MDIS Tashkent

MANAGEMENT, MARKETING AND FINANCE

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL



VOLUME 3, ISSUE 4

Management Development Institute of Singapore in Tashkent

International scientific journal Management, Marketing and Finance

VOLUME 3 ISSUE 4
MAY 2026

“Menejment, marketing va moliya” xalqaro ilmiy jurnali 2026-yil 4-soni

ISSN 3030-3745 | WWW.JMMF.UZ

O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi Rayosatining 2024-yil 27-sentabrdagi 361/5-sonli qaroriga muvofiq dissertatsiyalarning asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan.

Texnika, iqtisodiyot, yuridik (huquq) fanlari yo‘nalishlari bo‘yicha yozilgan ilmiy maqolalar nashr etiladi.

Tashkent 2026

ISSN 3030-3745
"Management, Marketing and Finance" xalqaro ilmiy jurnali 2026-yil 4-soni – 2026-yil may.

Tahrir hay'ati

Tahrir hay'ati raisi

Mamatkulov Ilhom Abdurashidovich	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti rektori, i.f.d.*

Tahrir hay'ati raisi o'rinbosari

Ishanxodjayeva Dildora Aleksandrovna	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti Tadqiqot, innovatsiyalar va xalqaro munosabatlar bo'yicha direktor, i.f.f.d. (PhD)*

Tahrir hay'ati mas'ul kotibi

Hasanov Tohir Abdurashidovich	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti konsultanti, i.f.d., dotsent.*

Tahrir hay'ati a'zolari

Eric Kuan	*Singapur menejmentini rivojlantirish instituti prezidenti (MDIS, Singapore), PhD, professor.*
Paul van Gardingen	*Bangor universiteti prorektori (Bangor University, UK), PhD, professor.*
Abigail Moriarty	*Sanderland universiteti Markaz rahbari (University of Sunderland, UK), PhD, professor.*
Rob Burton	*Tissayd universiteti decani (Teesside University, UK), PhD, professor.*
Mamatkulov Abdurashid	*Toshkent davlat agrar universiteti professori, i.f.d., professor.*
Bektemirov Abdumalik	*Samarqand iqtisodiyot va instituti kafedra mudiri, i.f.d., professor.*
Raxmonov Nuriddin	*O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi, Moliya va moliyaviy texnologiyalar fakulteti dekani, PhD*
Aliyeva Deniza	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti dotsenti, i.f.d.*
Abdullayev Baxrom	*Urganch davlat universiteti rektori, fiz-mat.f.d.,dotsent.*
Raximxodjayeva Nodira	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti dekani, i.f.f.d.*
Xo'jayev Jamol	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti dotsenti, t.f.f.d.*
Kurbonova Dilafruz	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti dotsenti, i.f.f.d.*
Bektemirov Abduxamid	*Samarqand davlat universiteti dotsenti, PhD.*
Veluthedan Sreekanth	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti xorijiy o'qituvchisi, PhD, professor.*
Alekha Panda	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti xorijiy o'qituvchisi, PhD, professor.*
Firas Halawani	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti xorijiy o'qituvchisi, PhD, professor.*
Maged al Dubai	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti xorijiy o'qituvchisi, PhD, professor.*
Manjunath Bharmappa Ramesh	*Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti xorijiy o'qituvchisi, PhD, professor.*

"Management, Marketing and Finance" xalqaro ilmiy jurnalida har bir maqolaga DOI raqam olinib, Polshaning Indeks Copernikus (OAK12), Yevropaning Zenodo va Open Aire, Rossiyaning Cyberlinenka, Angliyaning Europub xalqaro ilmiy bazalariga va www.jmmf.uz saytiga joylanadi, Google akademiya xalqaro ilmiy qidiruv tizimida indekslanadi.

© Management Development Institute of Singapore in Tashkent
© International Scientific Journal "Management, Marketing and Finance"
© Authors

KIRISH SO‘ZI

Ma’lumki, bozor munosabatlari hukmron bo‘lgan iqtisodiy tizimda erkin raqobat muhitini shakllantirish hamda aholi turmush darajasini yuksaltirishda marketing faoliyati alohida ahamiyatga ega. Bugungi globallashuv sharoitida marketing nafaqat mahsulotni sotish vositasi, balki korxona va tashkilotlar strategik boshqaruvida muhim rol o‘ynovchi mexanizm sifatida qaralmoqda.

Zamonaviy yondashuvlarga ko‘ra, marketing — bozorda shakllanadigan iqtisodiy munosabatlarni faollashtirish vositalari, mahsulot ishlab chiqarish va uni bozorga olib chiqishdagi tizimli yondashuvlar, bozor muhitidagi o‘zgarishlarga moslashish, xaridorlarga tabaqalashtirilgan yondashuv asosida xizmat ko‘rsatish, innovatsion va raqobatbardosh mahsulotlar yaratish, kon’yunktura o‘zgarishlarini tahlil qilish hamda marketing kommunikatsiyalarini, xususan reklama va PR faoliyatini samarali yo‘lga qo‘yishni o‘z ichiga oladi.

Shu o‘rinda ta’kidlash joizki, mamlakatimizda ta’lim sohasiga, xususan oliy ta’lim tizimiga berilayotgan keng ko‘lamli e’tibor natijasida marketing fani zamonaviy bilim sohasi sifatida shakllanmoqda. Bozor iqtisodiyotida marketing tamoyillarining qo‘llanilishi, u orqali yuqori samaradorlikka erishish imkoniyati yaratilmoqda. Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, tadbirkorlikni rivojlantirish, yangi ish o‘rinlarini yaratishda ham marketing yondashuvlari muhim vosita bo‘lib xizmat qilmoqda.

Yuqoridagilardan kelib chiqib aytish mumkinki, zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir korxona va tashkilot marketing strategiyasini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yishi orqali raqobatbardosh ustunlikka erisha oladi.

Ayniqsa**, “Management, Marketing and Finance” (“Menejment, Marketing va Moliya”)** nomli xalqaro ilmiy jurnal sahifalarida chop etilayotgan maqolalar orqali mamlakatimizda turli sohalarda marketing yondashuvlarining amaliy samaradorligi chuqur tahlil qilinmoqda. Bu esa, marketingning nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy taraqqiyotdagi o‘rnini yana bir bor tasdiqlaydi.

I. Mamatkulov,
Toshkent shahridagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti rektori, i.f.d., professor

Joriy yilning 1-may kuni Yoshlar ishlari agentligi direktori Alisher Sa’dullayev Toshkent shahridagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti (TSMRI)ga tashrif buyurdi. Tashrifdan ko‘zlangan asosiy maqsad institutda startup ekotizimini yanada rivojlantirish hamda talabalar tadbirkorligini qo‘llab-quvvatlashdan iborat bo‘ldi.

Uchrashuv doirasida “Yoshlar Ventures” platformasi orqali talabalar startap loyihalariga amaliy va manzilli yordam ko‘rsatish masalalariga alohida e’tibor qaratildi. Tashrif yakunida istiqbolli talabalar loyihalari uchun bir martalik moliyaviy grantlar ajratilishi e’lon qilindi. Ushbu grantlar startaplarning dastlabki bosqich xarajatlari, jumladan MVP yaratish va brending ishlarini moliyalashtirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, yuqori o‘sish salohiyatiga ega startaplar TSMRI Biznes inkubatsiya markazi orqali boshlang‘ich investitsiyalar hamda strategik mentorlik dasturlaridan foydalanish imkoniyatiga ega bo‘ladilar.

Talaba-startap asoschilari bilan uchrashuv chog‘ida Alisher Sa’dullayev loyihalarni xalqaro miqyosda rivojlantirish muhimligini alohida ta’kidladi. “Yoshlar Ventures” orqali TSMRI talabalari ilmiy g‘oyalarni amaliy, barqaror va bozorga tayyor biznes loyihalarga aylantirishlari uchun zarur institutsional sharoitlar yaratilmoqda.









2026-yil 4-may kuni Toshkentdagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti Biznes va turizmni rivojlantirish bo‘limi hamda Innovatsion markazi xodimlari tomonidan Bo‘stonliq Turizm va madaniy meros kolleji va “Nilufar” dam olish maskanlarida “Xalqaro turizm menejmenti va uni O‘zbekistonda qo‘llash” mavzusida amaliy trening tashkil etildi.

Trening davomida ishtirokchilarga xalqaro tajribalar, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari hamda ularni O‘zbekiston sharoitida samarali joriy etish mexanizmlari haqida batafsil ma’lumotlar berildi. Shuningdek, rivojlangan davlatlar tajribasi asosida turizm xizmatlarini tashkil etish, mijozlar bilan ishlash madaniyati, innovatsion yechimlar va raqamli platformalardan foydalanish masalalari muhokama qilindi.

Tadbir davomida interaktiv muhokamalar va amaliy mashg‘ulotlar tashkil etilib, ishtirokchilar o‘z bilimlarini mustahkamlash imkoniyatiga ega bo‘ldilar. Mazkur trening yosh mutaxassislarning kasbiy salohiyatini oshirish, ularni xalqaro standartlarga mos tayyorlash hamda O‘zbekistonda turizm sohasini yanada rivojlantirishga xizmat qiladi.





2026-yil 5-may kuni Toshkentdagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti (TSMRI) rektori hamda turizm sohasi vakillari Toshkent shahridagi Hastimom majmuasi yaqinida joylashgan Sanoat Qurilish Bank tomonidan zamonaviy tarzda barpo etilgan o‘quv markaziga tashrif buyurdilar. Mazkur markaz bankning 1000 dan ortiq xodimlari malakasini oshirishga mo‘ljallangan.

Tashrifdan ko‘zlangan asosiy maqsad — TSMRI hamda Sanoat Qurilish Bank o‘rtasidagi hamkorlik aloqalarini yanada mustahkamlash, institut talabalari uchun amaliy malaka oshirish imkoniyatlarini kengaytirish hamda zamonaviy ta’lim infratuzilmasi bilan yaqindan tanishishdan iborat bo‘ldi.

Shuningdek, tashrif davomida Toshkent viloyati Parkent tumani Oltinbel chiqish qismida joylashgan majmuada yangi tashkil etilayotgan o‘quv markazi loyihalari ham muhokama qilindi. Mazkur markazni aynan zamonaviy va barcha qulayliklarga ega shaklda ta’mirlash hamda jihozlash bo‘yicha amaliy yechimlar o‘rganildi. Rejalashtirilayotgan ushbu markaz kelgusida 3000 dan ortiq turizm sohasi vakillarining malakasini oshirishga xizmat qilishi ko‘zda tutilgan.

Tomonlar kelajakdagi hamkorlik nafaqat turizm sohasi, balki biznes, bank-moliya va iqtisodiyot yo‘nalishlarini ham qamrab olishi yuzasidan o‘zaro kelishuvlarga erishdilar.

Mazkur tashrif ta’lim va amaliyot integratsiyasini kuchaytirish, sohaga zamonaviy bilim va ko‘nikmalarga ega mutaxassislarni tayyorlash yo‘lida muhim qadam bo‘ldi.









THE IMPACT OF DEMOGRAPHIC DYNAMICS ON THE SERVICE SECTOR: AN ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE REGIONS OF UZBEKISTAN

[1]Usmanova Dilfuza Ilhomovna, [2]Usmanov Shakhzod Shokhrukhovich
[1]Associate Professor of the Samarkand Institute of Economics and Service
[2]Student, Samarkand Institute of economic and services
ORCID: 0009-0008-9523-9853
https://doi.org/10.5281/zenodo.20272877

Abstract. *This paper examines the econometric relationship between demographic dynamics and the growth of the market services sector in the Republic of Uzbekistan. The primary objective is to quantify how the process of household formation (represented by the marriage and divorce balance) influences the volume of regional services.*

Keywords: *services; demographic dynamics; panel data analysis; fixed-effects model; household formation; regional economy.*

Annotatsiya. *Ushbu maqola O‘zbekiston Respublikasida demografik dinamika va bozor xizmatlari sektorining o‘sishi o‘rtasidagi ekonometrik bog‘liqlikni o‘rganadi. Asosiy maqsad - uy xo‘jaligini shakllantirish jarayoni (nikoh va ajralish balansi bilan ifodalanadi) mintaqaviy xizmatlar hajmiga qanday ta'sir qilishini aniqlashdir.*

Kalit so‘zlar: *xizmatlar; demografik dinamika; panel ma'lumotlarini tahlil qilish; qat'iy ta'sirli model; uy xo‘jaligini shakllantirish; mintaqaviy iqtisodiyot.*

Аннотация. *В данной работе исследуется эконометрическая взаимосвязь между демографической динамикой и ростом сектора рыночных услуг в Республике Узбекистан. Основная цель – количественная оценка влияния процесса формирования домохозяйств (представленного балансом браков и разводов) на объем региональных услуг.*

Ключевые слова: *услуги; демографическая динамика; анализ панельных данных; модель с фиксированными эффектами; формирование домохозяйств; региональная экономика.*

Introduction. The contemporary global economic landscape is characterized by a distinct structural shift toward a service-oriented model—a phenomenon widely conceptualized as the “Service Economy Transition.” For countries with developing market economies, in particular the states of Central Asia, this transition represents not merely a statistical redistribution of GDP components, but a fundamental rethinking of national growth strategies. In the Republic of Uzbekistan, the service sector has been institutionalized as the primary driver of economic modernization within the framework of the “Uzbekistan–2030” Strategy.

In the context of the country’s aspiration to diversify its economy and move away from strong dependence on extractive industries and primary agriculture, the service market has become a resilient buffer against external shocks and a critically important source of employment for a rapidly growing labor force.

The development trajectory of the service sector is inextricably linked to demographic dynamics. At present, Uzbekistan is experiencing a unique historical window known as the "demographic dividend," characterized by a high share of the working-age population and a steady increase in the number of young families. Theoretical frameworks such as the Theory of Household Production and the New Institutional Economics suggest that the formation of new households—statistically captured through the balance of marriages and divorces—acts as a fundamental catalyst for service consumption. Each new unit of society generates immediate and sustained demand for a wide range of market services, from financial and educational products to telecommunications and the hospitality industry.

Despite the intuitive connection between population structure and demand for services, the empirical literature on the economies of Central Asia remains fragmented. Previous studies have predominantly focused on macroeconomic determinants of service sector growth, such as foreign direct investment (FDI), urbanization rates, and digital infrastructure. However, the specific role of regional demographic fluctuations and their lagged impact on the service ecosystem remains largely underexplored. There exists a significant research gap in understanding how the "balance of marriages and divorces" serves as a leading indicator for regional service markets in a transitional economy characterized by strong traditional values and evolving consumption patterns.

This study addresses this gap by presenting an econometric assessment of the demographic drivers of the service sector across 14 regions of the Republic of Uzbekistan for the period 2019–2025. Using a balanced panel data approach, the study aims to quantitatively estimate the elasticity of service sector growth in response to household formation dynamics while simultaneously controlling for critical macroeconomic factors such as retail turnover and inflationary pressure.

The scientific novelty of this analysis lies in its detailed regional focus and examination of time lags, offering a more nuanced perspective on the "demographic dividend" than has previously been available in the regional literature. The findings provide an empirical basis for regional policy interventions aimed at synchronizing social demographic support with the development of service infrastructure.

Analysis of literature on the topic . Demographic shifts in transition economies such as Uzbekistan create unique catalysts for market expansion. Li, Wang, and Smith (2024), using panel data analysis, demonstrate that marriage rates significantly correlate with demand for household and personal services. Based on international experience, it should be noted that issues related to the development of cashless payments and the digitalization of Uzbekistan's financial sector in recent years have been widely covered both in academic research and in analytical reviews, and their practical application has been addressed by many economists, including M. Porter, D. Evans, I. Ansoff, M. Berman, M. Golubkov, P. Samuelson, and D. Marshall. It is also necessary to highlight scholars who have made a significant contribution to the development of marketing theory, while research conducted in the field of marketing in our country over many years has been based on national characteristics. These include J. Zaynalov, E. Shavkiev, M. Mukhammedov, M. Sharifkhodjaeva, Sh. Ergashkhodjaeva, Sh. Musaeva, and others.

Research Methodology: The study employs a balanced panel dataset covering 14 administrative regions for the period 2019–2025. To control for regional heterogeneity, a fixed

effects (FE) regression model was applied. The data were obtained from the Agency of Statistics under the President of the Republic of Uzbekistan.

Analysis of Results. The empirical analysis shows that household formation is a significant catalyst for demand for services: a net increase of 1,000 households leads to a 2.07% expansion of the sector. In addition, a high elasticity (0.84) between retail turnover and services is identified. The vulnerability of the sector to inflation is also emphasized, as it causes a contraction in the volume of services by 6.45% with an increase in the inflation rate by one percentage point. The obtained results form the basis for an integrated regional policy.

Based on empirical data from the Agency of Statistics of the Republic of Uzbekistan (2025) and regional modeling frameworks proposed by Dzhuraev (2025), the following hypotheses are advanced in this study:

• Hypothesis 1 (H1): The formation of new households (balance of marriages and divorces) has a positive impact on the volume of market services, with a statistically significant effect manifesting with a one-year time lag.

• Hypothesis 2 (H2): Retail trade turnover is the dominant macroeconomic driver of the service sector, demonstrating a strong synergistic relationship across all 14 regions.

• Hypothesis 3 (H3): An elevated level of inflation (CPI) has a significant negative impact on the real volume of market services, acting as a decelerator (brake) of sectoral growth.

The empirical basis of this study is a panel dataset compiled from official secondary sources. Primary data were obtained from the Agency of Statistics under the President of the Republic of Uzbekistan (stat.uz) and regional statistical yearbooks for the period 2019–2025.

