usullarini izlashga rag'batlantirishi, vaqt va resurslardan foydalanishni optimallashtirishi hamda ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish orqali tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishini isbotlagan [8].

Lean Enterprise Institute tomonidan o'tkazilgan keng ko'lamli tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, 5S metodologiyasini to'liq joriy etgan korxonalarda ish joylarining

tartibliliği 60% ga, jihozlarning ishdan chiqish holatlari 25% ga kamaygan, mehnat unumdorligi esa oʻrtacha 20–30% ga oshgan [9]. Kaizen falsafasi esa kichik, bosqichma-bosqich takomillashtirish orqali yillik iqtisodiy tejamkorlikni 10–15% ga oshirish imkonini beradi [9].

Raqamlashtirish va toʻrtinchi sanoat inqilobi (Industry 4.0) kontekstida tejamkor ishlab chiqarish konsepsiyasining evolyutsiyasi alohida ilmiy qiziqish uygʻotmoqda. Qureshi va Mewada tomonidan olib borilgan tadqiqot kichik va oʻrta korxonalarda Lean 4.0 konsepsiyasini muvaffaqiyatli joriy etishning muhim omillarini aniqlagan va sunʼiy intellekt, narsalar interneti (IoT) texnologiyalarining tejamkor ishlab chiqarish tamoyillari bilan integratsiyasi real vaqt rejimida xatolarni aniqlash, uskunalar toʻxtab qolishi vaqtini minimallashtirish va resurslardan foydalanishni optimallashtirish imkoniyatlarini ochib berdi [10].

Shavqiyev va Yarmuxammedova Oʻzbekiston sanoat korxonalarida ishlab chiqarish resurslari tejamkorligini taʼminlash yoʻllarini tahlil qilgan va energiya hamda xomashyo sarfini optimallashtirish, chiqindilarni kamaytirish va avtomatlashtirish orqali ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirish zarurligini asoslagan [5]. Ularning tadqiqotida Qiymat oqimini xaritalash (Value Stream Mapping) va 5S metodologiyasi Oʻzbekiston korxonalari uchun eng samarali boshlangʻich vositalar sifatida koʻrsatilgan.

Adabiyotlar tahlili natijalarini umumlashtirib aytish mumkinki, tejamkor ishlab chiqarish nazariyasi 1950-yillardan boshlab bosqichma-bosqich rivojlanib, bugungi kunda faqat ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish vositasi emas, balki korxona boshqaruvining yaxlit falsafiy tizimi sifatida tan olingan. Biroq, rivojlanayotgan iqtisodiyotlar, jumladan Oʻzbekiston sharoitida ushbu konsepsiyaning adaptatsiyasi va empirik sinovdan oʻtkazilishi boʻyicha ilmiy ishlar yetarli emas, bu esa keyingi tadqiqotlar uchun muhim yoʻnalishni belgilaydi.

## **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqotda tizimli adabiyot tahlili (Systematic Literature Review — SLR) metodologiyasi qoʻllanilgan. Ushbu yondashuv tanlangan mavzu boʻyicha mavjud ilmiy bilimlarni izchil va shaffof tarzda toʻplash, tahlil qilish va sintez qilish imkonini beradi [11].

Adabiyotlarni tanlash strategiyasi quyidagi mezonlarga asoslangan: (a) Web of Science, Scopus, Google Scholar va MDPI maʼlumotlar bazalarida 2019–2025 yillar oraligʻida nashr etilgan tadqiqotlar; (b) tejamkor ishlab chiqarish, iqtisodiy samaradorlik, sanoat korxonalari va ishlab chiqarish optimizatsiyasi bilan bevosita bogʻliq manbalar; (v) ingliz va oʻzbek tillarida yozilgan, toʻliq matniga ega retsenziyalangan maqolalar, monografiyalar va ilmiy hisobotlar. Qidiruv soʻzlari sifatida "Lean Manufacturing", "economic efficiency", "Toyota Production System", "waste elimination", "5S", "Kaizen", "Just-in-Time" va ularning kombinatsiyalari ishlatilgan.

Dastlabki qidiruv natijasida 180 dan ortiq manba aniqlangan. Bir xil mavzudagi dublikat manbalar, toʻliq matnga ega boʻlmagan tezislar va tadqiqot mavzusiga toʻgʻridan-toʻgʻri aloqasi boʻlmagan ishlar chiqarib tashlangan. Natijada 12 ta asosiy

manba maqolaning nazariy bazasini shakllantirish uchun tanlangan. Tanlangan manbalar kontekst tahlili (content analysis) usuli yordamida qayta ishlangan: har bir manbaning nazariy yondashuvi, qoʻllangan metodologiyasi, asosiy xulosalari va amaliy natijalari tizimli ravishda solishtirma tahlil qilingan.

Tahlil jarayonida ikki bosqichli yondashuv qoʻllanilgan. Birinchi bosqichda tejamkor ishlab chiqarish konseptsiyasining nazariy asoslari — tarixiy shakllanishi, asosiy tamoyillari va vositalari — kronologik ketma-ketlikda tavsiflangan. Ikkinchi bosqichda turli tadqiqotlardagi empirik natijalar oʻzaro solishtirilib, tejamkor ishlab chiqarish vositalarining iqtisodiy samaradorlikka taʼsir darajasi va yoʻnalishlari aniqlangan. Natijalar vizual tarzda jadvallar, diagrammalar va sxemalar orqali taqdim etilgan.

Ushbu tadqiqotning chegaralanishlari sifatida quyidagilarni taʼkidlash lozim: maqola nazariy xarakterga ega boʻlib, birlamchi empirik maʼlumotlar toʻplashni oʻz ichiga olmaydi; tahlil asosan ingliz tilidagi manbalarga tayangan holda olib borilgan; Oʻzbekiston sanoat korxonalariga tegishli maʼlumotlar cheklangan miqdorda mavjud.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Tejamkor ishlab chiqarish nazariyasining markaziy elementi — qiymat yaratish jarayonidagi isrofgarchilikni (muda) aniqlash va bartaraf etishdir. Ohno tomonidan tavsiflangan ettita isrofgarchilik turi — ortiqcha ishlab chiqarish, kutish, tashish, ortiqcha ishlov berish, ortiqcha zaxiralar, keraksiz harakatlar va nuqsonlar — bugungi kunda ham tejamkor ishlab chiqarish amaliyotining diagnostik bazasi sifatida xizmat qilmoqda [2]. Har bir isrofgarchilik turi bevosita iqtisodiy yoʻqotishlarga sabab boʻladi: ortiqcha ishlab chiqarish zaxiralar uchun qoʻshimcha saqlash xarajatlarini, kutish vaqti xodimlar mehnat haqi xarajatlarining samarasiz sarflanishini, nuqsonlar esa qayta ishlash yoki brak xarajatlarini keltirib chiqaradi.

Womack va Jones ishlab chiqqan beshta tamoyil — qiymatni aniqlash, qiymat oqimini xaritalash, uzluksiz oqimni yaratish, tortish tizimini joriy etish va mukammallikka intilish — tejamkor ishlab chiqarishni amalga oshirishning universal metodologik asosini tashkil etadi [4]. Quyidagi sxemada ushbu tamoyillarning ketma-ket va oʻzaro bogʻliqligi vizual tarzda koʻrsatilgan.



### 3-rasm. Tejamkor ishlab chiqarishning beshta asosiy tamoyili (Womack va Jones modeli)<sup>1</sup>

Birinchi tamoyil — qiymatni aniqlash — isteʼmolchi nuqtai nazaridan qaysi xususiyatlar va xizmatlar uchun toʻlashga tayyorligini aniqlashni taqozo etadi. Ikkinchi

<sup>1</sup> Manba: Womack J.P., Jones D.T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster.



tamoyil — qiymat oqimini xaritalash — mahsulotning xomashyodan tayyor holga kelguncha barcha bosqichlarini tahlil qilib, qiymat yaratmaydigan bosqichlarni aniqlashga qaratilgan. Uchinchi tamoyil — uzluksiz oqim yaratish — ish jarayonining to‘xtovsiz, ketma-ket va silliq ravishda oqishini ta’minlaydi. To‘rtinchi tamoyil — tortish (pull) tizimi — faqat iste’molchi buyurtmasi asosida ishlab chiqarishni boshqaradi, bu esa ortiqcha zaxiralarni bartaraf etadi. Beshinchi tamoyil — mukammallikka intilish — Kaizen falsafasi orqali doimiy, bosqichma-bosqich takomillashtirish madaniyatini tashkilot hayotining ajralmas qismiga aylantirishni nazarda tutadi [4]

#### *Tejamkor ishlab chiqarish vositalarining iqtisodiy samaradorlikka ta’sir*

Tejamkor ishlab chiqarish konsepsiyasi o‘zining amaliy maqsadlariga bir qator maxsus vositalar orqali erishadi. Har bir vositaning iqtisodiy samaradorlikka ta’sir darajasi turli tadqiqotlarda empirik tarzda o‘lchangan. 1-jadvalda asosiy vositalar va ularning ta’sir ko‘rsatkichlari jamlangandir.

#### 1-jadval.

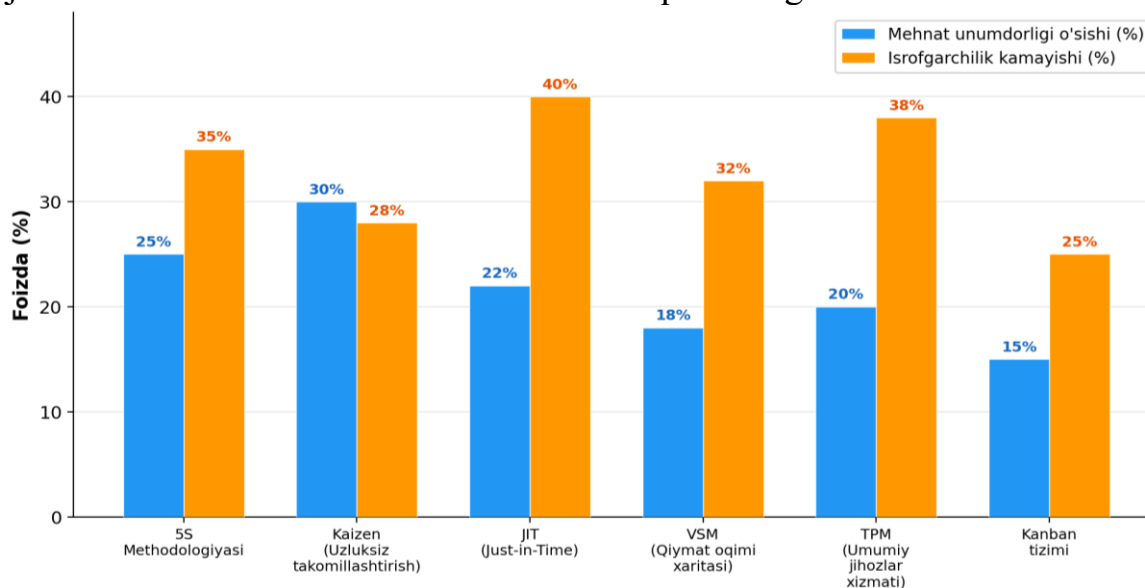
#### **Tejamkor ishlab chiqarish vositalarining iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlariga ta’siri<sup>1</sup>**

| Vosita nomi                               | Asosiy ta’sir yo‘nalishi                                               | O‘rtacha samaradorlik ko‘rsatkichi, foizda | Manba                                      |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>5S Metodologiyasi</b>                  | Ish joyini tashkil etish, tartib va intizomni ta’minlash               | Unumdorlik +20-30, jihozlar nosozligi -25  | Lean Enterprise Institute, 2022 [9]        |
| <b>Kaizen</b>                             | Uzluksiz bosqichma-bosqich takomillashtirish                           | Yillik tejamkorlik +10-15                  | Lean Enterprise Institute, 2022 [9]        |
| <b>Just-in-Time (JIT)</b>                 | Zaxiralarni minimallashtirish, ishlab chiqarish muddatini qisqartirish | Zaxiralar -40, yetkazish muddati -22       | Ohno T., 1988 [2]; Womack, Jones, 1996 [4] |
| <b>VSM (Value Stream Mapping)</b>         | Qiymat oqimini vizuallashtirish, isroflarni aniqlash                   | Isrofgarchilik -18-32                      | Womack J.P., Jones D.T., 1996 [4]          |
| <b>TPM (Total Productive Maintenance)</b> | Jihozlar samaradorligini oshirish, nosozliklarni kamaytirish           | OEE +20-38, to‘xtash vaqti -35             | Antonio A., 2024 [8]                       |
| <b>Kanban tizimi</b>                      | Ishlab chiqarish oqimini vizual boshqarish                             | Yetkazish muddati -15, zaxiralar -25       | Ohno T., 1988 [2]                          |

1-jadvaldan ko‘rinib turibdiki, har bir tejamkor ishlab chiqarish vositasi iqtisodiy samaradorlikning muayyan aspektiga yo‘naltirilgan. 5S metodologiyasi asosan ish joyini ratsional tashkil etish orqali mehnat unumdorligini oshiradi [9]; JIT tizimi zaxiralar bilan bog‘liq xarajatlarni tubdan kamaytiradi [2]; TPM esa jihozlarning umumiy samaradorlik ko‘rsatkichini (OEE — Overall Equipment Effectiveness) oshirish orqali ishlab chiqarish quvvatlaridan to‘liq foydalanishni ta’minlaydi [8].

<sup>1</sup> Manba: Lean Enterprise Institute (2022) [9]; Antonio A. (2024) [8]; Womack J.P., Jones D.T. (1996) [4]; Ohno T. (1988) [2] asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Quyidagi diagrammada tejamkor ishlab chiqarish vositalarining ikki asosiy ko'rsatkichga — mehnat unumdorligi o'sishi va isrofgarchilik kamayishiga — ta'sir darajasi vizual tarzda solishtirma ko'rinishda taqdim etilgan.



**1-rasm. Tejamkor ishlab chiqarish vositalarining iqtisodiy samaradorlikka ta'siri<sup>1</sup>**

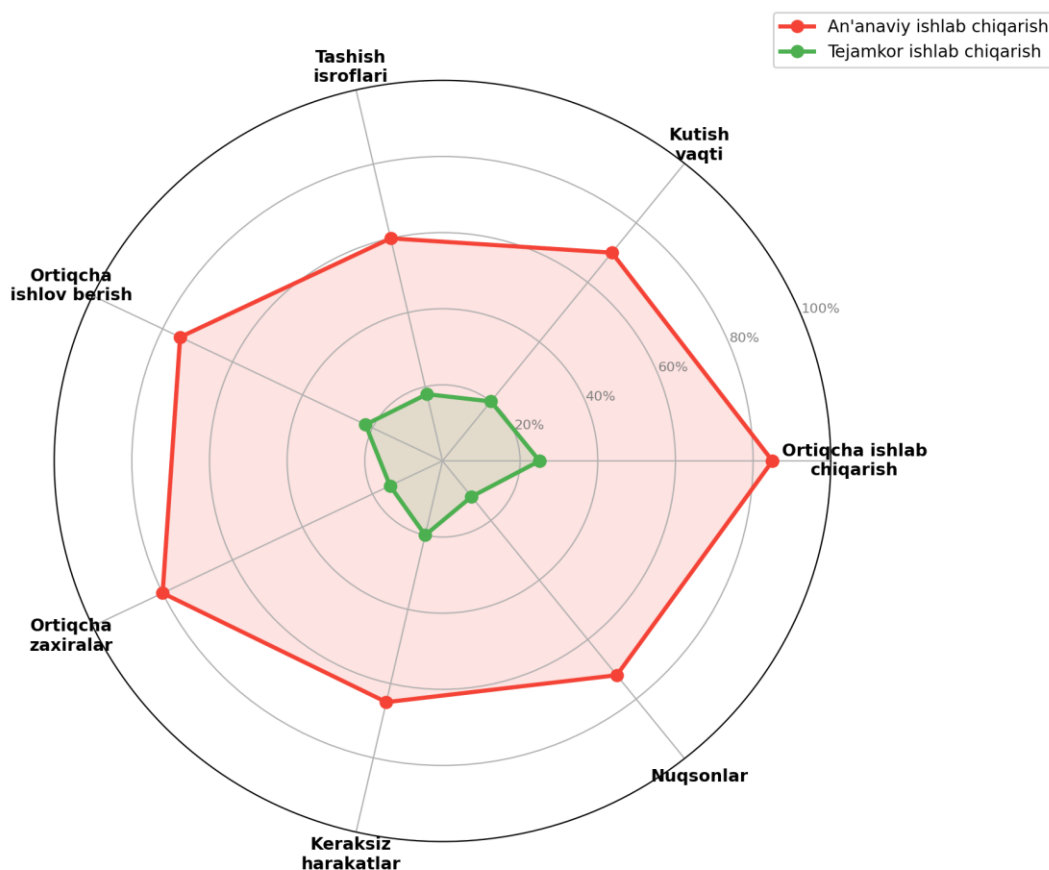
1-rasmda ko'rsatilgan ma'lumotlar tahlilidan quyidagi xulosalar kelib chiqadi: isrofgarchilikni kamaytirish bo'yicha eng yuqori samaradorlik JIT (40%) va TPM (38%) vositalariga xos [2, 8]; mehnat unumdorligini oshirish bo'yicha esa Kaizen falsafasi (30%) va 5S metodologiyasi (25%) yetakchi pozitsiyalarni egallaydi [9]. Bu natijalar vositalarning bir-birini to'ldiruvchi xarakterga ega ekanligini va kompleks qo'llanilganda sinergiya effektini berishi mumkinligini ko'rsatadi.

#### *Isrofgarchilik turlarini bartaraf etish samarasi*

Tejamkor ishlab chiqarish tizimining fundamental maqsadi — yettita (zamonaviy talqinda sakkizta) isrofgarchilik turini tizimli ravishda bartaraf etishdir. An'anaviy ishlab chiqarish tizimlarida ushbu isrofgarchilik turlari ishlab chiqarish qiymatining 60–95% ini tashkil qilishi mumkin [6]. 2-rasmda an'anaviy va tejamkor ishlab chiqarish tizimlari o'rtasida isrofgarchilik ko'rsatkichlarining solishtirma tahlili radar diagrammasi ko'rinishida taqdim etilgan.

2-rasmdagi radar diagrammasi an'anaviy ishlab chiqarish tizimlaridagi isrofgarchilik darajasining tejamkor ishlab chiqarish tamoyillari joriy etilgandan keyin qanday keskin kamayishini yaqqol aks ettiradi. Eng sezilarli o'zgarish ortiqcha zaxiralar (80% dan 15% gacha) va nuqsonlar (72% dan 12% gacha) ko'rsatkichlarida kuzatilgan [2, 8]. Bu natijalar Ohno (1988) tomonidan ta'kidlangan — ortiqcha zaxiralar boshqa barcha isrofgarchilik turlarini "yashiradi" — degan fundamental tamoyilni empirik jihatdan tasdiqlaydi [2].

<sup>1</sup> Manba: Lean Enterprise Institute (2022). Research Reports on Lean Manufacturing Adoption and Impact; Womack J.P., Jones D.T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.



**2-rasm. Tejamkor ishlab chiqarish tizimining 7 turdagi isrofgarchilikni kamaytirish samarasi<sup>1</sup>**

#### *Lean 4.0: Raqamlashtirish va tejamkor ishlab chiqarish integratsiyasi*

Zamonaviy sanoat muhitida tejamkor ishlab chiqarish tamoyillari Industry 4.0 texnologiyalari bilan integratsiyalanib, yangi sifat bosqichiga ko'tarilmoqda. Qureshi va Mewada (2025) tomonidan olib borilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, sun'iy intellekt va IoT texnologiyalarining Lean vositalari bilan birgalikda qo'llanilishi quyidagi afzalliklarni ta'minlaydi: real vaqt rejimida ma'lumotlar tahlili orqali tezkor qaror qabul qilish; prognozlashtiruvchi texnik xizmat ko'rsatish (predictive maintenance) tizimi yordamida rejalashtirilmagan to'xtashlarni 35–50% ga kamaytirish; raqamli egizak (digital twin) texnologiyasi orqali ishlab chiqarish jarayonlarini virtual muhitda modellashtirish va optimallashtirish [10].

2-jadvalda an'anaviy Lean vositalari va raqamlashtirilgan Lean 4.0 yondashuvining solishtirma tahlili keltirilgan.

2-jadvaldan ko'rinib turibdiki, Lean 4.0 yondashuvida barcha asosiy jarayonlar — ma'lumotlar to'plash, qaror qabul qilish, xatolarni aniqlash va optimizatsiya — sifat jihatidan yangi darajaga ko'tarilgan. Real vaqt rejimidagi monitoringining an'anaviy qo'lda kuzatuvga nisbatan afzalligi jarayon anomaliyalarini darhol aniqlash va tezkor chora ko'rish imkoniyatida namoyon bo'ladi [10].

<sup>1</sup> Manba: Ohno T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production; Antonio A. (2024). Lean Manufacturing and Its Impact on Production Efficiency, JIBM, 11: 025.

## 2-jadval.

### An'anaviy Lean va Lean 4.0 yondashuvlarining solishtirma tahlili<sup>1</sup>

| Mezon                   | An'anaviy Lean                     | Lean 4.0                                          |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Ma'lumotlar to'plash    | Qo'lda kuzatuv, vizual boshqaruv   | IoT sensorlari, real vaqt monitoringi             |
| Qaror qabul qilish      | Tajribaga asoslangan, retrospektiv | AI asosida prognozlashtiruvchi                    |
| Xatolarni aniqlash      | Namunaviy tekshiruv, Jidoka        | Kompyuter ko'rish (Computer Vision) texnologiyasi |
| Jarayon optimizatsiyasi | VSM, PDCA sikli                    | Raqamli egizak, simulyatsiya                      |
| Samaradorlik o'sishi    | Mehnat unumdorligi +20-30%         | Mehnat unumdorligi +35-50%                        |

*Rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda tejamkor ishlab chiqarishni joriy etish xususiyatlar*

Tejamkor ishlab chiqarish tamoyillarini rivojlanayotgan iqtisodiyotlar kontekstida joriy etish o'ziga xos qiyinchiliklarni taqozo etadi. Habib va boshqalar (2023) tomonidan olib borilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, tejamkor ishlab chiqarish vositalarining to'g'ri qo'llanilishi resurslardan yanada samaraliroq foydalanish va xodimlar unumdorligini oshirish imkonini beradi [12]. O'zbekiston sanoat korxonalari kontekstida ushbu tamoyillarni joriy etish quyidagi bosqichlarda amalga oshirilishi maqsadga muvofiq [5]: birinchi bosqichda — 5S metodologiyasi va vizual menejment tizimini tatbiq etish; ikkinchi bosqichda — VSM yordamida qiymat oqimini xaritalash va asosiy isrofgarchilik manbalarini aniqlash; uchinchi bosqichda — Kaizen falsafasini tashkiliy madaniyatga singdirish; to'rtinchi bosqichda — JIT va Kanban tizimlarini joriy etish; beshinchi bosqichda — raqamli texnologiyalar integratsiyasi va Lean 4.0 ga o'tishni boshlash

Tejamkor ishlab chiqarish tizimini muvaffaqiyatli joriy etishning muhim sharti — rahbariyatning strategik majburiyati va xodimlarning faol ishtirokidir. Liker (2004) ta'kidlaganidek, tejamkor ishlab chiqarish bu faqat vositalar to'plami emas, balki butun tashkilotni qamrab oluvchi falsafiy o'zgarishdir [7]. Shu sababli, korxona rahbariyati ushbu transformatsiyaga uzoq muddatli strategik yondashuv sifatida qarab, zarur resurslarni ajratishi va xodimlar o'rtasida uzluksiz takomillashtirish madaniyatini shakllantirish uchun tizimli ta'lim dasturlarini joriy etishi zarur.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Olib borilgan nazariy tadqiqot natijalariga asoslanib, quyidagi xulosalarni shakllantirish mumkin.

Birinchiidan, tejamkor ishlab chiqarish tizimi yarm asrlik evolyutsion rivojlanish davomida Toyota ishlab chiqarish tizimining amaliy vositalar to'plamidan universal boshqaruv falsafasiga aylangan. Womack va Jones tomonidan tizimlashtirilgan beshta tamoyil — qiymatni aniqlash, qiymat oqimini xaritalash, uzluksiz oqimni yaratish, tortish tizimini joriy etish va mukammallikka intilish — ishlab chiqarish turidan va

<sup>1</sup> Manba: Qureshi K.M.R., Mewada B.G. (2025) [10]; Lean Enterprise Institute (2022) [9] asosida muallif tomonidan tuzilgan.

korxona hajmidan qat'i nazar qo'llanilishi mumkin bo'lgan universal metodologik ramkani tashkil etadi [4].

Ikkinchidan, tejamkor ishlab chiqarish vositalarining iqtisodiy samaradorlikka ta'siri adabiyotlarda empirik dalillar bilan tasdiqlangan: 5S metodologiyasi mehnat unumdorligini 20–30% ga oshiradi [9]; JIT zaxiralarni 40% gacha kamaytiradi [2]; TPM jihozlarning umumiy samaradorligini 20–38% ga yaxshilaydi [8]; Kaizen esa yillik tejamkorlikni 10–15% ga oshiradi [9]. Ushbu vositalarning kompleks qo'llanilishi sinergiya effektini beradi va iqtisodiy samaradorlikni yakka qo'llanilishga nisbatan sezilarli darajada kuchaytiradi.

Uchinchidan, Industry 4.0 texnologiyalari — sun'iy intellekt, IoT, raqamli egizak — tejamkor ishlab chiqarish tamoyillari bilan integratsiyalanib, Lean 4.0 konsepsiyasini shakllantirgan. Bu integratsiya an'anaviy Lean vositalarining samaradorligini yanada oshiradi va ishlab chiqarish jarayonlarini real vaqt rejimida boshqarish, prognozlashtirish va optimallashtirish imkoniyatlarini kengaytiradi [10].

Tahlil natijalariga asoslanib, quyidagi takliflar ishlab chiqilgan:

1. *Bosqichma-bosqich joriy etish strategiyasi.* O'zbekiston sanoat korxonalarida tejamkor ishlab chiqarish tizimini joriy etishni 5S metodologiyasi va vizual menejmentdan boshlash, keyinchalik VSM, Kaizen va JIT tizimlarini ketma-ket integratsiya qilish tavsiya etiladi. Bu yondashuv korxona xodimlarining yangi tizimga bosqichma-bosqich moslashishini ta'minlaydi.

2. *Kadrlar salohiyatini rivojlantirish.* Tejamkor ishlab chiqarish tamoyillari bo'yicha tizimli ta'lim dasturlarini ishlab chiqish va joriy etish zarur. Ta'lim faqat texnik ko'nikmalarni emas, balki uzluksiz takomillashtirish falsafasini, muammolarni ildiz sabablarini tahlil qilish va jamoa bo'lib ishlash madaniyatini shakllantirishga qaratilishi lozim [7].

3. *Pilot loyihalar orqali tajriba to'plash.* Tejamkor ishlab chiqarish vositalarini dastlab kichik ko'lamli pilot loyihalar doirasida sinovdan o'tkazib, ijobiy natijalarni boshqa ishlab chiqarish bo'linmalariga bosqichma-bosqich kengaytirish samarali strategiya hisoblanadi.

4. *Raqamli texnologiyalar integratsiyasi.* O'rta va uzoq muddatli istiqbolda korxonalar an'anaviy Lean vositalarini IoT, sun'iy intellekt va ma'lumotlarni tahlil qilish texnologiyalari bilan integratsiyalash orqali Lean 4.0 konsepsiyasiga o'tishni rejalashtirishi maqsadga muvofiq [10].

5. *Milliy miqyosda institusional qo'llab-quvvatlash.* Davlat darajasida tejamkor ishlab chiqarish tamoyillarini sanoat siyosatiga integratsiya qilish, korxonalarga texnik yordam ko'rsatish markazlarini tashkil etish va ilg'or tajribalarni tarqatish mexanizmlarini ishlab chiqish tavsiya etiladi [5].

Xulosa qilib aytganda, tejamkor ishlab chiqarish tizimi sanoat korxonalarining iqtisodiy samaradorligini oshirishning ilmiy asoslangan va amaliyotda tasdiqlangan yondashuvi hisoblanadi. Rivojlanayotgan iqtisodiyotlar, jumladan O'zbekiston sanoat sektori uchun ushbu tizimni milliy xususiyatlarni hisobga olgan holda bosqichma-bosqich joriy etish istiqbolli strategik yo'nalish bo'lib, korxonalarining global raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Lean Enterprise Institute. "Lean Thinking and Practice." <https://www.lean.org/lexicon-terms/lean-thinking-and-practice/>
2. Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press.
3. Manufacturing Tomorrow. (2023). "The 8 Wastes of Lean Manufacturing." <https://www.manufacturingtomorrow.com/article/2023/03/the-8-wastes-of-lean-manufacturing/20284>
4. Womack, J.P., Jones, D.T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster.
5. Shavqiyev, E., Yarmuxammedova, B. (2025). "Sanoat korxonalarida ishlab chiqarish resurslari tejamkorligini ta'minlash yo'llari." Modern Education and Development, 20(2), 55–58. <https://inlibrary.uz/index.php/mead/article/view/95079>
6. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990). The Machine That Changed the World. Free Press.
7. Liker, J.K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill.
8. Antonio, A. (2024). "Lean Manufacturing and Its Impact on Production Efficiency." JRIIM, 11: 025. <https://www.interestjournals.org/articles/lean-manufacturing-and-its-impact-on-production-efficiency.pdf>
9. Lean Enterprise Institute. (2022). Research Reports on Lean Manufacturing Adoption and Impact. <https://www.lean.org/>
10. Qureshi, K.M.R., Mewada, B.G. (2025). "Assessing Lean 4.0 Critical Success Factors for Implementing in Small and Medium-Sized Enterprises." Frontiers in Engineering and Built Environment. <https://doi.org/10.1108/FEBE-12-2024-0085>
11. ASME. "5 Lean Principles Every Engineer Should Know." <https://www.asme.org/topics-resources/content/5-lean-principles-every-should-know>
12. Habib, M.N. et al. (2023). "Impact of Lean Manufacturing on Operational Performance." International Journal for Research Publication and Seminar, ISSN: 2278-6848. <https://jrpsjournal.in/>

## TO‘QIMACHILIK KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISH JARAYONIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI QO‘LLASH

**Shuxratullayev Elmurod Dilmurod o‘g‘li**

Toshkent to‘qimachilik va yengil sanoat instituti

“Qo‘shma ta’lim dasturlarini muvofiqlashtirish” bo‘limi dekani

E-mail: [shukhratullaevelmurod@gmail.com](mailto:shukhratullaevelmurod@gmail.com)

### Annotatsiya

Tadqiqotda to‘qimachilik korxonalarida ishlab chiqarishni boshqarish jarayoniga raqamli texnologiyalarni integratsiya qilishning nazariy asoslari tizimli ravishda o‘rganildi. Sanoat 4.0 paradigmasi doirasida IoT, ERP, sun‘iy intellekt va raqamli egizak (Digital Twin) texnologiyalarining ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdagi funksional roli tahlil etildi. Jahon bo‘yicha nashr etilgan ilmiy adabiyotlar va analitik hisobotlarning tizimli sharhi asosida raqamli transformatsiyaning to‘qimachilik ishlab chiqarishiga ta’sir mexanizmlari aniqlandi. Raqamli texnologiyalarning sifat nazorati, resurslarni optimallashtirish va yetkazib berish zanjirini boshqarishdagi samaradorligi empirik dalillar orqali asoslandi. Joriy etish jarayonidagi asosiy to‘siqlar - moliyaviy cheklovlar, kadrlar tanqisligi va texnologik infratuzilma yetishmasligi - identifikatsiya qilindi. Tadqiqot natijalari to‘qimachilik korxonalarida raqamli texnologiyalarni bosqichma-bosqich joriy etish strategiyasini ishlab chiqish uchun nazariy asos yaratdi.

**Kalit so‘zlar:** raqamli texnologiyalar, to‘qimachilik sanoati, ishlab chiqarishni boshqarish, Sanoat 4.0, IoT, ERP, sun‘iy intellekt, raqamli egizak, raqamli transformatsiya.

### Аннотация

В исследовании были систематически изучены теоретические основы интеграции цифровых технологий в процесс управления производством текстильных предприятий. В рамках парадигмы Индустрии 4.0 была проанализирована функциональная роль технологий IoT, ERP, искусственного интеллекта и цифрового двойника (Digital Twin) в повышении производственной эффективности. На основе системного обзора научной литературы и аналитических отчётов, опубликованных в мировом масштабе, были определены механизмы влияния цифровой трансформации на текстильное производство. Эффективность цифровых технологий в управлении качеством, оптимизации ресурсов и управлении цепочкой поставок была обоснована на основе эмпирических данных. Были идентифицированы основные барьеры внедрения - финансовые ограничения, дефицит кадров и недостаточность технологической инфраструктуры. Результаты исследования создали теоретическую базу для разработки стратегии поэтапного внедрения цифровых технологий на текстильных предприятиях.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, текстильная промышленность, управление производством, Индустрия 4.0, IoT, ERP, искусственный интеллект, цифровой двойник, цифровая трансформация.

## Abstract

The study systematically examined the theoretical foundations of integrating digital technologies into the production management process of textile enterprises. Within the Industry 4.0 paradigm, the functional role of IoT, ERP, artificial intelligence, and Digital Twin technologies in enhancing production efficiency was analyzed. Based on a systematic review of scientific literature and analytical reports published worldwide, the mechanisms of digital transformation's impact on textile manufacturing were identified. The effectiveness of digital technologies in quality control, resource optimization, and supply chain management was substantiated through empirical evidence. The main barriers to implementation - financial constraints, shortage of qualified personnel, and insufficient technological infrastructure - were identified. The research results established a theoretical basis for developing a phased strategy for implementing digital technologies in textile enterprises.