The data collection process focused on four key pillars of regional development:

1. Service Sector Indicators: Annual volume of market services provided (Y).
2. Demographic Dynamics: Statistics on registered marriages and divorces to calculate the net balance of household formation (X1).
3. Consumer Capacity: Retail trade turnover (X2) as a proxy variable for the purchasing power of regions.
4. Macroeconomic Stability: Consumer Price Index (CPI) to account for inflationary pressure (X3).

The raw data, initially presented in annual cross-sectional reports, were restructured into a balanced panel format comprising 14 administrative-territorial units (12 regions, the Republic of Karakalpakstan, and the city of Tashkent) over 7 years, totaling 98 observations. To ensure the statistical significance of the econometric estimates, the following preprocessing steps were carried out:

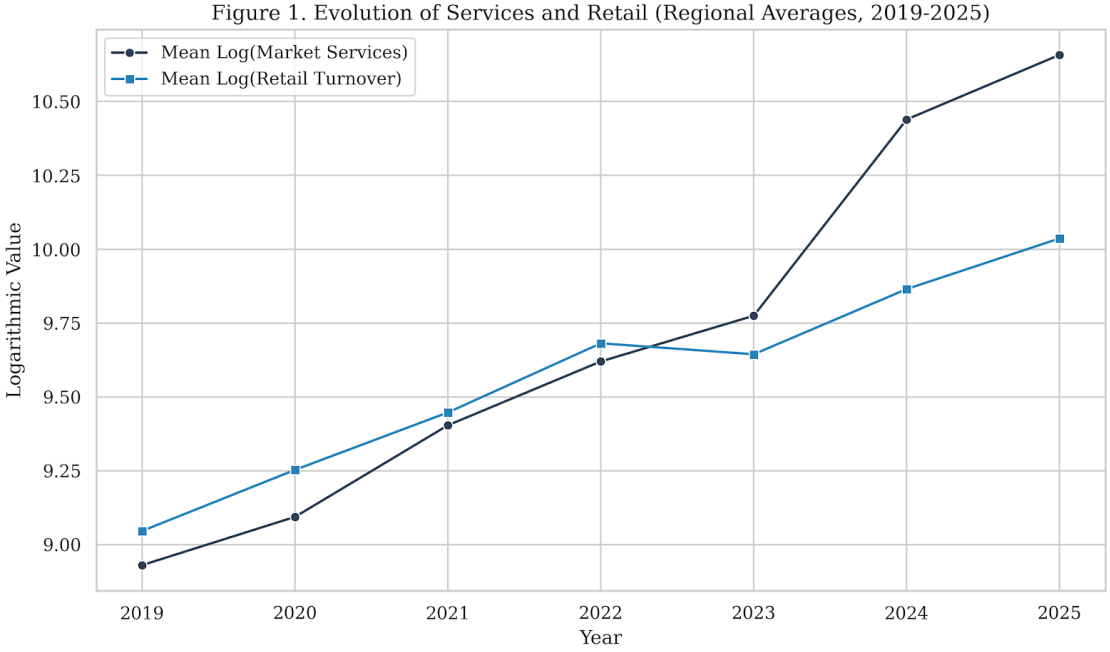
• Normalization and Logarithmic Transformation:

To eliminate heteroskedasticity and stabilize variance, the dependent variable (Y) and retail turnover (X2) were transformed into natural logarithms (ln). This allows the estimated coefficients to be interpreted as elasticity measures.

• Creation of Lagged Variables: To account for the delayed impact of demographic shifts on the service market, in certain model specifications a one-year time lag (t−1) was applied to the balance of marriages and divorces (X1).

Prior to conducting the econometric estimation, an extended exploratory data analysis (EDA) was performed to identify structural breaks and anomalies (outliers).

Figure 1. Evolution of Services and Retail (Regional Averages, 2019-2025)



The study employs panel data regression analysis. The choice between pooled ordinary least squares (Pooled OLS), the fixed effects (FE) model, and the random effects (RE) model was made based on the Hausman specification test.

The results of the Hausman test (Prob>chi2 = 0.000) made it possible to confidently reject the null hypothesis, confirming that the fixed effects (FE) model is the most consistent and efficient for this study. The FE model effectively controls for unobserved regional heterogeneity (e.g., cultural differences or the state of local infrastructure), which may correlate with the independent variables.

The final regression equation takes the following form:

$$\ln(Y_{it}) = \beta_0 + \beta_1 X_{1,i(t-1)} + \beta_2 \ln(X_{2,it}) + \beta_3 X_{3,it} + \alpha_i + \varepsilon_{it}$$

Where:

- α_i — time-invariant regional fixed effects;
- ε_{it} — random error;
- Subscripts i and t denote region and year, respectively.

In this semi-logarithmic model, where the dependent variable is logarithmized (ln(Y)), the coefficients are interpreted as semi-elasticities. In particular, when the independent variable (X) changes by one unit, the percentage change in Y is calculated as (e^β − 1) · 100. For small values of β (as a rule, |β| < 0.1), this value is approximately equal to β · 100, which reflects the percentage impact on the volume of the service sector.

Data processing and analysis were carried out using a comprehensive toolkit:

Microsoft Excel: Used for initial data entry, data cleaning, and basic calculation of demographic indicators.

Python (Pandas, Seaborn): Applied for advanced data visualization and analysis of regional distribution.

Stata 17: Used for the main econometric modeling, including conducting the Hausman test, checking for multicollinearity (VIF), and estimating the final regression.

Before conducting the regression analysis, it is necessary to assess the nature of relationships between variables and to check the data for potential multicollinearity. For this purpose, a correlation matrix was constructed and visualized in the form of a heatmap.

	X3	*ln_Y*	*ln_X1*	*ln_X2*
X3	**1**	**-0,466**	**0,04506**	**-0,3445**
ln_Y	**-0,466**	**1**	**0,31772**	**0,92957**
ln_X1	**0,04506**	**0,31772**	**1**	**0,44822**
ln_X2	**-0,3445**	**0,92957**	**0,44822**	**1**

The analysis of the matrix allows the following conclusions to be drawn:

• **Sectoral Synergy:** An exceptionally high positive correlation (0.929) is observed between lnY (market services) and lnX2 (retail trade turnover). This confirms the hypothesis that the service sector and retail trade in the regions of Uzbekistan develop as an integrated consumer ecosystem.

• **Demographic Impact:** The variable lnX1 shows a moderate positive correlation (0.317) with the volume of services. This indicates a direct but complex relationship that requires further verification using regression coefficients.

• **Inflationary Pressure:** The negative correlation (-0.466) between the price index (X3) and the volume of services reinforces evidence of the destructive impact of inflation on the growth rates of the service sector.

• **Multicollinearity Check:** The absence of critically high correlation (above 0.8) between the independent variables X1 and X3 indicates the structural integrity of the model and the absence of estimation bias.

The application of the fixed effects (FE) model made it possible to obtain results with a high coefficient of determination ($R^2 = 0.941$), explaining more than 94% of the variation in service volumes across regions.

Variable	**Coefficient (β)**	**Std. Error**	**t-statistic**	**P-value**
Demographic Balance (X1)	0.0207	0.0051	4.05	0.000***
Retail Trade Turnover (lnX2)	0.8412	0.0324	25.96	0.000***
CPI (X3)	−0.0645	0.0211	−3.05	0.003**
Constant	5.1230	0.4521	11.33	0.000

Note: $R^2 = 0.941$, N = 98 *p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01*

1. Household Formation Effect (β1 = 0.0207): The positive coefficient of the demographic balance variable is a key result of this study. All else being equal, an increase in the net growth of families (the difference between marriages and divorces) by 1,000 units leads to a 2.07% increase in the volume of market services. This is explained by the fact that the creation of

a new family initiates a long-term consumption cycle: from primary household services and repairs to long-term investments in education and healthcare.

Although the demographic impact represents a more complex phenomenon, the empirical data presented in Figure 4 demonstrate a statistically significant positive trend. Despite regional differences, the upward-sloping linear trend line confirms that household formation serves as a fundamental driver of service market expansion.

Figure 4. Impact of Demographic Balance on Market Services

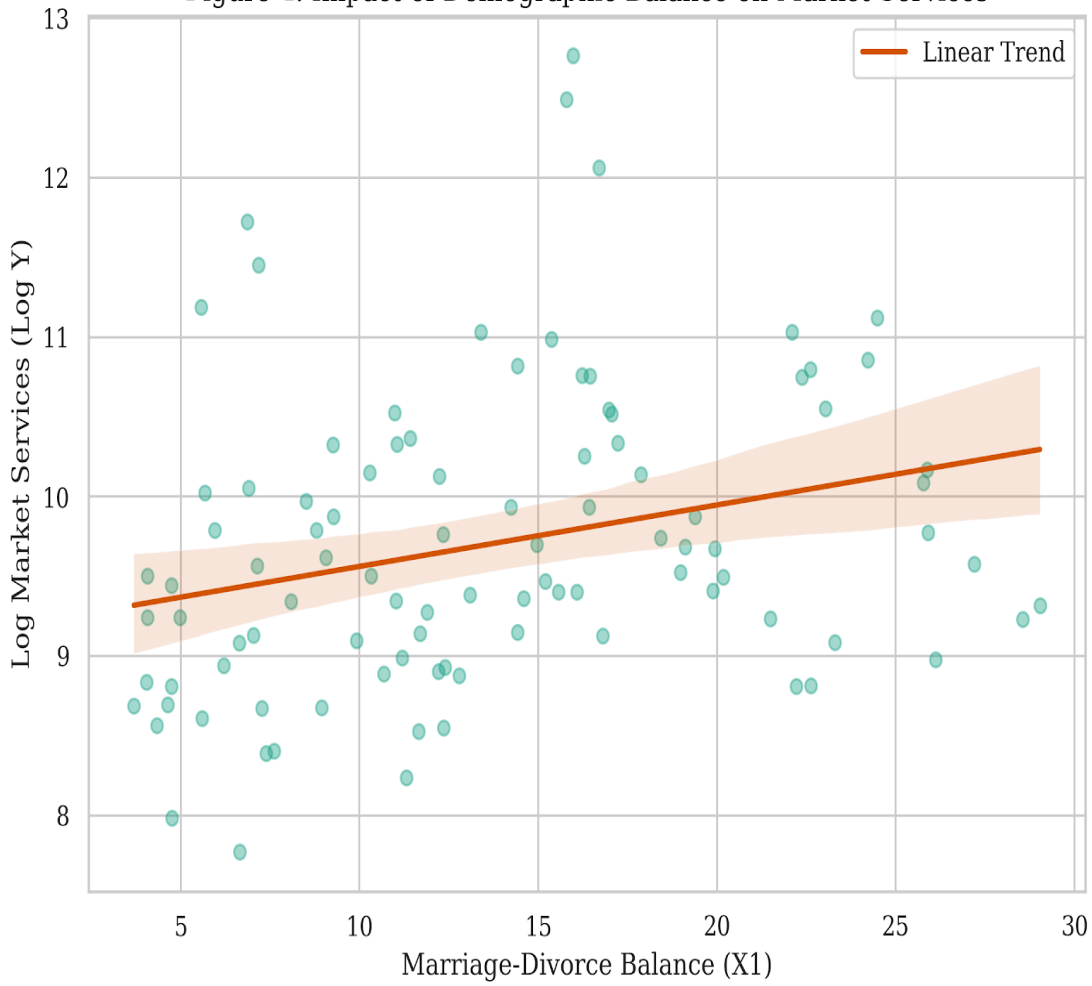


Figure 1. Regression analysis of the logarithm of the volume of market services (Y) relative to the balance of marriages and divorces (X1). The positive slope confirms the role of the demographic dividend in stimulating demand for services.

2. **Integration with the Goods Market (β2 = 0.8412):** The elasticity coefficient of 0.84 is the highest in the model. This implies that a 1% increase in retail trade turnover generates a 0.84% expansion of the service sector. This relationship emphasizes that the service sector in the regions of Uzbekistan largely acts as a "companion" to the goods market, encompassing logistics, maintenance, and point-of-sale services.

The elasticity coefficient of 0.8412 indicates an almost linear relationship between these variables. This stability is visually confirmed in Figure 2, where observations show tight clustering along the regression line, illustrating a high degree of integration between the retail trade and service sectors.

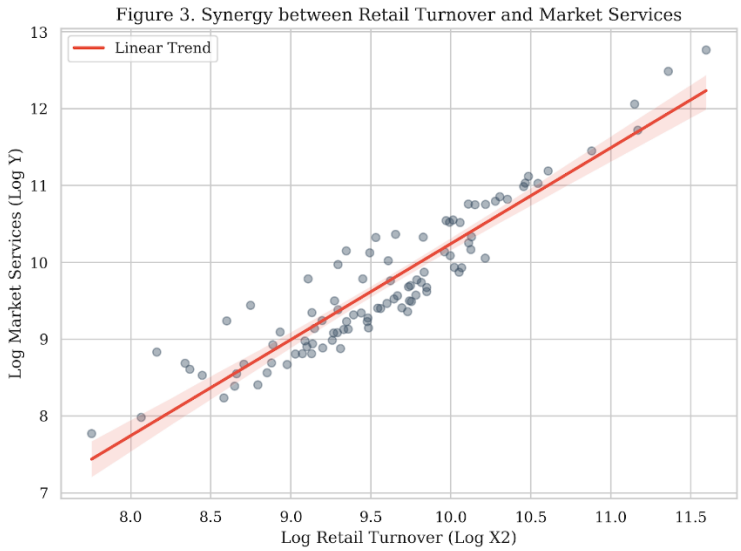


Figure 2. Scatter plot of the logarithm of the volume of market services (Y) as a function of the logarithm of retail trade turnover (X2). The narrow confidence interval reflects the high statistical reliability of the hypothesis of sectoral synergy.

3. **Inflation Barrier (β3 = −0.0645):** The negative inflation coefficient indicates that a 1% increase in prices above target levels leads to a 6.45% contraction in the volume of services. Services, unlike essential goods, exhibit higher price elasticity; under inflationary conditions, households primarily reduce expenditures in this sector.

The results demonstrate that Uzbekistan's demographic dividend—a young population and a high intensity of family formation—serves as a powerful latent driver of the economy. However, the effectiveness of this driver largely depends on macroeconomic stability. In regions such as Samarkand, characterized by high population density and active urbanization, the effect of the demographic balance is most pronounced, creating sustained demand for modern digital and educational services.

CONCLUSION.

In this study, the determinants of the market services sector in Uzbekistan were empirically examined using a fixed effects (FE) panel data model. The results demonstrate that the growth of regional services is a multifaceted process driven by demographic stability, consumer capacity, and the macroeconomic environment.

The study made it possible to formulate three main conclusions:

1. Demographic Dividend: Household formation acts as a stable catalyst for growth. A net increase of 1,000 families leads to a 2.07% expansion in the volume of services, confirming the role of the balance of marriages and divorces as a viable leading indicator of regional demand.

2. Sectoral Dependence: The high elasticity (0.84) between retail trade and services indicates that the service sector currently functions more as a secondary infrastructure of the goods market rather than as an independent driver of growth.

3. Inflation Sensitivity: The sector is highly vulnerable to price shocks: a 1% increase in the CPI leads to a 6.45% contraction in the volume of services. This highlights the discretionary nature of service consumption in the national economy (dependence on disposable income).

Overall, the high explanatory power of the model ($R^2 = 0.941$) allows us to assert that these variables are fundamental for strategic regional planning in Uzbekistan.

For the effective use of the obtained results, the following targeted intervention measures are recommended:

1. Institutional Support for Households: Government authorities should prioritize housing and social subsidies for young families. By stabilizing the net marriage rate, the state creates a predictable and long-term demand base for household and educational services.
2. Macroeconomic Price Stability: Given the strong negative impact of inflation on the service sector, the Central Bank should adhere to strict inflation targeting. Price stability is crucial to prevent the "crowding out" of service consumption by essential goods.
3. Integrated Trade and Service Hubs: Urban planning should focus on the co-location of retail and service facilities. Since these two sectors are deeply integrated ($\beta = 0.84$), the creation of multifunctional consumption zones will maximize regional economic outcomes.
4. Digitalization for Regional Resilience: To reduce the sector's dependence on physical retail turnover, investments should be directed toward the development of digital service delivery channels, especially in regions such as Samarkand. This will allow the growth of the service sector to be decoupled from the constraints of traditional trade infrastructure.