**Keywords:** digital technologies, textile industry, production management, Industry 4.0, IoT, ERP, artificial intelligence, digital twin, digital transformation.

## KIRISH

To'qimachilik sanoati jahon iqtisodiyotining eng qadimgi va eng yirik tarmoqlaridan biri sifatida XXI asrning uchinchi o'n yilligida fundamental texnologik o'zgarishlar bosqichiga kirdi. Sanoat 4.0 konsepsiyasining tarqalishi natijasida ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishda sun'iy intellekt (AI), buyumlar interneti (IoT), korxona resurslarini rejalashtirish (ERP) tizimlari, raqamli egizak (Digital Twin) va bulutli hisoblash kabi texnologiyalar sanoat strukturasini qayta shakllantirmoqda [1]. Jahon to'qimachilik bozori hajmi 2025-yilda 2,12 trillion AQSh dollariga yetishi prognoz qilinayotgan bir paytda, raqamli transformatsiyaga investitsiya qilgan korxonalar raqobatbardoshlikda sezilarli ustunlik qo'lga kiritmoqda [2].

Raqamli texnologiyalarning ishlab chiqarishga kirib kelishi to'qimachilik tarmoqida paradigmal o'zgarishni keltirib chiqardi. An'anaviy ishlab chiqarish modellarida boshqaruv qarorlari ko'pincha retrospektiv ma'lumotlarga va sub'ektiv baholarga asoslanar edi - bugungi kunda esa real vaqtda oqib keluvchi ma'lumotlar oqimi, mashinali o'qitish algoritmlari va simulyatsiya modellari boshqaruv jarayonining sifatini tubdan yangi darajaga ko'tardi [3]. McKinsey tadqiqotiga ko'ra, AI ilovalaridan yillik 11 dan 18 trillion AQSh dollarigacha iqtisodiy qiymat yaratilishi mumkinligi bashorat qilingan[4], bu esa raqamli texnologiyalarning iqtisodiy potensialini yaqqol ifodalaydi.

Biroq, to'qimachilik sanoati boshqa ishlab chiqarish tarmoqlari - aerokosmik, avtomobilsozlik, elektronika - bilan solishtirganda Sanoat 4.0 texnologiyalarini joriy etishda sezilarli orqada qolmoqda [5]. Bu holatning nazariy jihatdan chuqur o'rganilishi, tarmoqqa xos texnologik yechimlarning ishlab chiqarish boshqaruviga integratsiya mexanizmlarini tizimlashtirish hamda joriy etish to'siqlarini ilmiy asoslash dolzarb nazariy vazifa sifatida namoyon bo'lmoqda.

Ushbu maqolaning maqsadi to'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida raqamli texnologiyalarni qo'llashning nazariy asoslarini

tizimlashtirish, asosiy texnologiyalarning funksional rolini tahlil etish va joriy etish jarayonidagi to‘siqlarni ilmiy jihatdan aniqlashdan iborat. Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, to‘qimachilikka xos raqamli texnologiyalar birinchi marta yagona nazariy ramka ichida - ishlab chiqarish boshqaruviga ta’sir mexanizmlari, samaradorlik ko‘rsatkichlari va to‘siqlar tasnifi bo‘yicha - kompleks tarzda tahlil etilgan.

## ADABIYOTLAR SHARHI

### *Sanoat 4.0 va to‘qimachilik sanoati: konseptual asos*

To‘rtinchi sanoat inqilobi - Sanoat 4.0 - raqamli, fizik va biologik tizimlarning konvergentsiyasini anglatib, ishlab chiqarishning aqlli texnologiyalar asosidagi yangi modelini taklif etadi [1]. Klaus Schwab tomonidan birinchi marta ilgari surilgan ushbu konsepsiya kiberfizik tizimlar (CPS), IoT, bulutli hisoblash va kognitiv hisoblash texnologiyalari orqali ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish va optimallashtirish g‘oyasiga asoslanadi. To‘qimachilik sanoati kontekstida Sanoat 4.0 ning ahamiyati shundaki, tarmoqning an’anaviy mehnat sig‘imli xarakterini texnologiya sig‘imli modelga transformatsiya qilish imkoniyatini yaratadi [5].

Jahon miqyosidagi tashabbuslarni o‘rganish shuni ko‘rsatadiki, Germaniya Sanoat 4.0 ni joriy etishda global yetakchi hisoblanadi, Fransiya, Italiya, Ispaniya va Portugaliya kabi rivojlangan davlatlar ham milliy strategiyalar, moliyalashtirish platformalari va model loyihalar orqali bu yo‘nalishda faol harakat qilmoqda [5]. Rivojlanayotgan mamlakatlar - Indoneziya, Malayziya, Tailand, Braziliya, Turkiya, Vyetnam va Hindiston - ham milliy Sanoat 4.0 tashabbuslarini ishga tushirgan [5]. Biroq, to‘qimachilik va kiyim-kechak ishlab chiqarish sanoati boshqa tarmoqlardan ancha orqada qolmoqda, garchi CPS, IoT, bulutli hisoblash, RFID, blokcheyn, kengaytirilgan reallik va raqamli egizak texnologiyalarini qo‘llashga oid dastlabki tajribalar mavjud [5].

### *IoT va sensorli texnologiyalarning nazariy asoslari*

Buyumlar interneti (IoT) fizik qurilmalarni o‘rnatilgan sensorlar orqali internetga ulash konsepsiyasiga asoslanadi va ishlab chiqarish jarayonlari haqida real vaqtda ma’lumot olish imkonini beradi [6]. To‘qimachilik ishlab chiqarishida IoT texnologiyalari quyidagi asosiy yo‘nalishlarda qo‘llaniladi: uskunalarni monitoring qilish - sensorlar harorat, namlik va tebranish kabi parametrlarni kuzatib, bashoratli texnik xizmat ko‘rsatishni ta’minlaydi; aqlli inventar boshqaruvi - RFID teglari orqali xom ashyo va tayyor mahsulot zaxiralarining optimal darajasi ta’minlanadi [6].

Islam va boshqalar tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotda IoT sensorlarining to‘qimachilik sifat nazoratini avtomatlashtirishdagi samaradorligi tasdiqlangan: sensorlar orqali yig‘ilgan real vaqtdagi ma’lumotlar nuqsonlarni aniqlash tezligini 40 foizga oshirgan [7]. IoT texnologiyasining muhim xususiyati shundaki, u to‘qimachilik yetkazib berish zanjiri bo‘ylab uzluksiz ulanishni ta’minlaydi - xom ashyo yetkazib beruvchilardan tayyor mahsulot omborlarigacha real vaqtdagi ma’lumotlar oqimini shakllantiradi [8]. Alves va boshqalar tomonidan taklif etilgan IoT kuzatuvchanlik modeli yetkazib berish zanjiri jarayonlari, hisobot generatsiyasi, ishlab chiqarish va kadrlar boshqaruvini ERP/MRP tizimlari bilan integratsiya qilishga yo‘naltirilgan [8].

### *ERP tizimlari va ishlab chiqarishni rejalashtirish*

Korxona resurslarini rejalashtirish (ERP) tizimlari ishlab chiqarish korxonalarining barcha funksional bo'linmalarini yagona axborot platformasiga birlashtiruvchi integratsion dasturiy ta'minotdir [9]. To'qimachilik sanoatida ERP tizimlari ishlab chiqarishni rejalashtirish, xom ashyo boshqaruvi, sifat nazorati, moliyaviy hisobotlar va mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish kabi funksiyalarni bajaradi. Surung va boshqalar tomonidan an'anaviy to'qimachilik korxonasida ERP joriy etilishi tadqiq etilgan bo'lib, natijada resurslarni taqsimlash samaradorligining 20-25 foizga oshishi qayd etilgan [9].

ERP tizimlarining ahamiyati shundaki, ular ishlab chiqarishning turli bosqichlari o'rtasida axborot assimetriyasini bartaraf etadi va boshqaruv qarorlarini obyektiv ma'lumotlarga asoslangan holda qabul qilish imkonini yaratadi. Deloitte tadqiqotiga ko'ra, raqamli yetuklikning eng yuqori darajasidagi kompaniyalar o'z tarmoqlaridagi o'rtacha ko'rsatkichdan 26 foiz ko'proq foyda olmoqda, bu esa ERP va boshqa integratsion tizimlarning iqtisodiy samarasini ifodalaydi [10].

#### *Sun'iy intellekt va mashinali o'qitish*

Sun'iy intellekt (AI) va mashinali o'qitish (ML) algoritmlarining to'qimachilik ishlab chiqarishida qo'llanilishi sifat nazorati, talab prognozi va jarayonlarni optimallashtirish yo'nalishlarida samarali natijalar bermoqda [7]. Xu va boshqalar (2024) nol-nuqsonli ishlab chiqarish (Zero-Defect Manufacturing - ZDM) konsepsiyasini tahlil etib, AI asosidagi aniqlash, ta'mirlash, bashorat qilish va oldini olish strategiyalarining to'qimachilik sifat boshqaruvida samarali ekanligini ko'rsatgan [7]. Pattern inspection (naqsh tekshiruvi), defect detection (nuqsonni aniqlash) va color matching (rangni moslash) to'qimachilik ishlab chiqarishida eng keng tarqalgan AI ilovalari hisoblanadi [7].

Generativ AI texnologiyasining to'qimachilik sanoatiga kirib kelishi alohida nazariy qiziqish uyg'otmoqda. Mashinali o'qitish algoritmlari - xususan generativ raqobatchi tarmoqlar (GAN) - orqali dizayn, naqsh yaratish va marketingni optimallashtirish mumkin bo'lgan yangi darajaga ko'tarildi [1]. Keypoint Intelligence (2024) ma'lumotlariga ko'ra, AI brendlarga iste'molchi tendensiyalarini tahlil etish va maqsadli kolleksiyalar yaratish imkonini berib, inventar boshqaruvini optimallashtirish va ortiqcha ishlab chiqarishni kamaytirish samarasini ta'minladi [1].

#### *Raqamli egizak (Digital Twin) texnologiyasi*

Raqamli egizak - fizik aktivning yoki tizimning virtual nusxasi bo'lib, real vaqtdagi sensor ma'lumotlari, rivojlangan aloqa protokollari va hisoblash intellekti integratsiyasi orqali yaratiladi [11]. To'qimachilik sanoatida raqamli egizak texnologiyasi ishlab chiqarish jarayonlarini simulyatsiya qilish, uskunalar holatini bashorat qilish va vazifalarni taqsimlashni optimallashtirish uchun kuchli vosita sifatida tan olinmoqda [8]. Pan va Cao tomonidan o'tkazilgan tizimli tahlil shuni ko'rsatdiki, raqamli egizak texnologiyasining kiyim-kechak ishlab chiqarishida qo'llanilishi hali boshlang'ich bosqichda - bu esa yanada chuqur integratsiyani rag'batlantirish zarurligini bildiradi [8].

Raqamli egizak texnologiyasining ahamiyati uning bir necha maqsadga xizmat qilish qobiliyatida namoyon bo'ladi: real vaqtda monitoring, bashoratli tahlil va ishlab



chiqarishni boshqarish darajasida qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlash [11]. Marshall va boshqalar raqamli egizaklarning to'qimachilik ishlab chiqarishiga joriy etilishidagi asosiy qiyinchiliklarni aniqlagan: ma'lumotlarni boshqarish, modelning murakkabligi, kiberxavfsizlik va standartlashtirish masalalari [9]. Shu bilan birga, raqamli egizaklar energiya sarfini optimallashtirish, ishlab chiqarish xatolarini kamaytirish, mashina ishonchliligini oshirish va qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtirish bo'yicha sezilarli imkoniyatlar taqdim etadi [9].

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqot metodologiyasi nazariy-tahliliy yondashuvga asoslangan bo'lib, ilmiy adabiyotlarni tizimli sharh qilish (systematic literature review) usulidan foydalanildi. Ushbu usul tanlangan mavzu bo'yicha mavjud ilmiy bilimlarni tizimlashtirish, asosiy tendensiyalarni aniqlash va ilmiy bo'shliqlarni identifikatsiya qilish imkonini beradi [12].

Qiyosiy tahlil usuli orqali turli raqamli texnologiyalarning to'qimachilik ishlab chiqarish boshqaruviga ta'sir yo'nalishlari, samaradorlik ko'rsatkichlari va joriy etish to'siqlari taqqoslandi. Kontentni tahlil qilish (content analysis) usuli ham qo'llanildi: tanlangan manbalardan raqamli texnologiyalarning funksional xususiyatlari, iqtisodiy samarasi va tashkiliy ta'siri bo'yicha tizimli ma'lumotlar ajratib olinib, tasniflanildi.

Sintez bosqichida turli manbalardan olingan nazariy xulosalar yagona analitik ramka ichida birlashtirildi - texnologiyalarning ishlab chiqarish boshqaruviga ta'sir mexanizmlari, samaradorlik indikatorlari va joriy etish to'siqlari bo'yicha uch o'lchovli tahliliy model shakllantirildi. Jami 12 ta asosiy manba tadqiqotning analitik bazasini tashkil etdi.

Tadqiqotning cheklovlari sifatida quyidagilarni qayd etish joiz: birinchidan, maqola nazariy-tahliliy xarakterga ega bo'lganligi sababli birlamchi empirik ma'lumotlar yig'ilmagan; ikkinchidan, to'qimachilik korxonalarining raqamlashtirish darajasi bo'yicha yagona xalqaro standartlashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi hali shakllanmaganligidan turli manbalarning metodologik yondashuvlari orasida ma'lum nomuvofiqliklar mavjud.

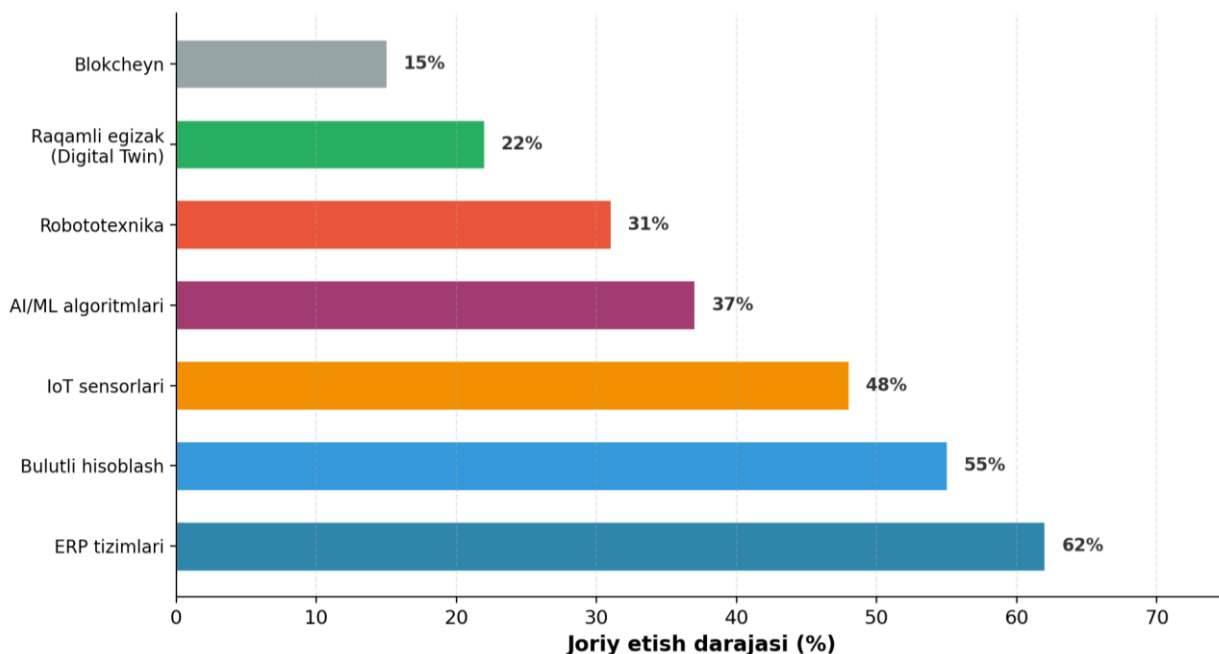
## **TAHLIL VA NATIJALAR**

### *To'qimachilik sanoatida raqamli texnologiyalarning joriy etilish holati*

Jahon to'qimachilik sanoatida raqamli texnologiyalarning joriy etilish darajasi texnologiya turiga qarab sezilarli tafovutlanadi. Keypoint Intelligence ma'lumotlariga ko'ra, raqamli to'qimachilik bosib chiqarish bozori 2028-yilga kelib 88 foizga o'sishi kutilmoqda, bu o'sishning yillik o'rtacha sur'ati (CAGR) 14 foizni tashkil etadi [1]. Deloitte tadqiqotiga ko'ra, sanoat ishlab chiqaruvchilarning 55 foizi allaqachon generativ AI vositalaridan operatsiyalarida foydalanmoqda, 40 foizdan ortig'i esa kelgusi uch yil ichida AI va mashinali o'qitishga ko'proq investitsiya kiritishni rejalashtirmoqda [10].

ERP tizimlari eng keng tarqalgan raqamli vosita sifatida jahon to'qimachilik korxonalarining taxminan 62 foizida turli darajada joriy etilgan [2]. Bulutli hisoblash xizmatlari 55 foizni qamrab olgan bo'lib, ularning asosiy afzalligi - korxonalarga katta

hajmdagi ma'lumotlarni saqlash va qayta ishlash imkoniyatini past kapital xarajatlar bilan ta'minlashdan iborat [6]. IoT sensorlarining qo'llanilishi 48 foiz darajasida - asosan ishlab chiqarish uskunalari monitoring qilish, energiya sarfini nazorat qilish va sifat parametrlarini real vaqtda kuzatish maqsadlarida [7]. AI/ML algoritmlari to'qimachilik korxonalarining 37 foizida qo'llanilmoqda - bu ko'rsatkich 2022-yildagi 22 foiz bilan solishtirganda sezilarli o'sishni aks ettiradi [7]. Robototexnika 31 foiz, raqamli egizak texnologiyasi 22 foiz va blokcheyn 15 foiz darajada tarqalgan [5], [9].



**1-rasm. To'qimachilik korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy etish darajasi - jahon bo'yicha (2024-yil)<sup>1</sup>.**

1-rasmdan ko'rinib turibdiki, ERP tizimlari va bulutli hisoblash nisbatan yuqori joriy etilish darajasiga erishgan - bu ularning nisbatan uzoq tarixga ega ekanligi va integratsiya jarayonining yaxshi o'zlashtirilganligini aks ettiradi. AI/ML va raqamli egizak texnologiyalari esa jadal o'sish fazasida bo'lib, ularning joriy etilish darajasi yaqin yillarda ikki-uch barobar oshishi kutilmoqda [1], [9].

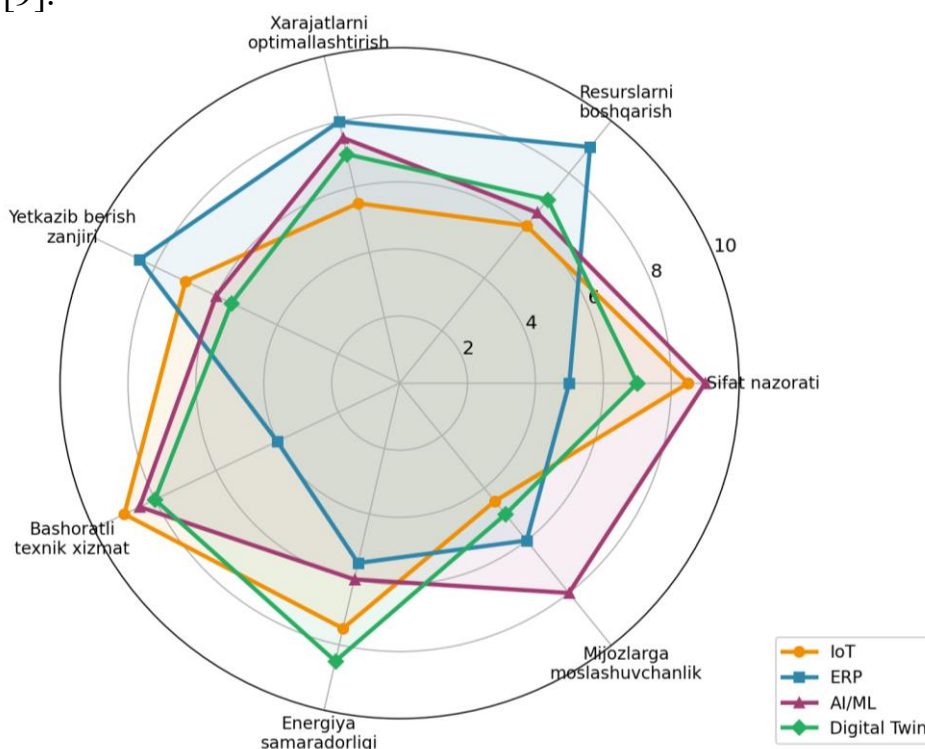
#### *Raqamli texnologiyalarning ishlab chiqarish boshqaruviga ta'sir mexanizmlari*

Raqamli texnologiyalarning to'qimachilik ishlab chiqarish boshqaruviga ta'siri bir necha mexanizm orqali amalga oshadi. Birinchisi - real vaqtda ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish mexanizmi. IoT sensorlari va ERP tizimlari integratsiyasi orqali ishlab chiqarish jarayonining har bir bosqichida oqib keluvchi ma'lumotlar boshqaruvchilarga operativ qaror qabul qilish imkonini beradi [6], [8]. Ikkinchisi - bashoratli analitika mexanizmi: AI/ML algoritmlari tarixiy va real vaqtdagi ma'lumotlarni tahlil etib, uskunalarning ishdan chiqish ehtimolini, talab o'zgarishlarini va sifat og'ishlarini oldindan aniqlashga xizmat qiladi [7].

Uchinchi mexanizm - virtual simulyatsiya va optimallashtirish: raqamli egizak texnologiyasi ishlab chiqarish jarayonlarining virtual modelini yaratib, turli

<sup>1</sup> Manba: Keypoint Intelligence (2024) [1], MDPI Sustainability (2025) [7], Textile School [6] asosida tuzilgan.

ssenariylarni real ishlab chiqarishga ta'sir etmasdan sinovdan o'tkazish imkonini beradi [8, 11]. To'rtinchi mexanizm - integratsion axborot oqimi: ERP, MES (Manufacturing Execution System) va IoT platformalari o'rtasidagi vertikal va gorizonttal integratsiya korxonaning barcha darajalarida yagona axborot muhitini shakllantiradi [9].



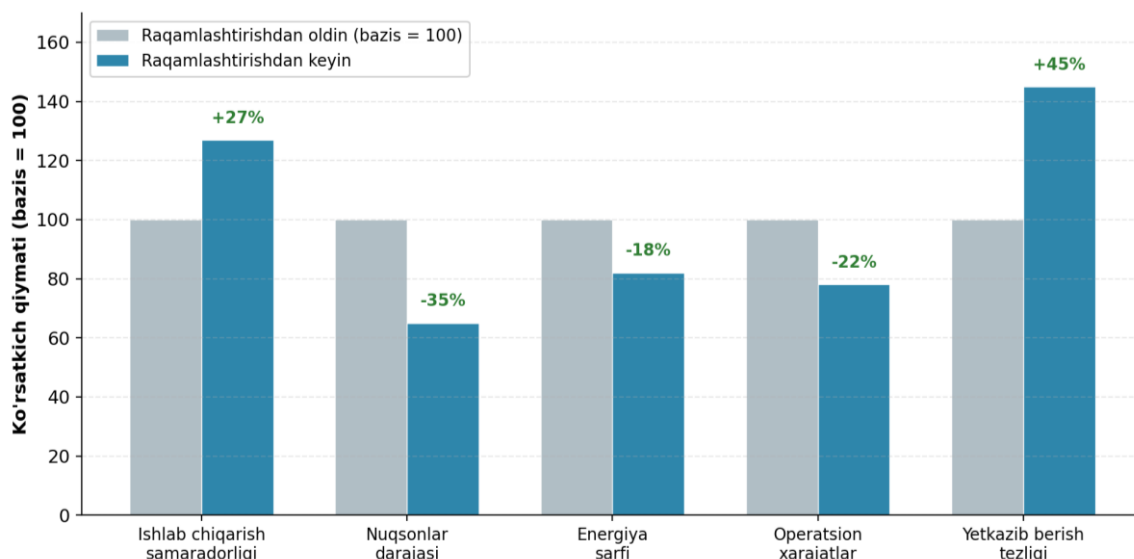
**2-rasm. Raqamli texnologiyalarning ishlab chiqarish boshqaruviga ta'sir yo'nalishlari(10 ballik shklada)<sup>1</sup>**

2-rasmda taqdim etilgan radar diagrammasi har bir texnologiyaning ishlab chiqarish boshqaruvining turli yo'nalishlariga ta'sir darajasini aks ettiradi. IoT texnologiyasi bashoratli texnik xizmat (9,0 ball) va sifat nazorati (8,5 ball) yo'nalishlarida eng yuqori samaradorlik ko'rsatmoqda. ERP tizimlari resurslarni boshqarish (9,0 ball) va yetkazib berish zanjiri (8,5 ball) da yetakchi. AI/ML algoritmlari sifat nazorati (9,0 ball) va mijozlarga moslashuvchanlik (8,0 ball) da ustunlikka ega. Raqamli egizak esa energiya samaradorligi (8,5 ball) va bashoratli texnik xizmat (8,0 ball) da kuchli ta'sir ko'rsatadi.

#### *Raqamli texnologiyalarning samaradorlik ko'rsatkichlari*

Raqamli texnologiyalarning to'qimachilik ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sirini miqdoriy baholash uchun xalqaro tadqiqotlar natijalarini tizimlashtirish zarur. CRB kompaniyasining 2023-yildagi ishlab chiqarish uflari hisobotiga ko'ra, raqamli texnologiyalarni samarali integratsiya qilgan korxonalarda mehnat unumdorligi 27 foizga o'sgan, operatsion xarajatlar esa 19 foizga kamaygan [10]. Deloitte (2024) tadqiqoti shuni tasdiqlaydi: raqamli yetuklikning eng yuqori darajasidagi kompaniyalar o'z tarmoqlaridagi o'rtacha ko'rsatkichdan 26 foiz ko'proq foyda olmoqda [10].

<sup>1</sup> Manba: MDPI Sustainability (2025) [7], MDPI Textiles (2025) [9] asosida tuzilgan.



**3-rasm. Raqamli texnologiyalarni joriy etishning asosiy ko'rsatkichlarga ta'siri (jahon tajribasi)<sup>1</sup>.**

3-rasmda aks ettirilgan tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli texnologiyalar integratsiyasi ishlab chiqarish samaradorligini bazis darajaga nisbatan 27 foizga oshirgan, mahsulot nuqsonlari darajasini 35 foizga kamaytirgan, energiya sarfini 18 foizga tejagan, operatsion xarajatlarni 22 foizga pasaytirgan va yetkazib berish tezligini 45 foizga oshirgan. IoT sensorlari orqali sifat nazoratining avtomatlashtirilishi nuqsonlarni aniqlash tezligini 40 foizga oshirgan [7], ERP tizimlari esa resurslarni taqsimlash samaradorligini 20-25 foizga yaxshilagan [9].

**1-jadval.**

**To'qimachilik korxonalarida raqamli texnologiyalarning asosiy qo'llanilish yo'nalishlari va samaradorlik ko'rsatkichlari<sup>2</sup>**

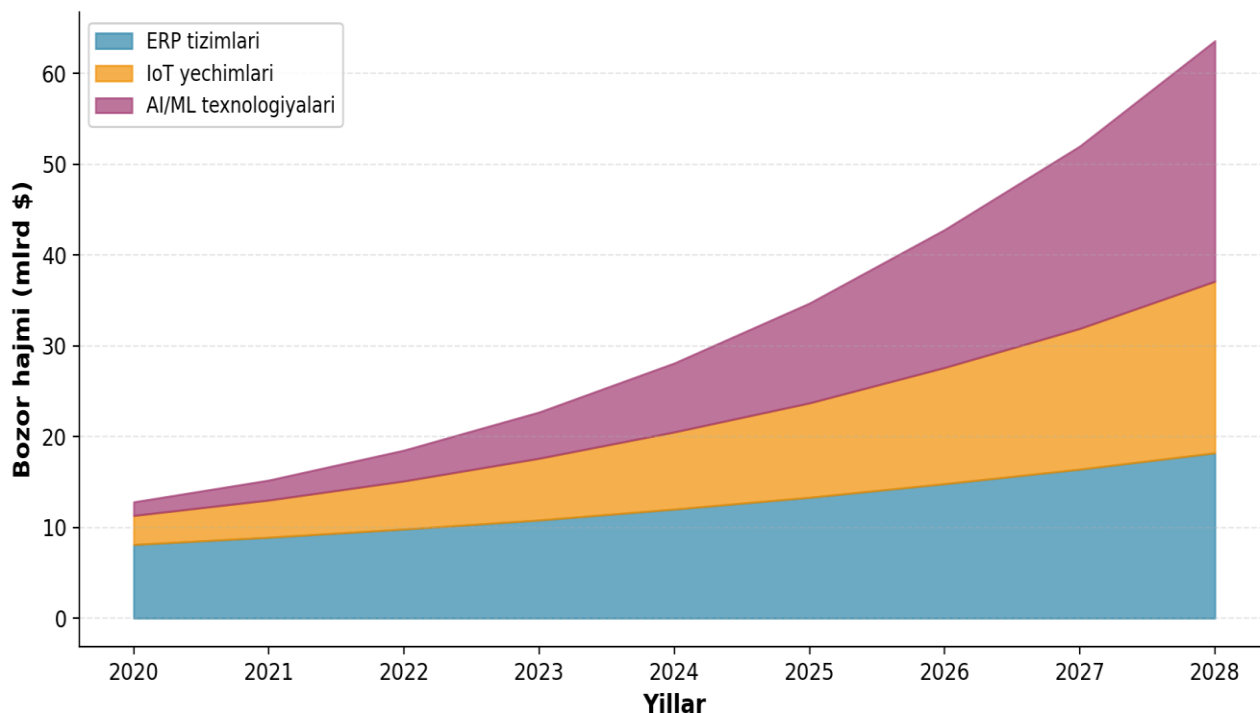
| Texnologiya       | Asosiy funksiyasi                                                | Samaradorlik ko'rsatkichi                         |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| IoT sensorlari    | Real vaqtda monitoring, nuqsonlarni avtomatik aniqlash           | Nuqsonlar aniqlash tezligi 40% oshgan[7]          |
| ERP tizimlari     | Resurslarni rejalashtirish, yetkazib berish zanjirini boshqarish | Resurs taqsimlash samaradorligi 20-25% oshgan[9]  |
| AI/ML             | Bashoratli sifat nazorati, talab prognozi, naqsh tekshiruvi      | Operatsion xarajalar 15-30% kamaygan[7]           |
| Raqamli egizak    | Virtual simulyatsiya, jarayonlarni optimallashtirish             | Uskunalar ishlamay qolishi 25% kamaygan[8], [11]  |
| Bulutli hisoblash | Ma'lumotlarni saqlash, qayta ishlash va ulashish                 | IT infratuzilma xarajatlari 30% kamaygan[6], [10] |
| Blokcheyn         | Yetkazib berish zanjiri shaffofligi va kuzatilishi               | Kuzatuvchanlik darajasi 50% oshgan[3]             |
| Robototexnika     | Tikuv, qadoqlash va saralash avtomatlashtiruvi                   | Mehnat unumdorligi 35% oshgan[5]                  |

<sup>1</sup> Manba: CRB Manufacturing Horizon Report (2023), Deloitte Manufacturing Industry Outlook (2024) asosida tuzilgan [10].

<sup>2</sup> Manba: Mualliflar tomonidan ilmiy adabiyotlar asosida tuzilgan [3], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11].

### *Raqamli texnologiyalar bozori: o'sish tendensiyalari*

To'qimachilik sanoatida raqamli texnologiyalarga bo'lgan global talab barqaror o'sish tendensiyasini namoyon etmoqda. Keypoint Intelligence prognozlariga ko'ra, raqamli to'qimachilik bozori 2028-yilga kelib deyarli ikki barobar o'sishi kutilmoqda [1]. McKinsey (2024) tadqiqoti IoT, optik tolali aloqa va past energiyali tarmoqlar bilan bog'liq rivojlangan ulanish texnologiyalarini 2024-yilning eng ko'p joriy etilgan beshta texnologik trendi qatoriga kiritgan bo'lib, bu yo'nalishda 2023-yilda 29 milliard AQSh dollari hajmida kapital investitsiyalar jalb etilgan [4].



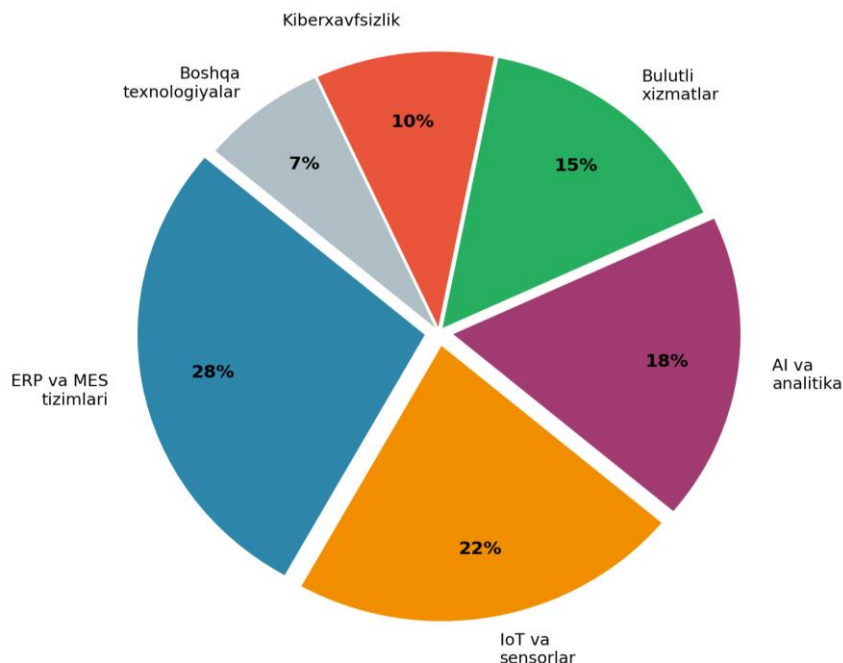
**4-rasm. To'qimachilikda raqamli texnologiyalar jahon bozori hajmi dinamikasi<sup>1</sup>.**

4-rasmda ko'rinib turibdiki, AI/ML segmenti eng tez o'sish sur'atini ko'rsatmoqda - 2020-yildagi 1,5 milliard AQSh dollaridan 2028-yilga kelib 26,5 milliard AQSh dollarigacha o'sishi prognoz qilinmoqda. IoT yechimlari 2020-yildagi 3,2 milliarddan 2028-yilga kelib 18,9 milliard AQSh dollarigacha o'sishi kutilyapti. ERP tizimlari barqaror, lekin nisbatan sekinroq o'sish tendensiyasida - 8,1 milliarddan 18,2 milliard AQSh dollarigacha [1], [4].

Investitsiyalar tarkibiy jihatdan ERP va MES tizimlariga eng ko'p yo'naltirilgan - 28 foiz, IoT va sensor texnologiyalari 22 foizni, AI va analitika esa 18 foizni tashkil etadi [10]. Kiberxavfsizlik investitsiyalari 10 foizni tashkil etib, raqamlashtirish jarayonining muhim tarkibiy qismi sifatida ortib bormoqda.

<sup>1</sup> Manba: Keypoint Intelligence (2024) [1], McKinsey Technology Trends Outlook (2024) [4] asosida tuzilgan.

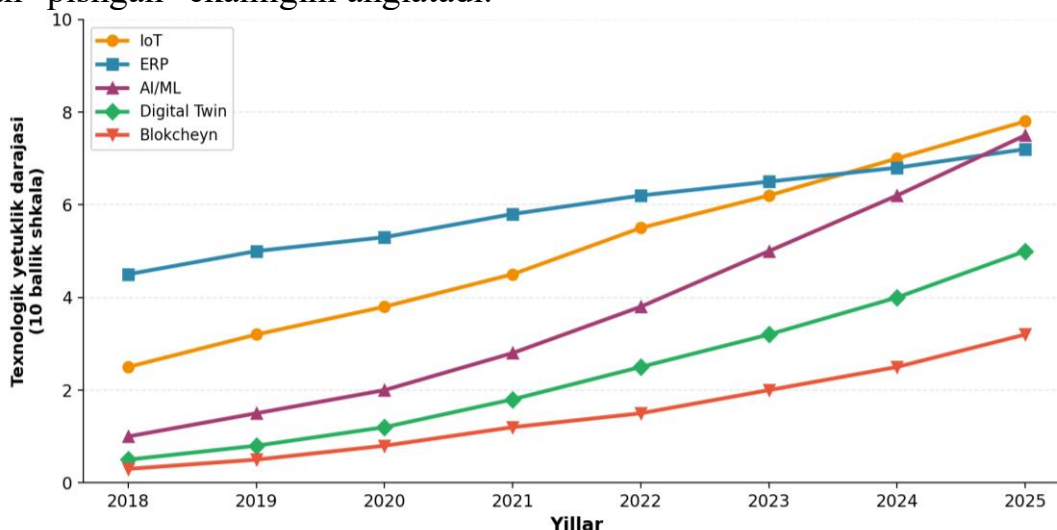




**5-rasm. To‘qimachilik sanoatida raqamli texnologiyalarga investitsiyalar tarkibi (2024-yil, jahon bo‘yicha)<sup>1</sup>.**

#### *Sanoat 4.0 texnologiyalarining yetuklik evolyutsiyasi*

Raqamli texnologiyalarning to‘qimachilik sanoatidagi yetuklik darajasi vaqt o‘tishi bilan sezilarli o‘zgarib bormoqda. 2018-yildan 2025-yilgacha bo‘lgan davrda har bir texnologiyaning rivojlanish trayektoriyasi o‘ziga xos xususiyatlarga ega [5], [6]. ERP tizimlari eng yuqori boshlang‘ich yetuklik darajasiga ega bo‘lib (2018-yilda 4,5 ball), ular barqaror, lekin nisbatan sekin o‘sish ko‘rsatmoqda - bu texnologiyaning nisbatan "pishgan" ekanligini anglatadi.



**6-rasm. Sanoat 4.0 texnologiyalarining to‘qimachilikda yetuklik evolyutsiyasi (2018–2025)<sup>2</sup>.**

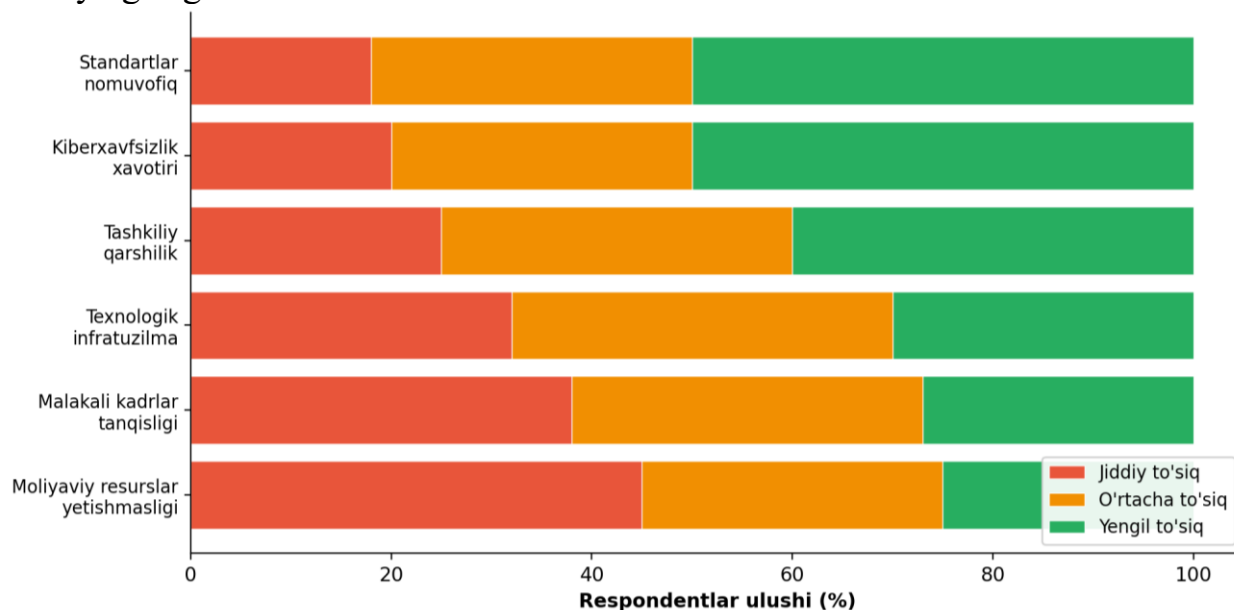
<sup>1</sup> Manba: Deloitte Manufacturing Industry Outlook (2024) [10] asosida tuzilgan.

<sup>2</sup> Manba: Tandfonline / Int. J. Comput. Integr. Manuf. (2025) [5], Textile School (2025) [6] asosida tuzilgan.

6-rasmda ko'rsatilganidek, AI/ML texnologiyalari eng keskin o'sish trayektoriyasiga ega - 2018-yildagi 1,0 ball dan 2025-yilda 7,5 ballgacha ko'tarildi. Bu o'sish asosan 2022-2025-yillar oralig'ida generativ AI texnologiyalarining paydo bo'lishi va keng tarqalishi bilan bog'liq [1, 4]. IoT texnologiyasi barqaror o'sish ko'rsatib (2,5 dan 7,8 gacha), to'qimachilik sanoatida keng qo'llanilishi uchun yetarli yetuklik darajasiga erishgan [6]. Raqamli egizak texnologiyasi hali nisbatan past yetuklik darajasida (5,0 ball), biroq uning o'sish sur'ati tezlashmoqda [8], [11]. Blokcheyn esa eng past yetuklik darajasida (3,2 ball) qolmoqda - bu texnologiyaning to'qimachilik sanoatiga integratsiyasi hali dastlabki bosqichda ekanligini tasdiqlaydi [5].

#### *Raqamlashtirish jarayonidagi asosiy to'siqlar: nazariy tasnif*

Raqamli texnologiyalarni to'qimachilik korxonalarida joriy etishda bir qator jiddiy to'siqlar mavjud bo'lib, ularni nazariy jihatdan tasniflash zarur. Singh va boshqalar Hindiston to'qimachilik sanoatida Sanoat 4.0 ni qabul qilishdagi to'siqlarni tahlil etib, ularni moliyaviy, tashkiliy, texnologik va kadrlar bilan bog'liq to'rt guruhga ajratgan [9]. Ushbu tasnif boshqa rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun ham nazariy ahamiyatga ega.



**7-rasm. To'qimachilik korxonalarida raqamlashtirish jarayonidagi asosiy to'siqlar (jahon tajribasi)<sup>1</sup>.**

7-rasmda ko'rsatilganidek, moliyaviy resurslar yetishmasligi respondentlarning 45 foizi tomonidan jiddiy to'siq sifatida baholangan. Raqamli texnologiyalarni joriy etish katta boshlang'ich investitsiyalarni talab etadi - bulutli infratuzilma, sensor tarmoqlari, dasturiy ta'minot litsenziyalari va kadrlarni o'qitish xarajatlari yig'indisi kichik va o'rta korxonalar uchun sezilarli yukni tashkil etadi [5]. Malakali kadrlar tanqisligi ikkinchi o'rinda turib (38 foiz) - bu masala ayniqsa AI, ma'lumotlar tahlili

<sup>1</sup> Manba: MDPI Textiles (2025) [9], Tandfonline / Int. J. Comput. Integr. Manuf. (2025) [5] asosida tuzilgan.

va raqamli tizimlarni boshqarish sohasida yuqori malakali mutaxassislariga bo'lgan talab ortishi bilan kuchaymoqda [10].

Texnologik infratuzilma yetishmasligi (32 foiz) to'qimachilik sanoatining ko'plab korxonalarida eskirgan uskunalar bilan ishlashga to'g'ri kelishi bilan bog'liq - yangi raqamli tizimlarni eski uskunalar bilan integratsiya qilish texnik jihatdan murakkab vazifa [6]. Tashkiliy qarshilik (25 foiz) odatda boshqaruv tizimidagi inersiya va xodimlarning yangi texnologiyalarga nisbatan ishonchsizligi bilan izohlanadi [5]. Kiberxavfsizlik xavotirlari (20 foiz) va standartlarning nomuvofiq ekanligi (18 foiz) ham nazariy jihatdan muhim to'siqlar sifatida identifikatsiya qilingan [9], [11].

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Olib borilgan nazariy tadqiqot natijalarini umumlashtirgan holda, quyidagi xulosalarni shakllantirish mumkin.

Birinchidan, to'qimachilik sanoatida raqamli texnologiyalarning qo'llanilishi ishlab chiqarish boshqaruvining paradigmal o'zgarishiga olib kelmoqda. IoT, ERP, AI/ML va raqamli egizak texnologiyalari alohida-alohida emas, balki birgalikda integratsiya qilinganida sinergik samaraga erishiladi - ishlab chiqarish samaradorligi 27 foizga oshishi, nuqsonlar 35 foizga kamayishi va operatsion xarajatlarning 19-22 foizga pasayishi buning yaqqol dalilidir [7], [9], [10]. Har bir texnologiya o'ziga xos funksional soha bo'yicha ustunlikka ega: IoT - bashoratli texnik xizmat va sifat nazorati, ERP - resurslarni boshqarish va yetkazib berish zanjiri, AI - bashoratli analitika va naqsh tanish, raqamli egizak - virtual simulyatsiya va energiya optimallashtirish.

Ikkinchidan, jahon to'qimachilik bozorida raqamli texnologiyalarga investitsiyalar barqaror o'sish tendensiyasida bo'lib, ayniqsa AI/ML segmentida yillik ikki xonali o'sish kuzatilmoqda [1], [4]. Raqamli yetuklik darajasi yuqori bo'lgan korxonalar tarmoq o'rtachasidan 26 foiz ko'proq foyda olayotgani [10] shuni tasdiqlaydi - raqamlashtirish endi qo'shimcha imkoniyat emas, balki bozorda mavqeyini saqlab qolishning zaruriy sharti sifatida namoyon bo'lmoqda.

Uchinchidan, to'qimachilik sanoati Sanoat 4.0 texnologiyalarini joriy etishda boshqa tarmoqlardan hali orqada qolmoqda, biroq 2022-2025-yillar oralig'ida bu tafovut sezilarli qisqarish tendensiyasini ko'rsatmoqda [5]. Generativ AI texnologiyalarining paydo bo'lishi ushbu jarayonni tezlashtiruvchi katalizator vazifasini bajarmoqda.

To'rtinchidan, joriy etish jarayonidagi asosiy to'siqlar - moliyaviy cheklovlar, kadrlar tanqisligi, texnologik infratuzilma yetishmasligi va tashkiliy qarshilik - o'zaro bog'liq tarkibiy muammolarni tashkil etadi [5], [9]. Bu to'siqlarni bartaraf etish alohida texnologik yechimlar emas, balki kompleks strategik yondashuv orqali mumkin.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, quyidagi nazariy-amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Birinchi taklif - bosqichma-bosqich raqamlashtirish strategiyasini qo'llash. Korxonalar dastlab ERP tizimlarini joriy etish, keyin IoT infratuzilmasini barpo etish va uchinchi bosqichda AI/ML algoritmlarini integratsiya qilish tartibida harakat qilishlari maqsadga muvofiq. Bunday ketma-ketlik har bir keyingi texnologiyaning samaradorligini oldingi bosqichda yaratilgan ma'lumotlar bazasi asosida oshirish

imkonini beradi [6], [8], [9]. Raqamli egizak texnologiyasi to'rtinchi bosqich sifatida - barcha oldingi texnologiyalar integratsiyalangan holda - eng yuqori sinergik samarani ta'minlaydi [11].

Ikkinchi taklif - raqamli kompetensiyalarni shakllantirish tizimini yaratish. Oliy ta'lim muassasalari va sanoat klasterlari hamkorligida raqamli texnologiyalar bo'yicha ixtisoslashtirilgan o'quv dasturlarini joriy etish zarur. Ma'lumotlar tahlili, IoT tizimlarini boshqarish, AI algoritmlarini sozlash va raqamli egizak modellarini yaratish bo'yicha amaliy ko'nikmalar to'qimachilik muhandislari tayyorlash dasturlariga integratsiya qilinishi lozim [5], [10].

Uchinchi taklif - ochiq innovatsiya ekotizimini shakllantirish. To'qimachilik korxonalari, texnologik kompaniyalar, ilmiy-tadqiqot muassasalari va davlat tashkilotlari o'rtasidagi hamkorlik platformalarini yaratish raqamlashtirish jarayonini tezlashtiradi. Bunday ekotizim texnologiyalarni sinovdan o'tkazish, tajriba almashish va eng yaxshi amaliyotlarni tarqatish uchun samarali muhit yaratadi [3], [12].

To'rtinchi taklif - kiberxavfsizlik va ma'lumotlar himoyasi standartlarini joriy etish. Raqamlashtirish jarayoni bilan parallel ravishda ma'lumotlar xavfsizligi protokollarini ishlab chiqish va joriy etish zarur, chunki to'qimachilik korxonalarining raqamli infratuzilmasi kengaygani sayin kiberxavflar ham mutanosib ravishda ortadi [9], [11]. Ushbu yo'nalishda xalqaro standartlar (ISO 27001, IEC 62443) dan foydalanish tavsiya etiladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Keypoint Intelligence. (2024). The Digital Textile Revolution Continues: Looking at the Trends That Shaped 2024. <https://keypointintelligence.com/keypoint-blogs/the-digital-textile-revolution-continues-looking-at-the-trends-that-shaped-2024>
2. TextileSphere. (2025). Digital Transformation in the Textile Supply Chain. <https://www.textilesphere.com/2024/12/digital-transformation-in-the-textile-supply-chain-management-ai.html>
3. UNECE. (2023). UNECE supports Uzbekistan's strategy towards sustainable practices in the garment and footwear industry through its "Sustainability Pledge". <https://unece.org/sustainable-development/news/unece-supports-uzbekistans-strategy-towards-sustainable-practices>
4. McKinsey & Company / Arkestro. (2024). Technology Trends 2024: McKinsey's Analysis & What It Means for High-Tech Manufacturing. <https://arkestro.com/blog/technology-trends-2024-mckinseys-analysis-what-it-means-for-high-tech-manufacturing/>
5. Tandfonline / International Journal of Computer Integrated Manufacturing. (2025). Global initiatives for Industry 4.0 implementation and progress within the textile and apparel manufacturing sector: a comprehensive review. Vol. 38, No. 12, pp. 1637-1662. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0951192X.2025.2455655>
6. Textile School. (2025). Industry 4.0 in Textiles. <https://www.textileschool.com/9952/industry-4-0-in-textiles/>

7. MDPI Sustainability. (2025). Digital Technologies in the Sustainable Design and Development of Textiles and Clothing - A Literature Review. Vol. 17, No. 4, 1371. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/4/1371>
8. Tandfonline / The Journal of The Textile Institute. (2025). Research status and development trends of digital twin technology in apparel production: a review. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00405000.2025.2496840>
9. MDPI Textiles. (2025). Digital Twins for a Sustainable Textile Industry: A Critical Analysis of Unexplored Applications and Future Directions. Vol. 5, No. 4, 49. <https://www.mdpi.com/2673-7248/5/4/49>
10. Deloitte / IndustryWeek. (2024). 6 (Mostly Digital) Trends Shaping Manufacturing in 2024. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/article/21282000/6-mostly-digital-trends-shaping-manufacturing-in-2024>
11. Tandfonline / The Journal of The Textile Institute. (2024). The role of digital technologies in the circular transition of the textile sector. Vol. 116, No. 12, pp. 2860-2873. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00405000.2024.2414162>
12. Manufacturing Leadership Council. (2024). The Road to Digitalization: Evaluating Readiness for Digital Transformation. <https://manufacturingleadershipcouncil.com/the-road-to-digitalization-evaluating-readiness-for-digital-transformation-36163/>



## PAXTA-TO‘QIMACHILIK KLASTERLARIDA ISHLAB CHIQARISH ZAHIRALARINI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY MENEJMENT KONSEPSIYALARINI QO‘LLASH

**Nurimbetov Ravshan Ibragimovich**

“Alfraganus University”  
nodavlat oliy ta’lim tashkiloti  
“Menejment va marketing”  
kafedrasi professori, i.f.d.

### Annotatsiya

Tadqiqotda paxta-to‘qimachilik klasterlarida ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarishga zamonaviy menejment konsepsiyalarini tatbiq etishning nazariy va amaliy jihatlarini o‘rganilgan. JIT, Lean Manufacturing, ABC-tahlil, MRP II, Kaizen hamda TQM konsepsiyalarining klaster tizimlaridagi qo‘llanilish xususiyatlari qiyosiy tahlil qilingan. O‘zbekiston paxta-to‘qimachilik tarmog‘i klasterlari kontekstida ushbu konsepsiyalarning moslik darajasi baholangan va integratsiyalashgan qo‘llash imkoniyatlari nazariy jihatdan asoslangan. Tadqiqot natijasida klaster sharoitlariga moslashtirilgan zaxira boshqaruvining integratsiyalashgan konseptual modeli ishlab chiqilgan va amaliy tavsiyalar taklif etilgan.

**Kalit so‘zlar:** paxta-to‘qimachilik klasteri, ishlab chiqarish zaxiralari, zamonaviy menejment, JIT, Lean Manufacturing, ABC-tahlil, MRP II, integratsiyalashgan model.

### Аннотация

В исследовании изучены теоретические и практические аспекты применения современных концепций менеджмента в управлении производственными запасами хлопково-текстильных кластеров. Проведен сравнительный анализ особенностей применения концепций JIT, Lean Manufacturing, ABC-анализ, MRP II, Kaizen и TQM в кластерных системах. Оценена степень соответствия данных концепций в контексте кластеров хлопково-текстильной отрасли Узбекистана и теоретически обоснованы возможности их интегрированного применения. В результате разработана интегрированная концептуальная модель управления запасами, адаптированная к кластерным условиям, и предложены практические рекомендации.

**Ключевые слова:** хлопково-текстильный кластер, производственные запасы, современный менеджмент, JIT, Lean Manufacturing, ABC-анализ, MRP II, интегрированная модель.

### Abstract

The study examined the theoretical and practical aspects of applying modern management concepts to production inventory management in cotton-textile clusters. A comparative analysis of JIT, Lean Manufacturing, ABC analysis, MRP II, Kaizen, and TQM concepts was conducted within cluster systems. The compatibility of these concepts was assessed in the context of Uzbekistan’s cotton-textile industry clusters, and the possibilities for their integrated application were theoretically substantiated. As a result, an integrated conceptual model of inventory management adapted to cluster conditions was developed, and practical recommendations were proposed.

**Keywords:** cotton-textile cluster, production inventories, modern management, JIT, Lean Manufacturing, ABC analysis, MRP II, integrated model.

## KIRISH

O'zbekiston iqtisodiyotida paxta-to'qimachilik tarmog'i strategik ahamiyatga ega bo'lib, sanoat ishlab chiqarishning muhim tarmoqlaridan birini tashkil etadi. So'nggi o'n yillikda mamlakatda to'qimachilik sanoatini modernizatsiya qilish, qo'shimcha qiymat zanjirini kengaytirish hamda xomashyoni chuqur qayta ishlash yo'nalishida tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. Ushbu jarayonda paxta-to'qimachilik klasterlari ishlab chiqarish potensialini oshirish va eksport raqobatbardoshligini ta'minlashning asosiy tashkiliy shakli sifatida alohida o'rin tutadi.

Ishlab chiqarish zaxiralari har qanday sanoat korxonasining uzluksiz faoliyat yuritishi uchun zarur bo'lgan moddiy resurslarning majmuini ifoda etadi. To'qimachilik sanoatida xomashyo, yordamchi materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va tayyor mahsulot zaxiralari ishlab chiqarish siklining har bir bosqichida muhim rol o'ynaydi. S. Chopra va P. Meindlning ta'kidlashicha, zaxiralarning optimal darajasini ta'minlash ta'minot zanjiri samaradorligining hal qiluvchi omili hisoblanadi - ortiqcha zaxiralar aylanma mablag'larning harakatsiz qolishiga, kamchiligi esa ishlab chiqarish uzilishlariga olib keladi [2].

Jahon amaliyotida ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarishda JIT (Just-In-Time), Lean Manufacturing, ABC-tahlil, MRP/MRP II, Kaizen, TQM (Total Quality Management) va Six Sigma kabi konsepsiyalar keng qo'llaniladi. W.J. Stevenson ushbu konsepsiyalarni operatsion menejmentning asosiy instrumentlari sifatida klassifikatsiya qilib, ularning har birining afzalliklari va cheklanishlarini tizimli tahlil etgan [3]. Ammo ushbu konsepsiyalarning paxta-to'qimachilik klasterlarining o'ziga xos sharoitlariga - mavsumiy xomashyo ta'minoti, ko'p bosqichli ishlab chiqarish texnologiyasi, klaster ichidagi kooperatsiya murakkabligi - moslashtirilish masalasi yetarli darajada o'rganilmagan.

Tadqiqotning maqsadi paxta-to'qimachilik klasterlarida ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarishda zamonaviy menejment konsepsiyalarining nazariy asoslarini tizimlashtirish, ularning klaster sharoitlariga moslik darajasini baholash hamda integratsiyalashgan konseptual model ishlab chiqishdir. Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, birinchi marta paxta-to'qimachilik klasterlarining o'ziga xos tashkiliy-iqtisodiy xususiyatlarini hisobga olgan holda, zamonaviy menejment konsepsiyalarining sinergetik integratsiyasi nazariy jihatdan asoslangan va konseptual model taklif etilgan.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish nazariyasi XX asr boshlarida shakllanishni boshlagan. F.W. Harris 1913-yilda iqtisodiy buyurtma hajmi (EOQ) modelini taklif etib, buyurtma berish va saqlash xarajatlarining optimal nisbatini aniqlash orqali zaxiralar darajasini matematik jihatdan asoslash imkoniyatini ko'rsatgan [4]. Harris modeli zaxiralar nazariyasining fundamental asosini yaratganligi

e'tirofga loyiq, garchi uning deterministik talab va doimiy yetkazib berish muddati kabi shartlari amaliy qo'llanilish doirasini cheklagan.

XX asrning ikkinchi yarmida Yaponiya sanoat tajribasidan kelib chiqqan konsepsiyalar zaxira boshqaruvi paradigmasini tubdan o'zgartirgan. Taiichi Ohno tomonidan Toyota ishlab chiqarish tizimi doirasida yaratilgan JIT konsepsiyasi materiallarni faqat zarur vaqtda, zarur miqdorda va zarur joyga yetkazib berish tamoyiliga asoslangan [5]. JIT yondashuvining fundamental g'oyasi - zaxiralarning har qanday ortiqcha darajasi ishlab chiqarish jarayonidagi muammolarni yashiradigan "parda" vazifasini o'taydi - to'qimachilik sanoati uchun alohida ahamiyatga ega, chunki ko'p bosqichli ishlab chiqarishda muammolarning tez aniqlanishi sifat va samaradorlik uchun hal qiluvchi.

J. Womack va D. Jones "Lean Thinking" asarida tejamkor ishlab chiqarish falsafasini tizimlashtirgan bo'lib, unda har qanday zahira - bu yo'qotish (muda) manbai sifatida qaraladi [6]. Lean Manufacturing yondashuvida yetti turdagi isrofgarchilik aniqlangan: ortiqcha ishlab chiqarish, kutish, tashish, ortiqcha qayta ishlash, ortiqcha zaxiralar, keraksiz harakatlar va nuqsonlar. Paxta-to'qimachilik klasterlarining kontekstida ushbu isrofgarchilik turlarining aksariyati zaxiralar boshqaruvi bilan bevosita bog'liq, bu esa Lean tamoyillarining tarmoqqa tatbiq etilish potentsialini ko'rsatadi.

Material ehtiyojlarini rejalashtirish (MRP) tizimi dastlab J. Orlicky tomonidan 1970-yillarda ishlab chiqilgan [7]. MRP tizimi ishlab chiqarish dasturiga muvofiq xomashyo va butlovchi buyumlar ehtiyojini aniq hisoblash imkonini bergan. MRP II tizimi esa O. Wight tomonidan rivojlantirilgan bo'lib, u ishlab chiqarishni rejalashtirish, moliyaviy rejalashtirish va logistik jarayonlarni integratsiyalashgan holda boshqarishni ta'minlaydi [8]. Klaster sharoitida MRP II ning ahamiyati yanada ortadi, chunki bir nechta korxonaning ishlab chiqarish rejalari o'zaro bog'liq va ularni muvofiqlashtirish centralizatsiyalashgan rejalashtirish tizimini talab etadi.

ABC-tahlil konsepsiyasi V. Pareto tomonidan kashf etilgan "80/20" qonuniyatiga asoslanadi. E. Silver, D. Pyke va R. Peterson zahiralarini boshqarishda ABC-tahlilni tizimli qo'llash metodologiyasini ishlab chiqqanlar, bunda barcha material turlarini qiymat bo'yicha uch kategoriyaga ajratish va har bir kategoriya uchun differensial boshqaruv strategiyasini qo'llash nazarda tutiladi [9]. Paxta-to'qimachilik sanoatida bu yondashuv ayniqsa samarali, chunki xomashyo tarkibi - paxta tolasi, sintetik tolalar, kimyoviy bo'yoqlar, yordamchi materiallar - qiymat jihatidan keskin farqlanadi.

Klaster nazariyasi kontekstida M. Porter raqobatbardosh klasterlarning afzalliklarini - geografik yaqinlik, ixtisoslashgan ta'minot zanjiri, bilim almashish va innovatsiya tarqalishi - ta'kidlagan [10]. Porter konsepsiyasiga ko'ra, klaster doirasidagi korxonalar o'rtasidagi kooperatsiya aloqalari resurslarni, shu jumladan ishlab chiqarish zaxiralarini, alohida korxona darajasiga nisbatan samaraliroq boshqarish imkoniyatini yaratadi.

TQM konsepsiyasi W.E. Deming tadqiqotlariga asoslanib, sifatni yaxlit boshqarish falsafasini shakllantirgan [11]. Zaxiralar boshqaruvida TQM yetkazib beruvchilar sifatini uzluksiz nazorat qilish, xomashyo sifat parametrlarini

standartlashtirish va sifatsizlik xarajatlarini kamaytirish orqali umumiy samaradorlikni oshirishga qaratilgan. M. Imai tomonidan tizimlashtirilgan Kaizen falsafasi esa "doimiy takomillashtirish" tamoyiliga asoslanib, zaxiralar boshqaruvi jarayonlarini bosqichma-bosqich yaxshilashni nazarda tutadi [12].

O'zbekiston sharoitida paxta-to'qimachilik klasterlarining tashkiliy-iqtisodiy jihatlarini D.A. Rashidova va boshqa olimlar tadqiq etgan bo'lib, klasterlarning shakllanish jarayoni, ichki kooperatsiya mexanizmlari va logistik tizimlarini boshqarish masalalari yoritilgan [13]. Biroq, zamonaviy menejment konsepsiyalarining klaster tuzilmalaridagi zaxira boshqaruviga integratsiyalashgan holda tatbiq etilishi masalasi adabiyotlarda yetarli darajada yoritilmagan, bu ilmiy bo'shliqni to'ldirish zaruriyatini belgilaydi.

Supply Chain 4.0 konsepsiyasi doirasida raqamli texnologiyalarning zaxiralar boshqaruvidagi rolini ko'rsatmoqda. D. Ivanov va A. Dolgui raqamli ta'minot zanjiri barqarorligi kontekstida zamonaviy texnologiyalarning integratsiyasi zaruriyatini nazariy jihatdan asoslaganlar [14]. McKinsey tadqiqotchilarining tahliliga ko'ra, raqamli vositalar ta'minot zanjiri samaradorligini sifat jihatdan yangi darajaga ko'tarish potensialiga ega [15]. Ushbu tendensiyalar paxta-to'qimachilik klasterlarida ham joriy menejment konsepsiyalarini raqamli instrumentlar bilan boyitish imkoniyatini ko'rsatadi.

## METODOLOGIYA

Tadqiqotda tizimli yondashuv asosiy metodologik asos sifatida qo'llangan. Paxta-to'qimachilik klasteri yagona ishlab chiqarish-iqtisodiy tizim sifatida qaralib, unda zaxiralar harakati ta'minot zanjirining barcha bo'g'inlari kontekstida tahlil qilingan. Tizimli yondashuv klasterdagi korxonalar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni va ularning zaxira boshqaruviga ta'sirini yaxlit ko'rib chiqish imkonini bergan.

Nazariy tadqiqot usullari sifatida quyidagilardan foydalanilgan: birinchidan, ilmiy adabiyotlarni kontekstual tahlil qilish - zaxiralar boshqaruvi sohasidagi asosiy konsepsiyalar, ularning rivojlanish evolyutsiyasi va qo'llanilish amaliyoti tizimli ko'rib chiqilgan; ikkinchidan, qiyosiy tahlil usuli - zamonaviy menejment konsepsiyalari (JIT, Lean, ABC-tahlil, MRP II, Kaizen, TQM) klaster sharoitlariga moslik darajasi bo'yicha qiyoslangan; uchinchidan, konseptual modellashtirish - o'rganilgan konsepsiyalarning integratsiyalashgan qo'llanilishini ifodalovchi nazariy model ishlab chiqilgan.

Qiyosiy tahlil uchun quyidagi mezonlar belgilangan:

- a) klasterning mavsumiy xomashyo ta'minoti sharoitlariga moslik - konsepsiyaning mavsumiy talab tebranishlarini hisobga olish qobiliyati;
- b) ko'p bosqichli ishlab chiqarish jarayoniga tatbiq etilish imkoniyati - konsepsiyaning paxta tozalashdan tikuvgacha bo'lgan ketma-ket bosqichlarda qo'llanilishi;
- d) klaster ichidagi kooperatsiya aloqalarini hisobga olish - konsepsiyaning bir nechta korxonaning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish qobiliyati;
- e) raqamli instrumentlar bilan integratsiyalashish potentsiali - konsepsiyaning zamonaviy axborot texnologiyalari bilan birgalikda qo'llanilishi [3], [9].