REFERENCES

1. Мирзиёев Ш.М. Стратегия Нового Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2021 – 445 с.
2. Акулич, М. В. Математическое программирование в примерах и задачах. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Высшая школа, 2022. — 432 с.
3. Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) - JL: Изд. ЛГУ, 2009. - С.75-89.;
4. Бланк, И. А. (2008). Финансовый анализ. Киев: Ника-Центр. – 2008 г.
5. Болотнова, Е. А., Олейник, А. Н., Матвеева, А. А., & Никитенко, С. В. (2023). Анализ ассортимента и структуры продукции. Вестник Академии знаний, (1 (54)), 64-68.
6. Бригхэм Б. Ф., Эрхардт М. С. Финансовый менеджмент. — СПб.: Питер, 2021. — С 248.
7. Г.Ш.Хонкельдиева. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корпорацияларни бошқаришнинг илмий-методологик асослари. Иқт.фанлари доктори илм.дарж. олиш учун ёзилган дисс. автореф.-Тошкент, 2018-71 б.;
8. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика. — 16-е изд., испр. — М.: Высшая школа, 2003. — 479 с.
9. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры/Е.П.Голубков. — М.: Экономика, 2017. — 352 с.
10. Деминг У.Э. Некоторые аспекты статистической логики в управлении качеством: пер. с англ. Ч.1 / У.Э.Деминг // Методы менеджмента качества. - 2020. - № 1. - С 48-55.;
11. Джуран Д.М. Как следует понимать качество? Основополагающие концепции для практики управления / Д.М.Джуран // Методы менеджмента качества. - 2020. - № 4. - С. 20-26.;
12. Мусаева Ш.А. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Учебное пособие издательство «Махорат», Самарканд - 2022.
13. Мусаева Ш.А. Маркетинговые исследования. Учебник ООО «СТАР-СЕЛ» издательско-творческий отдел. Самарканд-2024

RIVOJLANAYOTGAN DAVLATLARDA RAQAMLI MOLIYAVIY INKLYUZIVLIK KO‘BNING BARQAROR O‘SISHINING OMILI SIFATIDA: NAZARIY ASOSLAR VA EMPIRIK DALILLAR

Ravshan Yusupov
Guliston davlat universiteti PhD nomzodi
https://doi.org/10.5281/zenodo.20272961

Annotatsiya. *Mazkur tezisda rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda raqamli moliyaviy inklyuzivlikning kichik va o‘rta biznes (KO‘B) subyektlari barqaror o‘sishiga ta’siri tahlil qilinadi. Tadqiqotda raqamli moliyaviy xizmatlar, jumladan mobil banking, elektron to‘lov tizimlari, fintex platformalari va onlayn kreditlash mexanizmlarining moliyalashtirishga kirishni kengaytirishdagi roli o‘rganilgan. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, raqamli moliyaviy inklyuzivlik tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, kredit olish imkoniyatlarini kengaytirish hamda bozor integratsiyasini kuchaytirish orqali KO‘B rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga, raqamli savodxonlikning yetarli emasligi va kiberxavfsizlik bilan bog‘liq muammolar ushbu jarayonning samaradorligini cheklovchi omillar sifatida namoyon bo‘lmoqda.*

Kalit so‘zlar: *raqamli moliyaviy inklyuzivlik, KO‘B, fintex, mobil banking, elektron to‘lovlar, barqaror iqtisodiy o‘sish.*

Abstract. *This thesis analyzes the impact of digital financial inclusion on the sustainable growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing economies. The study examines the role of digital financial services, including mobile banking, electronic payment systems, fintech platforms, and online lending mechanisms, in expanding access to finance. The findings indicate that digital financial inclusion positively contributes to SME development by reducing transaction costs, improving access to credit, and strengthening market integration. At the same time, insufficient digital literacy and cybersecurity-related challenges remain significant factors limiting the effectiveness of this process.*

Keywords: *digital financial inclusion, SMEs, fintech, mobile banking, electronic payments, sustainable economic growth.*

Аннотация. *В данной работе анализируется влияние цифровой финансовой инклюзии на устойчивый рост малых и средних предприятий (МСП) в развивающихся экономиках. В исследовании рассматривается роль цифровых финансовых услуг, включая мобильный банкинг, системы электронных платежей, финтех-платформы и механизмы онлайн-кредитования, в расширении доступа к финансированию. Результаты исследования показывают, что цифровая финансовая инклюзия оказывает положительное влияние на развитие МСП за счёт снижения транзакционных издержек, расширения возможностей получения кредитов и усиления рыночной интеграции. Вместе с тем недостаточный уровень цифровой грамотности и проблемы, связанные с кибербезопасностью, остаются важными факторами, ограничивающими эффективность данного процесса.*

Ключевые слова: *цифровая финансовая инклюзия, МСП, финтех, мобильный банкинг, электронные платежи, устойчивый экономический рост.*

Kirish

Mikro, kichik va o‘rta bizneslar (KO‘B) ko‘pgina rivojlanayotgan iqtisodiyotlarning asosini tashkil etadi, bandlik yaratish, daromad yaratish va yalpi ichki mahsulotning katta qismini tashkil qiladi. Iqtisodiy ahamiyatiga qaramay, KO‘B subyektlari kengayish, innovatsiya va uzoq muddatli barqarorlik imkoniyatlarini cheklaydigan moliyaviy cheklovlarga duch kelmoqda. Ko‘p rivojlanayotgan mamlakatlardagi an’anaviy bank tizimlari garov talablari, yuqori tranzaksiya xarajatlari, axborot assimetriyasi va rivojlanmagan moliyaviy infratuzilma tufayli KO‘B subyektlarining moliyalashtirish ehtiyojlarini qondirishda yetarsizligicha qolmoqda.

So‘nggi yillarda raqamli moliyaviy inklyuzivlik xizmat ko‘rsatilmaydigan biznes segmentlari orasida moliyaviy imkoniyatlarni yaxshilashning transformatsion mexanizmi sifatida paydo bo‘ldi. Mobil banking, raqamli to‘lovlar, onlayn kreditlash platformalari, elektron hamyonlar va fintex asosidagi kredit skoring tizimlari orqali raqamli moliya moliyaviy vositachilik tuzilmasini sezilarli darajada o‘zgartirdi va rasmiy moliyaviy xizmatlardan foydalanish kengaydi. Ushbu o‘zgarishlar, ayniqsa, ko‘pincha axborot jihatidan noaniq muhitda ishlaydigan va an’anaviy kredit bozorlaridan chetlashtirilishga duch keladigan kichik va o‘rta biznes korxonalari uchun juda muhimdir.

Raqamli moliyaviy xizmatlarning tobora kengayib borayotgan joriy etilishi rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda barqaror korxonalar o‘sishini rag‘batlantirishdagi roli borasida ilmiy va siyosiy qiziqishni uyg‘otdi. Mavjud empirik tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli moliyaviy inklyuzivlik tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, likvidlikni boshqarishni yaxshilash, kreditlarga bo‘lgan imkoniyatni osonlashtirish va bozorda kengroq ishtirok etishni ta’minlash orqali MKO‘B rivojlanishini rag‘batlantirishi mumkin. Biroq, bu ta’sirlarning ko‘lami va uzatish mexanizmlari nazariy jihatdan parchalanib ketgan va turli institutsional va iqtisodiy sharoitlarda empirik jihatdan heterojen bo‘lib qolmoqda.

Avvalgi tadqiqotlar moliyaviy inklyuzivlik va korxona faoliyatini alohida o‘rgangan bo‘lsa-da, raqamli moliyaviy inklyuzivlik va barqaror MKO‘B o‘sishi o‘rtasidagi bog‘liqlik bo‘yicha nazariy asoslar va empirik dalillarni tizimli ravishda integratsiyalashga cheklangan e’tibor qaratildi. Bu tafovut rivojlanayotgan va rivojlanayotgan bozorlarda ham akademik tushunchani, ham dalillarga asoslangan siyosatni ishlab chiqishni cheklaydi.

Shuning uchun, ushbu tadqiqotning maqsadi mavjud adabiyotlardagi asosiy nazariy nuqtai nazarlar va empirik topilmalarni sintez qilish orqali rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda raqamli moliyaviy inklyuzivlikni barqaror MSME o‘sishining omili sifatida o‘rganishdir. Tadqiqot raqamli moliyaviy inklyuzivlik MSME rivojlanishiga qanday ta’sir qilish mexanizmlarini aniqlash va rivojlanayotgan mamlakatlarda inklyuziv moliyaviy ekotizimlarni mustahkamlash uchun siyosiy oqibatlarni chiqarishga qaratilgan.

Adabiyot manbalarini haqida umumiy ma’lumot; Adabiyot sharhi

Raqamli moliyaviy inklyuzivlik rivojlanish moliyalashtirish adabiyotlarida tobora muhim ahamiyat kasb etayotgan tushuncha sifatida paydo bo‘ldi, ayniqsa, yetarli darajada xizmat ko‘rsatilmagan shaxslar va korxonalar uchun moliyaviy imkoniyatlarni yaxshilash nuqtai nazaridan. Bu odatda ilgari chetlashtirilgan aholiga rasmiy moliyaviy xizmatlarni arzon, qulay va

samarali tarzda taqdim etish uchun raqamli platformalar va texnologiyalardan foydalanishni anglatadi. Jahon bankining ma'lumotlariga ko'ra, raqamli moliyaviy inklyuzivlik raqamli to'lovlar, mobil bank xizmatlari, elektron hamyonlar, onlayn kreditlar va rasmiy moliya tizimida ishtirokni kengaytiradigan boshqa fintex asosidagi moliyaviy xizmatlarni o'z ichiga oladi.

Mikro, kichik va o'rta korxonalar (KO'B) bandlik, innovatsiya va inklyuziv iqtisodiy rivojlanishning muhim omili sifatida keng tan olingan. Biroq, moliyalashtirishga kirish rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda KO'B o'sishiga eng muhim to'siqlardan biri bo'lib qolmoqda. Avvalgi tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, axborotning shaffofligi, garov ta'minotining yo'qligi, zaif moliyaviy hisbotlar va yuqori skrining xarajatlari kichik korxonalar uchun doimiy moliyalashtirish taqchilligiga olib keladi.

1-jadval

Ko'rsatkich / Muammo	**KO'Blarga ta'siri**	**Natija**
Axborotning shaffof emasligi	Banklar korxona faoliyatini to'liq baholay olmaydi	Kredit berish xavfi oshadi
Garov ta'minotining yetishmasligi	Kredit olish imkoniyati kamayadi	Moliyalashtirishga kirish cheklanadi
Zaif moliyaviy holat	Korxonaning moliyaviy holati ishonchsiz ko'rinadi	Banklar kredit ajratishda ehtiyotkor bo'ladi
Yuqori skrining xarajatlari	Bank uchun kichik kreditlarni tahlil qilish qimmatlashadi	KO'Blarga kredit ajratish kamayadi
Kreditlarni ratsionlashtirish	Talab qilingan kredit hajmi to'liq berilmaydi	Investitsiya va o'sish sekinlashadi
Moliyaviy chetlatish	Rasmiy bank xizmatlaridan foydalanish kamayadi	Norasmiy moliyalashtirishga qaramlik ortadi

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, bu to'siqlar ko'pincha kreditlarni ratsionlashtirishga va rasmiy bank muassasalaridan moliyaviy chetlatishga olib keladi.

So'nggi adabiyotlarda raqamli moliyaviy inklyuzivlik tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, axborot oqimlarini yaxshilash va muqobil kredit baholash mexanizmlarini yoqish orqali ushbu strukturaviy cheklovlarning ko'pini yumshatishi mumkinligi ta'kidlangan. Masalan, mobil tranzaksiyalar tarixi, raqamli to'lov yozuvlari va platformaga asoslangan xulq-atvor ma'lumotlari kreditga layoqatlilikning muqobil proksilari bo'lib xizmat qilishi mumkin, shu bilan kreditorlar va qarz oluvchilar o'rtasidagi an'anaviy axborot assimetriyasi muammolarini yengillashtiradi.

Empirik tadqiqotlar raqamli moliyaviy inklyuzivlik va korxona faoliyati o'rtasidagi ijobiy bog'liqlikni tobora ko'proq ko'rsatmoqda. Bir nechta mamlakatlar bo'ylab o'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, raqamli moliyaviy xizmatlarga ko'proq kirish firmalarning mahsuldorligini oshirish, savdo o'sishining yuqori bo'lishi, likvidlikni boshqarishning yaxshilanishi va KO'Blar orasida barqarorlikning oshishi bilan bog'liq. Xususan, raqamli to'lov tizimlari pul oqimlarini

samaraliroq boshqarishni osonlashtirishi va biznesni rasmiylashtirish jarayonlarini kuchaytirishi ko‘rsatilgan.

Shu bilan birga, adabiyotlar raqamli moliyaviy inklyuzivlikning samaradorligi turli kontekstlarda bir xil emasligini ko‘rsatadi. Uning ta’siri raqamli infratuzilma sifati, tartibga solish tizimlari, moliyaviy savodxonlik, kiberxavfsizlik himoyasi va fintex ekotizimining kengroq etukligi kabi bir-birini to‘ldiruvchi institutsional va tarkibiy sharoitlarga bog‘liq. Institutsional sifatning zaifligi yoki texnologik tayyorgarligi pastligi bilan tavsiflangan muhitlarda raqamli moliyaning rivojlanish afzalliklari cheklanganligicha qolishi mumkin.

Empirik dalillar hajmining ortib borayotganiga qaramay, mavjud adabiyotlar ikkita muhim jihatdan yagona tizimli yondashuv shakllanmagan. Birinchidan, ko‘plab tadqiqotlar moliyaviy inklyuzivlik yoki raqamlashtirishni alohida o‘rganadi, ikkala o‘lchovni ham yagona analitik tizimga yetarlicha integratsiya qilmasdan. Ikkinchidan, nisbatan cheklangan tadqiqotlar raqamli moliyaviy inklyuzivlik rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda KO‘Bning barqaror o‘sishiga olib keladigan nazariy mexanizmlarni tizimli ravishda sintez qiladi. Bu bo‘shliq nazariya va dalillarni izchil tizimda bog‘laydigan keng qamrovli kontseptual baholash zarurligini ta’kidlaydi.

Metodologiya

Ushbu tadqiqot rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda raqamli moliyaviy inklyuziya va KO‘B o‘sishi bo‘yicha mavjud akademik va institutsional adabiyotlarni tizimli va tizimli tahlil qilishga asoslangan sifatli tadqiqot dizaynini qo‘llaydi. Metodologik yondashuv raqamli moliyaviy inklyuziya va barqaror korxonalarni rivojlantirish o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushuntiruvchi izchil analitik asosni ishlab chiqish uchun nazariy nuqtai nazarlar va empirik topilmalarni sintez qilishga qaratilgan.

Adabiyotlarni tanlash jarayoni tizimli yondashuvga amal qiladi. Tegishli tadqiqotlar Google Scholar, Scopus va Web of Science kabi yirik akademik ma’lumotlar bazalari, shuningdek, Jahon banki va Xalqaro valyuta jamg‘armasi kabi xalqaro tashkilotlar tomonidan nashr etilgan hisobotlar orqali aniqlandi. Qidiruv jarayoni "raqamli moliyaviy inklyuziya", "MSME finance", "fintex", "moliyaviy kirish", "kichik biznes o‘sishi" va "rivojlanayotgan iqtisodiyotlar" kabi kalit so‘zlar kombinatsiyasi yordamida amalga oshirildi.

Tadqiqotning dolzarbligi va sifatini ta’minlash uchun tadqiqotda maxsus kiritish va chiqarib tashlash mezonlari qo‘llaniladi. Kiritilgan manbalar asosan so‘nggi 10-15 yil ichida nashr etilgan, rivojlanayotgan va rivojlanayotgan iqtisodiyotlarga oid tadqiqotlarga alohida urg‘u berilgan, ekspertlar tomonidan ko‘rib chiqilgan jurnal maqolalari, ishchi hujjatlar va institutsional hisobotlardan iborat. Kichik va o‘rta biznes (MSME) yoki raqamli moliyaviy xizmatlarga empirik yoki nazariy aloqadorligi bo‘lmagan tadqiqotlar chiqarib tashlandi. Taniqli akademik ma’lumotlar bazalarida indekslangan nashrlar va nufuzli xalqaro tashkilotlarning hisobotlariga ustuvor ahamiyat berildi.

Tanlov jarayonidan so‘ng, to‘plangan adabiyotlar tematik va qiyosiy tahlil yondashuvi yordamida tahlil qilindi. Tematik tahlil moliyaviy kirish, tranzaksiyalar samaradorligi, kreditlarni taqsimlash va raqamli infratuzilma kabi asosiy kontseptual o‘lchovlarni aniqlash imkonini berdi. Mintaqalar va institutsional kontekstlar bo‘yicha empirik topilmalardagi o‘xshashliklar va farqlarni o‘rganish uchun qiyosiy tahlil qo‘llanildi.

Bundan tashqari, tadqiqot raqamli moliyaviy inklyuzivlik va KO‘B o‘sishi o‘rtasidagi bog‘liqlikni talqin qilish uchun bir nechta nazariy asoslarni birlashtiradi. Bularga moliyaviy

vositachilik nazariyasi, axborot assimetriyasi nazariyasi va innovatsiyalarning tarqalish nazariyasi kiradi. Nazariy tushunchalarni empirik dalillar bilan birlashtirib, tadqiqot raqamli moliyaviy inklyuzivlik KO‘B ning barqaror rivojlanishiga hissa qo‘shadigan uzatish mexanizmlarini tushuntiruvchi kontseptual modelni ishlab chiqadi.

Umuman olganda, qabul qilingan metodologiya yagona tizimli yondashuv shakllanmagan adabiyotlarni keng qamrovli sintez qilish imkonini beradi va rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda KO‘B samaradorligini oshirishda raqamli moliyalashtirishning rolini tahlil qilish uchun tizimli asos yaratadi.

Tahlil va natijalar

Tahlil shuni ko‘rsatadiki, raqamli moliyaviy inklyuzivlik Kichik va o‘rta biznesning barqarorligi va o‘sishi uchun muhim katalizatorga aylandi. O‘zbekiston sharoitida raqamli iqtisodiyotga o‘tish sezilarli darajada tezlashdi. So‘nggi ma’lumotlarga ko‘ra, O‘zbekistonda rasmiy moliyaviy hisob raqamlariga ega bo‘lgan kattalar ulushi ikki baravardan ko‘proqqa oshdi va 2011 yildagi 22,5% dan 2025 yil boshiga kelib taxminan 59% gacha ko‘tarildi. Bu o‘sish asosan mobil bank va raqamli to‘lov platformalarining tez kengayishi bilan bog‘liq.

2-jadval: O‘zbekistonda raqamli moliyaviy integratsiyaning asosiy ko‘rsatkichlari (2019-2024)

Ko‘rsatkich	**2019-yil**	**2021-yil**	**2023-yil**	**2024 (taxminiy)**
Hisob egaligi (kattalar foizi)	37%	44%	54%	59%
AKT (axborot kommunikatsiya texnologiyalari) sektorining YaIMga qo‘shgan hissasi (%)	1,6%	1,8%	2,1%	2,4%
Mobil to‘lov operatsiyalari (o‘sish)	Baza	45%	110%	160%
Kichik va o‘rta biznesning YaIMdagi ulushi (%)	52%	53,5%	54,2%	55%

Manba: Muallif tomonidan OTB va Jahon banki hisobotlari asosida tuzilgan.