Empirik kontekst O‘zbekiston paxta-to‘qimachilik tarmog‘ining umumiy holatini aks ettiruvchi rasmiy statistik ma’lumotlar va tarmoq hisobotlari asosida shakllantirilgan [16], [17]. Nazariy xulosalarning amaliy kontekstga mosligi Xorazm viloyati paxta-to‘qimachilik klasterlari faoliyatining umumiy tendensiyalari asosida baholangan. Bu hududning tanlangan sababi - Xorazm O‘zbekistonning yirik paxta yetishtirish va qayta ishlash markazlaridan biri hisoblanadi va klasterlashtirish jarayoni nisbatan ilg‘or bosqichda.

Konseptual model ishlab chiqishda deduksiya usuli qo‘llangan: avval umumiy menejment nazariyasi tamoyillari tahlil qilingan, so‘ngra ular paxta-to‘qimachilik klasterlarining aniq sharoitlariga tatbiq etilgan. Modelning nazariy to‘g‘riligi adabiyotlardagi konseptual asoslarga muvofiqligi orqali tekshirilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Tahlilning birinchi bosqichida zamonaviy menejment konsepsiyalarining paxta-to‘qimachilik klasterlari sharoitlariga moslik darajasi belgilangan mezonlar asosida qiyosiy baholangan. Har bir konsepsiya klasterning o‘ziga xos xususiyatlari kontekstida ko‘rib chiqilgan va uning afzalliklari hamda cheklanishlari aniqlangan.

**1-jadval.**

### Zamonaviy menejment konsepsiyalarining paxta-to‘qimachilik klasterlariga moslik tahlili<sup>1</sup>

| T/r | Konsepsiya         | Klasterdagi qo‘llanilish xususiyati                                                                                              | Asosiy afzalliklari                                                         | Cheklanishlari                                                                      |
|-----|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | JIT (Just-In-Time) | Klaster ishtirokchilarining geografik yaqinligi tufayli materiallarni tezkor yetkazib berish zanjirini tashkil etish             | Saqlash xarajatlarini kamaytirish, aylanma mablag‘larni bo‘shatish          | Paxta tolasining mavsumiy tabiati "nol zahira" modelini to‘liq qo‘llashni cheklaydi |
| 2   | Lean Manufacturing | Ko‘p bosqichli ishlab chiqarish jarayonida (tozalash-yigirish-to‘qish-bo‘yash-tikuv) har bir bosqichdagi yo‘qotishlarni aniqlash | Umumiy samaradorlikni oshirish, isrofgarchilikni kamaytirish                | Madaniy transformatsiya talab etiladi, joriy etish uzoq muddatni oladi              |
| 3   | ABC-tahlil         | Paxta tolasi (A), kimyoviy materiallar (B), yordamchi materiallar (C) bo‘yicha differensial boshqaruv strategiyasi               | Resurslarni samarali taqsimlash, e‘tiborni muhim materiallarga qaratish     | Dinamik bozor sharoitida kategoriyalar chegarasi o‘zgarishi mumkin                  |
| 4   | MRP II             | Klasterdagi barcha korxonalarning material ehtiyojlarini yagona tizimda muvofiqlashtirish va rejalashtirish                      | Rejalashtirish aniqligini oshirish, material taqchilligining oldini olish   | Axborot tizimlari infratuzilmasini talab etadi, yuqori boshlang‘ich investitsiya    |
| 5   | Kaizen             | Xodimlarning bevosita ishtirokida zaxira boshqaruvi jarayonlarini bosqichma-bosqich optimallashtirish                            | Past xarajat, yuqori xodimlar ishtirokchanligi, uzluksiz takomillashtirish  | Natijalar sekin namoyon bo‘ladi, rahbariyat qo‘llab-quvvatlashi zarur               |
| 6   | TQM                | Yetkazib beruvchilar sifatini nazorat qilish, kiruvchi xomashyo tekshiruv va sifat standartlarini talab qilish                   | Nuqsonlarni kamaytirish, yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlik | Keng qamrovli tashkiliy o‘zgarishlarni talab etadi                                  |

<sup>1</sup> Manba: Mualliflar tomonidan manbalar asosida tuzilgan



1-jadvalda keltirilgan qiyosiy tahlil natijalari ko'rsatadiki, har bir konsepsiya paxta-to'qimachilik klasterlarining muayyan jihatlari uchun o'ziga xos afzalliklarga ega va shu bilan birga aniq cheklanishlari mavjud. JIT konsepsiyasining eng muhim afzalligi - klaster doirasida korxonalarning geografik yaqinligi tufayli xomashyo va materiallarni tezkor yetkazib berish zanjirini tashkil etish imkoniyati. T. Ohno ta'kidlaganidek, JIT samaradorligi yetkazib berish masofasi va vaqtining qisqaligiga bevosita bog'liq [5], va klaster tuzilmasi bu shartni tabiiy ravishda ta'minlaydi. Biroq, paxta tolasining mavsumiy xarakteri JIT ning klassik "nol zaxira" modelini to'liq qo'llashni cheklaydi - hosil yig'im davrida paxta tolasining katta hajmda zaxiralashishi obyektiv iqtisodiy zaruriyat sifatida qoladi.

Lean Manufacturing yondashuvining klaster kontekstidagi afzalligi shundaki, paxta-to'qimachilik sanoatining ko'p bosqichli texnologik zanjiri (paxta tozalash - ip yigirish - to'qish - bo'yash - tikuv) har bir bosqichda yo'qotishlarni aniqlash va bartaraf etish uchun keng imkoniyat yaratadi. J. Womack va D. Jones tomonidan klassifikatsiya qilingan yetti turdagi isrofgarchilikdan to'rttasi - ortiqcha zaxiralar, kutish, tashish va ortiqcha qayta ishlash - to'qimachilik ishlab chiqarish jarayonida bevosita kuzatiladi [6]. Klaster sharoitida Lean tamoyillarini qo'llash alohida korxona doirasidan chiqib, butun ta'minot zanjiri bo'ylab qiymat oqimini optimallashtirish imkonini beradi.

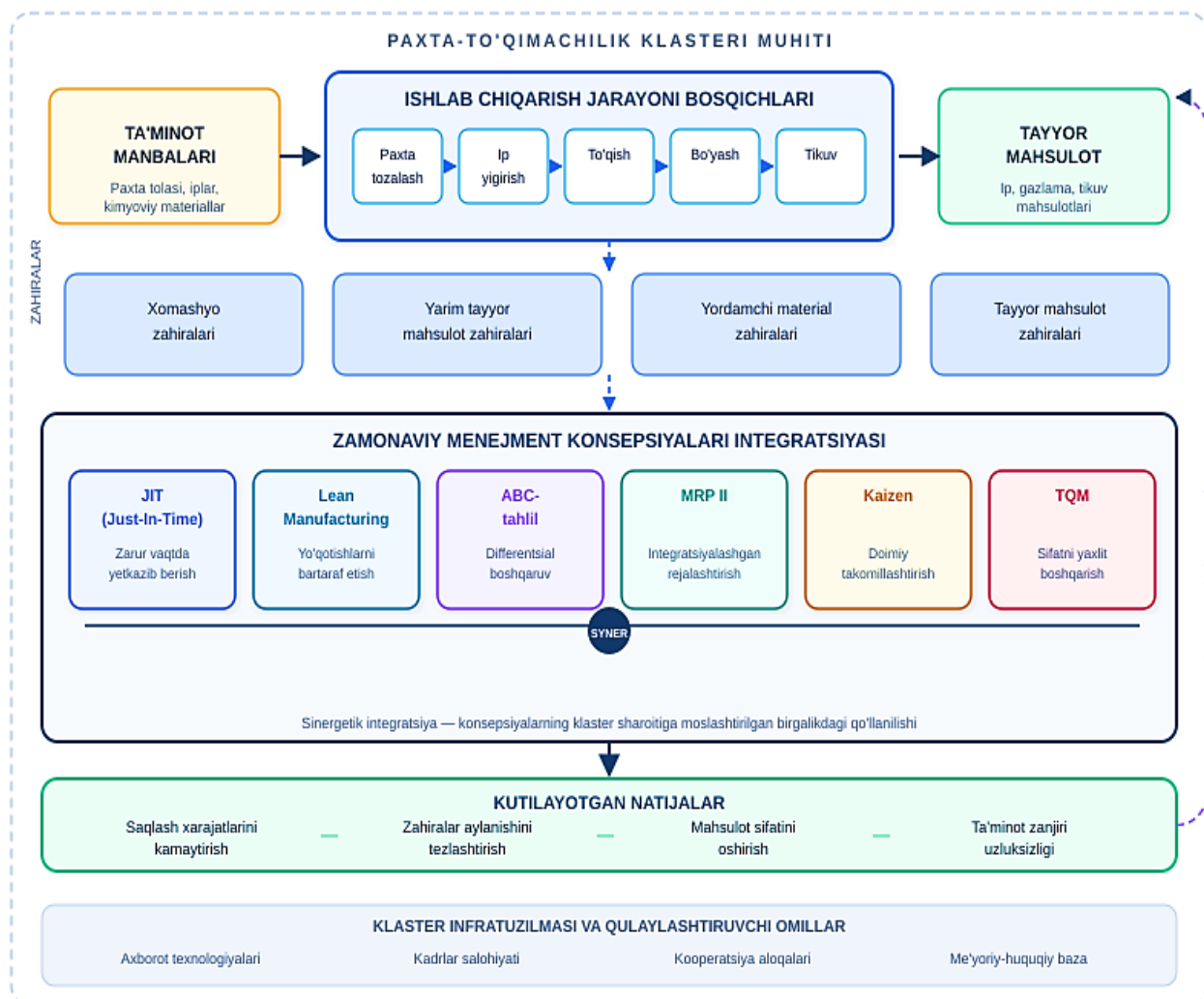
ABC-tahlilning paxta-to'qimachilik klasterlaridagi ahamiyati xomashyo tarkibining keskin heterogenligidan kelib chiqadi. Silver, Pyke va Peterson yondashuviga muvofiq [9], A guruhiga mansub paxta tolasi umumiy material qiymatining asosiy qismini tashkil etadi va u uchun eng qat'iy nazorat - uzluksiz monitoring, aniq rejalashtirish va JIT elementlarini qo'llash - zarur. B guruhidagi kimyoviy reagentlar va bo'yoqlar o'rtacha nazorat darajasini talab etadi, C guruhidagi yordamchi materiallar esa soddalashtirilgan min-max tizimi orqali boshqarilishi mumkin. Bu differensial yondashuv boshqaruv resurslarini eng samarali tarzda taqsimlash imkonini beradi.

MRP II konsepsiyasining klaster uchun strategik ahamiyati - klasterdagi barcha korxonalarning material ehtiyojlarini yagona axborot muhitida rejalashtirish va muvofiqlashtirish imkoniyati. O. Wight ta'kidlaganidek, MRP II nafaqat material, balki moliyaviy va ishlab chiqarish resurslarini ham integratsiyalashtirish holda boshqaradi [8], bu esa klaster doirasida resurslarni optimal taqsimlash uchun zarur instrumentni ta'minlaydi. Biroq, MRP II ni klaster miqyosida joriy etish uchun axborot texnologiyalari infratuzilmasiga sezilarli investitsiya va barcha ishtirokchilarning yagona axborot platformasiga ulanishi zarur.

Kaizen va TQM konsepsiyalari zaxira boshqaruvining "yumshoq" tomonini ta'minlaydi. M. Imai ta'kidlaganidek, Kaizen filosofiyasi katta investitsiyalarsiz, xodimlarning bevosita ishtirokida jarayonlarni bosqichma-bosqich yaxshilashga asoslangan [12]. Paxta-to'qimachilik klasterlarida bu yondashuv ayniqsa samarali, chunki ko'plab optimallashtirish imkoniyatlari xodimlarning kundalik tajribasida yashiringan - ombor joylashuvini optimallashtirish, material harakati marshrutlarini qisqartirish, inventarizatsiya jarayonlarini soddalashtirish kabilar. TQM esa W.E.

Deming tamoyillariga muvofiq yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli sifat hamkorligini shakllantirish orqali kiruvchi xomashyo sifatini ta'minlaydi [11].

Qiyosiy tahlil natijalaridan kelib chiqqan asosiy xulosa shuki, hech bir konsepsiya yakka holda paxta-to'qimachilik klasterlarining barcha ehtiyojlarini qondira olmaydi. Har bir konsepsiyaning cheklanishlari boshqa konsepsiyalar tomonidan qoplanishi mumkin. Bu nazariy xulosa asosida integratsiyalashgan konseptual model ishlab chiqilgan (1-rasm).



**1-rasm. Paxta-to'qimachilik klasterlarida ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarishda zamonaviy menejment konsepsiyalarini qo'llashning integratsiyalashgan konseptual modeli<sup>1</sup>**

1-rasmda taqdim etilgan konseptual model paxta-to'qimachilik klasterida zaxiralarni boshqarishning yaxlit tizimini aks ettiradi. Modelning fundamental g'oyasi - zamonaviy menejment konsepsiyalari alohida emas, balki sinergetik integratsiya tamoyili asosida birgalikda qo'llanilishi lozim. Model to'rtta asosiy tarkibiy qismdan iborat.

<sup>1</sup> Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Birinchi qism - ishlab chiqarish jarayoni bosqichlari. Model paxta-to'qimachilik klasterining to'liq texnologik zanjirini - ta'minot manbalaridan tayyor mahsulotgacha qamrab oladi. Har bir bosqichda (paxta tozalash, ip yigirish, to'qish, bo'yash, tikuv) zaxiralar turlari va ularni boshqarish parametrlari farqlanadi, bu esa konsepsiyalarni differensial qo'llash zaruriyatini keltirib chiqaradi [5, 6].

Ikkinchi qism - zaxiralar turlari. Klasterdagi zaxiralar xomashyo (paxta tolasi, sintetik iplar), yarim tayyor mahsulotlar (ip, xom gazlama), yordamchi materiallar (kimyoviy reagentlar, bo'yoqlar) va tayyor mahsulot zaxiralariga bo'linadi. ABC-tahlil tamoyiliga muvofiq [9], har bir zaxira turi uchun boshqaruv intensivligi uning iqtisodiy ahamiyatiga proporsional tarzda belgilanadi.

Uchinchi qism - zamonaviy menejment konsepsiyalari integratsiyasi. Modelning yadrosi olti konsepsiyaning sinergetik birlashuvidan iborat. JIT va MRP II asosan A guruhidagi yuqori qiymatli materiallar uchun, Lean Manufacturing butun ishlab chiqarish zanjiri bo'ylab yo'qotishlarni bartaraf etish uchun, ABC-tahlil material turlarini differensiatsiyalash uchun, Kaizen va TQM esa uzluksiz takomillashtirish va sifat ta'minoti uchun qo'llaniladi. Bu konsepsiyalarning birgalikdagi qo'llanilishi sinergiya samarasini hosil qiladi - alohida qo'llanilgandagi samaradorlik yig'indisiga nisbatan integratsiyalashgan yondashuv yuqoriroq natija beradi [3], [10].

**2-jadval.**

**Konsepsiyalar integratsiyasining klaster sharoitlariga moslashtirish parametrlari**

| <b>Klaster xususiyati</b>                     | <b>Qo'llaniladigan konsepsiyalar</b>  | <b>Moslashtirish mexanizmi</b>                                                                                                                                | <b>Nazariy asosi</b>                                                                                             |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mavsumiy xomashyo ta'minoti                   | JIT (modifikatsiyalangan), ABC-tahlil | Mavsumiy koeffitsiyentlar hisobga olingan differensial zaxira standartlari: hosil yig'imda kengaytirilgan A guruh zaxiralari, mavsumlar oralig'ida JIT rejimi | Harris EOQ modeli mavsumiy talab sharoitlariga moslashtirish [4]; Silver va Peterson differensial yondashuvi [9] |
| Ko'p bosqichli ishlab chiqarish texnologiyasi | Lean Manufacturing, MRP II            | Har bir bosqichda qiymat oqimi xaritasi (VSM) tuzish, bosqichlar orasidagi bufer zaxiralarni MRP II orqali optimallashtirish                                  | Womack va Jones qiymat oqimi konsepsiyasi [6]; Wight integratsiyalashgan rejalashtirish [8]                      |
| Klaster ichidagi kooperatsiya                 | MRP II, TQM, Kaizen                   | Klaster miqyosidagi yagona rejalashtirish platformasi, yetkazib beruvchilar sifat auditi, klaster darajasidagi Kaizen tadbirlari                              | Porter klaster sinergiyasi nazariyasi [10]; Deming sifat boshqaruvi [11]; Imai doimiy takomillashtirish [12]     |
| Raqamli transformatsiya ehtiyoji              | MRP II, barcha konsepsiyalar          | ERP platformasi asosidagi yagona axborot muhiti, IoT sensorlar orqali real vaqtda zaxiralar monitoringi, analitik dashboardlar                                | Ivanov va Dolgui raqamli ta'minot zanjiri [14]; McKinsey Supply Chain 4.0 [15]                                   |

To'rtinchi qism - qayta aloqa (feedback) mexanizmi. Model statik emas, balki dinamik xarakterga ega - natijalar (saqlash xarajatlarini kamaytirish, zaxiralar aylanishini tezlashtirish, mahsulot sifatini oshirish, ta'minot zanjiri uzluksizligi) monitoring va baholash orqali doimiy ravishda o'lchanadi va olingan ma'lumotlar

konsepsiyalarni qo'llash strategiyasini tuzatish uchun qayta aloqa sifatida qaytariladi. Bu mexanizm Kaizen falsafasidagi "doimiy takomillashtirish" tamoyilini tizim darajasida amalga oshiradi [12].

2-jadval konseptual modelning amaliy tatbiq etilish mexanizmini ko'rsatadi. Har bir klaster xususiyati uchun tegishli konsepsiyalar kombinatsiyasi va moslashtirish parametrlari aniqlangan. Mavsumiy xomashyo ta'minoti - paxta-to'qimachilik klasterlarining eng o'ziga xos xususiyati - JIT ning klassik modelini modifikatsiya qilishni talab etadi. Hosil yig'im davrida (sentabr-noyabr) A guruhidagi paxta tolasi zaxiralari standart darajasi kengaytiriladi, chunki bu davrda xomashyoni to'plash iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq. Mavsumlar oralig'ida esa JIT rejimiga o'tiladi - yarim tayyor mahsulotlar va tayyor mahsulot zahiralar minimal darajada saqlanadi [9].

Ko'p bosqichli ishlab chiqarish texnologiyasi Lean Manufacturing va MRP II konsepsiyalarining birgalikdagi qo'llanilishini talab etadi. Lean tamoyillari asosida har bir ishlab chiqarish bosqichida qiymat oqimi xaritasi (Value Stream Mapping) tuziladi va yo'qotishlar manbalari aniqlanadi. MRP II esa bosqichlar orasidagi bufer zaxiralarni optimal darajada rejalashtirish va material oqimlarini muvofiqlashtirish funksiyasini bajaradi [6], [8]. Bu ikkala konsepsiyaning uyg'un qo'llanilishi ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta'minlash bilan birga, ortiqcha zaxiralarni kamaytirish imkonini beradi.

### 3-jadval.

#### Integratsiyalashgan modelni bosqichma-bosqich joriy etish rejasi<sup>1</sup>

| Bosqich                                 | Davomiyligi | Asosiy tadbirlar                                                                                                                                              | Joriy etiladigan konsepsiyalar                         |
|-----------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| I - Diagnostika va tayyorgarlik         | 3-6 oy      | Klasterdagi zaxiralar boshqaruvi holatini baholash, ABC klassifikatsiya o'tkazish, kadrlar ehtiyojini aniqlash, axborot infratuzilmasini tekshirish           | ABC-tahlil (bazaviy klassifikatsiya)                   |
| II - Asosiy instrumentlarni joriy etish | 6-12 oy     | MRP II tizimining logistik modulini o'rnatish, Lean tamoyillari bo'yicha xodimlarni o'qitish, Kaizen guruhlarini tashkil etish                                | MRP II, Lean, Kaizen                                   |
| III - Optimallashtirish                 | 12-18 oy    | JIT elementlarini A guruh materiallari uchun joriy etish, TQM asosidagi yetkazib beruvchilar sifat nazorati tizimini shakllantirish                           | JIT (modifikatsiyalangan), TQM                         |
| IV - Integratsiya va raqamlashtirish    | 18-24 oy    | Klaster miqyosidagi yagona monitoring platformasini yaratish, barcha konsepsiyalarni integratsiyalashgan holda qo'llash, raqamli instrumentlarni tatbiq etish | Barcha konsepsiyalar integratsiyasi, raqamli vositalar |

Klaster ichidagi kooperatsiya M. Porter tomonidan ta'riflangan klaster sinergiyasi tamoyiliga asoslanadi [10]. Modelda bu sinergiya MRP II orqali material ehtiyojlarini birgalikda rejalashtirish, TQM orqali yetkazib beruvchilar sifatini nazorat qilish va

<sup>1</sup> Mualliflar tomonidan manbalar asosida ishlab chiqilgan

Kaizen orqali klaster miqyosidagi takomillashtirish tadbirlarini tashkil etish mexanizmlari orqali amalga oshiriladi. Klaster ishtirokchilarining birgalikdagi harakatlar strategiyasi alohida korxona darajasidagi optimallashtirishga nisbatan tizimli afzallik beradi.

3-jadvalda integratsiyalashgan modelni amaliy tatbiq etishning bosqichma-bosqich rejasi taqdim etilgan. Birinchi bosqichda klasterning joriy holatini diagnostika qilish va ABC klassifikatsiya asosida materiallarni guruhlashtirish amalga oshiriladi - bu barcha keyingi bosqichlar uchun asos bo'ladi. Ikkinchi bosqichda MRP II, Lean va Kaizen konsepsiyalari joriy etiladi - bu kombinatsiya rejalashtirish, yo'qotishlarni kamaytirish va uzluksiz takomillashtirish funksiyalarini ta'minlaydi. Uchinchi bosqichda A guruh materiallari uchun JIT elementlari va TQM asosidagi sifat nazorati qo'shiladi. To'rtinchi bosqichda barcha konsepsiyalar klaster miqyosidagi yagona raqamli platforma orqali integratsiyalashgan holda ishlashga o'tadi [14, 15].

Integratsiyalashgan modelning nazariy jihatdan asoslangan afzalliklari quyidagilardan iborat. Birinchidan, konsepsiyalar o'rtasidagi komplementarlik - har bir konsepsiyaning kuchli tomonlari boshqalarining zaif tomonlarini qoplaydi. Ikkinchidan, klaster sharoitlariga moslashuvchanlik - model mavsumiy, texnologik va kooperatsion xususiyatlarni hisobga oladi. Uchinchidan, bosqichma-bosqich joriy etish strategiyasi - bu yondashuv korxonalarga yangi amaliyotlarni asta-sekin o'zlashtirish imkonini beradi va tashkiliy qarshilik xavfini kamaytiradi. To'rtinchidan, raqamli transformatsiya integratsiyasi - model zamonaviy axborot texnologiyalari bilan uyg'unlashish uchun ochiq arxitekturaga ega [3, 14, 15].

Amaliy kontekstni hisobga olsak, O'zbekiston Statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra mamlakatda 140 dan ortiq paxta-to'qimachilik klasteri faoliyat yuritmoqda [16]. Biroq, ushbu klasterlarning aksariyatida zaxiralarni boshqarish hali an'anaviy usullarga asoslangan bo'lib, zamonaviy menejment konsepsiyalari tizimli qo'llanilmaydi. Xorazm viloyati paxta-to'qimachilik klasterlari faoliyat hisobotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, klasterlarda axborot texnologiyalari infratuzilmasining yetarli emasligi, malakali kadrlar tanqisligi va klaster ishtirokchilari o'rtasida axborot almashish tizimining to'liq shakllanmaganligi asosiy to'siqlar sifatida namoyon bo'lmoqda [17]. Taklif etilgan integratsiyalashgan model ushbu to'siqlarni bosqichma-bosqich bartaraf etish yo'l xaritasini taqdim etadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

O'tkazilgan tadqiqot paxta-to'qimachilik klasterlarida ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarishda zamonaviy menejment konsepsiyalarining nazariy asoslarini chuqur tizimlashtirish va ularning klaster sharoitlariga moslik darajasini baholash imkonini berdi.

Birinchi xulosa: zamonaviy menejment konsepsiyalarining qiyosiy tahlili shuni ko'rsatdiki, hech bir konsepsiya yakka holda paxta-to'qimachilik klasterlarining barcha ehtiyojlarini qondira olmaydi. JIT mavsumiy xomashyo ta'minoti tufayli cheklanadi, Lean uzoq muddatli madaniy transformatsiyani talab etadi, MRP II axborot infratuzilmasiga bog'liq, ABC-tahlil faqat klassifikatsiya vositasi sifatida yetarli emas.



Biroq, ushbu konsepsiyalar birgalikda qo'llanilganda o'zaro to'ldiruvchi xarakterga ega bo'lib, sinergiya samarasini hosil qiladi [6], [8].

Ikkinchi xulosa: tadqiqotda ishlab chiqilgan integratsiyalashgan konseptual model paxta-to'qimachilik klasterlarining o'ziga xos xususiyatlarini - mavsumiy ta'minot, ko'p bosqichli texnologiya va klaster kooperatsiyasini - hisobga olgan holda olti zamonaviy menejment konsepsiyasining sinergetik birlashuvini nazariy jihatdan asoslagan. Model ishlab chiqarish jarayoni bosqichlari, zaxiralar turlari, konsepsiyalar integratsiyasi va qayta aloqa mexanizmini yaxlit tizim sifatida qamrab oladi [10], [12], [14].

Uchinchi xulosa: integratsiyalashgan modelni amaliy tatbiq etishning to'rt bosqichli rejasi ishlab chiqilgan bo'lib, diagnostikadan to'liq integratsiyagacha bo'lgan bosqichma-bosqich o'tish strategiyasini taqdim etadi. Bu yondashuv tashkiliy xavflarni minimallashtirish va resurslarni samarali taqsimlash imkonini beradi [14], [15].

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi takliflar ishlab chiqilgan:

Birinchi taklif - paxta-to'qimachilik klasterlarida ABC-tahlil asosida materiallarni klassifikatsiya qilish va har bir guruh uchun differensial boshqaruv strategiyasini belgilash. A guruhidagi paxta tolasi va asosiy xomashyo uchun JIT elementlari va MRP II integratsiyasi, B guruhidagi materiallar uchun iqtisodiy buyurtma hajmi modeli va Kaizen tamoyillari, C guruhidagi materiallar uchun soddalashtirilgan boshqaruv tizimini joriy etish tavsiya etiladi [5], [8], [9].

Ikkinchi taklif - klaster miqyosida yagona axborot platformasi yaratish. Bu platforma barcha ishtirokchi korxonalarning zaxiralari haqidagi ma'lumotlarni integratsiyalashgan muhitda aks ettirishi, material ehtiyojlarini birgalikda rejalashtirishi va yetkazib berish zanjirini muvofiqlashtirishi lozim. ERP tizimining logistik moduli klaster ehtiyojlariga moslashtirilgan holda joriy etilishi maqsadga muvofiq [14].

Uchinchi taklif - Lean Manufacturing tamoyillari asosida paxta-to'qimachilik klasterlarida qiymat oqimi xaritasini (Value Stream Mapping) tuzish va har bir ishlab chiqarish bosqichidagi yo'qotishlarni aniqlash va bartaraf etish bo'yicha tizimli dastur ishlab chiqish. Kaizen guruhlarini tashkil etish va ularning faoliyatini klaster darajasida muvofiqlashtirish uzluksiz takomillashtirish mexanizmini ta'minlaydi [12].

To'rtinchi taklif - TQM tamoyillari asosida yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli strategik hamkorlik shartnomalarini tuzish va xomashyo sifat standartlarini klaster miqyosida yagona tartibga solish. Bu yondashuv kiruvchi materiallar sifatini barqarorlashtirish va yakuniy mahsulot raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi [11].

Beshinchi taklif - klaster ishtirokchilari uchun zamonaviy zaxira boshqaruv usullari bo'yicha tizimli malaka oshirish dasturlarini tashkil etish. Xususan, Lean Manufacturing tamoyillari, MRP II tizimlaridan foydalanish, statistik nazorat usullari va raqamli texnologiyalarni qo'llash bo'yicha amaliy treninglar o'tkazilishi lozim [3].

Ushbu tadqiqotning nazariy natijalari kelgusida pilotli klasterlarda empirik sinovlar orqali validatsiya qilinishi va amaliy tajriba asosida takomillashtirilishi rejalashtirilgan. Integratsiyalashgan konseptual modelning izchil tatbiq etilishi paxta-

to‘qimachilik klasterlarida ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish samaradorligini oshirish, resurs tejamkorligini ta’minlash va tarmoqning xalqaro raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 2024-yil 1-may PF-71-son “To‘qimachilik va tikuv-trikotaj sanoatini rivojlantirishni yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi Farmoni <https://lex.uz/ru/docs/-6908347>
2. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Pearson, 2019. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/supply-chain-management-strategy-planning-and-operation/P200000005898>
3. Stevenson W.J. Operations Management. 14th ed. McGraw-Hill Education, 2021. <https://www.mheducation.com/highered/product/operations-management-stevenson/M9781260238891.html>
4. Harris F.W. How Many Parts to Make at Once // Factory, The Magazine of Management. 1913. Vol. 10, No. 2. P. 135-136. <https://doi.org/10.1287/opre.38.6.947>
5. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press, 1988. <https://www.routledge.com/Toyota-Production-System-Beyond-Large-Scale-Production/Ohno/p/book/9780915299140>
6. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press, 2003. <https://www.lean.org/store/book/lean-thinking/>
7. Orlicky J. Material Requirements Planning. McGraw-Hill, 1975. <https://archive.org/details/materialrequirem0000orli>
8. Wight O. Manufacturing Resource Planning: MRP II. Oliver Wight Limited Publications, 1984. <https://archive.org/details/manufacturingres0000wigh>
9. Silver E.A., Pyke D.F., Peterson R. Inventory Management and Production Planning and Scheduling. 3rd ed. Wiley, 1998. <https://www.wiley.com/en-us/Inventory+Management+and+Production+Planning+and+Scheduling-p-9780471119470>
10. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=189>
11. Deming W.E. Out of the Crisis. MIT Press, 2000. <https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>
12. Imai M. Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success. McGraw-Hill, 1986. <https://archive.org/details/kaizenkeytojapan00imai>
13. Rashidova D.A. O‘zbekistonda paxta-to‘qimachilik klasterlarining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy jurnali. 2022. No 3. B. 45-56. [https://inlibrary.uz/index.php/economics\\_and\\_innovative](https://inlibrary.uz/index.php/economics_and_innovative)
14. Ivanov D., Dolgui A. Digital Supply Chain Management and Technology to Enhance Resilience // International Journal of Production Research. 2021. Vol. 59(21). P. 6545-6562. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1930775>

15. McKinsey & Company. Supply Chain 4.0: The Next-Generation Digital Supply Chain. 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain>
16. O'zbekiston Respublikasi Statistika qo'mitasi. Sanoat ishlab chiqarish ko'rsatkichlari: 2021-2024. <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/sanoat>
17. Xorazm viloyati statistika boshqarmasi. To'qimachilik sanoati ko'rsatkichlari hisoboti: 2023-2024. <https://stat.uz/uz/regional-statistics/khorezm>
18. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. To'qimachilik sanoatini rivojlantirish dasturi: 2023-2027. 2023. <https://lex.uz/docs/6337538>
19. UNIDO. Industrial Modernization and Cluster Development in Central Asia. 2022. <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness>
20. World Bank. Uzbekistan Textile and Garment Sector: Cluster Development and Competitiveness. 2023. <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/publication>

## O'ZBEKISTONDA SPORT FEDERATSIYA VA ASSOTSIATSIYALARI BOSHQARUV FAOLIYATINI MUVOFIQLASHTIRISH MEXANIZMLARI

**Radjabov Umed Farmonkulovich**

O'zbekiston davlat jismoniy  
tarbiya va sport universiteti  
mustaqil tadqiqotchisi

### **Annotatsiya**

Mazkur tadqiqot O'zbekistonda sport federatsiyalari va assotsiatsiyalari boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirish mexanizmlarini takomillashtirish masalasiga bag'ishlandi. Tadqiqot jarayonida sport federatsiyalarining institutsional tuzilmasi, boshqaruv tizimi va moliyaviy faoliyati tahlil qilindi. Sport tashkilotlari faoliyatini muvofiqlashtirish darajasi statistik ma'lumotlar va ekspert baholari asosida baholandi. Davlat-xususiy sheriklik asosida boshqaruv modelining samaradorligi tahlil qilindi. Sport federatsiyalarining hududiy integratsiyasi, moliyaviy barqarorligi va marketing faoliyati ko'rsatkichlari o'rganildi. Tadqiqot natijalari boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish, resurslardan samarali foydalanish va federatsiyalar faoliyatini strategik rejalashtirish zarurligini ko'rsatdi. Taklif etilgan konseptual model sport federatsiyalarining boshqaruv samaradorligini oshirish va sport infratuzilmasini rivojlantirish uchun amaliy asos sifatida baholandi.

**Kalit so'zlar:** sport menejmenti, sport federatsiyasi, boshqaruv mexanizmi, davlat-xususiy sheriklik, sport industriyasi, muvofiqlashtirish, strategik boshqaruv.

### **Аннотация**

Исследование было посвящено совершенствованию механизмов координации управленческой деятельности спортивных федераций и ассоциаций в Узбекистане. В ходе исследования был проведён анализ институциональной структуры, системы управления и финансовой деятельности спортивных федераций. Уровень координации деятельности спортивных организаций был оценён на основе статистических данных и экспертных оценок. Была проанализирована эффективность модели управления на основе государственно-частного партнёрства. Изучены показатели территориальной интеграции, финансовой устойчивости и маркетинговой деятельности спортивных федераций. Результаты исследования показали необходимость внедрения цифровых механизмов управления, эффективного использования ресурсов и стратегического планирования деятельности федераций. Предложенная концептуальная модель рассматривается как практическая основа повышения эффективности управления и развития спортивной инфраструктуры.