Empirik dalillar shuni ko‘rsatadiki, raqamli moliyaviy inklyuzivlik MKO‘B o‘sishiga bir nechta asosiy kanallar orqali ta’sir qiladi:

1 Tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish: Raqamli to‘lov tizimlari kichik va o‘rta biznesga an’anaviy bank to‘lovlarini chetlab o‘tish va jismoniy naqd pulni boshqarishga sarflanadigan vaqtni qisqartirish imkonini beradi. Bu, ayniqsa, jismoniy bank filiallari kam bo‘lgan qishloq joylardagi mikrofirmalar uchun juda muhimdir.

2 Kredit olish imkonini yaxshilash: Fintex platformalari kreditga layoqatlilikni baholash uchun muqobil ma’lumotlardan - masalan, kommunal to‘lovlar va tranzaksiyalar tarixidan - foydalanadi. Bu an’anaviy ravishda kichik va o‘rta biznesni rasmiy kreditdan chetlashtiradigan "garov taqchilligi"ni kamaytiradi.
3 Bozorni kengaytirish: Raqamli moliya elektron tijorat integratsiyasini osonlashtiradi, kichik biznesga kengroq ichki va xalqaro bozorlarga chiqish imkonini beradi va shu bilan barqaror daromad o‘sishini ta’minlaydi.

Biroq, natijalar doimiy muammolarni ham ko‘rsatib turibdi. Hisob egalarining o‘sishiga qaramay, sezilarli "foydalanishdagi tafovut" saqlanib qolmoqda, bu yerda ko‘plab hisoblar biznes bilan bog‘liq moliyaviy faoliyat uchun emas, balki faqat ish haqi yoki pensiya olish uchun ishlatiladi. Bundan tashqari, raqamli savodxonlik va kiberxavfsizlik bilan bog‘liq muammolar keksa MKO (mikro korxona) egalari orasida to‘liq miqyosda qo‘llanilishiga to‘sqinlik qilmoqda.

Xulosa va tavsiyalar

Ushbu tadqiqot raqamli moliyaviy inklyuzivlik nafaqat texnologik o‘zgarish, balki rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda KO‘Bning barqaror o‘sishining asosiy omili ekanligi haqida xulosa chiqaradi. Kirishdagi to‘siqlarni kamaytirish va moliyaviy boshqaruvni yaxshilash uchun vositalarni taqdim etish orqali raqamli moliya kichik korxonalarga omon qolish faoliyatidan barqaror biznes modellariga o‘tish imkonini beradi. O‘zbekistonda raqamli infratuzilma va tartibga solish islohotlarida erishilgan yutuqlar mustahkam poydevor yaratdi, ammo rivojlanish ta’sirini maksimal darajada oshirish uchun qo‘shimcha sa’y-harakatlar talab etiladi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, quyidagi tavsiyalar taklif etiladi:

1 **Raqamli savodxonlikni mustahkamlash:** Hukumat va moliya institutlari kichik va o‘rta biznes egalari uchun biznesni rejalashtirish va xavflarni boshqarish uchun raqamli moliyaviy vositalardan foydalanish bo‘yicha malakalarini oshirish maqsadida maqsadli o‘quv dasturlarini ishga tushirishlari kerak.
2 **Muqobil kredit skoringini targ‘ib qilish:** Normativ-huquqiy bazalar an'anaviy garovga ega bo‘lmagan KO‘Blarga rasmiy moliyalashtirishga kirishda yordam berish uchun "Katta ma’lumotlar" va sun'iy intellektga asoslangan kredit baholash modellaridan foydalanishni rag‘batlantirishi kerak.
3 **Kiberxavfsizlik doirasini takomillashtirish:** Raqamli tizimlarga ishonchni mustahkamlash uchun kichik biznesni raqamli firibgarlikdan himoya qilish uchun mustahkam ma’lumotlarni himoya qilish qonunlari va kiberxavfsizlik infratuzilmalariga ustuvor ahamiyat berilishi kerak.
4 **Yashil moliyalashtirishni raqamli platformalar bilan integratsiyalash:** Kelajakdagi siyosat kichik va o‘rta biznes subyektlari o‘rtasida "yashil" investitsiyalarni rag‘batlantirish uchun raqamli moliyalashtirishdan foydalanishga, moliyaviy inklyuzivlikni ekologik barqarorlik maqsadlari bilan uyg‘unlashtirishga qaratilishi kerak.

MANBALAR

1 Osiyo Taraqqiyot Banki. (2025). O‘zbekistonda moliyaviy integratsiya holatini baholash. Manila: OTB.
2 O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. (2024). To‘lov tizimini rivojlantirish bo‘yicha yillik hisobot. Toshkent.

3 Khera, P. va boshqalar (2021). Raqamli moliyaviy integratsiya o‘sishni ta’minlayaptimi? XVJ ishchi hujjati № 2021/167.
4 Prathima, V., & Saravanan, P. (2026). Fintexga asoslangan moliyaviy inklyuzivlik orqali kichik va o‘rta biznesda tenglik va barqarorlikni rivojlantirish. Inklyuziv o‘sishni kuchaytirishda. Taylor & Francis.
5 Setiawan, B. va boshqalar. (2026). Shahar va qishloq kichik va o‘rta bizneslarida raqamli moliyaviy barqarorlik uchun Fintexni joriy etish omillarini tushunish. Risklar, 14(4), 77.
6 Tay, LY va boshqalar. (2022). Raqamli moliyaviy inklyuzivlik: Barqaror rivojlanishga yo‘l. PMC, 9240988.
7 BMTTD. (2025). O‘zbekistonning raqamli iqtisodiyoti: tendentsiyalar va istiqbollar. Toshkent: BMTTD.
8 Jahon banki. (2024). Global Findex ma’lumotlar bazasi 2024: COVID-19 davrida moliyaviy integratsiya, raqamli to‘lovlar va barqarorlik. Vashington, Kolumbiya okrugi: Jahon banki.
9 Jahon banki. (2020). Raqamli moliyaviy xizmatlar. Jahon bankining DFS oq qog‘ozi.
10 Yusupov, R. (2023). O‘zbekistonning iqtisodiy o‘zgarishida kichik va o‘rta biznesning roli. Iqtisodiy tadqiqotlar jurnali, 12(2), 45-58.
11 Johri, A. (2024). Mikrokorxonalarda raqamli moliyaviy inklyuzivlik: Biznes yuritish qulayligidagi determinantlar va roli. Tabiat: Gumanitar va ijtimoiy fanlar kommunikatsiyalari.
12 Pazarbasioglu, C. va boshqalar. (2020). Raqamli moliyaviy xizmatlar: Siyosatchilar uchun asos. Jahon banki guruhi.

ELEKTRON TIJORATDA RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARINING SAMARADORLIKKA TA'SIRI

[1]Uralov Akbarali Babanazarovich, [2]Rajabov Jaxongir Zokir o'g'li
[1]Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti dotsenti, PhD
[2]Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti assistenti
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273008

Annotatsiya. *Mazkur maqolada elektron tijoratda raqamli marketing strategiyalarining samaradorlikka ta'siri tahlil qilinadi. Tadqiqotda internet marketing va maqsadli reklama vositalarining mijozlarni jalb qilish, konversiya darajasi va sotuv hajmiga ta'siri o'rganilgan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, raqamli marketing vositalaridan kompleks foydalanish elektron tijorat tizimlari samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. O'zbekiston sharoitida ijtimoiy tarmoqlar asosiy marketing kanali sifatida ajralib turadi.*

Аннотация. *В данной статье анализируется влияние стратегий цифрового маркетинга на эффективность электронной коммерции. В исследовании рассматривается влияние интернет-маркетинга и таргетированной рекламы на привлечение клиентов, уровень конверсии и объем продаж. Результаты показывают, что комплексное использование инструментов цифрового маркетинга значительно повышает эффективность систем электронной коммерции. В условиях Узбекистана социальные сети выступают в качестве основного маркетингового канала.*

Kalit so'zlar: *elektron tijorat, raqamli marketing, Internet penetratsiya, regression tahlil, determinatsiya koeffitsienti, , mijoz jalb qilish, onlayn savdo, marketing samaradorligi*

Ключевые слова: *электронная коммерция, цифровой маркетинг, интернет-проникновение, регрессионный анализ, коэффициент детерминации, привлечение клиентов, онлайн-продажи, эффективность маркетинга*

INTRODUCTION

Raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi global savdo tizimlarini tubdan o'zgartirib yubordi. Elektron tijorat (e-commerce) zamonaviy iqtisodiyotning ajralmas qismiga aylandi va u orqali mahsulot hamda xizmatlar tez, qulay va samarali tarzda iste'molchilarga yetkazilmoqda. Internet texnologiyalarining keng tarqalishi, mobil qurilmalardan foydalanishning ortishi hamda onlayn to'lov tizimlarining rivojlanishi elektron tijoratning o'sishiga asosiy omil bo'lib xizmat qilmoqda[1][2].

Shu bilan birga, bozorda raqobat darajasining oshishi kompaniyalarni yangi marketing yondashuvlarini izlashga majbur qilmoqda. An'anaviy marketing usullari o'rnini raqamli marketing strategiyalari egallab bormoqda. Philip Kotler ta'kidlaganidek, zamonaviy marketing iste'molchi bilan interaktiv aloqa o'rnatishga asoslanadi[3].

Mazkur maqolaning asosiy maqsadi — elektron tijoratda qo'llaniladigan raqamli marketing strategiyalarining samaradorlikka ta'sirini tahlil qilish hamda ularning amaliy ahamiyatini aniqlashdan iborat.

TAHLIL VA NATIJALAR

O‘zbekiston sharoitida olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, elektron tijorat rivojlanishida raqamli to‘lov tizimlari muhim rol o‘ynaydi. Xususan, Click va Payme kabi platformalarning keng qo‘llanilishi onlayn savdoni rivojlantirishga xizmat qilmoqda. Shu bilan birga, mobil qurilmalar orqali amalga oshirilayotgan xaridlar ulushi ortib borayotgani mobil marketing strategiyalarining ahamiyatini yanada kuchaytiradi[4].

1-jadval

O‘zbekistonda internet va e-commerce asosiy ko‘rsatkichlar (2019–2025)

Ko‘rsatkich	2019	2021	2023	2024–2025
Internet foydalanuvchilari	~22 mln	~26 mln	~30 mln	29.5–32.7 mln
Internet penetratsiya	~65%	~75%	~82%	83–87%
Elektron savdo hajmi	~$0.2 mlrd	~$0.5 mlrd	~$0.54 mlrd	~$1.2 mlrd

Jadval ma’lumotlari O‘zbekistonda elektron tijorat rivojlanishi raqamli infratuzilma kengayishi bilan bevosita bog‘liqligini ko‘rsatadi. 2019–2025 yillar oralig‘ida internet foydalanuvchilari sonining 22 mln dan 32 mln gacha oshishi va internet penetratsiyasining 65% dan 85% atrofida darajaga yetishi aholining raqamli muhitga integratsiyalashuvini sezilarli darajada kuchaytirgan[5].

Elektron tijorat hajmining asosiy omillar bilan bog‘liqligini baholash uchun quyidagi oddiy chiziqli regressiya modeli taklif etiladi:

$$E_{COM} = \beta_0 + \beta_1 Internet + \beta_2 Penetration + \varepsilon$$

Bu yerda:

- **Ecom** — elektron savdo hajmi
- **Internet** — internet foydalanuvchilari soni
- **Penetration** — internet penetratsiya darajasi
- **β_0, β_1, β_2** — model parametrlari
- **ε** — tasodifiy xatolik

Regression tahlili shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda elektron tijorat rivojlanishi ko‘p omilli jarayon bo‘lib, internet infratuzilmasi asosiy bazaviy omil hisoblanadi. Biroq, ushbu infratuzilmadan samarali foydalanish darajasi raqamli marketing strategiyalariga bevosita bog‘liq. Shu sababli, marketing strategiyalarini optimallashtirish e-commerce tizimlarining samaradorligini oshirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi[6].

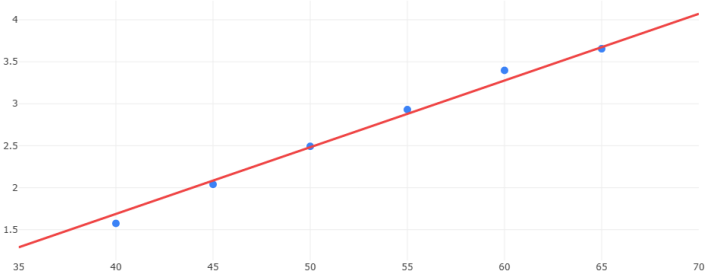
2-jadval

O‘zgaruvchi	Koefitsient (Estimate)	Std. Error	t-value	p-value	Ahamiyatlilik
Intercept	-2.4830	0.8120	-3.06	0.055	Chegaraviy
Internet	0.0795	0.0210	3.78	0.032	Ahamiyatli
Penetration	0.0198	0.0095	2.08	0.124	Ahamiyatsiz

Regression tahlili natijalari shuni ko‘rsatdiki, modelning umumiy ahamiyatliligi yuqori bo‘lib, F-statistika qiymati ($p < 0.05$) modelning statistik jihatdan ishonchli ekanligini tasdiqlaydi. Determinatsiya koeffitsienti ($R^2 = 0.912$) elektron tijorat hajmidagi o‘zgarishlarning 91.2 foizi tanlangan omillar — internet foydalanuvchilari soni va internet penetratsiyasi orqali izohlanishini ko‘rsatadi.

Individual koeffitsientlar tahliliga ko‘ra, internet foydalanuvchilari soni ($\beta = 0.0795$, $p < 0.05$) elektron tijorat hajmiga statistik jihatdan ahamiyatli ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Bu natija internet

infratuzilmasining kengayishi e-commerce rivojlanishining asosiy omillaridan biri ekanligini tasdiqlaydi. Internet penetratsiyasi koeffitsienti ham ijobiy (β = 0.0198), biroq uning p-qiymati 0.05 dan yuqori bo‘lib, bu omilning ta’siri statistik jihatdan kuchsizroq ekanligini ko‘rsatadi.



1-rasm. Regression grafik

Umuman olganda, model natijalari O‘zbekistonda elektron tijorat rivojlanishi internetdan foydalanish darajasi bilan bevosita bog‘liqligini va raqamli infratuzilma kengayishi ushbu jarayonning asosiy drayveri ekanligini tasdiqlaydi.

XULOSA

Mazkur tadqiqot elektron tijoratda raqamli marketing strategiyalarining samaradorlikka ta’sirini empirik va statistik tahlil asosida o‘rganishga qaratildi. Olingan natijalar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi internet infratuzilmasining kengayishi bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, internet foydalanuvchilari sonining ortishi elektron tijorat hajmining sezilarli darajada o‘sishiga olib kelmoqda.

Regression tahlil natijalariga ko‘ra, internet foydalanuvchilari soni elektron savdo hajmiga statistik jihatdan ahamiyatli ijobiy ta’sir ko‘rsatadi ($p < 0.05$), bu esa raqamli infratuzilmaning e-commerce rivojlanishidagi asosiy omil ekanligini tasdiqlaydi. Modelning yuqori determinatsiya koeffitsienti ($R^2 \approx 0.91$) tanlangan omillar elektron tijoratdagi o‘zgarishlarning katta qismini izohlab bera olishini ko‘rsatdi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, elektron tijorat samaradorligini oshirish uchun raqamli marketing strategiyalarini kompleks va integratsiyalashgan holda qo‘llash zarur. Bu esa nafaqat mijozlar jalb qilinishini, balki ularning sodiqligini oshirish va umumiy bozor raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Abdulhafiz Sodiqov. “Raqamli iqtisodiyotda elektron tijorat bozorining ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati bo‘yicha adabiyotlar tahlili”. // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot jurnali, 2025.
2. Levakov Izzatulla Nematillayevich. “Elektron tijoratda raqamli marketing strategiyalaridan foydalanishning ilmiy-nazariy jihatlari”. // Innovations in Science and Technologies, 2025.
3. Philip Kotler, Keller K. L., Chernev A. *Marketing Management*. 16th Edition. — London: Pearson Education, 2024.
4. United Nations Development Programme. *Digital Economy of Uzbekistan: The State of Digital Entrepreneurship and Artificial Intelligence*. — UNDP Uzbekistan Report, 2025.
5. Statistika agentligi. *Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va elektron tijorat statistik ko‘rsatkichlari*. — Toshkent, 2024.
6. Laudon K.C., Traver C.G. *E-Commerce: Business, Technology, Society*. — 18th Edition. Pearson Education, 2024.

KORXONALARDA RISK MENEJEMENTINI JORIY ETILISH MEXANIZMLARI

[1]Kambarov Jamoliddin Xikmatullayevich, [2]Tashpulatova Muniraxon Mahmudovna
[1]DSc, Qo‘qon davlat universititedi, prorektori, [2]Farg‘ona texnika universititeti, menejement kafedrasi II-bosqich doktaranti,
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273087

Annotatsiya. *Jahon iqtisodiyotidagi inqiroz hodisalarining kuchayishi, O‘zbekiston respeblikasida iqtisodiyot va boshqaruv tizimini qayta qurish, yirik tashkilotlar o‘rtasidagi raqobatning kuchayishi xavflarni boshqarishning moslashuvchan dinamik modelini ishlab chiqishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimini takomillashtirishni talab qiladi. Bu vaziyatdan kelib chiqib shoshilinch ehtiyoj mavjud tizimli yondashuvni ta'minlashga asoslangan tashkilotlarda risklarni boshqarishning yangi dinamik texnologiyalarini ishlab chiqish tashqi muhit va bozorlarda keskin o‘zgarishlar vujudga kelganda shoshilinch ravishda tizimli yondashuvni ta'minlashga asoslangan risklarni boshqarishning yangi dinamik texnologiyalarini ishlab chiqish hozirgi davr boshqaruv bo‘g‘inlarining asosini tashkil etadi.*

Abstract. *The intensification of processes in the world economy, the strengthening of economic and management construction in the Republic of Uzbekistan, the strengthening of its own personal life requires the development of a dynamic model of the dynamics of the processes of production measures. Based on this situation, it will help to ensure the development of new dynamic technologies for taking security measures.*

Аннотация. *Интенсификация процессов в мировой экономике, усиление экономического и управленческого строительства в Республике Узбекистан, укрепление ее собственной личной жизни требуют разработки динамической модели динамики процессов производственных мероприятий. На основе этого будет обеспечена разработка новых динамических технологий реализации мер безопасности.*

KIRISH

Risk haqidagi zamonaviy tushuncha Fransiyada XVII asrda, tarixan, ehtimollik nazariyasi rivojlangan vaqtda keng tarqalganligi bejiz emas. Fransiyalik olimlar G.Kardan, B.Paskal, P.Fermat va Kristian Gyuygenslarning XVI - XVII asrlardagi o‘z ilmiy tadqiqot ishlarida foydalangan va keyinchalik barcha sohalarga keng qo‘llana boshlagan[1]. Cambridge Dictionary electron lug‘atida: Risk - bu biror narsa qilish yoki xafa bo‘lish yoki yo‘qotish yoki mag‘lub bo‘lish ehtimoli mavjud bo‘lgan vaziyatga kirishni anglatadi[2]. S.I.Ojegovning rus tili lug‘atida esa quyidagicha tarif ketrilgan: Risk - bu bo‘lishi kutilayotgan xavf, omadsizlik yoki holatni, vaziyatni yaxshi tugashiga umid qilish hamda xavfxatarni bila turib harakat qilishdir[3]. Risk menejmenti ma’lum sinergik va multiplikativ ta’sirga ega tizimli, fanlararo kategoriya sifatida insoniyat jamiyatining ilk evolyutsiyasidan boshlab mavjud bo‘lib kelgan faqat boshqacha ko‘rinishlarda namayon bo‘lgan. Masalan: tabiiy fanlarda tibbiyot, fizika, biologiya, kimyo yoki gumanitar

[1] Peretti-Watel P, 2001. [La société du risque]. [Fransuz tilidagi kitob]. La Découverte nashri, Parij, Fransiya.
[2] https://dictionary.cambridge.org/ru /risk
[3] С.И Ожегов “Словарь русскога языка” Москва -1973 ст-626

fanlarda ham siyosatshunoslik, tarix, ilohiyot kabi ko‘plab fanlarda paydo bo‘lgan. Shuningdek, iqtisodiyot ham bundan mustasno emas, “xavf ’’ kontseptsiyaning mohiyati va paydo bo‘lishi, rivojlanishi qadimgi dunyo bilan chambarchas bog‘liq.

MAVZUGA DOIR ADABIYOTLAR TAHLILI

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda tashkiliy tavakkalchiliklarni o‘rganish bilan mashhur olimlar, R.Bazzell, I.A. Blank, R. Gallager, D. Koks, D. Kuper, V.Lourens, P. Mur, F. Nayt, V. Evgenzixt, D. Rikardo, V. Rou, A. Smit, V.Snayder va boshqa ko‘plab olimlar izlanishlar olib borgan. MDH davlatlari olimlaridan A.M.Bukreyev, A.P.Gradova, V.A.Bogomolov, V.I.Koshkin, I. Lukasevich, V.I.Orexov, V.R.Vesnin, G.B.Yun, G.K.Tal, Ye.A.Babushkina, Ye.P.Jarkovskaya, K.V.Baldin, N.V.Baksha, N.N.Kojevnikova, N.Yu.Kruglova, Ya.A.Fomin, Ye.M. Korolkova, E.M. Korotkova, I.T. Balabanov, K.V. Baldin, M.K. Chernyakov, A.K. Solodov, V.S. Stupakov, L.V. Donsova, N.A.Nikiforova, O.P. Zayseva, G. Davidova, I.A. Blank, A. Belikova va boshqalarning ilmiy ishlarida o‘rganildi. Risni boshqarishning samarali omillari, iqtisodiy havfsizlikni ta’minlash va nochorlik holatlarini profilaktika qilish, davlat va korxona darajasidagi inqirozlarni bartaraf etish yo‘nalishlari, risklarni moliyaviy-iqtisodiy tahlil qilish, risk boshqaruvida kadrlar omilining ishtiroki hamda riskli vaziyatlarda iqtisodiy salohiyatni oshirishga qaratilgan ilmiy-tadqiqot ishlari mamlakatimiz olimlaridan S.S.G‘ulomov, N.Q.Yo‘ldoshev, N.M.Mahmudov, A.U.Burxanov, B.O.Tursunov, Sh.N.Zaynutdinov, I.T.Abdukarimov, Yo.Abdullayev, M.K.Azimov, A.Sh.Bekmurodov, A.V.Vahobov, N.X.Jumayev, M.Q.Pardayev, D.N.Raximova, E.Hamzayev, A.Ortiqov, E.A.Hoshimov va boshqa qator olimlar hamda tadqiqotchilarning ishlarida o‘z aksini topgan[4]

Jumladan ular risk menejementi korxonalarda ishni to‘g‘ri tashkil etish va xodimlar malakasini muntazam oshirish va rivojlantirish kabi holatlarda tez va tavakkal qarorlar qabul qilishning mazmuni va ahamiyati haqida turlicha va juda qiziqarli fikrlar bildirishgan. V.N. Viyatkin fikriga ko‘ra tavakkalchilik, eng umumiy ma'noda jasorat va jasorat o‘lchovidir. Shunga ko‘ra, xavf adekvat, noto‘g‘ri past yoki nomaqbul darajada yuqori bo‘lishi mumkin umuman olganda, hayotimizdagi va xususan biznesdagi ko‘pgina xavflar statik yoki ehtimollik emas, ular vaziyatlar kabi noyob, ammo tuzilmalar va nusxalar darajasida ham o‘xshashdir, “xavfli vaziyat” tushunchasi, ya’ni muayyan faoliyat turi uchun o‘ziga xos sharoit yaratuvchi holatlar va shart-sharoitlar majmui bilan bog‘lanadi.

Xavfli vaziyat uchta asosiy shart bilan belgilanadi:

- noaniqlikning mavjudligi;
- muqobil tanlash zarurati (shu jumladan rad etish);
- tanlangan muqobillarning ehtimolini baholash qobiliyati.

V.M.Granaturov esa risk menejmenti - bu noxush oqibatning o‘zi yoki uning yuzaga kelish ehtimoli emas, balki asosiy xususiyati tizimli noaniqlik bo‘lgan faoliyatning xususiyatidir deb hisoblagan. Olimlar yillar mobaynida olib brogan tadqiqotlariga tayangan holda o‘z fikrlarini bilim va natijalardan kelib chiqib tahlil qilganlar V.V. Kovalyov risk - bu moliyaviy yo‘qotish darajasi a) belgilangan maqsadga erisha olmaslik ehtimoli; b) bashorat qilingan natijaning noaniqligi; v) bashorat qilingan natijani baholashning subyektivligi deb baholagan. Amaliy hayotda xavf

[4] Qambarov.J.X. Raqamli iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarida riskni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish. Dissertatsiya ishi. Toshkent 2023. 12-17 bet.

ko‘pincha ishlab chiqarish va iqtisodiy tizimlarda va, qoida tariqasida, ommaviy hodisalar paytida paydo bo‘ladi, noaniqlik esa statistik ma'lumotlarning etishmasligi tufayli sub'ektiv ravishda xavfli hodisalarning oqibatlari ehtimoli aniqlanganda yuzaga keladi. O‘zining amaliy mohiyatiga ko‘ra xavfni uch turga bo‘lish mumkin:

- qaror qabul qilish bosqichida
- xavf mavjudligini isbotlash bosqichida
- amalga oshirish bosqichida[5].

A.Baydn o‘z ishida korxonalarning samaradorligi va raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillarni tahlil qilib, ular orasida makroiqtisodiy va institutsional muhit omillarini, resurs omillarini, ishlab chiqarishni boshqarish omillarini aniqladi. Ishlab chiqarish-iqtisodiy tizimlarni qurishni o‘z ichiga olgan boshqaruvning o‘ziga xos usullari bilan bog‘liq bo‘lgan ishlab chiqarishni boshqarish omiliga to‘xtalib, ular mamlakatimizda yetarlicha o‘rganilmagan degan xulosaga keldi[6].

TADQIQOT METODIKASI

Mazkur tadqiqotda korxonalar boshqaruvida risk menejmentining ahamiyati qay darajada muhimligini, uning ko‘magida xodim o‘z salohiyatini yanada rivojlantirishi va shu orqali o‘zi faoliyat yuritayotgan kompaniyaga qanday darajada foyda keltirishi munkinligi yoritib beriladi. Muallif xorij adabiyotlaridan, maqola va bundan avval aynan shu mavzuda olib borilgan ilmiy ishlardan foydalangan holda statistik tahlillar, solishtirma o‘rganishlar, mantiqiy fikrlashni ilgari surgan holatda ilmiy izlanishlar olib bordi. Korxonalarining risklarni boshqarishga qiziqishi ortib borayotganining birinchi va asosiy sababi, uni xorijiy kompaniyalar tomonidan amalga oshirayotgan ijobiy natijalari yuzaga chiqib turganini yaqqol namoyon bo‘lishida, risklarni boshqarish bo‘yicha puxta ishlab chiqilgan chora-tadbirlarning o‘z vaqtida amalga oshirilishi strategik maqsadlarga erishishga sezilarli hissa qo‘shadi va ushbu kompaniyalarning faoliyatini yaxshilaydi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

Risk inson faoliyatining har bir sohasiga xos hodisadir. Xavf va ishonchsizlik tushunchalari bo‘yicha keng akademik munozaralar bo‘lib keladi. 1985 yilda Perri va Xeys ikki tushunchani o‘lchash orqali aniqlashdiki, bunda "xavf o‘lchanadigan noaniqlik, noaniqlik esa o‘lchab bo‘lmaydigan narsa ya’ni xavf”[7] degan fikrga kelishgan. 1993 yilda Flanagan va Norman tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda esa “Noaniqlik - bu tarixiy ma'lumotlar mavjud bo‘lmagan yoki oldingi holat tekshirilayotgan vaziyat bilan bog‘liq tarix” degan g‘oya ilgari surilgan. Shunga ko‘ra, har bir fan doirasida u akademik bo‘sin yoki amaliy xavf ya’ni risk tushunchasi tadqiqotni mohiyati, predmeti, hamda metodologik bazasining miqdoriy va sifat tarkibi bilan belgilanadigan o‘ziga xos xususiyati hisoblanadi. Risk menejmenti korxonani boshqarish jarayonining tarkibiy qismidir, korxona boshqaruvi deganda "ikki tomonlama" murakkab jarayon tushuniladi: bir tomondan, korxonaning o‘zini o‘zi rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishi bo‘lsa ikkinchi tomondan uning tizimlari (bo‘linmalari) o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlikni tanlangan strategiyani amalga oshirish mumkin bo‘lgan tarzda tashkil etishi hisiblanadi.

[5] Hongmu.L. Risk management fundamentals theory and practice in Asia. Singapore 2021. 40 page
[6] Медведева А.М. интегративный риск - менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности про-мышленных предприятий. Учебное пособие москва - 2011. 186-189с.
[7] Hopkin. P. Thompson.C. Fundamentals of risk management book. Great Britian 2022. 43-47 pages.

Odatda risklarni tashqi manbalari sifatida ikkita asosiy elementni ko‘rib chiqish taklif qilinadi, *makro* muhit va korxonaning *tarmoq* muhiti. Makro muhit global miqyosda xavflarni keltirib chiqaradi texnogen ofatlar, tabiiy ofatlar, shuningdek, dunyodagi, mamlakatdagi, mintaqadagi siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va hokazo vaziyatga sezilarli ta'sir ko‘rsatadigan hodisalar. Boshqacha qilib aytganda PAST analizi o‘tkazilsa ma’lum korxonaning makro muhitidagi vaziyat yanada ochiqlanishi va shu yo‘sinda riskli qarorlar qabul qilinishi osonroq kechishi munkin. Tarmoq muhiti korxonaning tarmoqqa mansubligi bilan belgilanadigan va uning boshqa xo‘jalik yurituvchi sub'ektlar xomashyo etkazib beruvchilar, raqobatchilar, mahsulot iste'molchilari, banklar, sug‘urtalovchilar va boshqa shu kabi hamkorlari bilan o‘zaro munosabatlari jarayonida yuzaga keladigan risklarni hosil qiladi.[8]

Ijtimoiy va iqtisodiy kuchlarni bir elementga ya’ni tabiiy texnogen va jismoniy muhitga birlashtirilsa, fundamental makro muhitda xavf tug‘dirishi mumkin bo‘lgan sohalarini aniqlash uchun yordam beradi. Shuni ham ta'kidlash kerakki, boshqa kontragentlar - bu tarmoq muhitining bir qismidir, lekin korxona faoliyatiga sezilarli ta'sir ko‘rsatadigan jismoniy shaxslar (yuridik va jismoniy shaxslar) mahalliy hokimiyat organlari, mahalliy aholi, qo‘shni tashkilotlar, uy-joy komunal xo‘jaligi tuzilmalari vakillari va boshqalar hisoblanadi.[9] Korxonaning har ikki muhiti uning rivojida muhim ahamiyat kasb etadi, qaysi bir muhit bo‘lmasin risk mexanizmlari to‘g‘ri tanlanishi va tizimga qo‘yib amaliyotda joriy etilishi asosiy masala.

Korxonalarda nazorat bo‘yicha Bazel kompaniyasi risk menejmentida choralarini joriy etishda quyidagi tamoyillar asosida yondashishni tavsiya qiladi:

- Risk chorasi- kutilgan xavf va kutilmagan xavf tushunchalarini talqin qilishning qay darajada aniq va ravshanligini ta'minlashi kerak.
- Barqarorlik - ya’ni model parametrlaridagi kichik o‘zgarishlarni hisoblash natijalarida sezilarli o‘zgarishlarga olib kelmasligi kerak.
- Hisoblashning oddiyligi - xavfning yanada murakkab chorasini tanlash bunday hisob-kitobning afzalliklari bilan asoslanishi kerak (masalan, xavf omillari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni hisobga olgan holda kapitalni tejash).
- Yuqori boshqaruvda aniqlikni mavjudligi- xavf o‘lchovi yuqori boshqaruv tomonidan doimiy ravishda qo‘llanilishi kerak.
- Kapitalni diversifikatsiya ta'sirini hisobga olgan holda biznes yo‘nalishlari ya’ni bo‘linmalari bo‘yicha doimiy ravishda taqsimlab borish.

Risk menejementi tashkilotning asosiy jarayonlarini boshqarishni yaxshilaydi, asosiy qarorlarni tahlil qilish, kuzatish va ko‘rib chiqishni ta'minlash orqali korxonadagi xavflarni nazoratda ushlab turadi. Risk menejement mexanizmlari va usullari xavf-xatarlarni boshqarishda yordam beradi, ushbu asosiy bog‘liqliklarga ta'sir qilishi mumkin bo‘lgan xavflarni va imkoniyat risklarini nazorat qiladi. Tashkilotlar risklarni boshqarish jarayoni tez-tez takrorlanishini ta'minlashi kerak duch keladigan xavflar holatini statik suratga olishi, qiyinchiliklarini yengish uchun ham mas’uliyatni muntazam muvozanatda ushlaydigon bo‘g‘in bu tashkilot hisoblanadi. Bu risklarni boshqarish dinamik faoliyat bo‘lib qolishini ta'minlaydi[10].

[8] А.А.Лобанова и А.В.Чугунова. М.Энциклопедия финансового риск-менеджмента/ Под ред..: «Альпина Бизнес Букс», 2009. [93, стр. 328]
[9] Шевченко. Э.с. Методы оценки и управления совокупным финансовым риском коммерческого банка. Учебное пособие москва – 2013
[10] Range of practices and issues in economic capital frameworks, Bank for International Settlements,2017

1- Grafik. Korxonalarda risk mexanizmlarini joriy etilishi[11].



Korxonalarda risk mexanizmlari har bir tashkilotni o‘z srtategiyalari va maqsadlariga muvofiq ravishda yuqorida ko‘rsatilgan ketma-ketlik asosida amaliyotga joriy etiladi. [12] Risk menejementi boshqaruvchi va qaror qabul qilivchilardan juda yuqori darajada baholay bilish qobiliyatini talab qiladi, texnologiya, IT, sun’iy intellect, raqamli iqtisodiyot, internet va shu kabi o‘nlab manbaalar rivoji yuqori darajada bo‘lgani bilan, riskli vaziyatlar va har bir korxonani risk mexanizmlari xodimlar salohiyati va saviyasi bilan bog‘liq. Hozirgi vaqtda ko‘plab korxonalarda xodimlar sonini qisqartirish avj olgan, buning bir sababi kompaniya ishlab chiqarish hajmining pasaygani bo‘lsa yana biri korxonada xodimlar soni emas ularni salohiyati muhim ekanligida.[13]

1-jadval. Farg‘onaazot AJ korxonasida xodimlar soni yillar kesmida.