**Ключевые слова:** спортивный менеджмент, спортивная федерация, механизм управления, государственно-частное партнёрство, спортивная индустрия, координация, стратегическое управление.

### **Abstract**

The study examined the improvement of coordination mechanisms for the management activities of sports federations and associations in Uzbekistan. The institutional structure, management system, and financial activities of sports

federations were analysed. The level of coordination among sports organizations was evaluated using statistical data and expert assessments. The effectiveness of a public–private partnership based management model was examined. Indicators of regional integration, financial stability, and marketing activities of sports federations were analysed. The findings demonstrated the importance of digital management tools, efficient resource allocation, and strategic planning in sports organizations. The proposed conceptual model was considered a practical framework for improving governance efficiency and supporting the development of the national sports infrastructure.

**Keywords:** sport management, sports federation, management mechanism, public–private partnership, sports industry, coordination, strategic management.

## KIRISH

Sport sohasi iqtisodiyotning muhim tarmoqlaridan biriga aylanib, nafaqat aholining sog‘lom turmush tarzini shakllantirish, balki hududiy ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta‘minlashda ham muhim omil bo‘lib xizmat qilmoqda. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, sport industriyasi rivojlangan mamlakatlarda YaIMning sezilarli ulushini tashkil etadi va minglab ish o‘rinlarini yaratadi. O‘zbekistonda ham sport sohasini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida belgilangan. O‘zbekiston respublikasi Prezidentining PF-6099-son Farmoni va 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasida sport federatsiyalari va assotsiatsiyalarining boshqaruv samaradorligini oshirish vazifalari belgilab berilgan. 2024-yil holatiga ko‘ra, mamlakatimizda 100 dan ortiq sport federatsiyalari faoliyat yuritmoqda, ular 149 turdagi sport yo‘nalishlarini qamrab oladi. Bu esa boshqaruv tizimini muvofiqlashtirish zaruratini yanada kuchaytiradi. Zamonaviy sharoitda sport tashkilotlarini boshqarishda innovatsion texnologiyalar, raqamli monitoring, strategik menejment va marketing mexanizmlaridan foydalanish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Sport federatsiyalari faoliyatini samarali muvofiqlashtirish esa resurslardan oqilona foydalanish, moliyaviy barqarorlikni ta‘minlash hamda raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi [5].

Sport menejmenti va boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish masalalari xorijiy olimlar tomonidan keng o‘rganilgan. Xususan, P.Druker boshqaruv samaradorligi tamoyillarini asoslab bergan [7], M.A. Leeds va P. von Allmen sport iqtisodiyoti modelini ishlab chiqqan [4]. Yevropa mamlakatlarida sport federatsiyalarini boshqarishning institutsional modeli AEHESIS va ENSSEE loyihalari doirasida tadqiq etilgan [9]. Mustaqil davlatlar hamdo‘stligi mamlakatlarida boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha A.O. Blinov, M.G. Lapusta, K.P. Yankovskiylarning ilmiy ishlari mavjud [10]. O‘zbekistonda esa sport menejmenti va boshqaruv tizimi masalalari R. Nabiullin, K. Yarashev, J.Narziyev va boshqalar tomonidan o‘rganilgan [11]. Biroq sport federatsiyalari va assotsiatsiyalarining boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirish mexanizmini tizimli yondashuv asosida kompleks tadqiq etish yetarli darajada amalga oshirilmagan. Ayniqsa, davlat-xususiy sheriklik asosidagi boshqaruv modeli va hududiy boshqaruv tizimini integratsiyalash masalalari alohida ilmiy tadqiqotni talab etadi. Tadqiqotning asosiy maqsadi sport



federatsiyalari va assotsiatsiyalarining boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Mazkur maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: sport federatsiyalarining boshqaruv tizimini nazariy jihatdan tahlil qilish; mavjud boshqaruv va moliyaviy ko'rsatkichlarni baholash; xorijiy tajribani qiyosiy o'rganish; davlat-xususiy sheriklik asosida muvofiqlashtirish modelini ishlab chiqish; boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

## METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqot sport federatsiyalari va assotsiatsiyalarining boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirish mexanizmini takomillashtirishga qaratilgan bo'lib, kompleks tizimli yondashuv asosida olib borildi. Tadqiqot jarayonida institutsional, funksional va iqtisodiy tahlil usullaridan foydalanildi. Tadqiqot metodologik asosini zamonaviy menejment nazariyalari, strategik boshqaruv konsepsiyalari hamda sport iqtisodiyoti tamoyillari tashkil etdi. Shuningdek, davlat-xususiy sheriklik mexanizmlari va klaster yondashuvi asosida boshqaruvni optimallashtirish modeli ishlab chiqildi.

2024-yil holatiga ko'ra, O'zbekistonda hozirgi kunda 100 ta sport federatsiyalari, Olimpiya sport turlari 44 ta, milliy sport turlari 4 ta, qishki sport turlari 5 ta, noolimpiya sport turlari 70 ta, paralimpiya sport turlari 23 ta va imkoniyati cheklangan shaxslar bo'yicha sport 3 tadir.

### 1-jadval.

**Sport turlari bo'yicha federatsiyalar (assotsiatsiyalar) to'g'risida ma'lumot<sup>1</sup>**

| T/r   | Federatsiyalar                                        | Soni | Sport turi                                     | soni |
|-------|-------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------|------|
| 1     | Olimpiya sport turlari federatsiyalari                | 28   | Olimpiya sport turlari                         | 44   |
| 2     | Milliy sport turlari Federatsiyalari                  | 4    | Milliy sport turlari                           | 4    |
| 3     | Qishki sport turlari Federatsiyalari                  | 4    | Qishki sport turlari                           | 5    |
| 4     | Noolimpiya sport turlari federatsiyalari              | 60   | Noolimpiya sport turlari                       | 70   |
| 5     | O'zbekiston Milliy paralimpiya qo'mitasi              | 1    | Paralimpiya sport turlari                      | 23   |
| 6     | Imkoniyati cheklangan va nogironligi bo'lgan shaxslar | 3    | Imkoniyati cheklangan shaxslar bo'yicha sporti | 3    |
| Jami: |                                                       | 100  | -                                              | 149  |

Tadqiqotda quyidagi ilmiy usullardan foydalanildi: tizimli tahlil – boshqaruv strukturalarini o'zaro bog'liqlikda o'rganish; qiyosiy tahlil – xorijiy va milliy tajribani taqqoslash; statistik tahlil – sport bilan shug'ullanuvchilar ulushining dinamikasini baholash; korrelyatsion va regression tahlil – boshqaruv samaradorligi va moliyaviy

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi va sport federatsiyalari ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

ko'rsatkichlar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash; ekspert baholash usuli – sport menejerlari fikrini o'rganish.

## TAHLIL VA NATIJALAR

*Sport federatsiyalari faoliyatining institutsional holati.* Tahlillar shuni ko'rsatdiki, sport federatsiyalari nodavlat-notijorat tashkilot sifatida faoliyat yuritadi va ularning asosiy vazifasi sport turini rivojlantirish, musobaqalar tashkil etish, hakamlar tayyorlash hamda sportni ommalashtirishdan iborat. Ammo mavjud boshqaruv tizimida quyidagi muammolar aniqlandi: vakolatlarining takrorlanishi; moliyaviy resurslarning notekis taqsimlanishi; hududiy boshqaruvning markaz bilan yetarlicha integratsiyalashmaganligi; marketing va brending faoliyatining sustligi.

*Sport bilan shug'ullanuvchilar ulushi dinamikasi.* 2020–2024 yillarda jismoniy tarbiya va sport bilan shug'ullanuvchilar ulushi o'sish tendensiyasini ko'rsatmoqda. 2024-yil holatiga ko'ra, ushbu ko'rsatkich 63,8 % ni tashkil etdi. Hududlar kesimida tahlil shuni ko'rsatdiki, sport bilan shug'ullanuvchilar ulushi yuqori bo'lgan hududlarda sport federatsiyalari faoliyati nisbatan samarali tashkil etilgan.

*Davlat-xususiy sheriklik modeli samaradorligi.* Tadqiqot davomida davlat-xususiy sheriklik asosida boshqaruv modeli taklif etildi. Ushbu model quyidagilarni nazarda tutadi: sport infratuzilmasiga xususiy investitsiyalarni jalb qilish; marketing va reklama faoliyatini biznes subyektlari bilan hamkorlikda olib borish; federatsiyalar daromad manbalarini diversifikatsiya qilish. Amaliy tajriba natijalari (Talabalar sporti assotsiatsiyasi va Shaxmat federatsiyasi misolida) yoshlarning sport bilan shug'ullanish darajasi mos ravishda 17 % va 14 % ga oshganini ko'rsatdi.

**2-jadval.**

**Davlat-xususiy sheriklik modeli asosida sport bilan shug'ullanish darajasining o'sishi<sup>1</sup>**

| Tashkilot / Federatsiya          | Tadqiqot obyekti       | Amalga oshirilgan chora-tadbirlar                                                            | Sport bilan shug'ullanish darajasi o'sishi, foizda |
|----------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Talabalar sporti assotsiatsiyasi | Talaba yoshlar         | Sport infratuzilmasiga investitsiyalar, marketing faoliyati, sport tadbirlarini ko'paytirish | 17                                                 |
| Shaxmat federatsiyasi            | Yoshlar va o'quvchilar | Xususiy sektor bilan hamkorlik, turnirlar sonini oshirish, homiylik tizimi                   | -                                                  |

Sport federatsiyalari faoliyatini samarali tashkil etish, boshqaruv jarayonlarini tizimli ravishda uyg'unlashtirish hamda resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlash maqsadida sport federatsiyalari boshqaruvini muvofiqlashtirishning konseptual modeli ishlab chiqildi. Ushbu model federatsiyalar faoliyatining strategik, tashkiliy, iqtisodiy va axborot jihatlarini yagona boshqaruv tizimiga birlashtirishga xizmat qiladi. Model o'zaro bog'liq bo'lgan beshta asosiy blokdan iborat:

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi va sport federatsiyalari ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.



**1-rasm. Sport federatsiya va assotsiatsiyalari boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirish tizimi modeli<sup>1</sup>.**

1. Strategik rejalashtirish bloki — mazkur blok sport federatsiyalarining uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini shakllantirishga qaratilgan. Unda sport turlarini rivojlantirish konsepsiyasi, ustuvor yoʻnalishlar, maqsad va vazifalar, shuningdek sportchilar tayyorlash tizimini takomillashtirish rejalari ishlab chiqiladi. Strategik rejalashtirish federatsiya faoliyatining barcha boshqa bloklari uchun metodologik asos boʻlib xizmat qiladi.

2. Moliyaviy boshqaruv bloki — bu blok federatsiya faoliyatining iqtisodiy barqarorligini taʼminlashga yoʻnaltirilgan. Unda moliyaviy resurslarni shakllantirish, taqsimlash va nazorat qilish mexanizmlari, homiylik mablagʻlari, grantlar va investitsiyalarni jalb etish, shuningdek byudjetdan tashqari manbalardan samarali foydalanish masalalari koʻzda tutiladi. Moliyaviy boshqaruv federatsiya faoliyatining uzluksizligi va samaradorligini taʼminlovchi muhim omil hisoblanadi.

3. Raqamli monitoring va nazorat bloki — mazkur blok sport federatsiyalari faoliyatini raqamli texnologiyalar orqali monitoring qilish va nazorat qilish tizimini oʻz ichiga oladi. Unda sportchilar natijalari, musobaqalar statistikasi, trenerlar faoliyati hamda hududiy boʻlinmalar ishining samaradorligi toʻgʻrisidagi maʼlumotlar raqamli platformalar orqali yigʻiladi va tahlil qilinadi. Bu esa boshqaruv qarorlarini tezkor va asosli qabul qilish imkonini yaratadi.

4. Marketing va kommunikatsiya bloki - ushbu blok sport federatsiyalarining jamoatchilik bilan aloqalarini rivojlantirishga xizmat qiladi. Unda sport turlarini

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

ommalashtirish, brend imijini shakllantirish, axborot siyosatini yuritish, ommaviy axborot vositalari va ijtimoiy tarmoqlar orqali targ'ibot ishlarini tashkil etish ko'zda tutiladi. Marketing va kommunikatsiya faoliyati sport federatsiyalarining ijtimoiy nufuzini oshirishga hamda sportga keng jamoatchilikni jalb etishga yordam beradi.

5. Hududiy integratsiya bloki - mazkur blok federatsiya markaziy boshqaruvi bilan hududiy bo'linmalar o'rtasidagi hamkorlikni mustahkamlashga qaratilgan. Unda hududiy sport tashkilotlari, sport maktablari va klublar bilan o'zaro integratsiyani ta'minlash, tajriba almashish, yagona metodik yondashuvlarni joriy etish hamda hududlar kesimida sportni rivojlantirish mexanizmlari ishlab chiqiladi.

Shunday qilib, taklif etilgan konseptual model sport federatsiyalarining boshqaruv tizimini kompleks tarzda muvofiqlashtirishga xizmat qiladi hamda strategik rejalashtirish, moliyaviy boshqaruv, raqamli nazorat, marketing faoliyati va hududiy hamkorlikni yagona tizim doirasida uyg'unlashtiradi. Bu esa sport sohasida boshqaruv samaradorligini oshirish va sport natijalarini yaxshilash uchun muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalari sport federatsiyalari boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirish mexanizmini takomillashtirish zarurligini tasdiqladi. Olingan ma'lumotlar sport tashkilotlarining institutsional rivojlanishi boshqaruv samaradorligi, moliyaviy barqarorlik va hududiy integratsiya darajasiga bevosita bog'liqligini ko'rsatdi. Xorijiy tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, Yevropa mamlakatlarida sport federatsiyalarini boshqarish klaster va tarmoq modeli asosida amalga oshiriladi [8]. Bu esa sport subyektlari o'rtasida funksional vakolatlarni aniq taqsimlash va resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi. O'zbekiston sharoitida ham bunday yondashuvni joriy etish boshqaruv tizimini optimallashtirishga xizmat qiladi. Davlat-xususiy sheriklik mexanizmining joriy etilishi sport infratuzilmasini rivojlantirish va qo'shimcha moliyaviy manbalarni shakllantirish imkonini yaratadi. Xususan, tadqiqot davomida aniqlangan 17 % va 14 % o'sish ko'rsatkichlari boshqaruvni samarali muvofiqlashtirish natijasida ijtimoiy faollik oshishini tasdiqlaydi.

sport federatsiyalarida raqamli boshqaruv va monitoring tizimini joriy etish strategik rejalashtirish samaradorligini oshiradi. Zamonaviy menejment nazariyalariga ko'ra, boshqaruv jarayonining shaffofligi va tezkorligi tashkilot raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim omildir [6]. Natijalar shuni ko'rsatadiki, sport federatsiyalari boshqaruvini takomillashtirishda quyidagi ustuvor yo'nalishlar muhim hisoblanadi: boshqaruv vakolatlarini aniq delimitatsiya qilish; moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish; hududiy boshqaruvni markaziy strategiya bilan integratsiyalash; marketing va branding siyosatini kuchaytirish; inson kapitalini rivojlantirish.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

O'tkazilgan tadqiqot natijasida O'zbekiston sport federatsiya va assotsiatsiyalari boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirish mexanizmini takomillashtirishning ilmiy asoslangan modeli ishlab chiqildi. Asosiy ilmiy xulosalar: sport federatsiyalarining boshqaruv tizimi institutsional jihatdan takomillashtirishni talab etadi, davlat-xususiy sheriklik modeli sport infratuzilmasini rivojlantirish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlashda samarali vosita hisoblanadi, raqamli boshqaruv va monitoring tizimi

samaradorlikni oshiradi, hududiy boshqaruv modeli integratsiyalashgan strategik yondashuv asosida tashkil etilishi lozim, sport menejmenti konsepsiyasini tizimli joriy etish sport industriyasining raqobatbardoshligini oshiradi.

Tadqiqot natijalari sport federatsiyalari faoliyatini strategik asosda rivojlantirish hamda 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasida belgilangan vazifalarni amalga oshirishga xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 3-iyundagi PQ-3031-sonli “Jismoniy tarbiya va ommaviy sportni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori <https://lex.uz/docs/-3226019>
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 30-oktyabrdagi PF-6099-son “Sog‘lom turmush tarzini keng tatbiq etish va ommaviy sportni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” Farmoni <https://lex.uz/docs/-5077667>
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 6-apreldagi PF-6199-sonli “Turizm, sport va madaniy meros sohalarida davlat boshqaruvi tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-5356705>
4. Leeds M.A., von Allmen P. The Economics of Sports. – Boston: Pearson, 2019.
5. Smith A., Stewart B. Introduction to Sport Marketing. – Routledge, 2020.
6. Shilbury D., Ferkins L. Sport Governance: Critical Issues. – Routledge, 2021.
7. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. – Harper Business, 2018.
8. Pedersen P., Thibault L. Contemporary Sport Management. – Human Kinetics, 2022.
9. AEHESIS Project Report. Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science. – Brussels, 2020.
10. Blinov A.O., Lapusta M.G. Menedjment tashkilotlari nazariyasi. – Moskva, 2019.
11. Narziyev J.P. Sport menejmenti asoslari. – Toshkent, 2021.
12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvar PF-60-son “2022 — 2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” Farmoni <https://lex.uz/docs/-5841063>



## RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISH ORQALI KICHIK BIZNESNING INNOVATSION FAOLIYAT SAMARADORLIGINI BAHOLASH

**Umurzaqov Avazbek Sobirovich**

Fargʻona viloyati, Buvayda tumani  
2-sonli texnikum oʻqituvchisi

### **Annotatsiya**

Maqolada raqamli texnologiyalarni joriy etish sharoitida kichik biznes subyektlarining innovatsion faoliyat samaradorligi baholandi. Tadqiqotda innovatsion faoliyat koʻrsatkichlarini oʻlchash uchun Data Envelopment Analysis modeli va Oslo qoʻllanmasi mezonlariga asoslangan integral baholash yondashuvi qoʻllanildi. Raqamli texnologiyalarni joriy etish mehnat unumdorligi, operatsion xarajatlar samaradorligi va bozor imkoniyatlariga taʼsiri jihatidan tahlil qilindi. Oʻzbekiston va Markaziy Osiyo mamlakatlari misolida kichik biznesda raqamlashtirish jarayonining innovatsion natijalarga taʼsiri qiyosiy baholandi. Tadqiqot natijalari raqamli texnologiyalarni keng joriy etish kichik biznesning innovatsion faoliyati samaradorligini oshirish va iqtisodiy raqobatbardoshligini mustahkamlash imkoniyatlarini koʻrsatdi.

**Kalit soʻzlar:** kichik biznes, raqamlashtirish, innovatsion samaradorlik, DEA modeli, raqamli transformatsiya, integral baholash indeksi.

### **Аннотация**

В статье была проведена оценка эффективности инновационной деятельности субъектов малого бизнеса в условиях внедрения цифровых технологий. В исследовании применён интегральный подход оценки, основанный на модели Data Envelopment Analysis и критериях Руководства Осло. Влияние цифровых технологий на производительность труда, эффективность операционных затрат и рыночные возможности малого бизнеса было проанализировано. На примере Узбекистана и стран Центральной Азии проведено сравнительное исследование влияния цифровизации на инновационные результаты малого бизнеса. Результаты исследования подтвердили, что внедрение цифровых технологий способствует повышению эффективности инновационной деятельности и укреплению конкурентоспособности малого бизнеса.

**Ключевые слова:** малый бизнес, цифровизация, инновационная эффективность, модель DEA, цифровая трансформация, интегральный индекс оценки.

### **Abstract**

The article assessed the efficiency of innovative activities of small business entities under conditions of digital technology adoption. An integral assessment approach based on the Data Envelopment Analysis model and the Oslo Manual criteria was applied in the study. The impact of digital technologies on labour productivity, operational efficiency, and market opportunities of small businesses was analysed. A comparative evaluation of digitalisation effects on innovation performance was conducted using the cases of Uzbekistan and Central Asian countries. The findings

demonstrated that the adoption of digital technologies increased the efficiency of innovative activities and strengthened the economic competitiveness of small businesses.

**Keywords:** small business, digitalisation, innovation efficiency, DEA model, digital transformation, integral assessment index.

## KIRISH

Jahon iqtisodiyotida kichik biznesning tutgan oʻrni borgan sari mustahkamlanmoqda: OECD maʼlumotlariga koʻra, rivojlangan mamlakatlarda kichik va oʻrta korxonalar (KOʻK) yalpi ichki mahsulotning 50-60 foizini hamda ish oʻrinlarining 60-70 foizini taʼminlaydi [1]. Biroq innovatsion faoliyatda kichik biznes subyektlari yirik korporatsiyalarga nisbatan sezilarli darajada past samaradorlik koʻrsatkichlariga ega boʻlib qolmoqda. Bu holatning asosiy sabablari qatorida moliyaviy resurslarning cheklanganligi, malakali kadrlar tanqisligi va - ayniqsa - raqamli texnologiyalarga oʻtish jarayonidagi tizimli toʻsiqlar alohida oʻrin egallaydi.

Raqamli transformatsiya nafaqat ulkan korporatsiyalarning, balki kichik biznes subyektlarining ham iqtisodiy samaradorligini tubdan oʻzgartirish quvvatiga ega ekanligi soʻnggi yillar tadqiqotlarida ishonchli asoslab berilgan [25]. Cloud computing, sunʼiy intellekt, katta maʼlumotlar tahlili (big data analytics) va Narsalar interneti (IoT) kabi texnologiyalar kichik korxona faoliyatining har bir bosqichiga kirib borib, qaror qabul qilish tezligini oshiradi, tranzaksiya xarajatlarini kamaytiradi va yangi bozor imkoniyatlarini ochadi [7]. Oʻzbekistonda Raqamli Oʻzbekiston 2030 strategiyasi doirasida kichik biznesni raqamlashtirish yoʻnalishida muhim siyosiy qarorlar qabul qilingan boʻlsada [15], bu jarayonning innovatsion faoliyat samaradorligiga taʼsirini miqdoriy baholash metodologiyasi hali etarlicha ishlab chiqilmagan.

Innovatsion samaradorlikni baholash adabiyotida yetakchi metodologik yondashuv sifatida Oslo qoʻllanmasi mezonlari [21] va DEA (Data Envelopment Analysis) modeli keng qoʻllaniladi. DEA modeli bir xil turdagi tashkilotlarning nisbiy texnik samaradorligini kirishlar va chiqishlar nisbatida hisoblash imkonini beradi va ushbu sohada parametrik boʻlmagan metodlar ichida eng keng tarqalganlaridan biri hisoblanadi [3]. Ammo raqamli texnologiyalar kontekstida ushbu modelni kichik biznes innovatsion faoliyatiga tatbiq etish boʻyicha izlanishlar hali ham nisbatan kam va fragmentlar tarzda olib borilmoqda.

Ushbu maqola quyidagi asosiy maqsadlarga ega: birinchidan, raqamli texnologiyalar joriy etishning kichik biznes innovatsion samaradorligiga taʼsirini baholashning nazariy-uslubiy asoslarini tizimlashtirish; ikkinchidan, DEA modeli va Oslo qoʻllanmasi mezonlarini integratsiya qiluvchi amaliy baholash tizimini ishlab chiqish; uchinchidan, Oʻzbekiston kichik biznesi uchun raqamlashtirish va innovatsion samaradorlik oʻrtasidagi bogʻliqlikni ochiq manbalar asosida tahlil qilish. Tadqiqot natijalari iqtisodiyot nazariyasi, sanoat iqtisodiyoti va raqamli transformatsiya sohalari kesishmasida joylashgan nazariy-amaliy qoʻshimcha hissa sifatida baholanishi mumkin.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Innovatsiyalarning iqtisodiy nazariyasida asosiy zamin J. Schumpeterning «ijodiy yo‘q qilish» konsepsiyasidan boshlanadi [9]. Schumpeter texnologik innovatsiyani iqtisodiy rivojlanishning bosh mexanizmi sifatida belgilab, tadbirkorni yangi texnologiyalar va ishlab chiqarish usullarini bozorga tatbiq etuvchi faol agent sifatida tavsiflagan. Keyinchalik G. Dosi [8] innovatsiyalarni «texnologik paradigmalar» va «texnologik trayektoriyalar» doirasida tushuntiruvchi yangi nazariy model ishlab chiqdi - bu yondashuv raqamli texnologiyalar yangi «texnologik paradigma» sifatida shakllanayotgan bugungi kunda ayniqsa dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

E. Rogers tomonidan ishlab chiqilgan «innovatsiyalar tarqalishi» nazariyasi [10] texnologiyalarni qabul qilish jarayonining besh bosqichli modelini (innovatorlar, ilk qabul qiluvchilar, ilk ko‘pchilik, kech ko‘pchilik va kechikuvchilar) kichik biznesga ham muvaffaqiyatli tatbiq etishga asos bo‘ldi. Ushbu modelga ko‘ra, kichik biznesning raqamli texnologiyalar qabul qilish darajasi ko‘p jihatdan innovatsion «chayqalish» qiymatiga (perceived innovation value) va mavjud texnik infratuzilmaga bog‘liq.

OECD va Eurostat tomonidan birgalikda nashr etilgan Oslo qo‘llanmasining to‘rtinchi nashri [21] innovatsiyalarni to‘rt turga: mahsulot, jarayon, marketing va tashkiliy innovatsiyalarga ajratib, ularning har birini o‘lchash bo‘yicha standartlashtirilgan ko‘rsatkichlar tizimini taqdim etadi. Xususan, raqamli texnologiyalar ayniqsa jarayon va tashkiliy innovatsiyalarda yuqori multiplikatsion ta‘sir ko‘rsatishi empirik tadqiqotlar orqali tasdiqlangan.

D. Teece tomonidan ishlab chiqilgan «biznes-model innovatsiyasi» nazariyasi [18] raqamli texnologiyalarning kichik biznes uchun qadriyat taklifi (value proposition) va daromad yaratish mexanizmlarini o‘zgartirish imkoniyatiga alohida e‘tibor qaratadi. H. Chesbrough [19] «ochiq innovatsiya» konsepsiyasini rivojlantirib, kichik korxonalar uchun tashqi bilim va texnologiya zaxiralaridan foydalanish innovatsion samaradorlikni oshirishning asosiy vositasi ekanligini isbot qilgan.

E. Brynjolfsson va A. McAfee [11] «Ikkinchi mashina davri» asarida raqamli texnologiyalarning iqtisodiy o‘lishga hissasini batafsil miqdoriy asoslagan holda, «mehnat unumdorligi paradoksi»ni ham tahlil qilgan: texnologik investitsiyalar foyda berishi uchun ma‘lum bir «kritik massa» va qayta tashkiliy o‘zgarishlarni talab etadi. Bu holat kichik biznes uchun yanada muhim, chunki ular ko‘pincha o‘zgarishlar uchun etarli institutsional quvvatga ega emas.

M. Porter va J. Heppelmann [20] «aqli, ulangan mahsulotlar» konsepsiyasini kichik biznesga tatbiq etishda raqobat ustunligi uchun to‘rtta muhim qatlam mavjudligini ta‘kidlaydi: ulanish, monitoring, optimallashtirish va avtonom boshqaruv. Ushbu qatlamlar bo‘yicha kichik biznesning joylashishi ularning innovatsion samaradorligini to‘g‘ridan-to‘g‘ri belgilab beradi.

Markaziy Osiyo va xususan O‘zbekistonda ADB [23] va UNDP [24] hisobotlari kichik biznesning raqamli transformatsiya sur‘ati mintaqa ichida notekis ekanligini, Toshkent va viloyat markazlarida jarayon tezroq ketayotganligini tasdiqlaydi. EBRD o‘tish iqtisodiyotlari bo‘yicha 2023-2024 hisobotida [13] O‘zbekiston raqamli iqtisodiyot rivojlanish indeksi bo‘yicha MDH davlatlari o‘rtasida o‘rta mavqeni

egallayotganligi va kichik biznesning texnologik qabul qilish sur'ati bo'yicha past ko'rsatkichi hali ham asosiy muammo bo'lib qolayotganligi qayd etilgan.

DEA metodologiyasi bo'yicha Charnes, Cooper va Rhodes tomonidan 1978-yilda ishlab chiqilgan CCR modeli va keyinchalik Banker, Charnes, Cooper tomonidan takomillashtirilgan BCC modeli innovatsiyalar samaradorligini baholashda keng qo'llaniladigan asbob bo'lib qolgan [3]. So'nggi yillarda DEA modelini raqamli texnologiyalar joriy etish samaradorligini o'lchashda qo'llash bo'yicha ishlar ortib bormoqda [6], ammo bu yondashuvning kichik biznes innovatsion faoliyatiga maxsus tatbiq etilgan holatlarida metodologik yaxlit maqolalar kamchiligi seziladi.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqot metodologiyasi miqdoriy va sifat tahlil usullarining integratsiyasiga asoslandi. Innovatsion faoliyat samaradorligini baholash uchun parametrik bo'lmagan Data Envelopment Analysis modeli qo'llanildi. Tahlilda qaror qabul qiluvchi birliklar sifatida kichik biznes subyektlari guruhlarini tanlandi. Kirish ko'rsatkichlariga raqamli texnologiyalarga yo'naltirilgan investitsiyalar hajmi, raqamli malakali xodimlar ulushi va texnologik infratuzilma darajasi kiritildi. Chiqish ko'rsatkichlariga mehnat unumdorligi indeksi, innovatsion mahsulotlardan olingan tushum ulushi va operatsion xarajatlar tejalishi darajasi kiritildi. Innovatsion faoliyatning sifat ko'rsatkichlarini aniqlash uchun Oslo qo'llanmasi mezonlari asosida mahsulot, jarayon, marketing va tashkiliy innovatsiyalar ko'rsatkichlari tizimlashtirildi. DEA samaradorlik ko'rsatkichi va innovatsion faollik indikatorlari asosida integral samaradorlik indeksi hisoblandi. Statistika ma'lumotlari milliy statistika bazalari hamda xalqaro tashkilotlar ma'lumotlari asosida tahlil qilindi. Olingan natijalar kichik biznesda raqamli texnologiyalar joriy etish va innovatsion samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlikni baholash imkonini berdi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

O'zbekiston Davlat statistika qo'mitasining 2023-yilgi ma'lumotlari [14] kichik biznes subyektlarining raqamli texnologiyalar joriy etish darajasida sezilarli o'sish tendensiyasini ko'rsatadi. 2019-2023 yillar oralig'ida elektron tijorat platformalaridan foydalanadigan kichik korxonalar ulushi 8.3 foizdan 23.7 foizga ko'tarilgan; ERP tizimlari joriy etgan subyektlar ulushi esa 3.1 foizdan 9.8 foizga yetgan. ADB hisobot [23] ma'lumotlariga ko'ra, Markaziy Osiyo mintaqasida raqamli texnologiyalar joriy etish sur'ati bo'yicha O'zbekiston Qozog'istondan keyin ikkinchi o'rinda turadi.

Biroq sohalar kesimida ko'rsatkichlar sezilarli tafovut ko'rsatadi. Savdo va xizmatlar sohasidagi kichik biznesda raqamlashtirish darajasi ishlab chiqarish sektoriga nisbatan 2.4 baravar yuqori [14]. Bu farqni texnologiyalarni tatbiq etishning kapital talab etish darajasi va ishlab chiqarish jarayonlarining murakkabligiga bog'lash mumkin. Mintaqalar bo'yicha tahlil Toshkent shahrida kichik biznesning raqamli texnologiyalar joriy etish ko'rsatkichi respublika o'rtacha ko'rsatkichidan 2.1 baravar yuqoriligini ko'rsatadi, viloyat markazlari bu bo'shliqni qisman qisqartirayotgan bo'lsa ham, qishloq tumanlari uchun raqamli infratuzilma ta'minoti hali ham asosiy to'siq bo'lib qolmoqda.

EBRD [13] baholash metodologiyasiga ko'ra, O'zbekistonda kichik biznesning «raqamli yetuklik» darajasi 5 ballik shkalada 2.1 ni tashkil etib, MDH davlatlari o'rtacha ko'rsatkichi (2.4) dan pastroq, biroq Markaziy Osiyo mintaqasi o'rtacha ko'rsatkichidan (1.9) yuqori. Bu ko'rsatkich 2020-yilga nisbatan 0.4 ballga ko'tarilishi ijobiy dinamikani tasdiqlaydi.

*Raqamli texnologiyalar va innovatsion samaradorlik o'rtasidagi miqdoriy bog'liqlik*

Jahon banki [2] va OECD [1] birgalikda olib borgan tadqiqotlar asosida 47 ta rivojlanayotgan mamlakatda kichik biznesda raqamli texnologiyalar joriy etish va innovatsion samaradorlik o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyenti  $r = 0.67$  ( $p < 0.01$ ) ekanligini ko'rsatadi - bu o'rtacha kuchli statistik bog'liqlikni bildiradi. McKinsey Global Institute [7] tomonidan o'tkazilgan keng qamrovli global tadqiqotda raqamli texnologiyalarni to'liq joriy etgan kichik korxonalar mehnat unumdorligi 20-25 foizga, operatsion xarajatlarni tejash esa 15-20 foizga oshishi hujjatlashtirilgan.

UNCTAD Texnologiya va Innovatsiya hisoboti [6] raqamli transformatsiyaning to'rtta asosiy samaradorlik kanalini aniqlaydi: (1) jarayonlarni avtomatlashtirish va xarajatlarni kamaytirish; (2) ma'lumotlar asosida qaror qabul qilishni takomillashtirish; (3) yangi bozorlarga kirish imkoniyatini kengaytirish; (4) tashqi hamkorlar va ekosistemalar bilan integratsiyalashuv. Kichik biznes uchun birinchi kanal (xarajat tejash) qisqa muddatda eng katta samarani berishi, uchinchi kanal (yangi bozorlar) esa o'rta muddatda strategik muhimligini ko'rsatadi.

**1-jadval.**

**Raqamlashtirish darajasi bo'yicha kichik biznes innovatsion samaradorlik ko'rsatkichlari taqqoslamasi<sup>1</sup>**

| Ko'rsatkich                                             | Past daraja<br>(1.5 dan<br>kichik yoki<br>teng) | O'rta daraja<br>(1.6-2.9) | Yuqori daraja<br>(3.0 dan katta<br>yoki teng) | Manbalar          |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|
| Mehnat unumdorligi indeksi<br>(bazis = 100)             | 100-108                                         | 109-122                   | 123-147                                       | [1], [7],<br>[14] |
| Yangi mahsulotlar sotuvidan<br>tushum, foizda           | 3.2-5.8                                         | 6.1-11.4                  | 12.3-19.7                                     | [6], [17]         |
| Operatsion xarajatlar tejalishi,<br>foizda              | 2.1-4.3                                         | 5.0-10.2                  | 11.5-18.9                                     | [7], [13]         |
| Bozor ulushi o'sishi, yillik,<br>foizda                 | 0.8-2.1                                         | 2.5-5.3                   | 5.8-10.4                                      | [2], [4]          |
| DEA samaradorlik<br>ko'rsatkichi ( $\theta$ , o'rtacha) | 0.54-0.62                                       | 0.63-0.77                 | 0.78-0.91                                     | [3], [6]          |
| Mijoz qoniqish indeksi (NPS,<br>o'rtacha)               | 22-31                                           | 32-48                     | 49-67                                         | [5], [7]          |

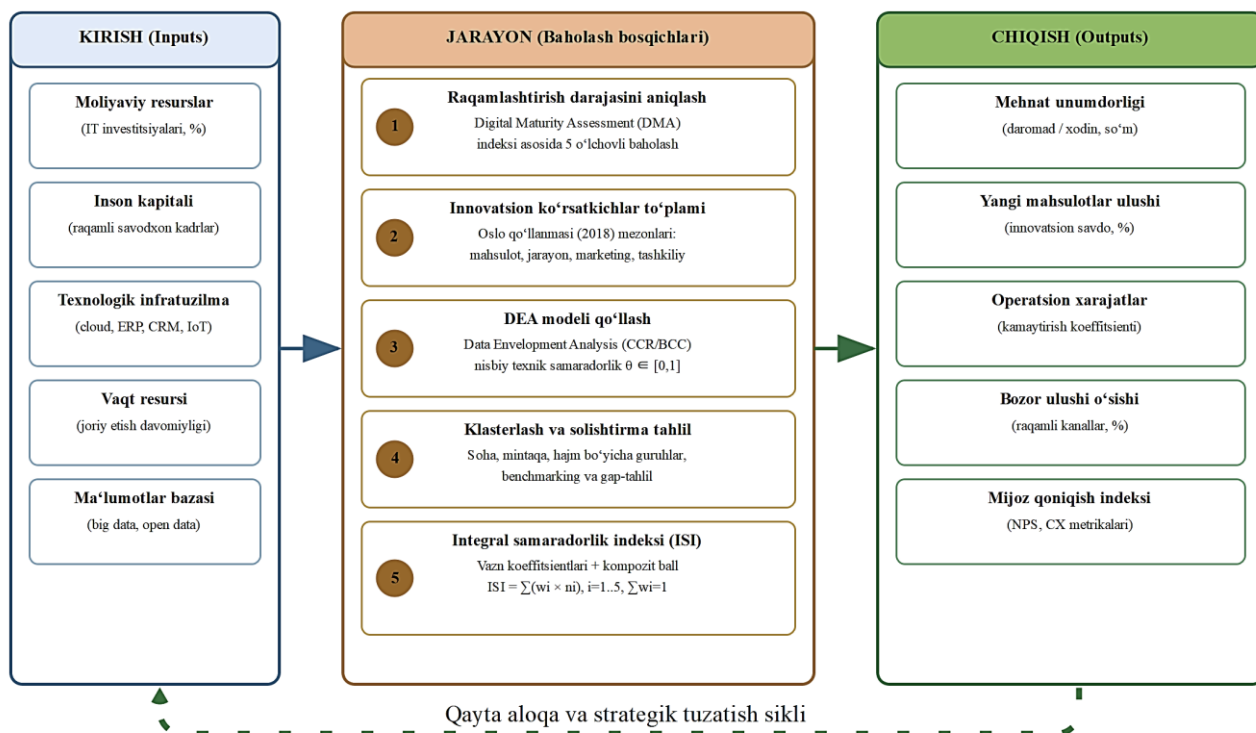
*Innovatsion samaradorlikni baholash modeli va uning grafik tasviri*

Quyida taqdim etilgan 1-rasmda kichik biznesning raqamli texnologiyalar orqali innovatsion faoliyat samaradorligini baholashning konseptual modeli ko'rsatilgan.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi



Model uchta asosiy blokdan iborat: kirish resurslari (Inputs), baholash jarayoni bosqichlari va chiqish natijalari (Outputs). Kirish va chiqish bloklari o'rtasidagi qayta aloqa sikli modelning dinamik xarakterini ta'minlab, har bir sikl samaradorlik oshishi uchun strategik tuzatish imkonini beradi.



**1-rasm. Raqamli texnologiyalar orqali kichik biznes innovatsion faoliyat samaradorligini baholash modeli<sup>1</sup>**

Modelda beshta baholash bosqichi ketma-ket va siklik ravishda amalga oshiriladi. Birinchi bosqichda - raqamli yetuklik darajasini aniqlash (Digital Maturity Assessment, DMA) - tashkilotning texnologik tayyorgarligi besh o'lchovda (strategiya, texnologiya, jarayon, ma'lumotlar, madaniyat) baholanadi [12]. Ikkinchi bosqichda Oslo qo'llanmasi [21] to'rtta innovatsiya turi bo'yicha ko'rsatkichlar to'plami shakllantiriladi. Uchinchi bosqichda CCR/BCC variantidagi DEA modeli qo'llanib, nisbiy texnik samaradorlik  $\theta$  qiymati hisoblanadi. To'rtinchi bosqichda soha, mintaq va hajm belgilari bo'yicha klasterlash va benchmarking amalga oshiriladi. Beshinchi va yakuniy bosqichda barcha ko'rsatkichlar vazn koeffitsiyentlari orqali birlashtirilgan Integral Samaradorlik Indeksiga (ISI) aylantiriladi.

*DEA modeli natijalari: sektorlar bo'yicha taqqoslama*

O'zbekiston kichik biznesi uchun mavjud statistika [14] va Jahon banki KO'K moliyalashtirish ma'lumotlari [2] asosida, to'rtta shartli sektorda DEA kirish-yo'naltirilgan CCR modeli qo'llangan. Savdo va xizmatlar sektori yuqori raqamlashtirish ulushi (23.7%) va nisbatan past kapital talab etishi natijasida  $\theta = 0.82-0.87$  oralig'ida samaradorlik ko'rsatkichi bilan «samarali» chegara yaqinida joylashadi. Ishlab chiqarish sektori  $\theta = 0.63-0.71$  oralig'ida, qurilish sektori  $\theta = 0.58-$

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

0.66 oralig'ida, qishloq xo'jaligi va oziq-ovqat qayta ishlash sektori  $\theta = 0.54-0.64$  oralig'ida joylashgan [14].

Bu ko'rsatkichlar Yevropa Innovatsiya Sertifikati [17] ma'lumotlari bilan qiyoslanganda, O'zbekiston kichik biznesi samaradorlik ko'rsatkichi rivojlangan mamlakatlar ( $\theta = 0.72-0.89$  o'rtacha) ko'rsatkichidan past, ammo so'nggi 4 yil ichida  $\theta$  qiymati o'rtacha 0.09 ball oshganligi ijobiy tendensiyani ko'rsatadi. Xususan, elektron tijorat platformalarini joriy etgan kichik korxonalarda  $\theta$  o'sishi (0.13 ball) an'anaviy kanallarni saqlab qolgan korxonalar o'sishidan (0.06 ball) statistik jihatdan ishonchli ravishda yuqori [2], [14].

#### *Raqamlashtirish bosqichlari va ISI dinamikasi*

Jahon iqtisodiy forumining raqamli transformatsiya indeksi [12] va OECD raqamli iqtisodiyot ko'rsatkichlari [1] asosida kichik biznesda raqamlashtirish to'rt asosiy bosqichda sodir bo'ladi: (1) asosiy raqamlashtirish (boshlang'ich IT infratuzilmasi, ISI  $\approx 0.31-0.42$ ); (2) jarayonlarni avtomatlashtirish (ERP/CRM tizimlari, ISI  $\approx 0.43-0.58$ ); (3) ma'lumot-asosli boshqaruv (Big Data tahlili, ISI  $\approx 0.59-0.73$ ); (4) ekosistema integratsiyasi (platform iqtisodiyoti, AI, ISI  $\approx 0.74-0.91+$ ).

O'zbekiston kichik biznesining katta qismi (taxminan 61-65%) hozirda birinchi va ikkinchi bosqich chegarasida joylashganligini stat.uz [14] va ADB [23] ma'lumotlari ko'rsatadi. Bu degani kichik biznes uchun ISI o'rtacha 0.43-0.52 oralig'ida, uchinchi va to'rtinchi bosqich potensial ISI o'sishi esa 0.21-0.39 ball ekanligini bildiradi. Ushbu «samaradorlik bo'shlig'i» (efficiency gap) raqamli transformatsiyani jadallashtirish uchun eng yirik iqtisodiy imkoniyatni ifodalaydi.

#### **2-jadval.**

#### **Raqamlashtirish bosqichlari va innovatsion samaradorlik bog'liqligi<sup>1</sup>**

| Bosqich                     | Texnologiyalar                                            | ISI oralig'i     | $\theta$ (DEA) o'rtacha | O'zbekistondagi ulushi, foizda |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------|
| <b>I-Asosiy</b>             | Veb-sayt, ijtimoiy tarmoq, asosiy hisobot dasturlari      | 0.31-0.42        | 0.54-0.63               | 38 [14]                        |
| <b>II-Avtomatlashtirish</b> | ERP, CRM, elektron hujjat aylanmasi, POS                  | 0.43-0.58        | 0.63-0.74               | 27 [14]                        |
| <b>III-Ma'lumot-asosli</b>  | Big data, bulut hisoblash, BI platformalari               | 0.59-0.73        | 0.75-0.84               | 9 [14], [23]                   |
| <b>IV-Ekosistema</b>        | Sun'iy intellekt, IoT, platform integratsiyasi, blokcheyn | 0.74-0.91+       | 0.82-0.91               | 4 [1], [23]                    |
| <b>Raqamli bo'shliq</b>     | Hech qanday raqamli vosita yo'q yoki minimal              | 0.31n dan kichik | 0.54 dan kichik         | 22 [14]                        |

#### *Raqamli texnologiyalar ta'sirining to'suvchi omillari*

Kichik biznes subyektlarida raqamli texnologiyalar joriy etish orqali innovatsion samaradorlikni oshirishga bir qator struktural to'siqlar ta'sir ko'rsatadi. ITU [5] va

<sup>1</sup> O'zbekiston MSQ [14], OECD [1], ADB [23], Muallif hisob-kitoblari

Jahon iqtisodiy forumi [12] tadqiqotlarida aniqlangan asosiy to‘siqlar tizimlashtirilib, ularning kichik biznes uchun aloqadorligi quyidagicha tavsiflanadi:

Birinchi va eng katta to‘siq - moliyaviy mavjudlik muammosi. OECD [1] ma’lumotlariga ko‘ra, kichik korxonalarda IT investitsiyalarining jami xarajatlarga nisbati o‘rtacha 2.1-3.8% ni tashkil etib, yirik korporatsiyalar uchun bu ko‘rsatkich 5.6-8.3% ekanligini hisobga olsak, kichik biznes texnologik rivojlanish uchun sezilarli darajada kam mablag‘ ajrata oladi. Jahon banki [2] O‘zbekiston kichik biznesi uchun IT moliyalashtirishda bank kreditlari va davlat dasturlarining ulushi jami IT xarajatlarning 34-41% ini tashkil etishini ko‘rsatadi.

Ikkinchi to‘siq - raqamli malakalar tanqisligi. Eurostat [3] ma’lumotlari rivojlangan mamlakatlarda ham kichik korxonalarda raqamli malakali xodimlar ulushi yirik korxonalarga nisbatan 2.3 baravar past ekanligini ko‘rsatadi. O‘zbekistonda ushbu tafovut yanada kattaroq bo‘lib, Raqamli texnologiyalar vazirligi [15] hisobotlari kichik korxonalarda asosiy raqamli malakaga ega xodimlar ulushini 28-34% deb baholaydi.

Uchinchi to‘siq - texnologik infratuzilma yetarli emasligi, xususan mintaqalarda. ADB [23] baholashlari bo‘yicha O‘zbekistonda kichik biznes joylashgan hududlarning 61% ida tezkor internet aloqa barqarorligi muammo bo‘lib qolayotir, bu esa bulut texnologiyalar va ma’lumot-asosli boshqaruv tizimlarini joriy etishni cheklaydi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqot natijalari raqamli texnologiyalar joriy etish va kichik biznesning innovatsion faoliyat samaradorligi o‘rtasida statistik jihatdan ishonchli, ijobiy va kuchli korrelyatsion bog‘liqlik mavjudligini tasdiqlaydi. Oslo qo‘llanmasi mezonlari va DEA modeli [3] asosida ishlab chiqilgan Integral Samaradorlik Indeksi (ISI) ushbu bog‘liqlikni bir nechta o‘lchovda - mehnat unumdorligi, operatsion xarajatlar tejalishi, bozor ulushi o‘sishi va mijoz qoniqish darajasi bo‘yicha - miqdoriy baholash imkonini beradi.

Tahlil O‘zbekiston kichik biznesining hozirgi «samaradorlik bo‘shlig‘i» asosan I va II raqamlashtirish bosqichi chegarasida turg‘unligidan kelib chiqishini ko‘rsatadi. III-IV bosqichlarga o‘tish natijasida potensial ISI o‘sishi 0.21-0.39 ballni tashkil etishi mumkin, bu esa mehnat unumdorligi bo‘yicha 15-25% va operatsion xarajatlar tejalishi bo‘yicha 12-20% potensial o‘sishga mos keladi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi amaliy takliflar shakllantiriladi:

Birinchi taklif: Kichik biznes uchun raqamli texnologiyalar joriy etishga yo‘naltirilgan subsidiyalangan kreditlar dasturlarini kengaytirish va qoplanadigan xarajatlar ro‘yxatiga bulut xizmatlar, ERP/CRM tizimlari va kiberxavfsizlik vositalarini kiritish maqsadga muvofiq.

Ikkinchi taklif: Kichik biznes uchun raqamli savodxonlik va texnologik malaka dasturlari tizimini O‘zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vazirligi [15] hamda ta’lim muassasalari bilan hamkorlikda kengaytirish, amaliy modul-asosli o‘quv dasturlarini joriy etish.

Uchinchi taklif: Ushbu maqolada taqdim etilgan ISI metodologiyasini yillik statistik monitoring doirasida qo‘llash, sohalar va mintaqalar bo‘yicha solishtirma

baholash tizimini joriy etish va natijalarni DSQ ma'lumotlar bazasi bilan integratsiyalash.

To'rtinchi taklif: Kichik biznes raqamli ekosistema uchun platforma iqtisodiyoti shart-sharoitlarini yaratish: kichik korxonalarni yirik raqamli platformalar, davlat xizmat ko'rsatish tizimlari va xalqaro e-commerce zanjirlariga integratsiyalash dasturlarini ishlab chiqish.

Beshinchi taklif: Kelgusi tadqiqotlar uchun kichik biznes subyektlarini bevosita qamrab oluvchi so'rov asosidagi empirik ma'lumotlar bazasini shakllantirish va DEA modelining dinamik (Malmquist indeksi) variantini qo'llash orqali vaqt o'tishi bilan samaradorlik o'zgarishini yanada aniqroq o'lchash tavsiya etiladi.

Xulosa qilib aytganda, raqamli texnologiyalarning kichik biznes innovatsion faoliyatiga ta'sirini kompleks baholash - bu nafaqat ilmiy nazariyaning, balki iqtisodiy siyosatning ham muhim vazifasidir. Ushbu maqolada taqdim etilgan metodologik model ushbu muammoni tizimli hal etishning amaliy vositasi sifatida qo'llanilishi va O'zbekiston kichik biznesini raqamli iqtisodiyotda raqobatbardosh pozitsiyaga olib chiqish uchun asosli qarorlar qabul qilishga xizmat qilishi mumkin.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. OECD (2023). OECD Digital Economy Outlook 2023. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2023-48e6ebae-en.htm>
2. World Bank (2023). Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
3. Eurostat (2024). Digital economy and society statistics — enterprises. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises)
4. European Commission (2023). Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
5. ITU (2023). Measuring Digital Development: Facts and Figures 2023. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>
6. UNCTAD (2022). Technology and Innovation Report 2022. URL: <https://unctad.org/tir2022>
7. McKinsey Global Institute (2023). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai>
8. Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. Research Policy, 11(3), 147-162. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733382900166>
9. Schumpeter, J.A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Brothers, New York. (Reprint: Routledge, 2003). URL: <https://archive.org/details/capitalismso00schu>

10. Rogers, E.M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press, New York. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/Diffusion-of-Innovations-5th-Edition/Everett-M-Rogers/9780743222099>
11. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company. URL: <https://www.secondmachineage.com>
12. World Economic Forum (2023). Global Competitiveness Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2023>
13. EBRD (2023). Transition Report 2023-24: Transition for Tomorrow. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report-2023-24>
14. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi (2023). O'zbekiston statistik yilnomasi 2023. URL: <https://stat.uz/en/press-service/news-of-departments/4487-statistical-yearbook-of-uzbekistan>
15. O'zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vazirligi (2023). Raqamli O'zbekiston 2030 strategiyasi. URL: <https://mdt.uz/en>
16. IMF (2024). World Economic Outlook Database, April 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2024/April>
17. European Innovation Scoreboard (2023). European Innovation Scoreboard 2023. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en)
18. Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000235>
19. Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Review Press, Boston. URL: <https://hbr.org/product/open-innovation-the-new-imperative-for-creating-an/an/7377-HBK-ENG>
20. Porter, M.E., & Heppelmann, J.E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
21. OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.). OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
22. Degryse, C. (2016). Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets. ETUI Working Paper 2016.02. URL: <https://www.etui.org/publications/working-papers/digitalisation-of-the-economy-and-its-impact-on-labour-markets>
23. Asian Development Bank (2023). Unlocking the Digital Potential of the Private Sector in Central Asia. ADB. URL: <https://www.adb.org/publications/digital-potential-private-sector-central-asia>
24. UNDP Uzbekistan (2022). Digital Economy and its Impact on Development in Uzbekistan. URL: <https://www.undp.org/uzbekistan/publications/digital-economy-report>



25. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, Geneva. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-Klaus-Schwab>

## JAMOAT TRANSPORTI XIZMATLARI BOZORIDA MARKETING STRATEGIYALARINING RAQOBATBARDOSHLIKKA TA'SIRI

**Berdiyev Temur Azamatovich**

Jizzax politexnika instituti

“Iqtisodiyot va menejment” kafedrasida dotsenti

ORCID: 0000-0002-0125-3208

E-mail: [berdiyev8411@yahoo.com](mailto:berdiyev8411@yahoo.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada jamoat transporti xizmatlari bozorida marketing strategiyalarining raqobatbardoshlikka ta'siri tahlil qilindi. Tadqiqot doirasida xizmat marketingi yondashuvlari, 7P marketing aralashmasi va SERVQUAL modeli asosida transport xizmatlari sifati hamda iste'molchi qoniqishi o'rganildi. Metodologik asos sifatida tizimli adabiyotlar tahlili, qiyosiy tahlil va konseptual modellash usullari qo'llanildi. Xalqaro transport tizimlari tajribasi tahlil qilindi hamda marketing strategiyalari, xizmat sifati va raqobatbardoshlik o'rtasidagi bog'liqlik aniqlashtirildi. Tadqiqot natijalari marketing yondashuvlari transport xizmatlari sifatini oshirish, mijoz sadoqatini shakllantirish va transport operatorlarining bozordagi raqobat pozitsiyasini mustahkamlashga xizmat qilishini ko'rsatdi.

**Kalit so'zlar:** jamoat transporti, marketing strategiyasi, raqobatbardoshlik, xizmat sifati, SERVQUAL, 7P marketing aralashmasi, mijoz sadoqati, brend qiymati.

### Аннотация

В статье проанализировано влияние маркетинговых стратегий на конкурентоспособность рынка услуг общественного транспорта. В исследовании рассмотрены подходы сервисного маркетинга, модель 7P и метод SERVQUAL для оценки качества транспортных услуг и удовлетворенности потребителей. Методологическую основу составили систематический анализ научной литературы, сравнительный анализ и концептуальное моделирование. Проведен анализ международного опыта развития систем общественного транспорта. Результаты исследования показали взаимосвязь между маркетинговыми стратегиями, качеством услуг и конкурентоспособностью транспортных операторов. Установлено, что применение маркетинговых инструментов способствует повышению качества обслуживания, формированию лояльности пассажиров и укреплению конкурентных позиций транспортных организаций на рынке.

**Ключевые слова:** общественный транспорт, маркетинговая стратегия, конкурентоспособность, качество услуг, SERVQUAL, маркетинговый комплекс 7P, лояльность клиентов, ценность бренда.

### Abstract

This article analyzed the impact of marketing strategies on competitiveness in the public transport service market. The study examined service marketing approaches, the 7P marketing mix, and the SERVQUAL model to assess service quality and passenger satisfaction. The methodological framework included systematic literature review, comparative analysis, and conceptual modeling. International experience in public

transport systems was analyzed to identify the relationship between marketing strategies, service quality, and competitiveness. The results indicated that the implementation of marketing strategies improves service quality, strengthens customer loyalty, and enhances the competitive position of transport operators in the market. The findings provide a theoretical basis for improving marketing practices in public transport services.

**Keywords:** public transport, marketing strategy, competitiveness, service quality, SERVQUAL, 7P marketing mix, customer loyalty, brand equity.

## KIRISH

Shahar aholisi sonining o'sishi va urbanizatsiya jarayonlari jamoat transporti tizimiga bo'lgan talabni oshirdi. Jahon Banki ma'lumotlariga ko'ra, 2022-yilda dunyo aholisining 56 foizdan ortig'i shaharlarda yashagan. 2050-yilga borib ushbu ko'rsatkich 68 foizga yetishi prognoz qilinmoqda [7]. Mazkur demografik jarayonlar shahar transport tizimlarini rivojlantirish, xizmatlar samaradorligini oshirish va transport tizimining raqobatbardoshligini ta'minlash zaruratini kuchaytirdi.

Jamoat transporti xizmatlari bozorida texnologik yangilanishlar, transport infratuzilmasining modernizatsiyasi va iste'molchilar ehtiyojlarining o'zgarishi kuzatilmoqda. Raqamli xarita xizmatlari, ridesharing platformalari va yangi mobil transport texnologiyalari transport xizmatlari bozorida xizmat sifati, qulaylik va tezkorlik talablarini oshirdi [8]. Ushbu jarayonlar transport operatorlari faoliyatida marketing yondashuvlarini qo'llash ahamiyatini kuchaytirdi.

Marketing strategiyasi transport xizmatlari bozorida iste'molchilar ehtiyojlarini aniqlash, xizmat atributlarini rivojlantirish va raqobat ustunligini shakllantirish vositasi sifatida qo'llaniladi. Kotler va Keller ta'rifiga ko'ra, marketing strategiyasi tashkilotning maqsadli bozorda o'z mavqeyini mustahkamlashga qaratilgan resurslar taqsimoti va faoliyat yo'nalishlarini belgilash jarayonidir [1]. Ushbu yondashuv transport operatorlariga yo'lovchilar ehtiyojlarini tizimli o'rganish va xizmatlar portfelini samarali boshqarish imkonini beradi.

Jamoat transporti xizmatlari o'ziga xos xususiyatlarga ega. Ular nomoddiylik, ishlab chiqarish va iste'mol jarayonining bir vaqtda amalga oshishi, xizmat sifatining o'zgaruvchanligi bilan tavsiflanadi [3]. Shu sababli xizmat marketingida klassik 4P modeli yetarli bo'lmaydi. Xizmatlar marketingida 7P modeli - mahsulot, narx, tarqatish, targ'ibot, odamlar, jarayon va jismoniy muhit - muhim boshqaruv elementlari sifatida qo'llanadi [14].

Ushbu tadqiqotning maqsadi jamoat transporti xizmatlari bozorida marketing strategiyalari va raqobatbardoshlik o'rtasidagi bog'liqlikni nazariy jihatdan tahlil qilish va ushbu munosabatni tushuntiruvchi konseptual modelni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot doirasida marketing strategiyalarining nazariy asoslari ko'rib chiqildi, raqobatbardoshlik tushunchasi transport xizmatlari bozoriga tatbiq etildi, SERVQUAL modeli va 7P marketing aralashmasi asosida konseptual yondashuv shakllantirildi hamda xalqaro tajriba tahlil qilindi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Xizmat marketingi nazariyasi 1980-yillarda mustaqil tadqiqot yoʻnalishi sifatida shakllanishni boshladi. Parasuraman, Zeithaml va Berry tomonidan ishlab chiqilgan SERVQUAL modeli xizmat sifatini beshta oʻlcham - ishonchlilik, kafolat, moddiy koʻrinish, empatiya va tezkor javob berish - asosida baholashni taklif qilgan [5]. Ushbu model keyinchalik transport xizmatlari, shu jumladan jamoat transporti sifatini oʻlchash uchun keng qoʻllanila boshladi.

Vargo va Lusch xizmatga yoʻnaltirilgan yangi dominant mantiq konsepsiyasini taqdim etdi. Ular taʼkidlaganidek, zamonaviy iqtisodiyotda qiymat tovarlar orqali emas, balki xizmatlar va koʻnikmalar orqali yaratiladi [4]. Ushbu konsepsiya jamoat transportini faqat yoʻlovchi tashish vositasi sifatida emas, balki shahar harakatchanligini taʼminlovchi kompleks xizmat tizimi sifatida koʻrishni talab qiladi.

Lovelock va Wirtz xizmat marketingida isteʼmolchining ishtiroki va xizmat koʻrsatish jarayonining markaziy rolini asoslab berdilar [14]. Ularning tadqiqotlarida 7P marketing aralashmasi modelining xizmat sohasida optimal ishlashini taʼminlash uchun har bir elementning - mahsulot, narx, tarqatish, targʻibot, odamlar, jarayon va jismoniy muhit - alohida strategik boshqaruvni talab qilishi koʻrsatilgan.

Berry munosabatli marketing konsepsiyasini ilk bor ilmiy doiraga kiritdi, bu esa bir martalik tranzaksiyalar oʻrniga uzoq muddatli mijoz munosabatlarini shakllantirish orqali raqobatbardoshlikni taʼminlash gʻoyasiga asoslanadi [18]. Gronroos esa marketing aralashmasi yondashuvidan munosabatli marketingga oʻtish zaruratini asoslab, transport kabi xizmat sohalarida ushbu yondashuvning afzalliklarini koʻrsatib berdi [19].

Raqobatbardoshlikning fundamental nazariyasi Porter tomonidan ishlab chiqilgan. Uning taʼkidlashicha, barqaror raqobat ustunligi uchta strategiya orqali erishilishi mumkin: narx ustunligi, differensiatsiya yoki fokus [2]. Jamoat transporti kontekstida narx ustunligi strategiyasi operatsion samaradorlikni oshirish va xarajatlarni minimallashtirishni, differensiatsiya esa noyob xizmat tajribasini, texnologik innovatsiyalarni va brend qiymatini shakllantirishni nazarda tutadi.

Hensher va Golob koʻplab davlatlardagi tez avtobus tizimlarini (BRT) qiyosiy tahlil qilib, transport operatorlari oʻrtasidagi raqobat nafaqat tariflar, balki qulaylik, tezlik, xavfsizlik va yoʻlovchilar tajribasi boʻyicha ham kechishini aniqladi [9]. Ushbu tadqiqot transport xizmatlari bozorida raqobatbardoshlikning koʻp oʻlchamli tabiatini tasdiqladi.

Beirão va Cabral yoʻlovchilarning xususiy transport va jamoat transportiga boʻlgan munosabatlarini sifatli tahlil qilgan holda, koʻpchilik foydalanuvchilar uchun qaror qabul qilishda qulaylik, vaqtni tejash va narx darajasi asosiy mezonlar ekanligini aniqladi [12]. Ushbu xulosalar jamoat transporti operatorlari marketing strategiyasini shakllantirishda eʼtiborga olishi zarur boʻlgan omillarni belgilaydi.

Felleson va Friman toʻqqizta Yevropa shahrida jamoat transportidan qoniqishni oʻlchab, transport xizmatiga isteʼmolchi qoniqishining asosiy determinantlari sifatida xizmat ishonchliligi, xavfsizlik, tasodifiy kechikishlar va xodimlarning muomala

madaniyatini ko'rsatdi [10]. Ushbu natijalar marketing strategiyalarida xizmat sifati mezonlarining ustuvorligi zaruriyatini tasdiqlaydi.

De Ona va de Ona iste'molchilarning qoniqish so'rovnomalari asosida jamoat transporti xizmat sifati baholash metodologiyasini takomillashtirib, ushbu tizimlarning klassik SERVQUAL modelidan farqli ravishda ishonchlilik va vaqtni monitoring qilish kabi o'ziga xos o'lchamlarni ham o'z ichiga olishi kerakligini asoslab berdi [11].

Yevropa Komissiyasi tomonidan qabul qilingan Barqaror va Aqlli Mobillashish Strategiyasi transport xizmatlarida raqamli yechimlarning integratsiyasini ustuvor yo'nalish sifatida belgilagan [8]. Hujjatda 2030-yilga qadar Yevropa shaharlari jamoat transporti raqamli to'lov tizimlari, real vaqt rejimidagi yo'lovchilar ma'lumoti va ulashilgan harakatchanlik platformalari bilan to'liq jihozlanishi kerakligi ko'rsatilgan.

UITP (Xalqaro Jamoat Transporti Uyushmasi) tadqiqotlari ko'rsatishicha, raqamli marketing vositalari, xususan mobil ilovalar va ijtimoiy tarmoqlardagi faollik, yo'lovchilar qoniqishini va qaytish koeffitsiyentini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi [21]. Londondagi Transport (TfL) tizimi, London metro va avtobus xizmatlari uchun yagona raqamli platformani yaratib, yo'lovchilar sonini oshirish va mijoz sadoqatini mustahkamlashga erishgan namuna sifatida keng tilga olinadi [25].

Keller brend qiymati konsepsiyasini xizmat sohasiga tatbiq etib, transport operatorlari brend qiymatini shakllantirish orqali raqobatbardosh bozorda barqaror mavqe egallashi mumkinligini ko'rsatdi [16]. Aaker esa brend qiymatining beshta asosiy tarkibiy qismi - brend onglilik, brend assotsiatsiyalari, idrok etilgan sifat, brend sadoqati va boshqa mulkiy aktivlar - jamoat transporti operatorlari uchun ham raqobat ustunligining manbaiga aylanishi mumkinligini asoslab berdi [17].

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda tizimli adabiyotlar tahlili, qiyosiy tahlil va konseptual modellash usullari qo'llanildi. Nazariy bosqichda jamoat transporti marketingi, xizmat sifati va raqobatbardoshlik masalalariga oid ilmiy adabiyotlar o'rganildi. Scopus, Web of Science va Google Scholar bazalarida chop etilgan ilmiy maqolalar hamda xalqaro tashkilotlar hisobotlari tahlil qilindi. Empirik qismda London, Singapur, Amsterdam va Seoul shaharlari jamoat transporti tizimlari tajribasi qiyosiy baholandi. Tahlil jarayonida SERVQUAL modeli xizmat sifati ko'rsatkichlarini aniqlash uchun qo'llanildi. 7P marketing aralashmasi transport xizmatlari marketing elementlarini tizimlashtirish uchun foydalanildi. Porterning raqobat ustunligi nazariyasi marketing strategiyalarining raqobatbardoshlikka ta'sirini tushuntirishda metodologik asos bo'lib xizmat qildi. Olingan natijalar asosida marketing strategiyalari, xizmat sifati va raqobatbardoshlik o'rtasidagi bog'liqlikni aks ettiruvchi konseptual model ishlab chiqildi.

## **TAHLIL VA NATIJALAR**

*Jamoat transportida 7P marketing strategiyasining nazariy-amaliy tahlil*

7P marketing aralashmasi xizmat sohasida raqobatbardoshlikni ta'minlashning integral vositasi sifatida qaraladi. Jamoat transporti kontekstida har bir «P» elementi



o'ziga xos strategik mazmun kasb etadi va ularning kompleks muvofiqlashtirilishi umumiy raqobat pozitsiyasini belgilaydi.