Farg‘ona Azot AJ da jami xodimlar soni	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Oliy ma’lumotli xodimlar soni	**1121**	**1053**	**1008**	**981**	**922**

[11] Muallif ishlanmasi
[12] A.I. Glendon. And Sh.G.Clarke Human Safety and Risk Management third edition. United states of America 2016
[13] Boymirzayev. D.N. Risklarni boshqarish. O’quv qo’llanma. Namangan 2024

O‘rta ma’lumotli xodimlar soni	**3383**	**3285**	**3145**	**2853**	**2675**
O‘rta maxsus xodimlar soni	**2707**	**2457**	**2343**	**2310**	**2188**
Jami:	**7211**	**6795**	**6496**	**6144**	**5785**

Yuqoridagi jadvalda Farg‘ona viloyatida faoliyat yurituvchi mineral o‘g‘itlar ishlab chiqaruvchi Azot AJ da faoliyat olib borayotgan xodimlar soni keltirilgan. 5 yillik ma’lumotlarga asoslangan jadvalda ko‘rinib turibdiki, xodimlar soni yildan yilga kamaymoqda, ayniqsa o‘rta ma’lumotli xodimlar soni 5 yil davomida 3383 nafardan 2675 nafarga kamaygan. Bu ko‘rsatkichlar korxonalarda xodimlar sonini kamaytirish yoki ko‘paytirish ham aslida risk ekanini ko‘rsatadi. Korxonada ishchi, xodim, xizmatchi yoki boshqaruvchilarni soni muhim emas ularni tajriba va malakasi yuqoriligi ahamiyatliroq.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Globallashuv va innovatsion boshqaruv yuqori tendensiyalarda avj olayotgan bir davrda zamonaviy boshqaruvda tavakkalchilikka asoslanib tanlangan qarorlar va strategiyalar juda muhim o‘ringa ega. Risk menejmenti korxona muvaffaqiyati uchun muhim ekanligi tajribalar va yillar mobaynida aniqlandi va yuqori risklar bilan kompaniya muammolari, muvaffaqiyatsizliklar va xatto katta miqyosdagi falokatlarning oldini olish munkinligi ko‘plab xorijiy korxonalar tomonidan ham sinovdan o‘tkazildi.

- Risk boshqaruvida etibor vaqtga emas natijaga qaratiladi va yutuqlarga erishishda kuchli va salohiyatli jamoaga texnologiyalarga tayangan holda ish olib borilishi maqsadga muvofiq bo‘ladi. Boshqaruvda risklarni to‘g‘ri joriy etish va o‘z o‘rnida qo‘llashda kompaniyani salohiyatli xodimlari, ahil jamoasi, hamfikr va tajribali ish yurituvchilari juda muhim o‘rin egallaydi. [14]

-Har bir korxona bu bir jamiyatdir, ushbu jamiyatda ichki va tashi muhit o‘z ahamiyatiga ta’siriga ega. Har ikki muhitda qanday burilish sodir bo‘lishini yuksalish yoki pastlash ro‘y berishini oldindan bilib bo‘lmaydi, ammo avvaldan puxta ishlangan strategiya va risk mexanizmlari bu borada tashkilotlarga ijobiy natijalar olib keladi.

- Risk menejmentini asosiy maqsadi korxona risklarini boshqarishni maksimal samaradorligini ta’minlashdan iborat, shuning uchun korxona ishga joylash, lavozimni oshirish va ishdan bo‘shatish jarajonida xodimning shaxsiy sifatlariga, korxona uchun keltirishi munkin bo‘lgan samaradorligiga alohida e’tibor berishi lozim.

Xulosa qilib aytganda korxona faoliyatini boshlash, ma’lum biznes rejani amalga oshirish riskni boshlanishidir, bu riskni samarali boshqarishda korxonalarga risk menejmenti yordam beradi. Har bir tashkilot o‘z strategiyasiga va missiyasiga mos rejali boshqaruvni yo‘lga qo‘ya olsa u korxonada risk mexanizmlari ham tartib bo‘yicha ketma-ketlikda amalga oshish imkoni oshadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Peretti-watel p, 2001. [la société du risque]. [fransuz tilidagi kitob]. la découverte nashri, Parij, Fransiya.
2. С.И Ожегов “словарь русского языка” москва -1973 ст-626

[14] M. Muchnck,R. Parry,J. Machnic . “Xavf va Xavfni aniqlash va ishlab chiqish virtual loyiha jamoasini boshqarish” Capella universititedi 2016

3. Qambarov.j.x. Raqamli iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarida riskni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish. dissertatsiya ishi. Toshkent 2023. 12-17 bet.
4. Hongmu.l. risk management fundamentals theory and practice in asia. singapore 2021. 40 page
5. Медведева А.М. Интегративный риск - менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности про-мышленных предприятий. учебное пособие Москва - 2011. 186-189С.
6. Hopkin. p. thompson.c. fundamentals of risk management book. great britian 2022. 43-47 pages.
7. А.А.Лобанова и а.в.чугунова. м.энциклопедия финансового риск-менеджмента/ под ред..: «альпина бизнес букс», 2009. [93, стр. 328]
8. Шевченко. Э.С. Методы оценки и управления совокупным финансовым риском коммерческого банка. учебное пособие Москва – 2013
9. Range of practices and issues in economic capital frameworks, bank for international settlements,2017
10. A.I. glendon. and sh.g.clarke human safety and risk management third edition. united states of america 2016
11. Boymirzayev. d.n. risklarni boshqarish. o‘quv qo‘llanma. namangan 2024
12. M. Muchnck,r. parry,j. machnic . “xavf va xavfni aniqlash va ishlab chiqish virtual loyiha jamoasini boshqarish” capella universititedi 2016

MONOGRAFIYA VA BOSHQA MANBAALAR

13. ЖХ КАМБАРОВ .АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВЛИЯЮЩИХ НА ПЛАТЕЖНЫЙ БАЛАНС СТРАНЫ СОВРЕМЕННАЯ НАУКА. XXI ВЕК: НАУЧНЫЙ, КУЛЬТУРНЫЙ, ИТ КОНТЕКСТ, 78-83
14. ЖХ КАМБАРОВ. ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПОНЕНТЫ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИЗВЕСТИЯ ОШСКОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА, 270-273
15. Ж КАМБАРОВ. РИСКНИ БАРАТАРАФ ЭТИШДА B2B БИЗНЕС МОДЕЛИНИ ҚЎЛЛАШ МЕХАНИЗМЛАРИ MOLIYA VA BANK ISHI 8 (4), 21-26
16. KJ XIKMATILLAEVICH.YANGI SANOAT INQILOBINI RISK BOSHQARUVIGA TA'SIRI MASALALARI QO ‘QON UNIVERSITETI XABARNOMASI 5, 26-29
17. KJ XIKMATULLAYEVICH, TM MAHMUDOVNA. ISSUES OF EFFECTIVE USE OF HUMAN RESOURCES IN RISK MANAGEMENT AND IT’S GENERAL TECHNIQUES. JOURNAL OF ADVANCES IN ACCOUNTING, ECONOMICS, AND MANAGEMENT 2 (2)
18. Ж.Х КАМБАРОВ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ БИРЖА-ЭКСПЕРТ. Т 9, 29
19. https://dictionary.cambridge.org/ru /risk 3

MINTAQAVIY TURIZM INFRATUZILMASIDAN SAMARALI FOYDALANISHNING KLASTER MEXANIZMINI SHAKLLANTIRISH MUMAMMOLARI

Barataliyev Faxriddin Muxitdin o‘g‘li
UBS Toshkent filiali, 2-kurs magistri
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273123

Annotatiya. *Ushbu maqolada mintaqaviy turizm infratuzilmasidan samarali foydalanishning klaster mexanizmini shakllantirishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Turizm klasterlari hududning turistik salohiyatini integratsiyalashgan holda rivojlantirish, infratuzilma obyektlaridan yuklamani kamaytirmagan holda ularning bandlik darajasini oshirish va resurslardan kompleks foydalanish imkonini beruvchi muhim vosita sifatida qaraladi. Maqolada mintaqalarda turizm infratuzilmasining mavjud holati, klaster mexanizmini joriy etishdagi tashkiliy-iqtisodiy to‘siqlar, davlat-xususiy sheriklik va institutsional muhitning rolini tahliliy baholashga alohida e’tibor qaratilgan. Shuningdek, turizm klasterlarini boshqarishning samarali modellari, ularning moliyaviy barqarorligini ta’minlash yo‘llari va infratuzilma obyektlaridan mavsumiylik omilini kamaytirgan holda foydalanish mexanizmlari taklif etiladi.*

Kalit so‘zlar: *mintaqaviy turizm, turizm infratuzilmasi, turizm klasteri, klaster mexanizmi, infratuzilmadan samarali foydalanish, davlat-xususiy sheriklik, tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar, mintaqaviy rivojlanish, turizmda mavsumiylik, institutsional muhit, hududning turistik salohiyati, moliyaviy barqarorlik, boshqaruv modellari.*

Аннотация. *В данной статье анализируются теоретические и практические аспекты формирования кластерного механизма эффективного использования региональной туристской инфраструктуры. Туристские кластеры рассматриваются как важный инструмент, позволяющий интегрированно развивать туристский потенциал территории, повышать уровень загрузки объектов инфраструктуры без снижения их пропускной способности и обеспечивать комплексное использование ресурсов. Особое внимание в статье уделяется аналитической оценке современного состояния туристской инфраструктуры в регионах, организационно-экономическим барьерам при внедрении кластерного механизма, а также роли государственно-частного партнёрства и институциональной среды. Кроме того, предлагаются эффективные модели управления туристскими кластерами, пути обеспечения их финансовой устойчивости и механизмы использования объектов инфраструктуры с минимизацией фактора сезонности.*

Ключевые слова: *региональный туризм, туристская инфраструктура, туристский кластер, кластерный механизм, эффективное использование инфраструктуры, государственно-частное партнёрство, организационно-экономические механизмы, региональное развитие, сезонность в туризме, институциональная среда, туристский потенциал территории, финансовая устойчивость, модели управления.*

Annotation. *This article analyzes the theoretical and practical aspects of forming a cluster mechanism for the effective use of regional tourism infrastructure. Tourism clusters are considered as an important tool that enables the integrated development of a region's tourism*

potential, increases the utilization rate of infrastructure facilities without reducing their capacity, and ensures the comprehensive use of resources. Special attention is paid to the analytical assessment of the current state of tourism infrastructure in the regions, organizational and economic barriers to the implementation of the cluster mechanism, as well as the role of public-private partnerships and the institutional environment. Furthermore, effective models for managing tourism clusters, ways to ensure their financial sustainability, and mechanisms for using infrastructure facilities while minimizing the seasonality factor are proposed.

Keywords: *regional tourism, tourism infrastructure, tourism cluster, cluster mechanism, effective use of infrastructure, public-private partnership, organizational and economic mechanisms, regional development, seasonality in tourism, institutional environment, tourism potential of the territory, financial sustainability, management models.*

KIRISH

Xalqaro turizm jahon iqtisodiyotining muhim sohasi bo‘lib, u butun jahon hamjamiyati va alohida mintaqa hamda mamlakatlar iqtisodiyotiga salmoqli ta’sir ko‘rsatadi. Ba’zi mamlakatlarda turizm sohasi valyuta tushumlarining asosiy manbai bo‘lib, aholi turmush farovonligini ta’minlashga xizmat qiladi. XXI asrning boshida xalqaro turizm jahon eksportidagi hissasi bo‘yicha avtomobil va neft eksportini orqada qoldirib, birinchi o‘ringa chiqib oldi. COVID-19 pandemiyasidan avvalgi davrda Jahon turistik tashkiloti ma’lumotlariga ko‘ra, 2020 yilda turizm industriyasi hissasiga jahon YaIMning 10,3%, jahon ekspotining 7%, xizmatlar eksportining 27,4%, kapital qo‘yilmalarining 9%, iste’mol xarajatlarining 11%, soliq tushumlarining 5%dan ziyodi to‘g‘ri kelgan, turizm sektori aholi bandligini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega, pandemiyagacha bo‘lgan davrda iqtisodiyotda band bo‘lgan har 11 kishining bittasi shu sohada faoliyat ko‘rsatgan. Shuni ta’kidlash zarurki, xalqaro turizm COVID-19 pandemiyasidan eng katta zarar ko‘rgan sohalardan biridir. 2020 yilda turizmning jahon YaIM dagi ulushi 50,4%, yoki 4,8 trln. dollarga qisqarib, 5,3%ni tashkil etdi, taqqoslash uchun jahon iqtisodiyoti qisqarishi 3,3%ni tashkil etdi. Bu davrda sohada band bo‘lganlarning 18,2 %, yoki 62 mln. kishi ishdan ketishga majbur bo‘ldi, WTTC ma’lumotlariga ko‘ra, 2020 yilda turistlarning mamlakat ichida sayohat uchun xarajatlari 45%ga, xorij safarlariga sarflagan xarajatlari esa deyarli 70%ga kamaydi[1].

ADABIYOTLAR SHARHI

Turizm sohasi va uning turli shakllarini rivojlantirishning nazariy-metodologik jihatlari ko‘plab xorijlik olimlar jumladan: A.Yu.Aleksandrova[2], I.T.Balabanov[3], M.A.Jukova[4], A.B.Kosolapov[5] va boshqalar tomonidan tadqiq qilingan. Ushbu muammolarni o‘rganishga O‘zbekistonlik olimlardan K.X.Abduraxmonov[6], N.T.To‘xliev[7] va boshqalarning ilmiy ishlari bag‘ishlangan. Ammo, bevosita respublikamiz milliy turizmining mintaqa darajasidagi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish xususiyatlari va tendensiyasini ilmiy jihatdan asoslash, mintaqalarning turistik salohiyatidan samarali foydalanishni ta’minlaydigan tashkiliyiqtisodiy tizimni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-tadqiqot ishlari yetarli darajada olib borilmagan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot jarayonida ilmiy bilishning mantiqiy abstraksiya, induksiya va deduksiya, tizimli tahlil kabi usullaridan keng qamrovli tartibda foydalanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

Mamlakatimizda turizm sohasini rivojlantirish, uning alohida mintaqalar iqtisodiyoti raqobatbardoshligini oshirish, sohaga xorijiy investitsiyalarni jalb etishda klasterli yondashuvdan foydalanish masalalari bo‘yicha bir qancha tadqiqotlar amalga oshirilgan. Jumladan, B.D.Ollanazarov: “turistik klasterda yo‘lga qo‘yilgan o‘zaro hamkorlik sababli yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish uchun sharoit, innovatsion va ishbilarmonlik raqobatchilik muhiti yuzaga keladi. Ko‘pgina turistik klasterlar o‘zlariga yaqin, hamkor sanoat tarmoqlari korxonalari va qo‘llabquvvatlovchi klasterlar bilan, masalan, sport va turistik buyum-jihozlar, oziq-ovqat mahsulotlari, ichimliklar, OAV sohasi tabiiy va madaniy yodgorliklarni muhofaza etib doimiy ravishda aloqalarni mustahkamlab boradilar”, deb hisoblaydi.

Shunday qilib, turistik klaster hududiy jihatdan yaqin joylashgan, faoliyati bevosita yoki bilvosita turizm bilan bog‘liq bo‘lgan tadbirkorlik faoliyati subyektlari, davlat muassasalari, jamoatchilik tashkilotlarining yig‘indisidan iborat bo‘lib, ularning o‘zaro hamkorligi va ta’sirining asosiy maqsadi joylashgan hududning innovatsiya salohiyatidan foydalangan va uni rivojlantirgan holda sifatli, raqobatbardosh turistik mahsulotni ishlab chiqishdan iboratdir.

Ilmiy adabiyotlarda turistik klasterning mohiyati bo‘yicha quyidagi fikrlar bildirilganini ko‘rish mumkin:

– turistik klaster turistik korxonalar, asosiy va qo‘shimcha xizmatlarni ko‘rsatuvchi subyektlarning turistik mahsulotni yaratish yuzasidan ishlab chiqarish, texnologik va axborot almashinuvi bo‘yicha o‘zaro munosabatlarda faoliyat yurituvchi tizimidir;

– turistik klaster turizm faoliyati bilan shug‘ullanuvchi kompaniya va muassasalarning geografik hududda to‘planishidir. Bu kompaniya va muassasalar tarkibiga ta’minotchilar, xizmat ko‘rsatuvchilar, davlat muassasalari, universitetlar kiradi;

– turistik klaster bevosita turizm sektoriga qarashli muassasalardan tashqari qo‘shimcha yordamchi muassasalar, transport infratuzilmasi, ta’lim va kasbiy tayyorlash tizimlari, konsalting va boshqa xizmatlarni ko‘rsatuvchi tuzilmalarni o‘z ichiga oluvchi hududdir. Demak, turistik klasterlarga aniq hududiy chegaraga egaligi, raqobatbardosh turistik mahsulot ishlab chiqishga ixtisoslashganligi, klaster qatnashchilari o‘rtasida turli xil o‘zaro ta’sirning mavjudligi, qo‘llab-quvvatlovchi tarmoqlarning mavjudligi kabi xususiyatlar xosdir. Shu bilan birga klasterlarning tuzilma sifatida innovatsionlik xususiyatlari hamda mintaqaning iqtisodiy rivojlanishini ta’minlashdagi roliga alohida e’tibor qaratish zarur.

Turistik klasterlarni tashkil etish va rivojlantirishdan asosiy maqsad mintaqaning tabiiy, ijtimoiy-iqtisodiy resurs va innovatsiya salohiyatidan foydalangan holda sifatli, raqobatbardosh turistik mahsulotlar ishlab chiqishdan iborat. Mintaqalarning turistik-rekreatsion klasteri uning tarkibiga kiradigan xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyati samaradorligini oshirish uchun qulaylik tug‘diradi. Natijada ular uchun axborot almashinuvi va yangiliklarni joriy etish, hamjihatlikdagi harakatlarni muvofiqlashtirish ishlarini yengillashtirish, turistlarga xizmat ko‘rsatuvchi infratuzilma ob’ektlaridan birgalikda foydalanish imkoniyatlari kengayadi.