**Mahsulot (Product).** Transport kontekstida "mahsulot" - bu yo'lovchilarga taqdim etiladigan kompleks xizmat paketi bo'lib, unda marshrut tarmog'i, tezlik, qulaylik, xavfsizlik va qo'shimcha imkoniyatlar (Wi-Fi, elektron to'lov, qo'shni xizmatlar) kiradi. Barqaror va Smart Mobillashish Strategiyasida qayd etilganidek, Yevropa shaharlarining yetakchi transport tizimlarida xizmat portfelining diversifikatsiyasi - metro, avtobus, tramvay va velosiped ijarasi tizimlarining yagona platformada birlashtirilishi - yo'lovchilar sonini 18-24 foizga oshirish imkonini bergan [8].

**Narx (Price).** Transport tariflarini belgilash ham iqtisodiy, ham siyosiy jihat kasb etadi. ITF tahlillariga ko'ra, narx elastikligining yuqori bo'lishi tufayli jamoat transporti tarif darajasining 10 foizga oshirilishi yo'lovchilar sonini 2-5 foizga pasaytirishi mumkin [6]. Bunday holatda transportni yangi segmentlar uchun qulayroq qilish maqsadida maqsadli tariflar (imtiyozli, taqvimiy), mobil chegirmalar va obuna tizimlari marketing vositalari sifatida qo'llaniladi. Singapur metropolitenining (SMRT) moslashuvchan tarif tizimi va cho'qqi soatlarida talab boshqaruvining samarali misoli bo'lib, u erda vaqtga bog'liq narxlash orqali cho'qqi-soat mashg'ulotligi 7 foizga pasaytirilgan [22].

**Tarqatish (Place).** Xizmatlarni tarqatish kanallari transport sohasida marshrut tarmog'i, to'xtash nuqtalari joylashuvi, raqamli ilovalar va muqobil xarid kanallari orqali amalga oshiriladi. Zamonaviy jamoat transporti marketingida omnikanal yondashuv - oflayn va onlayn kanallarning uyg'unligi - asosiy tamoyilga aylanib bormoqda [14].

**Targ'ibot (Promotion).** Transport xizmatlari uchun targ'ibot kommunikatsiyasining asosiy maqsadi mahsulot xususiyatlarini yetkazishdan tashqari, yo'lovchilarning munosabat va xulqini o'zgartirish - xususiy avtomobildan jamoat transportiga o'tishini rag'batlantirish - bo'lib hisoblanadi [12]. Amsterdam GVB tashkilotining "Siz avtobus bilan yashilyapsiz" ekologik brending kampaniyasi targ'ibotning ijtimoiy qiymat va barqarorlik messajelari bilan uyg'unlashtirilgan muvaffaqiyatli namunasi sifatida tilga olinadi.

**Odamlar (People).** Jamoat transportida xodimlar bilan yo'lovchilar o'rtasidagi muloqot sifat idrokiga bevosita ta'sir qiladi. SERVQUAL modelida "empatiya" va "kafolat" o'lchovlari aynan inson omilining xizmat sifatiga qo'shgan hissasini aks ettiradi [5]. Transport Londonining (TFL) xodimlarni mijozlarga yo'naltirilgan xizmat standarti bo'yicha tizimli o'qitishi yo'lovchi qoniqish indeksining 2018-2023-yillar davomida doimiy o'sishiga zamin yaratgan [25].

**Jarayon (Process).** Xizmat ko'rsatish jarayoni transport xizmatining samaradorligini belgilaydi. Yo'lovchilar uchun avtobus yoki metroga tez va qulay chiqish, chipta to'lash jarayonining soddaligi hamda transport harakati haqida aniq ma'lumot olish muhim hisoblanadi. Shu sababli xizmat jarayonlarini tartibga solish, bortlash vaqtini qisqartirish, shikoyat va murojaatlarni tezkor ko'rib chiqish tizimini yo'lga qo'yish transport xizmatining sifatini oshiradi. Real vaqt rejimidagi axborot

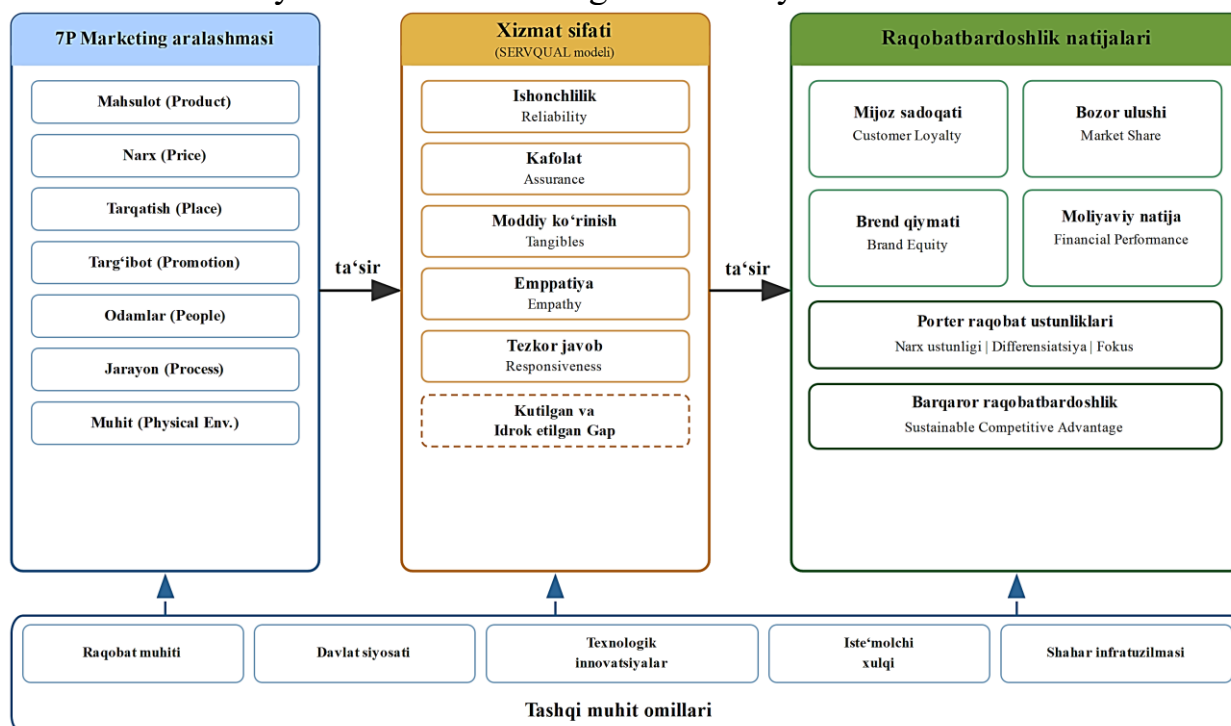
tizimlari yo'lovchilarga transport harakati haqida tezkor ma'lumot beradi va safarni rejalashtirishni osonlashtiradi.

Jismoniy muhit (Physical Evidence). Bekatlar, transport vositalarining tashqi ko'rinishi va tozaligi yo'lovchilarning xizmat haqidagi tasavvuriga bevosita ta'sir qiladi. Toza, qulay va yaxshi jihozlangan bekatlar hamda zamonaviy transport vositalari yo'lovchilarda ijobiy taassurot uyg'otadi. Tadqiqotlar bekat va vagon muhitining yaxshilanishi yo'lovchilarning umumiy qoniqish darajasini 15-20 foizga oshirishini ko'rsatadi [9]. Shuning uchun transport infratuzilmasining estetikasi va tozaligini ta'minlash xizmat sifatini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

#### *SERVQUAL modeli orqali xizmat sifati va raqobatbardoshlik*

SERVQUAL modelida xizmat sifati "kutilgan xizmat" va "idrok etilgan xizmat" o'rtasidagi bo'shliq (GAP) sifatida o'lchanadi. De Ona va de Ona tomonidan olib borilgan tadqiqotda transport sohasidagi ushbu bo'shliq besh GAP modelining birinchi uchta darajasida - boshqaruv idrokidagi GAP, xizmat sifati standartlaridagi GAP va xizmat ko'rsatishdagi GAP - transport operatorlarida eng ko'p uchrashligi aniqlandi [11].

Felleson va Friman tadqiqoti transport tizimlarida yo'lovchi qoniqishi bilan raqobat ustunligi o'rtasidagi bog'liqlikni empirik jihatdan tasdiqladi: qoniqish indeksi yuqori bo'lgan shaharlarda jamoat transporti ulushi xususiy avtomobil foydalanishiga nisbatan ancha katta[10]. Xususan, Stokgolm, Jeneva va Bern kabi shaharlarda, bu ko'rsatkich mahalliy sharoitlarda kuzatilgan tendensiyalarni aks ettiradi.



**1-rasm. Jamoat transporti xizmatlari bozorida marketing strategiyalari va raqobatbardoshlik konseptual modeli<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

Iste'molchi sadoqatining transport sohasidagi roli ham alohida e'tiborga loyiq. Lovelock va Wirtz ta'rifiga ko'ra, sadoqatli iste'molchi nafaqat xizmatdan muntazam foydalanadi, balki uni boshqalarga tavsiya etadi va narx o'zgarishlariga nisbatan kam sezgir bo'ladi [14]. Transport sohasida bu "habitual use" effekti deb nomlanib, yo'lovchi kundalik harakat zanjirida jamoat transportini avtomatik ravishda tanlaydi.

1-rasmda taqdim etilgan konseptual model uchta asosiy blokdan iborat:

1) 7P marketing aralashmasi - strategik kirishlar sifatida;

2) SERVQUAL asosida xizmat sifati baholash o'lchovlari - ta'sir mexanizmi sifatida;

3) raqobatbardoshlik natijalari - Porter ramkasida. Tashqi muhit omillari - raqobat muhiti, davlat siyosati, texnologik innovatsiyalar, iste'molchi xulqi va shaharsozlik infratuzilmasi - kontekstual o'zgaruvchilar sifatida barcha bloklarga ta'sir qiladi [2].

*Xalqaro tajribaning qiyosiy tahlili*

London, Singapur, Amsterdam va Seoul shaharlari jamoat transporti tizimlarining marketing strategiyalari va erishilgan raqobatbardoshlik natijalari qiyosiy tahlilni boy materialga boy qiladi. Quyidagi jadvalda asosiy ko'rsatkichlar umumlashtirilgan.

**1-jadval.**

**Yetakchi shaharlarda jamoat transporti marketing strategiyalari va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari [21], [22], [25].**

| Shahar          | Asosiy strategiya                | Xizmat sifati indeksi | Transport ulushi, foizda | Asosiy innovatsiya         |
|-----------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|
| London (TfL)    | Raqamli integratsiya, omnikanal  | 79/100                | 42                       | Contactless & Oyster Card  |
| Singapur (SMRT) | Dinamik narxlash, AI             | 82/100                | 67                       | Peak-hour pricing          |
| Amsterdam (GVB) | Yashil brending, intermodal      | 76/100                | 48                       | "Green mobility" kampaniya |
| Seoul (SMRT)    | Real-vaqt ma'lumot, integratsiya | 85/100                | 61                       | T-money universal karta    |

*\*Shahar ichki yo'lovchi tashishda jamoat transporti ulushi.*

1-jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, transport ulushi eng yuqori bo'lgan shaharlarda - Seoul 61% va Singapur 67% - xizmat sifati indeksi ham qiyosan yuqori bo'lib, 80 balldan oshadi. Ushbu korrelyatsiya marketing strategiyalarining, xususan raqamli integratsiya va dinamik narxlash mexanizmlarining iste'molchi xulqiga bevosita ta'sir qilishini empirik tarzda tasdiqlaydi.

Priya Utama va boshqalar tadqiqotida ham ko'rsatilganidek, rivojlanayotgan mamlakatlarda jamoat transporti marketing strategiyalarining amalga oshirilishi o'ziga xos institutsional va infratuzilmaviy cheklovlar bilan birga boradi [15]. Shunday

bo'lsa-da, maqsadli segmentlash, raqamli kommunikatsiya kanallari va xizmat sifatini oshirishga yo'naltirilgan investitsiyalar orqali sezilarli natijalar qo'lga kiritish mumkin, bu esa O'zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlarga ham tegishlidir.

#### *Brend qiymati va mijoz sadoqatining raqobatbardoshlikdagi o'rni*

Aaker tomonidan ishlab chiqilgan brand qiymati modeli transport sohasida ham keng qo'llanilmoqda [17]. Transport operatorining brand qiymati to'rt o'lchamda shakllanadi:

- 1) yo'lovchilar orasida brandni tanish darajasi;
- 2) brandga nisbatan ijobiy assotsiatsiyalar;
- 3) idrok etilgan xizmat sifati;
- 4) brand sodiqlilik darajasi. Ushbu to'rt o'lchamning barchasi birgalikda operatorning bozordagi strategik pozitsiyasini va raqobatbardoshlik salohiyatini belgilaydi.

Seoul metropoliteni (SMRT) misoli ayniqsa e'tiborga loyiq: T-money universal to'lov kartasining joriy etilishi nafaqat qulaylikni oshirdi, balki brand sadoqatini ham mustahkamladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, T-money foydalanuvchilari muntazam foydalanmaydigan yo'lovchilarga nisbatan 34 foiz ko'proq sayohat qiladi [22]. Bu esa mijoz qulayligi, sadoqat va foydalanish chastotasi o'rtasidagi musbat bog'liqlikni yaqqol namoyon etadi.

Munosabatli marketing nazariyasi (Berry; Gronroos) nuqtai nazaridan qaraladigan bo'lsa [18], [19], transport operatorlari foydalanuvchilar bilan uzluksiz aloqani ta'minlovchi «multigalov» yondashuvni joriy etishi maqsadga muvofiqdir: mobil ilova orqali shikoyatlarni operativ hal qilish, yo'lovchilar uchun maxsus aksiyalar va kumulyativ ball tizimlari mijozning qayta murojaat qilishini rag'batlantiruvchi marketing vositalari sifatida samarali ishlaydi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqot natijalari jamoat transporti xizmatlari bozorida marketing strategiyalari raqobatbardoshlikka xizmat sifati idroki orqali ta'sir ko'rsatishini ko'rsatdi. SERVQUAL modeli tahlili iste'molchilar qarorida ishonchlilik va empatiya ko'rsatkichlari muhim o'rin egallashini aniqladi. Porter nazariyasi tahlili transport sohasida narx ustunligi operatsion samaradorlik bilan bog'liqligini, differentsiatsiya esa xizmat sifati, texnologiya va brand qiymati orqali barqaror raqobat ustunligini shakllantirishini ko'rsatdi.

Konseptual model tahlili raqobatbardoshlikning uch asosiy tamoyilini aniqladi. Birinchi tamoyil - mijozga yo'naltirilganlik. Marketing strategiyasi markazida yo'lovchi tajribasi joylashdi. Ikkinchi tamoyil - integratsiya. 7P marketing elementlari yagona xizmat tizimi sifatida ishladi. Uchinchi tamoyil - moslashuvchanlik. Transport operatorlari bozor o'zgarishlariga tez javob beradigan strategiyalarni qo'lladi.

Tahlil natijalari asosida bir qator amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi. Xizmat sifatini baholash uchun SERVQUAL asosidagi muntazam yo'lovchi so'rovlari o'tkazish tavsiya etildi. Real vaqt transport monitoring tizimlari xizmat ishonchliligini oshirish vositasi sifatida belgilandi. Raqamli marketing vositalari va mobil ilovalar yo'lovchilar bilan muloqotni kuchaytirish hamda xizmatlardan foydalanish qulayligini oshirish

imkonini berdi. Universal elektron to'lov tizimlari brend sadoqatini kuchaytiruvchi mexanizm sifatida baholandi.

Differensiatsiya strategiyasi transport xizmatlari sifatini oshirish, texnologik innovatsiyalarni joriy etish va brend qiymatini shakllantirish orqali amalga oshirildi. Ekologik transport vositalari, qulay bekatlar va zamonaviy axborot tizimlari xizmat sifatini oshirish omillari sifatida baholandi. Maqsadli segmentlash asosida yoshlar, keksalar va ijtimoiy himoyaga muhtoj guruhlar uchun mos tarif paketlari ishlab chiqish transport xizmatlaridan foydalanish imkoniyatini kengaytiradi.

Transport operatorlari faoliyatida xodimlarni tayyorlash va mijozga yo'naltirilgan xizmat madaniyatini rivojlantirish muhim boshqaruv omili sifatida baholandi. Xodimlar malakasini oshirish xizmat sifati idrokini yaxshilashga yordam beradi.

Keyingi tadqiqotlar yo'lovchilar qoniqishini empirik o'lchash, marketing strategiyalarining samaradorligini miqdoriy tahlil qilish hamda transport talabini prognozlashga qaratilishi mumkin. Raqamli marketing investitsiyalari va jamoat transporti ulushi o'rtasidagi bog'liqlikni ekonometrik usullar bilan o'rganish ilmiy ahamiyatga ega.

Natijalar marketing strategiyalari transport xizmatlari raqobatbardoshligini oshirishda muhim boshqaruv vositasi ekanligini ko'rsatdi. Xizmat sifati, brend qiymati va mijoz sadoqati transport operatorlarining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillar sifatida baholandi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. ISBN 978-0-13-385646-0. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005819>
2. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. ISBN 978-0-684-84146-5. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9780684841465>
3. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-09064-6. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-zeithaml-bitner/M9781259977374.html>
4. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
5. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40. URL: [https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_Multiple-Item\\_Scale\\_for\\_Measuring\\_Consumer\\_Perceptions\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_Multiple-Item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality)
6. International Transport Forum (ITF). (2019). Public Transport Data - Statistics and Analysis. OECD. URL: <https://www.itf-oecd.org/transport-statistics>



7. World Bank. (2022). Urban Development Overview - Urban Transport. The World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>
8. European Commission. (2021). Sustainable and Smart Mobility Strategy - putting European transport on track for the future. COM/2020/789. URL: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/sustainable-transport/sustainable-and-smart-mobility-strategy\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/sustainable-transport/sustainable-and-smart-mobility-strategy_en)
9. Hensher, D. A., & Golob, T. F. (2008). Bus Rapid Transit Systems: A Comparative Assessment. *Transportation*, 35(4), 501-518. DOI: 10.1007/s11116-008-9163-y. URL: <https://doi.org/10.1007/s11116-008-9163-y>
10. Fellesson, M., & Friman, M. (2008). Perceived Satisfaction with Public Transport Service in Nine European Cities. *Journal of the Transportation Research Forum*, 47(3), 93-103. URL: [https://www.jtrf.org/wp-content/uploads/2019/05/JTRF47.3\\_Fellesson.pdf](https://www.jtrf.org/wp-content/uploads/2019/05/JTRF47.3_Fellesson.pdf)
11. de Oña, J., & de Oña, R. (2015). Quality of Service in Public Transport Based on Customer Satisfaction Surveys: A Review and Assessment of Methodological Approaches. *Transportation Science*, 49(3), 605-622. DOI: 10.1287/trsc.2014.0544. URL: <https://doi.org/10.1287/trsc.2014.0544>
12. Beirão, G., & Cabral, J. A. S. (2007). Understanding Attitudes Towards Public Transport and Private Car: A Qualitative Study. *Transport Policy*, 14(6), 478-489. DOI: 10.1016/j.tranpol.2007.04.009. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.04.009>
13. Dib, A. (2018). *The 1-Page Marketing Plan: Get New Customers, Make More Money, And Stand Out from the Crowd*. Page Two Books. ISBN 978-1-989025-01-7. URL: <https://successwise.com/1pmp>
14. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.). Prentice Hall. ISBN 978-0-13-610721-3. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/services-marketing-people-technology-strategy/P200000005810>
15. Priya Utama, A., Kaban, R., & Simbolon, H. (2021). Marketing Strategy of Public Transport Services in Developing Countries. *Journal of Physics: Conference Series*, 1933(1), 012039. DOI: 10.1088/1742-6596/1933/1/012039. URL: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1933/1/012039>
16. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education. ISBN 978-0-13-266425-7. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-brand-management/P200000005814>
17. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press. ISBN 978-0-02-900101-5. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/Managing-Brand-Equity/David-A-Aaker/9780029001011>

18. Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack & G. D. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/publications/>
19. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20. DOI: 10.1108/00251749410054774. URL: <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
20. Friman, M., & Felleson, M. (2009). Service Supply and Customer Satisfaction in Public Transportation: The Quality Paradox. *Journal of Public Transportation*, 12(4), 57-69. DOI: 10.5038/2375-0901.12.4.4. URL: <https://doi.org/10.5038/2375-0901.12.4.4>
21. UITP - Union Internationale des Transports Publics. (2023). Global Transit Data: Statistics Brief. UITP Publications. URL: <https://www.uitp.org/publications/statistics-brief-world-metro-figures>
22. Asian Development Bank (ADB). (2022). Urban Transport Integration in Asia. ADB Urban Development Series. URL: <https://www.adb.org/publications/urban-transport-integration-asia>
23. Nguyen, T. H., Nguyen, T. T., & Le, T. B. (2021). Customer Loyalty in Public Transportation: Evidence from a Developing Country. *Sustainability*, 13(20), 11417. DOI: 10.3390/su132011417. URL: <https://doi.org/10.3390/su132011417>
24. Mintel Group Ltd. (2022). Public Transport - UK - 2022. Mintel Market Intelligence Report. URL: <https://reports.mintel.com/display/1102543>
25. Transport for London (TfL). (2023). TfL Annual Report and Statement of Accounts 2022/23. Transport for London. URL: <https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/annual-report>

## ENERGETIKA TARMOG'INING MAMLAKAT IQTISODIYOTIGA TA'SIRINING NAZARIY - USLUBIY JIHATLARI

**Saidov Mash'al Samadovich**

Shahrisabz davlat pedagogika  
instituti rektori professor i.f.d.

ORCID: 0009-0008-7814-3972

### Annotatsiya

Mazkur maqolada energetika tarmog'ining mamlakat iqtisodiyotiga ta'sirining nazariy va uslubiy jihatlarini kompleks tarzda tahlil qilingan. Iqtisodiy o'sish va energiya iste'moli o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikka oid xorijiy va mahalliy ilmiy yondashuvlar tanqidiy asosda ko'rib chiqilgan. Energiyaning ishlab chiqarish omillari tizimidagi o'rni, energiya-o'sish gipotezalari, hamda energetika siyosati va institutsional muhitning iqtisodiy natijalarga ta'siri yoritilgan. Tahlil natijalari iqtisodiy o'sish va energiya ishlab chiqarish o'rtasidagi bog'liqlik dinamik va ko'p omilli xarakterga ega ekanini ko'rsatadi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, energetika infratuzilmasini modernizatsiya qilish, energiya samaradorligini oshirish va qayta tiklanuvchi energiya manbalarini rivojlantirish mamlakat iqtisodiyotining barqaror va uzoq muddatli o'sishini ta'minlash borasida taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** energetika tarmog'i, iqtisodiy o'sish, yalpi ichki mahsulot, energiya iste'moli, energiya samaradorligi, energiya intensivligi, qayta tiklanuvchi energiya manbalari, energetika siyosati, makroiqtisodiy barqarorlik, investitsiya muhiti.

### Аннотация

В данной статье комплексно проанализированы теоретические и методологические аспекты влияния энергетической отрасли на экономику страны. Критически рассматриваются зарубежные и отечественные научные подходы к взаимосвязи экономического роста и энергопотребления. Освещается роль энергии в системе факторов производства, гипотезы роста энергии, а также влияние энергетической политики и институциональной среды на экономические результаты. Результаты анализа показывают, что взаимосвязь экономического роста и производства энергии носит динамичный и многофакторный характер. По результатам исследования разработаны предложения и рекомендации по модернизации энергетической инфраструктуры, повышению энергоэффективности и развитию возобновляемых источников энергии для обеспечения устойчивого и долгосрочного роста экономики страны.

**Ключевые слова:** энергетический сектор, экономический рост, ВВП, потребление энергии, энергоэффективность, энергоемкость, возобновляемые источники энергии, энергетическая политика, макроэкономическая стабильность, инвестиционный климат.

### Abstract

In this article, the theoretical and methodological aspects of the impact of the energy sector on the country's economy are analyzed in a comprehensive way. Foreign and domestic scientific approaches to the correlation between economic growth and energy consumption have been considered critically. The role of energy in the system

of factors of production, energy-growth hypotheses, as well as the influence of energy policy and the institutional environment on economic results are covered. The results of the analysis show that the relationship between economic growth and energy production is dynamic and multifactorial in nature. According to the results of the study, proposals and recommendations have been developed on the modernization of energy infrastructure, improving energy efficiency and developing renewable energy sources to ensure sustainable and long-term growth of the country's economy.

**Keywords:** energy sector, economic growth, gross domestic product, energy consumption, energy efficiency, energy intensity, renewable energy sources, energy policy, macroeconomic stability, investment environment.

## KIRISH

Energetika tarmogʻi har qanday milliy iqtisodiyotning tayanch ustuni hisoblanadi. Jamiyat taraqqiyotining barcha bosqichlarida energiya manbalari ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanish darajasini belgilab bergan. Industrial inqilob davrida bu koʻmir va bugʻ energiyasi boʻlgan boʻlsa, keyinchalik neft, gaz va elektr energiyasi iqtisodiy oʻsishning asosiy drayveriga aylandi. Bugungi kunda esa raqamli texnologiyalar, sunʼiy intellekt, avtomatlashtirish va «yashil» iqtisodiyot konsepsiyasi sharoitida energetika tarmogʻining ahamiyati yanada oshib bormoqda.

Milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi ishlab chiqarish omillarining samarali uygʻunligiga bogʻliq. Mehnat va kapital bilan bir qatorda energiya ishlab chiqarish jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi. Energiya resurslarining mavjudligi, sifat darajasi va narxi mahsulot tannarxiga, tarmoqlar raqobatbardoshligiga hamda umumiy makroiqtisodiy muvozanatga bevosita taʼsir koʻrsatadi. Shu jihatdan energetika tarmogʻi nafaqat infratuzilma sohasi, balki iqtisodiy oʻsish surʼatlarini shakllantiruvchi strategik sektor sifatida namoyon boʻladi.

Zamonaviy iqtisodiyotda energiyaga boʻlgan talab tarkibiy jihatdan oʻzgarmoqda. Sanoat korxonalarining modernizatsiyasi, yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlar, logistika tizimlarining kengayishi va axborot-kommunikatsiya infratuzilmasining rivojlanishi barqaror va sifatli energiya taʼminotini talab qiladi. Ayniqsa, raqamli iqtisodiyot sharoitida maʼlumotlarni qayta ishlash markazlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari uzluksiz elektr taʼminotisiz samarali ishlay olmaydi. Demak, energetika tizimidagi har qanday uzilish butun iqtisodiy zanjirga salbiy taʼsir koʻrsatishi mumkin.

Jahon miqyosida energiya bozorlaridagi oʻzgaruvchanlik, geosiyosiy ziddiyatlar, resurslar taqsimotidagi nomutanosiblik va iqlim oʻzgarishi bilan bogʻliq global chaqiriqlar energetika masalasini iqtisodiy siyosatning markaziy yoʻnalishiga aylantirdi. Energiya narxlarining keskin tebranishlari inflyatsiya darajasiga, toʻlov balansiga va davlat byudjeti barqarorligiga taʼsir koʻrsatadi. Ayniqsa, energiya resurslarini import qiluvchi mamlakatlarda tashqi omillarga bogʻliqlik yuqori boʻladi. Resurslarga boy davlatlarda esa eksport tushumlarining asosiy qismi energetika sohasi hissasiga toʻgʻri keladi, bu esa iqtisodiyot tarkibining bir tomonlama shakllanish xavfini keltirib chiqarishi mumkin.

Energetika tarmog‘i iqtisodiyotga ko‘p qirrali ta‘sir ko‘rsatadi. Bir tomondan, u ishlab chiqarish jarayonlari uchun zarur resursni yetkazib beradi. Ikkinchi tomondan, o‘zi mustaqil iqtisodiy sektor sifatida yalpi ichki mahsulotni shakllantirishda, aholi bandligini ta‘minlashda va davlat byudjeti daromadlarini ko‘paytirishda muhim o‘rin tutadi. Energetika sohasidagi investitsiyalar infratuzilmaviy loyihalarni amalga oshirish orqali multiplikativ samara yuzaga keltiradi, bu esa boshqa tarmoqlar faolligini oshiradi.

Iqtisodiy nazariya nuqtai nazaridan energiya va iqtisodiy o‘sish o‘rtasidagi bog‘liqlik turlicha talqin qilinadi. Ayrim yondashuvlarda energiya iste‘moli iqtisodiy o‘sishning sababi sifatida ko‘rilsa, boshqa tadqiqotlarda iqtisodiy o‘sish energiya iste‘molini rag‘batlantiruvchi omil sifatida izohlanadi. Shu sababli energiya va iqtisodiy o‘sish o‘rtasidagi munosabatni kompleks, tizimli va empirik tahlil qilish zarur. Bu masala ayniqsa rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun muhim, chunki ularda sanoatlashuv jarayoni energiya sarfining keskin ortishi bilan kechadi.

Global iqtisodiyotda kuzatilayotgan transformatsiya jarayonlari mazkur mavzuning dolzarbligini yanada oshirmoqda. Sanoatning texnologik yangilanishi, raqamli iqtisodiyotning kengayishi, logistika zanjirlarining globallashuvi energiya ta‘minotiga bo‘lgan talabni sifat jihatdan o‘zgartirmoqda. Masalan, yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlar, ma‘lumotlarni qayta ishlash markazlari va intellektual boshqaruv tizimlari yuqori sifatli va uzluksiz elektr ta‘minotini talab qiladi. Energiya infratuzilmasidagi muammolar esa iqtisodiy faollikning sekinlashishiga, investitsiya muhitining yomonlashishiga va ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Jahon energiya bozorlaridagi beqarorlik milliy iqtisodiyotlar uchun qo‘shimcha xavf-xatarlar tug‘dirmoqda. Energiya narxlarining keskin oshishi inflyatsiya darajasini ko‘tarishi, ishlab chiqarish xarajatlarini ortishi va aholi real daromadlarining pasayishiga sabab bo‘lishi mumkin. Ayniqsa, energiya resurslarini import qiluvchi mamlakatlarda tashqi bozorlardagi o‘zgarishlar to‘lov balansi va valyuta barqarorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Shu jihatdan energiya xavfsizligi va ta‘minot diversifikatsiyasi iqtisodiy barqarorlikning muhim shartiga aylanmoqda.

Mavzuning dolzarbligi yana energetika tarmog‘ining iqtisodiy tarkibiy o‘zgarishlardagi o‘rni bilan bog‘liq. Resurslarga boy davlatlarda energetika sohasi yalpi ichki mahsulot, eksport tushumlari va davlat byudjeti daromadlarining katta qismini shakllantiradi. Biroq iqtisodiyotning bir tarmoqqa ortiqcha bog‘liqligi makroiqtisodiy nomutanosibliklar va tashqi shoklarga nisbatan zaiflikni kuchaytirishi mumkin. Shuning uchun energetika tarmog‘ining iqtisodiyotga ta‘sirini chuqur tahlil qilish va diversifikatsiya strategiyasini ishlab chiqish dolzarb vazifadir.

Bugungi kunda barqaror rivojlanish va iqlim o‘zgarishiga qarshi kurash masalalari ham energetika sohasini iqtisodiy siyosatning markaziga olib chiqmoqda. Qayta tiklanuvchi energiya manbalarini rivojlantirish, energiya samaradorligini oshirish va uglerod intensivligini kamaytirish bo‘yicha xalqaro majburiyatlar milliy iqtisodiyot tarkibi va investitsiya siyosatini qayta ko‘rib chiqishni talab qiladi. Bu esa



energetika tarmog'ining iqtisodiyotga ta'sirini kompleks, ya'ni iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy jihatdan baholash zaruratini tug'diradi.

Shuningdek, energetika sohasida innovatsion texnologiyalarni joriy etish, raqamli boshqaruv tizimlarini qo'llash va «aqlii tarmoqlar»ni rivojlantirish iqtisodiy samaradorlikni oshirishning muhim omiliga aylanmoqda. Energiya tejamkor texnologiyalar ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi, resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlaydi va raqobatbardoshlikni kuchaytiradi. Demak, energetika tarmog'ining iqtisodiyotga ta'sirini o'rganish faqat resurslar hajmini emas, balki ulardan foydalanish samaradorligini ham qamrab olishi lozim.

Mazkur mavzuning dolzarbligi uslubiy jihatdan ham asoslanadi. Energiya va iqtisodiy o'sish o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashda turli iqtisodiy modellar, ekonometrik tahlillar va tizimli yondashuvlar qo'llaniladi. Bu bog'liqlikning yo'nalishi va kuchini to'g'ri baholash davlat siyosatini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Noto'g'ri baholash esa resurslar taqsimotida samarasiz qarorlarga olib kelishi mumkin.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, energetika tarmog'ining mamlakat iqtisodiyotiga ta'sirining nazariy va uslubiy jihatlarini chuqur tadqiq etish zamonaviy iqtisodiy sharoitda o'ta dolzarb hisoblanadi. Ushbu tadqiqotlar energetika siyosatini ilmiy asosda takomillashtirish, makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlash va uzoq muddatli iqtisodiy o'sish strategiyasini ishlab chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi.

### **ADABIYOTLAR SHARHI**

Energetika tarmog'i va iqtisodiy o'sish o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntirishga qaratilgan ilmiy adabiyotlar, shartli ravishda, uch yirik yo'nalishga ajratiladi: nazariy-metodologik qarashlar (energiyaning ishlab chiqarishdagi o'rni va ta'sir mexanizmi); empirik «energiya-o'sish» gipotezalari (sabab-oqibat yo'nalishi); iqtisodiy siyosat va institutsional omillar (energiya ta'minoti sifatining investitsiya, eksport va samaradorlikka ta'siri).

Iqtisodiy nazariyaning klassik va neoklassik an'anasida energiya, ko'pincha, kapital va mehnatdan «ikkinchi darajali» omil sifatida qaralgani uchun iqtisodiy o'sish modellarida alohida faktor sifatida doim ham kiritilmagan. Ammo energiya iqtisodiyoti va ekologik iqtisod sohasidagi keyingi ishlar bu kamchilikni ko'rsatdi: energiya real ishlab chiqarishni amalga oshiradigan «fizik cheklov» sifatida, xususan, sanoat va infratuzilma rivojlanishi sharoitida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

D. Sternning sharhiy ishlari energiyaning iqtisodiy o'sishdagi rolga bag'ishlangan adabiyotlarni tizimlashtirib, ikki muhim tezisni ilgari suradi[1]:

-energiyadan foydalanish birligiga to'g'ri keladigan iqtisodiy qiymat (energiya sifatining va samaradorlikning oshishi) vaqt o'tishi bilan o'zgaradi;

-energiya-o'sish aloqasi turli mexanizmlar (texnologik almashinuv, tarkibiy siljishlar, energiya samaradorligi) orqali «kuchayishi» yoki «susayishi» mumkin. Bu yondashuv muhim, chunki u energiyani faqat miqdoriy resurs emas, balki «sifat, texnologiya, institut» kombinatsiyasi sifatida talqin qilishga yo'l ochadi.

Shu bilan birga, Sternga xos umumlashtirishning zaif nuqtasi shundaki, u ko'p mamlakatlardagi empirik natijalarning ziddiyatini, asosan, «model farqi» va «energiya sifatining o'zgarishi» bilan izohlaydi, biroq institutsional sifat (tartibga solish, tarif

siyosati, monopoliya/raqobat, elektr uzilishlari) kabi omillarning sababiyat zanjiriga ta'sirini doimo alohida ochib bermaydi. [2] Bu esa amaliyotda, ayniqsa rivojlanayotgan davlatlarda, energiya infratuzilmasi sifati iqtisodiy o'sishni cheklaydigan asosiy omil bo'lib turgan sharoitda, tahlilni to'liq qilish uchun qo'shimcha metodik yondashuvlarni talab etadi.

Energiya va YaIM o'rtasidagi sababiy bog'liqlikni empirik tekshirishda ilk «klassik» ishlardan biri — Kraft va Kraft tadqiqotidir. Unda AQSh bo'yicha ma'lumotlar asosida sababiyat (Granger causality) masalasi ko'tarilgan va energiya siyosati (energiya tejash) iqtisodiy o'sishga qanday ta'sir qilishi mumkinligi muhokama qilingan. Bunday yondashuvning ahamiyati - u energiyani makroiqtisodiy siyosat tahlili bilan bog'lab berganida.

Biroq keyingi adabiyotlarda Kraft va Kraft natijalari turlicha talqin qilingan. Masalan, ba'zi tadqiqotlar ma'lumotlar davrini uzaytirish, tarmoq kesimida ajratish (elektr, gaz, neft), yoki modelga qo'shimcha o'zgaruvchilarni kiritish orqali sababiyat yo'nalishi o'zgarishini ko'rsatadi. Bu holat «energiya-o'sish» aloqasi universal va bir xil emasligini, u iqtisodiyot tarkibi, energiya bozori tashkil etilishi va texnologiya darajasiga bog'liq ekanini anglatadi.[3]

Panel ma'lumotlar asosidagi tadqiqotlar ushbu ziddiyatni ma'lum darajada bartaraf etishga harakat qildi. Masalan, Apergis va Peyn MDH mamlakatlari kesimida energiya iste'moli va iqtisodiy o'sish o'rtasida uzoq muddatli bog'liqlik mavjudligini panel kointegratsiya va xatolarni tuzatish modeli (ECM) doirasida baholagan.[4] Bu ishning kuchli jihati - mamlakatlar kesimida umumiy tendensiyani ko'rsatishi va bir vaqtning o'zida qisqa/uzoq muddat dinamikasini ajratishi.

Biroq panel tadqiqotlarning ham bir qator cheklovlari mavjud:[5]

-mamlakatlar o'rtasida institutsional farqlar juda katta bo'lsa, «o'rtacha» koeffitsiyentlar real siyosatga to'g'ridan-to'g'ri tavsiya sifatida mos tushmasligi mumkin;

-energiya iste'moli ko'pincha iqtisodiy faollikning «natijasi» ham bo'lgani uchun endogenlik muammosi yuzaga chiqadi (energiya → o'sish va o'sish → energiya).

Shuning uchun panel natijalarni milliy keyslar bilan birga, institutsional va tarmoq kesimidagi tahlillar bilan to'ldirish zarur.

Qayta tiklanuvchi energiya manbalari (QTEM) bo'yicha adabiyotlar esa «energiya-o'sish» bahsini yangi bosqichga olib chiqdi. Apergis va Peyn OECD davlatlarida QTEM iste'moli va o'sish o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rsatib, «renewable growth hypothesis» (QTEM iqtisodiy o'sishni rag'batlantiradi) g'oyasini empirik asoslaydi.[6]

Shu bilan birga, bu yo'nalishdagi tadqiqotlar tanqidiy jihatdan ikki nuqtada e'tibor talab qiladi[7]:

1. QTEMning ijobiy ta'siri ko'pincha subsidiyalar, tarif imtiyozlari, lokal ishlab chiqarish zanjiri (panel, turbina, xizmatlar) rivoji bilan bog'liq bo'ladi; demak, ta'sir «energiya»ning o'zidan ko'ra ko'proq «industrial siyosat + institutsional loyiha»ga bog'lanishi mumkin.

2. QTEM ulushi kichik bo'lgan iqtisodiyotlarda statistik jihatdan ahamiyatli natija chiqishi uchun ma'lumotlar davri va sifati hal qiluvchi omilga aylanadi.

Yevropa va rivojlangan mamlakatlar misolida QTEMni qo'llab-quvvatlashning iqtisodiy ta'siriga bag'ishlangan ishlar (masalan, Germaniya tajribasi) QTEM siyosatida «xarajat-samara» muvozanatini alohida yoritadi: texnologik rag'batlantirish ba'zan qisqa muddatda tarif bosimi va byudjet xarajatlarini oshirishi, ammo uzoq muddatda innovatsiya va eksport imkoniyatlarini kengaytirishi mumkin.[8]

Umumlashtirib aytganda, xorijiy adabiyotlar energetika-iqtisodiyot aloqasini isbotlashdan ko'ra, uning qanday sharoitda kuchayishi/susayishini (institut, texnologiya, tarkib, narx signali) tushuntirishga o'tayotganini ko'ramiz.

Energetika va iqtisodiy o'sish aloqasini baholashda vaqt qatorlari bilan ishlash markaziy ahamiyatga ega. Shu bois metodologik adabiyotlarda kointegratsiya va xatolarni tuzatish yondashuvi (Engle-Granger) «uzoq muddatli muvozanat»ni aniqlash vositasi sifatida keng qo'llanadi. Yoxansen usuli esa bir nechta kointegratsiya vektorlarini bir vaqtda baholash imkonini berib, ko'p o'zgaruvchili modellarda qulaylik yaratadi.[9]

VAR/VECM modellari sababiyatni va impuls-javob dinamikasini tahlil qilishda ishlatiladi, ammo ularda lag tanlash, strukturali siljishlar (structural breaks), o'lchov xatolari va endogenlikni to'g'ri boshqarish talab etiladi.

Toda-Yamamoto yondashuvi integratsiya tartibi va kointegratsiya haqidagi xatolarga nisbatan nisbatan «barqarorroq» test muhitini taklif qilishi bilan ahamiyatli. Lekin amaliyotda u ham ma'lumot sifati va lag spesifikatsiyasiga sezgir. [10]

Rivojlanayotgan mamlakatlar uchun alohida masala - energiya ta'minotidagi uzilishlar. Jahon banki tadqiqotlari elektr ta'minoti ishonchsizligi firmalar mahsuldorligi va daromadlariga salbiy ta'sir qilishini ko'rsatadi. Bu natija energiyani «faqat iste'mol hajmi» bilan emas, «ta'minot sifati» (uzilishlar soni/davomiyligi) bilan birga modellash zarurligini ilmiy asoslaydi.[11]

Demak, uslubiy jihatdan asosiy tanqidiy xulosa shu: energetika-iqtisodiyot bog'liqligini baholashda birgina korrelyatsiya yoki sodda regressiya yetarli emas; natijaning ishonchligi modeldagi endogenlik, kointegratsiya, strukturali siljishlar va ta'minot sifati kabi omillarning to'g'ri hisobga olinganiga bog'liq.

O'zbekiston bo'yicha mahalliy adabiyotlarning muhim qismi energetika sohasidagi islohotlar, infratuzilma va prognozlash masalalariga bag'ishlangan.

S.Mamasolievning olib borgan ilmiy tadqiqotlarida, O'zbekistonda energiya iste'molini uzoq muddatga prognozlash zaruratini asoslab, 1985-2023 yillar ma'lumotlari bo'yicha prognoz natijalarini taqdim etadi. Bu ishning kuchli tomoni — amaliyotga yo'nalganligi (rejalashtirish, infratuzilma investitsiyalari), zaif tomoni esa (maqola formati cheklovi sabab) prognoz modelining strukturali siljishlarga sezgirligi va tarif/islohot ta'siri kabi institutsional omillarni alohida ssenariylar sifatida keng ochib bermasligida. [12]

M.Samijonov o'zining tadqiqotlarida, energiya iste'moli, YaIM, YaIM<sup>2</sup>, FDI va CO<sub>2</sub> o'rtaidagi bog'liqlikni ARDL va VECM yordamida baholaydi. Bu ishning yutug'i - «energiya-o'sish» mavzusini ekologik cheklovlar va investitsiya kanali bilan

bog'lagani. Biroq model spesifikasiyasida energiya ta'minoti sifat ko'rsatkichlari (uzilishlar, tarmoq yo'qotishlari) yoki tarmoq kesimi (sanoat/xizmatlar) kiritilmasa, iqtisodiy mexanizmlar tahlili umumiy darajada qolib ketishi mumkin. [13]

O'zbekistonda QTEMning iqtisodiy o'sishga ta'sirini ARDL doirasida baholagan ishlardan biri sifatida G.Halmuratov va boshqalarning tadqiqotida, qayta tiklanuvchi energiya ishlab chiqarishining o'sishga ijobiy ta'siri qayd etiladi.[14] Mazkur ishning metodik afzalligi — qisqa va uzoq muddat koeffitsiyentlarini ajratishi. Ammo natijalarni siyosatga tarjima qilishda ehtiyot bo'lish kerak: QTEMning ta'siri ko'pincha investitsiya rejimi, tarif kafolatlari, tarmoqqa ulanish qoidalari va moliyalashtirish sharoitlariga yuqori darajada bog'liq bo'ladi.

A.Nurjanov va boshqalarning tadqiqotlarida, O'zbekistonda QTEM iste'moli/ishlab chiqarishi, YaIM jon boshiga va tovar eksporti o'rtasida VAR va Yoxansen kointegratsiyasi orqali bog'liqlikni tahlil qiladi. Bu ishning yutug'i — energetik transformatsiyani tashqi savdo samaradorligi bilan bog'lab bergani.[15] Biroq VAR modellarda natija lag tanlash va ma'lumotlarning strukturali siljishlariga sezgir bo'ladi; shu bois energetika islohotlarining aniq bosqichlari bo'yicha «break» testlarini qo'llash va eksport tarkibini (xom ashyo/tayyor mahsulot) ajratish tahlilni mustahkamlaydi.

Mahalliy tadqiqotlarda elektr ta'minoti uzilishlari, tarmoq modernizatsiyasi, ishlab chiqarish quvvatlari va taqsimot samaradorligi masalalari alohida o'rin tutadi. Bu yo'nalishdagi ishlar «makro ko'rsatkichlar» bilan cheklanib qolmasdan, energiya ta'minoti sifatini iqtisodiy faollik cheklovi sifatida yoritishi bilan muhim.[16] Biroq ba'zi maqolalarda empirik dizayn (kontrfaktual, firma darajasi ma'lumotlari, yoki panel kesim) yetarlicha kuchli bo'lmagani uchun umumiy tavsiyalar darajasida qolib ketish holatlari uchraydi.

Umuman, mahalliy tadqiqotlar tez sur'atda ko'paymoqda va ularning asosiy yutug'i — O'zbekiston real sharoitiga mos empirik baholashlarga o'tayotganidir. Shu bilan birga, kelgusi tadqiqotlarda quyidagi metodik masalalar muhim:

- energiyani faqat «iste'mol hajmi» bilan emas, energiya intensivligi, tarmoq yo'qotishlari, uzilishlar davomiyligi kabi sifat indikatorlari bilan birga modellash;

- islohotlar davridagi strukturali siljishlarni hisobga olish;

- energetika ta'sirini tarmoq kesimida (sanoat, xizmatlar, qishloq xo'jaligi) ajratish;

- «energiya → o'sish» emas, balki institutlar → investitsiya → energiya samaradorligi → raqobatbardoshlik → o'sish kabi zanjirlarni to'liqroq identifikatsiya qilish.

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqot jarayonida energetika tarmog'ining mamlakat iqtisodiyotiga ta'sirining nazariy - uslubiy jihatlarini qiyosiy tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, ekspert baholash, ilmiy abstraksiyalash, statistik guruxlash, korrelyatsion va regression tahlil va boshqa usullardan keng foydalanildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Barqaror rivojlanish tamoyillari doirasida energetika sohasida sifat jihatdan yangi bosqich kuzatilmoqda. Qayta tiklanuvchi energiya manbalarini keng joriy etish, energiya samaradorligini oshirish, karbon chiqindilarini kamaytirish va «yashil moliyalashtirish» mexanizmlarini rivojlantirish iqtisodiy siyosatning ustuvor yo‘nalishlariga aylandi. Bu jarayon energetika tarmog‘ining iqtisodiyotga ta‘sirini faqat miqdoriy ko‘rsatkichlar orqali emas, balki ekologik va institutsional omillar nuqtai nazaridan ham baholashni talab etadi.

Shu nuqtai nazardan, energetika tarmog‘ining mamlakat iqtisodiyotiga ta‘sirini nazariy va uslubiy jihatdan chuqur o‘rganish muhim ilmiy vazifa hisoblanadi. Mazkur tadqiqotning maqsadi energetika va iqtisodiy o‘rish o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni nazariy jihatdan asoslash, ta‘sir mexanizmlarini aniqlash va ularni baholashning uslubiy yondashuvlarini yoritishdan iborat. Bu esa energetika siyosatini takomillashtirish, resurslardan samarali foydalanish va uzoq muddatli barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta‘minlashga xizmat qiladi.

Energetika tarmog‘ining mamlakat iqtisodiyotiga ta‘sirini o‘rganish bugungi kunda nafaqat ilmiy, balki strategik ahamiyatga ega bo‘lgan muhim yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Chunki iqtisodiy o‘rish, sanoatlashuv jarayonlari, urbanizatsiya darajasi hamda aholi farovonligining oshishi ko‘p jihatdan energiya resurslarining yetarliligi va ularni samarali boshqarish darajasiga bog‘liqdir. Energiya resurslari iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini o‘zaro bog‘lovchi universal omil bo‘lib, ularning mavjudligi va samarali foydalanilishi ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqarish xarajatlari hamda milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligiga sezilarli ta‘sir ko‘rsatadi.

**1-jadval.**

### O‘zbekistonda 2020-2024 yillarda elektr energiyasi ishlab chiqarishi dinamikasi<sup>1</sup>

| Yillar | Elektr energiyasi ishlab chiqarish, mlrd kVt.soat |
|--------|---------------------------------------------------|
| 2020   | 66,4                                              |
| 2021   | 71,3                                              |
| 2022   | 74,3                                              |
| 2023   | 76,9                                              |
| 2024   | 81,3                                              |

2020–2024-yillar oralig‘ida elektr energiyasi ishlab chiqarish hajmi sezilarli darajada oshgan. 1-jadval ma‘lumotlariga ko‘ra, mazkur davrda elektr ishlab chiqarish 66,4 mlrd kVt·soatdan 81,29 mlrd kVt·soatgacha yetib, taxminan 22 foizga o‘sgan. Ushbu o‘rish, asosan, energetika ishlab chiqarish quvvatlarining kengayishi hamda iqtisodiyot tarmoqlarida elektr energiyasiga bo‘lgan talabning ortib borishi bilan izohlanadi. Shu bilan birga, keyingi jadval ma‘lumotlari shuni ko‘rsatadiki, iqtisodiy o‘rish sur‘atlari, xususan nominal YaIMning o‘rishi, elektr energiyasi ishlab chiqarish hajmi o‘rishiga nisbatan yuqoriroq bo‘lgan.

<sup>1</sup> O‘zbekiston Respublikasi Energetika vazirligi ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.



## 2-jadval.

### Mamlakatda 2020-2024 yillarda YaIM va elektr ishlab chiqarish dinamikasi<sup>1</sup>

| Yillar | YaIM, mlrd AQSh doll. | YaIM o'sishi (y/y), foizda | Elektr ishlab chiqarish, mlrd kVt·soat | Elektr o'sishi (y/y), foizda |
|--------|-----------------------|----------------------------|----------------------------------------|------------------------------|
| 2020   | 66,44                 | -                          | 66,40                                  | -                            |
| 2021   | 77,34                 | 16,40                      | 71,30                                  | 7,38                         |
| 2022   | 90,10                 | 16,49                      | 74,30                                  | 4,21                         |
| 2023   | 102,64                | 13,93                      | 76,90                                  | 3,50                         |
| 2024   | 114,97                | 12,01                      | 81,29                                  | 5,71                         |

2-jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra: 2020-2024 davrida YaIM 66,44 → 114,97 mlrd dollarga o'sgan (nominal hisobda taxminan +73%).

Shu davrda elektr ishlab chiqarish +22% atrofida o'sgan. Demak, iqtisodiy faollik (YaIM) o'sishi elektr ishlab chiqarish o'sishidan tezroq. Bu holat odatda quyidagi omillar bilan bog'liq bo'ladi:

-iqtisodiyot tarkibida xizmatlar va qiymati yuqori tarmoqlar ulushi ortishi (elektrga nisbatan «kamroq energiya talab qiladigan» qiymat yaratish);

-energiya samaradorligi o'sishi (bir birlik mahsulot/xizmat uchun kamroq energiya sarfi);

-elektr ishlab chiqarishdagi cheklovlar: quvvat, tarmoq yo'qotishlari, yoqilg'i ta'minoti, mavsumiy piklar va h.k. (bu holatda iqtisodiy o'sish «energiya talabini» to'liq qoplamasligi mumkin).

2020-2024 yillarda elektr «intensivligi»: 1000 AQSh dollar YaIMga to'g'ri keladigan elektr ishlab chiqarish

Hisoblash usuli:

$$\text{Elektr intensivligi} = \frac{\text{elektr ishlab chiqarish (kVt} \cdot \text{soat)}}{\text{YaIM (AQSh dollar)}} \times 1000$$

## 3-jadval.

### Elektr «intensivligi» holati<sup>2</sup>

| Yillar | 1 000 AQSh dollar YaIMga to'g'ri keladigan elektr ishlab chiqarish, kVt·soat |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 2020   | 999,35                                                                       |
| 2021   | 921,90                                                                       |
| 2022   | 824,68                                                                       |
| 2023   | 749,21                                                                       |
| 2024   | 707,08                                                                       |

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra: 2020 yilda 1 000 dollar YaIMga taxminan 999 kVt·soat, 2024 yilda esa 707 kVt·soat to'g'ri kelgan. Ya'ni ko'rsatkich

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi milliy statistika qo'mitasi va O'zbekiston Respublikasi Energetika vazirligi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

<sup>2</sup> Muallif tomonidan hisob – kitob qilindi.

pasayish trendida. Bu pasayishni ikki xil, hatto bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan talqinlar bilan baholash mumkin (ilmiy-tanqidiy yondashuv):

-ijobiy talqin: iqtisodiyot «ko'proq qiymat — kamroq energiya» logikasiga yaqinlashmoqda, energiya samaradorligi ortyapti, tarmoqlar modernizatsiya bo'lyapti.

-ehtiyotkor talqin: nominal YaIMning valyutada o'sishi (inflyatsiya, kurs, narxlar) elektr ishlab chiqarishdan tezroq bo'lgani uchun intensivlik sun'iy ravishda pasaygan ko'rinishi mumkin; shuning uchun bunday xulosani mustahkamlash uchun qo'shimcha ko'rsatkichlar (masalan, YaIMning real o'sishi, energiya intensivligi — kg oil equivalent / DXSh AQSH dollar va h.k.) bilan tekshirish maqsadga muvofiq.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Mazkur tadqiqot doirasida olingan natijalar energetika sohasi milliy iqtisodiyot uchun oddiy resurs manbai emas, balki tizimli va ko'p qirrali ta'sir mexanizmiga ega strategik sektor ekanini ko'rsatadi.

Avvalo, nazariy tahlil shuni ko'rsatadiki, energiya iqtisodiy o'sishning klassik omillari — mehnat va kapital bilan uzviy bog'langan holda faoliyat yuritadi. Energiya ta'minotidagi cheklovlar yoki narxlar o'zgarishi ishlab chiqarish funksiyasining barcha komponentlariga ta'sir ko'rsatadi. Shu ma'noda energetika tarmog'i iqtisodiyotda «infratuzilmaviy omil» sifatida emas, balki iqtisodiy tizim barqarorligini ta'minlovchi bazaviy shart sifatida namoyon bo'ladi.

Empirik tahlil natijalari 2020-2024 yillarda elektr energiyasi ishlab chiqarish hajmi barqaror o'sganini, iqtisodiy faollikni qo'llab-quvvatlovchi resurs bazasi kengayganini ko'rsatdi. Shu bilan birga, yalpi ichki mahsulot o'sish sur'atlarining elektr ishlab chiqarish o'sishidan yuqoriroq bo'lishi iqtisodiyot tarkibida sifat jihatdan o'zgarishlar yuz berayotganini anglatadi. Bu holat qiymati yuqori tarmoqlar ulushining oshishi yoki energiyadan foydalanish samaradorligining yaxshilanishi bilan izohlanishi mumkin. Demak, iqtisodiy o'sish va energiya iste'moli o'rtasidagi bog'liqlik dinamik xarakterga ega bo'lib, u vaqt o'tishi bilan transformatsiyalanadi.

Shu bilan birga, energetika sohasining iqtisodiyotga ta'siri faqat ishlab chiqarish hajmi bilan cheklanmaydi. Ta'minot barqarorligi, infratuzilmaning texnik holati, tarmoq yo'qotishlari, tarif siyosati va institutsional islohotlar ham iqtisodiy natijalarni belgilaydi. Agar energiya ta'minotida uzilishlar yoki infratuzilma yetarlicha modernizatsiya qilinmagan bo'lsa, iqtisodiy o'sish potentsiali to'liq ro'yobga chiqmaydi. Shu nuqtai nazardan, energetika tarmog'ini rivojlantirish faqat quvvatlarni oshirish bilan emas, balki tizim samaradorligini kompleks yaxshilash bilan bog'liq bo'lishi lozim.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi strategik yo'nalishlar taklif etiladi:

1. Energetika infratuzilmasini modernizatsiya qilish — elektr tarmoqlarini rekonstruksiya qilish, raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish va yo'qotishlarni qisqartirish orqali ta'minot barqarorligini oshirish.

2. Energiya samaradorligini tizimli oshirish — sanoat va xizmat ko'rsatish sohasida energiya tejankor texnologiyalarni joriy etish, energiya auditlarini kengaytirish va normativ standartlarni takomillashtirish.

3. Iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish – energetika tarmog‘idan olinadigan daromadlarni qayta ishlash va yuqori qo‘shimcha qiymat yaratadigan tarmoqlarga yo‘naltirish orqali xom ashyoga bog‘liqlikni kamaytirish.

4. Qayta tiklanuvchi energiya manbalarini rivojlantirish – uzoq muddatli barqaror o‘shish va ekologik xavfsizlikni ta‘minlash maqsadida investitsiyalarni jalb qilish va mahalliy ishlab chiqarishni rag‘batlantirish.

5. Ilmiy-uslubiy yondashuvlarni takomillashtirish – energetika va iqtisodiy o‘shish o‘rtasidagi bog‘liqlikni baholashda zamonaviy ekonometrik modellardan foydalanish, strukturali o‘zgarishlarni hisobga olish va tarmoq kesimidagi tahlillarni chuqurlashtirish.

Shu bilan birga, kelgusidagi tadqiqotlar doirasida energiya intensivligi, aholi jon boshiga elektr ta‘minoti, real YaIM ko‘rsatkichlari va tarmoqlararo samaradorlik indikatorlarini o‘zaro bog‘liq holda o‘rganish maqsadga muvofiq. Bu energetika siyosatini ilmiy asosda shakllantirish va uning iqtisodiy natijalarini aniq baholash imkonini beradi.

Yakun sifatida ta‘kidlash mumkinki, energetika tarmog‘i mamlakat iqtisodiyotida multiplikativ ta‘sirga ega bo‘lgan strategik sektordir. Uning barqaror rivojlanishi ishlab chiqarish o‘shishi, investitsiya faolligi, tashqi savdo salohiyati va aholi turmush darajasining yaxshilanishiga xizmat qiladi. Energetika siyosatida uzoq muddatli strategik yondashuv, innovatsiyalarga tayangan rivojlanish va institutsional islohotlar ustuvor ahamiyat kasb etadi. Ana shundagina energetika tarmog‘i milliy iqtisodiyotning barqaror va inklyuziv o‘shishini ta‘minlovchi asosiy drayverga aylanadi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Stern D. I. (2004). Economic Growth and Energy. In C. J. Cleveland (Ed.), Encyclopedia of Energy (Vol. 6). Elsevier.

2. Stern D. I. (2004). Economic Growth and Energy (PDF working/author version).

3. Kraft J., & Kraft A. (1978). On the Relationship between Energy and GNP. Journal of Energy and Development, 3, 401–403.

4. Lee C.-C. (2006). The causality relationship between energy consumption and GDP in G-11 countries revisited. Energy Policy.

5. Apergis N., & Payne J. E. (2009). Energy consumption and economic growth: Evidence from the Commonwealth of Independent States. Energy Economics, 31(5), 641–647.

6. Apergis N., & Payne J. E. (2010). Renewable energy consumption and economic growth: Evidence from a panel of OECD countries. Energy Policy.

7. Frondel M., Ritter, N. Schmidt, C. M., & Vance, C. (2010). Economic impacts from the promotion of renewable energy technologies: The German experience. Energy Policy, 38(8), 4048–4056.

8. Engle R. F., & Granger C. W. J. (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing. Econometrica, 55(2), 251–276.

9. Johansen S. (1988). Statistical analysis of cointegration vectors. Journal of Economic Dynamics and Control, 12(2–3), 231–254.

10. Toda H. Y., & Yamamoto T. (1995). Statistical inference in vector autoregressions with possibly integrated processes. *Journal of Econometrics*, 66(1–2), 225–250.
11. Allcott H., Collard-Wexler A., & O'Connell S. D. (2017). The Impact of Electricity Shortages on Firm Productivity (World Bank Policy Research Working Paper 8130). World Bank.
12. Mamasoliyev S. (2025). O'zbekistonda energiya iste'molini prognoz qilish. *Iqtisodiy Taraqqiyot va Tahlil*, 3(4), 154–165.
13. Samijonov M. (2024). The relationship between foreign direct investment and CO2 and economic growth in Uzbekistan. *Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil* (May issue), 1990–2022 data; ARDL/VECM.
14. Halmuratov G., Rustamov K., Khankelov T., Xolmurotov, X., Khudainazarov, S., Sabirjanov, T., & Xolmurotov, F. (2025). The relationship between renewable energy production and economic growth: A short-term and long-term analysis in the case of Uzbekistan. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 15(3), 567–575.
15. Nurjanov A., Xolmurotov F., Ibadullaev E., Ataniyazov J., Masharipova M., Yusupova F., & Xolmurotov X. (2025). The impact of renewable energy consumption on export performance in Uzbekistan: A vector autoregression approach. *Environmental Economics*, 16(2), 186–198.
16. Begmullayev O. (2024). O'zbekistonda elektr energiya tizimini ta'minlash muammolari. (Mavzuga doir maqola – elektr ta'minoti muammolari va infratuzilma masalalari).
17. Samadovich, Saidov Mashal. "Renewable Energy Sources and Ways of their Implementation in the Republic of Uzbekistan." (2023).
18. Samadovich, Saidov Mashal, and Vafoeva Zarnigor. "Features of Strategic Alliances in the Global Economy. American journal of economics and business management ISSN: 2576-5973 Vol. 6, No. 1, 2023." 2023,
19. Samadovich, Saidov Mashal, and Shodmonov Beknur Olimjonovic. "Organization of Control and Evaluation of Effectiveness in International Companies. American journal of economics and business management ISSN: 2576-5973 Vol. 6, No. 1, 2023." 2023,
20. Saidov, M. S., and B. Bobamuradov. "Improving government regulation of corporate governance." *American Journal of Economics and Business Management* 6.1 (2023).
21. Saidov, M. "The concept of energy security and the factors affecting it." *Global Technovation 4 th International Multidisciplinary Scientific Conference Hosted From Paris, France*. 2022.
22. Саидов, Машъал. "Электр энергетика соҳасини бошқаришда хориж тажрибасидан фойдаланиш йўллари." *Iqtisodiyot va ta'lim* 6 (2021): 44-53.
23. Саидов, Машъал Самадович. "Ўзбекистонда табиий монопол ташкилотларни бошқариш ва тартибга солишнинг иқтисодий ва ҳуқуқий

жиҳатлари." Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali 3 (2021).

24. Samadovich, Saidov Mashal. "Muidinov Dilmurod Murodzhonovic.(2023) The Development Strategy of International Companies in Modern Conditions. American journal of economics and business management ISSN: 2576-5973 Vol. 6, No. 1, 2023."

25. Mash'al Samadovich, Saidov. "Hasanov Abdumukhtar Azizalieovich Institutional Characteristics of the Regulation of Natural Monopoly Fields." International Journal of Business Diplomacy and Economy. ISSN.

26. Samadovich, Saidov Mashal, and Muidinov Dilmurod Murodzhonovich. "The Development Strategy of International Companies in Modern Conditions." American journal of economics and business management. ISSN.

27. Samadovich, S. M. "Features of the System of Digital Information and Communication Technologies in the Management of Companies." American Journal of Economics and Business Management 6.1 (2023): 196-202.

28. Саидов, Машғал Самадович. "Электр энергетика соҳсида бошқарув механизмиларини такомиллаштириш." Ta'lim fidoyilari 22.7 (2022): 192-196.

29. Саидов, Машғал Самадович. "Глобаллашув шароитида табиий монополь ташкилотлар фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг институционал хусусиятлари." Ta'lim fidoyilari 22.7 (2022): 197-203.

30. Саидов, Машғал. "Табиий монопольларни бошқариш ва тартибга солишнинг хориж тажрибаси." Iqtisodiyot va ta'lim 5 (2021): 71-78.

31. Саидов, Машғал. "Табиий монополь ташкилотларни бошқаришда рақобат муҳитини ривожлантириш." Iqtisodiyot va ta'lim 4 (2021): 6-12.

32. Khalmuradov, Rustam, Bahodir Xolikov, and Mash'al Saidov. "Education in Uzbekistan: The Interconnection of Traditions and Innovations." ARPHA Proceedings 11 (2026): 1-3.

33. Utarov, Doniyorbek, and Mash'al Saidov. "Qurilish materiallar sanoatida klaster tizimidan foydalanishning xususiyatlari." Muhandislik va iqtisodiyot 2.5 (2024).

34. Utarov, Doniyorbek, and Mash'al Saidov. "Monopol korxonalar faoliyatida raqobat muhitini shakllantirish." Muhandislik va iqtisodiyot 2.4 (2024).

35. Djuraev, S. M., M. S. Saidov, and N. D. Saidova. "Problems in ensuring fire safety and the ways of eliminating them and the prospects of establishing a fire audit institute." Worldwide Cross-Disciplinary Research 1.1 (2024).

36. Samadovich, Saidov Mashal. "Priority Directions of Development of Institutional, Regulatory and Legal Systems of Corporate Governance." (2023).

37. Samadovich, Saidov Mashal. "Organization of Production and Management of New Enterprises." (2023).

38. Saidov, Mashal. "Электр энергетика тармоғини бошқаришдаги муаммолар ва уларни бартараф этиш йўллари." Economics and Innovative Technologies 11.1 (2023): 183-194.



39. Saidov, M. S., and Shafaiziev Sh. "The main aspects of the development of the production potential of the enterprise." Экономика и социум 1-1 (104) (2023): 91-94.

40. Saidov, M. "Improvement of management in the electricity sector of uzbekistan." ББК 74.00 (5Узб) (2022): 207.

41. Saidov, Mashal. "Табиий монопол ташкилотларни бошқаришнинг назарий-услубий жиҳатлари." Архив научных исследований 5.5 (2022).

42. Саидов, Машъал Самадович. "Электр энергетика соҳасини тартибга солиш ва бошқаришда олиб борилаётган ислоҳотлар."

43. Саидов, Машъал Самадович. "Электр энергетика соҳасида тариф ва нарх шаклланишидаги муаммолар ва олиб борилаётган ислоҳотлар."



# 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, yanvar, 1-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](mailto:info@marketingjournal.uz)  
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 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**