Turizmni rivojlantirishda klaster siyosatini qo‘llash, klasterlarni shakllantirish va rivojlantirish jarayonlari klaster subyektlari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni tartibga soluvchi rasmiy va norasmiy institutlar yig‘indisidan iborat bo‘lgan qulay institutsional muhit sharoitida yuz beradi. Turistik klasterni shakllantirishda davlat ishtiroki zarurligini inkor qilmasdan, bunday tuzilmalarning shakllanishi va faoliyat yuritishida asosiy o‘rin tadbirkorlik subyektlariga tegishli ekanligini ta’kidlash zarur.

Tadbirkorlik subyektlarining integratsiyalashuvga, samarali va ochiq hamkorlikka tayyorligi, kooperatsiya munosabatlarining yaxshi yo‘lga qo‘yilganligi hamda norasmiy aloqalarning rivojlanganligi hududda klasterlarni shakllantirish va rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega. Ta’lim instituti turistik klaster shakllanishida muhim ahamiyatga ega ijtimoiy institut bo‘lib, unda joylashgan tadbirkorlik subyektlarini malakali kadrlar bilan ta’minlaydi. Turizm klasterlarining innovatsionlik xususiyati klasterda faoliyat ko‘rsatuvchi ilmiy tadqiqot institutlarining faoliyatiga bog‘liqdir. Ilmiy tadqiqot institutlari tomonidan yaratilgan yangiliklarning joriy etilishi turistik mahsulotlarning raqobatbardosh bo‘lishiga olib keladi. Shuni ta’kidlash lozimki, keyingi yillarda mamlakatimizda turistik klasterlarni shakllantirish masalasiga alohida e’tibor berilmoqda. 2020 yil 18 iyulda qabul qilingan O‘zbekiston Respublikasining “Turizm to‘g‘risida”gi Qonunida turistik klasterlarga quyidagicha ta’rif berilgan: “Kompleks turistik xizmatlar hamda turistning va ekskursantning ehtiyojlarini qanoatlantirish uchun zarur bo‘lgan boshqa qo‘shimcha xizmatlar ko‘rsatuvchi mustaqil tashkilotlar hamda yakka tartibdagi tadbirkorlar majmui turistik klasterdir.

Turistik klasterlar kompleks turistik xizmatlar ko‘rsatish, turistik faoliyatning raqobatbardoshliligi va sifatini oshirish maqsadida turistik mahsulotni shakllantiradi, targ‘ib etadi va realizatsiya qiladi”. Shuningdek, mamlakatda maxsus turistik hududlarni, jumladan, klasterlarni tashkil etish masalasiga O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasida turizmni jadal rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2020 yil 5 yanvardagi PF-5611-son Farmonida tasdiqlangan “2020-2025 yillarda O‘zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish Konsepsiyasi”da mamlakat hududlarida tematik turistik zonalari va klasterlarni yaratish orqali hamda turizmning istiqbolli turlarini (ziyorat, ma’rifiy, ekologik, etnografik, gastronomik, sport, davolovchi sog‘lomlashtiruvchi, qishloq, sanoat, ishbilarmonlik va boshqalarni) hisobga olgan holda, yangi turizm dasturlarini ishlab chiqish vazifasi qo‘yilgan. Turistik klasterlarga xos bo‘lgan xususiyatlarni tahlil etish mamlakatimizning ko‘plab mintaqalarida turistik klasterlarni shakllantirish uchun imkoniyat mavjudligini ko‘rsatdi.

Tabiiy-rekreatsion, tarixiy-madaniy resurs salohiyati, turistik mahsulotlarni ishlab chiqishda kichik korxonalarning faol ishtiroki, turizm rivojlanishini tartibga solishga oid hududiy tashkilotlar tizimining mavjudligi turistik klasterni shakllantirishda muhim omil bo‘lib hisoblanadi[8]. Shu bilan birga bu vazifani hal etishda klasterlar rivojlanishi uchun samarali institutsional muhitni shakllantirish kerak. Turistik klasterlarni tashkil etish mintaqaning iqtisodiyijtimoiy va innovatsion salohiyatini kengaytirish, uning raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini beradi. Turizm klasterlarini tashkil etish uchun qulay institutsional muhitni shakllantirishda davlat va huquq, fuqarolik jamiyati, tadbirkorlik, fan va ta’lim institutlarining birgalikdagi faoliyati muhim ahamiyatga egadir.

Ta’kidlash joizki, respublikamiz mintaqalarida turizmni rivojlantirishda klaster yondashuvi imkoniyatlaridan shu kungacha deyarli foydalanilmayapti. Chunki, turizm noyob xususiyatlarga ega bo‘lgani holda turizmni rivojlantirishga klaster yondashuvini tadqiq qilish, uni keng joriy qilish masalasi alohida ahamiyat kasb etadi.

Turistik klasterda klaster a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro aloqalarning mohiyati shundaki, ulardan birining yaxshi ishlashi qolgan ishtirokchilar muvaffaqiyatining garovi va o‘zaro jamoaviy bozorni ifodalaydi[9]. Demak, turistik klasterning barcha kompaniyalari hamkorlikdagi faoliyatdan juda keng doiradagi imkoniyatlar va yakuniy umumiy daromadlar ko‘rinishida foyda

oladi. Turistik klasterda yo‘lga qo‘yilgan o‘zaro hamkorlik sababli yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish uchun sharoit, innovatsion va ishbilarmonlik raqobat muhiti yuzaga keladi. Ko‘pgina turistik klasterlar o‘zlariga yaqin, hamkor sanoat tarmoqlari korxonalari va qo‘llab-quvvatlovchi klasterlar bilan, masalan, sport va turistik buyum-jihozlar, oziq-ovqat mahsulotlari, ichimliklar, OAV sohasi, tabiiy va madaniy yodgorliklarni muhofaza etib doimiy ravishda aloqalarni mustahkamlab boradilar. Mamlakat turistik destinatsiyalari raqobatbardoshligini ta’minlash, uning tabiiy-rekreatsiya salohiyati va tarixiy madaniy resurslaridan foydalanishda turizm klasterlarini tashkil etish quyidagi imkoniyatlarni beradi:

– turizm biznesi, fan va davlat boshqaruv tashkilotlarining birgalikdagi harakatlarining muvofiqlashtirilishi;

– turistik klaster qatnashchilari faoliyatining resurslarga ega bo‘lish imkoniyatini (axborot, innovatsiya va texnologik) kengaytirish hamda infratuzilma ob’ektlaridan birgalikda foydalanish yo‘li bilan xarajatlarni, jumladan, transaksiya xarajatlarini kamaytirish asosida samaradorligini oshirish;

– turizm xizmatlarini ishlab chiqaruvchilari va iste’molchilari o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirni kuchaytirish asosida innovatsion mahsulotlarni yaratish va bozorga olib chiqish jarayonini jadallashtirish;

– klasterni shakllantirishda ishtirok etuvchi investorlar uchun imtiyozlarning mavjudligi sababli mintaqada qulay investitsiya muhitini shakllantirish;

– yangi biznesni yaratish va rivojlantirish sharoitlari yaxshilanishi tufayli raqobatning rag‘batlantirilishi;

– turistik mahsulotni iste’molchilarga yetkazib berishning barcha zarur bo‘g‘inlari bitta hududda to‘planishi natijasida qo‘shilgan qiymat o‘sishining yopiq zanjiri shakllanishi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Turizm sohasida davlat siyosatining asosiy yo‘nalishlari turizm infratuzilmasini rivojlantirish, turizm resurslaridan oqilona foydalanish va ularni asrash, investitsiyalar jalb etish, tadbirkorlik faoliyati sub’ektlari uchun turizm xizmatlari bozorida teng imkoniyatlar yaratish huquqiy-me’yoriy bazani takomillashtirish, turistlar xavfsizligi, ularning huquqlari, qonuniy manfaatlari va mol-mulki muhofaza qilinishini ta’minlash, kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish, xorijiy mamlakatlar va xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlik hamda aloqalarni rivojlantirishga qaratish maqsadga muvofiqdir. Shu o‘rinda respublikamizda turizm industriyasini yanada rivojlantirish uchun quyidagi masalalarga e’tibor berish lozim, deb hisoblaymiz:

1. O‘zbekistonning turizm bozoriga mahalliy va xorijiy tadbirkorlarni jalb etish.
2. O‘zbekiston universitetlari xamkorligida MICE[15] turizmini targ‘ib etish, turli yo‘nalishlarda tadbirlar tashkil etish.
3. Universitetlararo bo‘lib o‘tadigan tadbirlarda texnika vositalarining ishlashini taminlash.

[15]**MICE turizmi** — bu uchrashuvlar, rag‘batlantiruvchi safarlar, konferensiyalar hamda ko‘rgazmalarni tashkil etish va o‘tkazishga ixtisoslashgan ishbilarmonlik turizmi sohasi hisoblanadi. Mazkur turizm turi biznes aloqalarini rivojlantirish, korporativ hamkorlikni mustahkamlash va xalqaro iqtisodiy integratsiyani kengaytirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

4. MICE turizm soxasidagi professional kadrlarni tayyorlashni nazorat qilish.
5. MICE turizmida qatnashchilarga beriladigan sertifikatlarni, nashrlarni va boshqa kerakli reklamalarni amalga oshirish uchun maxsus konsalting xizmati markazini tashkil etish.

Bugungi kunda O‘zbekiston mintaqalarida faoliyat ko‘rsatayotgan turistik marshrutlar an’anaviy, klassik tarzda ishlab chiqilganligi, mamalkatimizning barcha hudud va mintaqalarini qamrab ololmaganligi tufayli Markaziy turizm mintaqasi bo‘yicha “O‘zbek xalqining me’rosi va betakror tabiati” nomli yangi turistik paket va uning “Samarqand – Urgut – Samarqand – Navoiy – Buxoro – Nurota – Jizzax – Zomin – G‘allaorol – Samarqand” yo‘nalishidagi turistik marshrutlari ishlab chiqilgan.

Turizm sohasining YaIMdagi ulushini aniq baholash maqsadida, yalpi hududiy mahsulotni hisoblash metodikasi asosida, dissertatsiya ishida markaziy mintaqa turistik xizmatlarining yalpi xududiy maxsulotdagi ulushi hisob-kitob qilindi. Markaziy turizm mintaqasida turistik xizmatlar xajmining yalpi xududiy mahsulotidagi ulushi 0,9 % ni tashkil qilishi, mintaqa katta turistik saloxiyatga ega bo‘lsada, undan samarali foydalanilmasligi tufayli mintaqadagi viloyatlar iqtisodiyoti bu jarayondan juda kam miqdorda foyda olishi aniqlangan.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. https://stat.uz/uz/- O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi sayti ma’lumotlari
2. Александрова А. Ю. Международный туризм. Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2001.– 464 с
3. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма. -М.: Финансы и статистика, 2003. –176 с
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе. Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2006. - 160 с
5. А.Б.Косолапов Туристское страноведение. Европа и Азия: учебно – практическое пособие. – 2-е изд., стер– М.2006-400с.
6. Абдурахмонов К. Туристическая индустрия в условиях пандемии. Туризмда инновацион-инвестиция жараёнларини ривожлантириш истиқбол-лари. / 2020 йил 3 июн. Халқаро илмий-амалий конференцияси материаллари. Самарқанд, СамИСИ, 2020.;
7. Тухлиев Н., Абдуллаева Т. Национальные модели развития туризма. -Т.: Гос.науч.изд-во «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», 2006. – 424 с.;
8. Окладникова Е.А. Международный туризм. География туристских ресурсов мира. -М.: Омега – Л, 2002, 213 с.
9. Козырев В.М, Зорин И.В, Сурин А.И. Менеджмент туризма. Экономика туризма. Учебник (серия менеджмент туризма), (ГРИФ). -М.: Финансы и статистика. 2004. – 203 с.

O‘ZBEKISTONDA SOLIQ TIZIMINI RAQAMLASHTIRISH: XALQARO TAJRIBA, AMALIYOT VA ISTIQBOLLAR

[1]Sultonov M.B., [2]Mamadjonov Oltinbek Baxodir o‘g‘li
[1]PhD, prof. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, [2]Iqtisodiyotda axborot texnologiyalari va tizimlari yo‘nalishi 2-bosqich magistranti
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273191

Annotatsiya. *Ushbu maqolada O‘zbekiston soliq tizimini raqamlashtirish bo‘yicha amalga oshirilayotgan islohotlar va ularning iqtisodiy samaradorligi xalqaro tajribalar (Estoniya, Singapur, AQSh, Xitoy) bilan taqqoslagan holda tahlil qilinib, O‘zbekistonda soliq tizimining hozirgi muammolari va raqamli texnologiyalar yordamida ularni hal etish yo‘llari ko‘rib chiqilgan. Maqolada raqamlashtirish jarayonining iqtisodiy samaralari, xususan, soliq to‘lovchilarga qulaylik yaratish va davlat byudjeti tushumlarini oshirishdagi o‘rni tahlil qilindi. Yakunda O‘zbekistonda raqamli soliq tizimini yanada rivojlantirish bo‘yicha xulosa va amaliy takliflar ilgari surilgan.*

Kalit so‘zlar: *soliq tizimi, raqamlashtirish, blokcheyn, sun’iy intellekt, elektron hisob-fakturalar, E-ijara, onlayn kassa apparatlari, Big Data, iqtisodiy samaradorlik, xalqaro tajriba, O‘zbekiston soliq siyosati.*

Аннотация. *В данной статье анализируются реализуемые реформы по цифровизации налоговой системы Узбекистана и их экономическая эффективность, сравниваются с международным опытом (Эстония, Сингапур, США, Китай), рассматриваются текущие проблемы налоговой системы Узбекистана и пути их решения с использованием цифровых технологий. В статье анализируются экономические эффекты процесса цифровизации, в частности, её роль в создании удобств для налогоплательщиков и увеличении доходов государственного бюджета. В заключение сформулированы выводы и практические предложения по дальнейшему развитию цифровой налоговой системы в Узбекистане.*

Ключевые слова: *налоговая система, цифровизация, блокчейн, искусственный интеллект, электронные счета-фактуры, E-rent, онлайн-кассы, Big Data, экономическая эффективность, международный опыт, налоговая политика Узбекистана.*

Abstract/ *This article analyzes the ongoing reforms to digitalize the tax system of Uzbekistan and their economic efficiency, compares them with international experience (Estonia, Singapore, USA, China), and examines current problems of the tax system of Uzbekistan and ways to solve them using digital technologies. The article analyzes the economic effects of digitalization, in particular, its role in creating convenience for taxpayers and increasing state budget revenues. The paper concludes with findings and practical proposals for the further development of the digital tax system in Uzbekistan.*

Keywords: *tax system, digitalization, blockchain, artificial intelligence, electronic invoices, E-rent, online cash registers, Big Data, economic efficiency, international experience, tax policy of Uzbekistan.*

KIRISH

Raqamli texnologiyalar jahon iqtisodiyotining deyarli barcha sohalariga kirib kelib, ish jarayonlarini tubdan o‘zgartirmoqda. Ayniqsa, davlat boshqaruvi va fiskal siyosatni raqamlashtirish bugungi kunda global tendensiyaga aylangan. Raqamli transformatsiya soliq tizimini soddalashtirish, soliqqa tortish jarayonida shaffoflikni ta’minlash va korrupsiya xavfini kamaytirish uchun keng imkoniyatlar yaratadi.

So‘nggi yillarda O‘zbekiston Respublikasi soliq tizimini isloh qilish va raqamlashtirish borasida keng ko‘lamli ishlar amalga oshirildi. Ushbu jarayon soliq ma’muriyatchiligini takomillashtirish, soliq tushumlarini oshirish va iqtisodiyotning shaffofligini ta’minlashga qaratilgan.

O‘zbekiston Respublikasi ham “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi[16] doirasida soliq tizimini raqamlashtirishni ustuvor vazifa sifatida belgilagan. O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi tomonidan joriy etilayotgan elektron hisob-fakturalar, E-ijara xizmati, onlayn kassa apparatlari kabi amaliy choralar tadbirkorlarga qulaylik yaratish bilan birga, soya iqtisodiyoti ulushini kamaytirishga xizmat qilmoqda.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarning asosiy maqsadi foyda olishdan iborat bo‘lib, davlat ushbu maqsadni amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratib berishi lozim. Davlat ko‘p funksiyali tizim sifatida o‘z vazifalarini bajarish uchun xo‘jalik yurituvchi subyektlardan olinadigan mablag‘larning bir qismini safarbar etadi. Bu mablag‘lar soliqlar va yig‘imlar shaklida undiriladi hamda byudjet va byudjetdan tashqari fondlarni to‘ldirishga yo‘naltiriladi.

Soliqqa tortish jarayoni doimiy tartibga solish obyekti bo‘lib, u yangi soliq majburiyatlarini joriy etish, mavjudlarini bekor qilish, imtiyozlarni kiritish yoki ularni qayta ko‘rib chiqish kabi chora-tadbirlar orqali amalga oshiriladi. Soliq imtiyozlarining kengaytirilishi, odatda, xo‘jalik yurituvchi subyektlar rahbariyati tomonidan ijobiy qabul qilinadi. Biroq bunday o‘zgarishlar korxonaning ichki hujjat aylanishida to‘liq aks etishi, qo‘llanilayotgan usullar puxta asoslangan bo‘lishi va har bir holat tegishli buxgalteriya siyosatida aniq tarzda belgilab qo‘yilishi zarur.

Axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi va iqtisodiy jarayonlarning raqamlashtirilishi sharoitida an’anaviy ishlab chiqarish tarmoqlarining modernizatsiyasi yangi bozor segmentlarini shakllantirish bilan bir qatorda, tahlil, prognozlash hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zamonaviy yondashuvlarni qo‘llash uchun mustahkam asos yaratmoqda. Shu bilan birga, jismoniy va yuridik shaxslar faoliyati ustidan soliq nazoratini samarali tashkil etish mavjud ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarga bevosita bog‘liqdir.

Shu bilan birga, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, raqamli soliq tizimini muvaffaqiyatli joriy qilish uchun kuchli qonunchilik bazasi, zamonaviy infratuzilma va malakali kadrlar tayyorgarligi zarur. Masalan, Estoniya, Singapur, AQSh va Xitoyda bu borada erishilgan yutuqlar va orttirilgan tajribalar O‘zbekistonda ham foydalanilishi mumkin bo‘lgan samarali yechimlar mavjudligini ko‘rsatadi.

Maqolaning asosiy maqsadi – O‘zbekistonda soliq tizimini raqamlashtirish jarayonining huquqiy va amaliy asoslarini, iqtisodiy samaradorligini va xalqaro tajribalar bilan taqqoslab, muammolar va istiqbollarni aniqlashdir. Tadqiqot yakunida soliq tizimini takomillashtirish bo‘yicha xulosa va amaliy takliflar ilgari suriladi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

[16] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining ““Raqamli O’zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to’g’risida” 2020-yil 5-oktabrdagi PF–6079-son Farmoni.

O‘zbekistonda soliq tizimini raqamlashtirish jarayoni nafaqat ichki islohotlarni tahlil qilish, balki xalqaro tajribani o‘rganish imkonini ham yaratadi. Quyida keltirilgan adabiyotlar soliqqa tortish va raqamli transformatsiya sohasidagi muhim manbalar bo‘lib, ular soliq tizimini modernizatsiya qilishning nazariy va amaliy asoslarini chuqur o‘rganishga yordam berdi.

Martinez-Vazquez va Almning (2003) “Public Finance in Developing and Transitional Countries” asarida[17] rivojlanayotgan hamda o‘tish davridagi mamlakatlarda soliq tizimini boshqarish, soliqqa tortish strategiyalari va raqamli texnologiyalar yordamida soliqqa tortishni optimallashtirish masalalari keng yoritilgan. Mualliflar mavjud muammolarni tahlil qilib, ularni raqamlashtirish orqali bartaraf etish yo‘llarini taklif etadilar.

OECD (2017) tomonidan tayyorlangan “Technology Tools to Tackle Tax Evasion and Tax Fraud” hisobotida[18] zamonaviy texnologiyalar, xususan, katta ma’lumotlar (Big Data) va sun’iy intellekt yordamida soliqqa tortish samaradorligini oshirish yo‘llari tahlil qilinadi. Hisobotda turli mamlakatlar tajribasi asosida raqamli vositalar yordamida soliqdan bo‘yin tovlash va firibgarlikni kamaytirish usullari bayon etilgan bo‘lib, bu O‘zbekistondagi raqamli islohotlar uchun muhim taqqoslama manba hisoblanadi.

Tanzining (2000) “Digital Economy and Public Finance” asarida[19] raqamli iqtisodiyotning davlat moliyasi va soliqqa tortish jarayonlariga ta’siri o‘rganilgan. Muallif raqamli texnologiyalar hamda elektron tijoratning soliq tizimiga olib kelayotgan o‘zgarishlarini tahlil qilib, yangi sharoitlarga mos soliq yondashuvlarini taklif etadi.

Bird va Zoltning (2003) “Tax Policy in Developing Countries” asarida[20] rivojlanayotgan mamlakatlar uchun samarali soliq siyosatini shakllantirish masalalari yoritilgan. Mualliflar soliq jarayonlarini avtomatlashtirish va raqamli platformalardan foydalanish orqali soliq yig‘imlarini oshirish hamda xatolarni kamaytirish imkoniyatlarini ko‘rsatadilar.

McLure (1999) “Taxation of Electronic Commerce” nomli asarida[21] elektron tijoratning soliq tizimiga ta’siri, yangi soliq muammolari va ularni hal etish mexanizmlari tahlil qilinadi. Muallif elektron savdo sharoitida soliqqa tortish tamoyillarini qayta ko‘rib chiqish zarurligini asoslab beradi.

Keen (2013) “The Future of Tax Administration” asari[22] soliqqa tortish ma’muriyatining kelajakdagi rivojlanish yo‘nalishlarini o‘rganadi. Unda sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar va raqamli texnologiyalar yordamida soliq boshqaruvini takomillashtirish hamda xalqaro tajribani qo‘llash yo‘llari tahlil qilinadi.

Vashist (2020) “Digital Taxation: Emerging Issues and Challenges” asarida[23] raqamli soliqqa tortish tizimining shakllanishi, elektron tijoratda soliqqa tortish mexanizmlari va yuzaga kelayotgan muammolar tahlil qilingan. Muallif davlatlarning raqamli texnologiyalar yordamida soliqqa oid islohotlar olib borish tajribasini ham ko‘rsatadi.

[17] Martinez-Vazquez, J., & Alm, J. (tahr.). Public Finance in Developing and Transitional Countries: Essays in Honour of Richard M. Bird. – Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2003. – 420 b.

[18] OECD. Technology Tools to Tackle Tax Evasion and Tax Fraud. – Paris: OECD Publishing, 2017.

[19] Tanzi, V. Digital Economy and Public Finance. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2000.

[20] Bird, R. M., & Zolt, E. M. Tax Policy in Developing Countries. – Washington, D.C.: The World Bank, 2003. – (Policy Research Working Paper No. 3429).

[21] McLure, C. E. Taxation of Electronic Commerce. – National Tax Journal, 1999, Vol. 52, No. 4, pp. 849–873.

[22] Keen, M. The Future of Tax Administration. – IMF Working Paper, 2013.

[23] Vashist, A. Digital Taxation: Emerging Issues and Challenges. – New Delhi: Bloomsbury Publishing, 2020.

Birdning (2019) “The Impact of Digital Transformation on Taxation” asarida[24] raqamli transformatsiyaning soliqqa tortish jarayonlariga ta’siri yoritilgan. Unda raqamlashtirishning iqtisodiy samaradorligi va davlat moliyasini boshqarishdagi roli tahlil etiladi.

Shuningdek, “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi[25] hamda Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 5-iyundagi 359-son qarori[26] va boshqa normativ-huquqiy hujjatlar O‘zbekistonda soliq tizimini raqamlashtirish jarayonini yanada chuqurroq tushunishga yordam beradi. Ushbu manbalar O‘zbekiston va xorijiy mamlakatlar tajribasini qiyosiy tahlil qilish orqali soliqqa tortish tizimini raqamli texnologiyalar asosida optimallashtirish yo‘nalishlarini aniqlashga asos bo‘lib xizmat qiladi.

METODOLOGIYA

Soliq tizimini raqamli texnologiyalar orqali takomillashtirish bugungi kunda alohida dolzarblik kasb etadi. Mazkur yo‘nalishda olib boriladigan tadqiqotlar jarayonida turli ilmiy-uslubiy yondashuvlardan foydalanish orqali mavjud muammolarni chuqur tahlil qilish, ularning sabablarini aniqlash hamda samarali yechimlarni ishlab chiqish imkoniyati yaratiladi. Quyida mazkur mavzuni o‘rganishda qo‘llanishi mumkin bo‘lgan asosiy tadqiqot metodlari va ularning ustun jihatlari haqida batafsil ma’lumot keltirilgan.

Taqqoslash tahlili usuli. O‘zbekiston va Estoniya, Singapur, AQSh, Xitoy kabi ilg‘or davlatlarning soliq tizimini raqamlashtirish bo‘yicha strategiya va amaliy natijalari solishtirildi. Mazkur usul xalqaro tajriba bilan mahalliy sharoit o‘rtasidagi o‘xshashlik va tafovutlarni aniqlash imkonini berdi.

Empirik tahlil va statistik ko‘rsatkichlar. O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi va Milliy statistika qo‘mitasining rasmiy ma’lumotlari asosida 2020–2025-yillar oralig‘ida soliq tushumlari dinamikasi, iqtisodiyotning qisqarishi va soliq ma’muriyatchiligidagi o‘zgarishlar o‘rganildi. Jadvallar va diagrammalar yordamida raqamli ko‘rsatkichlar tahlil qilindi.

Ekspert baholash. Soliq organlari xodimlari, iqtisodchilar va raqamli texnologiyalar bo‘yicha mutaxassislar bilan intervyu o‘tkazilib, raqamli soliq tizimini joriy etishda uchrayotgan muammolar va ularning yechimlari bo‘yicha fikrlar olindi.

Prognoz tahlili. Empirik ma’lumotlar asosida soliq tushumlari va raqamlashtirish jarayonining iqtisodiy samaradorligi bo‘yicha bashorat qilindi. Bunda iqtisodiy o‘sish sur’ati, aholi real daromadlari va soliq yukining o‘zgarishlari inobatga olindi.

Ushbu metodologik yondashuv tadqiqotning ilmiy asoslarini mustahkamlab, soliq tizimini raqamlashtirish bo‘yicha O‘zbekistonda erishilgan natijalar va rivojlanish istiqbollarini kompleks tarzda ko‘rib chiqish imkonini berdi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

So‘nggi yillarda O‘zbekiston soliq tizimini raqamli texnologiyalar asosida takomillashtirishga qaratilgan islohotlar jadal sur’atlarda amalga oshirilmoqda. Ushbu o‘zgarishlar natijasida davlat byudjeti tushumlarining barqarorligi ta’minlanmoqda, soliq to‘lovchilarga yaratilgan qulayliklar ortmoqda hamda soliqqa oid jarayonlarning samaradorligi sezilarli darajada oshmoqda. Quyida ushbu yo‘nalishda erishilgan asosiy natijalar bayon etiladi.

[24] Bird, R. The Impact of Digital Transformation on Taxation. – Toronto: Rotman School of Management, 2019.

[25] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining ““Raqamli O’zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to’g’risida” 2020-yil 5-oktabrdagi PF–6079-son Farmoni. Mavjud: https://lex.uz/ru/docs/-5030957

[26] Vazirlar Mahkamasining “Soliq ma’muriyatchiligida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etishga doir qo’shimcha chora-tadbirlar to’g’risida” 2020-yil 5-iyundagi 359-son qarori. Mavjud: https://lex.uz/uz/docs/-4844692

Soliq tushumlarini oshirish. O‘zbekistonda raqamli texnologiyalar soliqqa tortish samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynamoqda. Elektron platformalar va avtomatlashtirilgan tizimlar inson omilini kamaytirib, soliq to‘lovchilarga o‘z majburiyatlarini aniq va o‘z vaqtida bajarish imkonini bermoqda. Masalan, “E-Soliq” va “Soliq-24” platformalari orqali tadbirkorlar hamda jismoniy shaxslar soliqlarni real vaqt rejimida to‘lay olishmoqda. Bu esa soliq tushumlarining oshishiga va byudjet intizomini mustahkamlashga xizmat qilmoqda.

Soliq to‘lovchilar uchun qulayliklarni oshirish. Elektron xizmatlarning joriy etilishi soliq to‘lovchilar uchun sezilarli qulayliklar yaratdi. “E-Soliq” tizimi orqali soliqlarni masofadan turib to‘lash, elektron deklaratsiyalarni topshirish hamda barcha jarayonlarni onlayn boshqarish imkoniyati mavjud. Natijada vaqt va mablag‘ tejalmoqda, soliq jarayonlarining byurokratik bosqichlari qisqarib, tadbirkorlar faoliyati soddalashtirilmoqda.

Shaffoflikni oshirish va firibgarlikning oldini olish. Raqamli texnologiyalar soliqqa oid operatsiyalarni yanada shaffof qiladi. Elektron hisob-fakturalar (e-invoice), onlayn kassa tizimlari va blokcheyn texnologiyalari orqali barcha operatsiyalar real vaqt rejimida kuzatib boriladi. Bu nafaqat soliq organlari va soliq to‘lovchilar o‘rtasidagi ishonchni kuchaytiradi, balki soliqdan bo‘yin tovlash va firibgarlik holatlarini kamaytirishga ham xizmat qiladi. Ayniqsa, blokcheyn asosidagi nazorat mexanizmlari sohada xolislik va aniqlikni ta’minlamoqda.

Davlat soliq organlari faoliyatining samaradorligini oshirish. Soliq tizimiga raqamli texnologiyalarni keng joriy etish O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi faoliyatini samaraliroq va natijadorroq qilish imkonini berdi. Sun’iy intellekt va katta ma’lumotlar (Big Data) texnologiyalari yordamida soliq to‘lovchilar haqidagi ma’lumotlar chuqur tahlil qilinib, soliqlarni prognoz qilish, xatoliklarni kamaytirish hamda ma’lumotlar bazasini optimallashtirish jarayonlari amalga oshirilmoqda. Bu esa O‘zbekiston soliq boshqaruvini yangi bosqichga olib chiqmoqda.

Xalqaro tajribaga asoslangan yondashuv. O‘zbekiston soliq tizimini raqamlashtirishda ilg‘or xorijiy tajribadan faol foydalanmoqda. Estoniya, Singapur va Janubiy Koreya kabi mamlakatlarning muvaffaqiyatli tajribalari asosida elektron tijoratdan soliq yig‘ish, elektron kassa tizimlari va blokcheyn texnologiyalariga asoslangan platformalar O‘zbekiston sharoitiga moslashtirilmoqda. Bu xalqaro yondashuv soliq boshqaruvining raqamli transformatsiyasini tezlashtirishga xizmat qilmoqda.

1-jadval

2016–2025-yillarda O‘zbekiston davlat byudjeti soliq tushumlari[27]

T/r	Yil	Soliq tushumlari (trln. so‘m)	O‘sish sur’ati (oldingi yilga nisbatan, %)
1.	2016	31,4	–
2.	2017	≈ 36	≈ 15
3.	2018	≈ 53,7	≈ 49
4.	2019	83,2	55
5.	2020	103,6	24

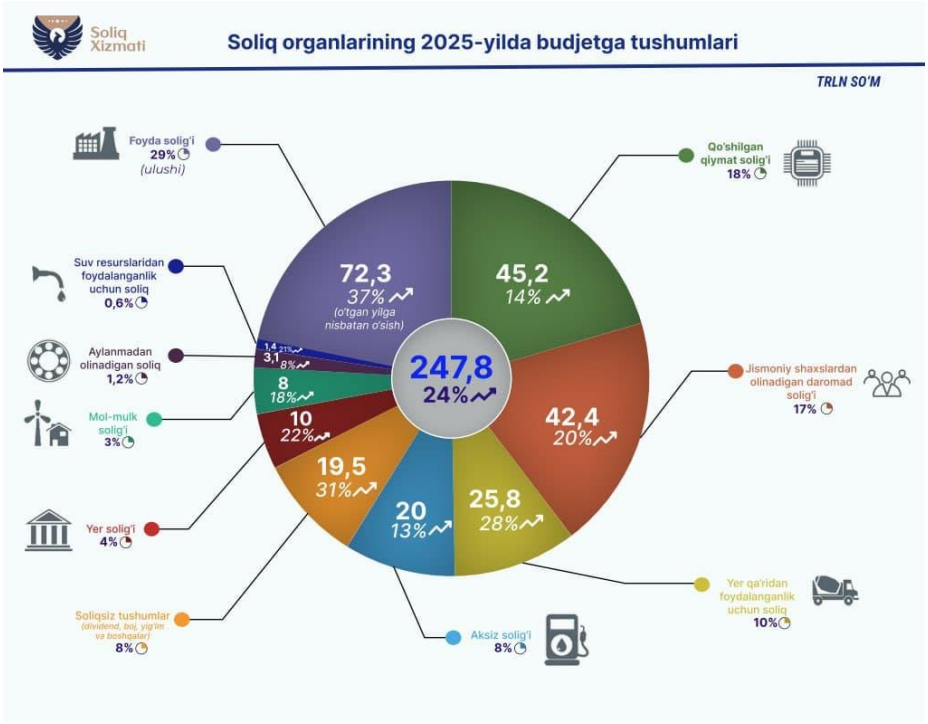
[27] Ushbu jadval muallif tomonidan O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi rasmiy ma’lumotlari asosida tayyorlangan.

T/r	Yil	Soliq tushumlari (trln. so‘m)	O‘sish sur’ati (oldingi yilga nisbatan, %)
6.	2021	127,9	23
7.	2022	148,5	16
8.	2023	165,9	12
9.	2024	199,1	20
10.	2025	247,8	24

O‘zbekistonda 2018–2020-yillarda soliq islohotlari chuqurlashib, soliq stavkalari pasaytirildi, ayrim to‘lovlar bekor qilindi, elektron kassa tizimlari joriy etildi. Bu o‘zgarishlar soliq yig‘ish tizimining an’anaviy modeldan raqamli tizimga o‘tishini boshlab berdi. Biroq soliq siyosatida ilgari shakllangan tamoyillar – masalan, ijtimoiy tenglik, fiskal barqarorlik va davlat ehtiyojlarini moliyalashtirish zarurati – hanuz asosiy yo‘nalish bo‘lib qolmoqda.

O‘zbekistonda so‘nggi o‘n yil davomida soliq tushumlari sezilarli darajada o‘sdi. Quyidagi 1-jadval va 1-rasmda 2016-yildan 2025-yilgacha (10 yillik) davrda davlat byudjeti tarkibiga soliq organlari tomonidan undirilgan tushumlar hajmining o‘zgarishi keltirilgan.

Soliq tushumlari dinamikasining yana bir tasviri 1-rasmda taqdim etilgan.



1-rasm. *Soliq organlarining 2025-yilda byudjetga tushumlari, trln so‘m*[28]

Yuqoridagi ma’lumotlarga ko‘ra, 2016-yildan 2023-yilgacha O‘zbekiston soliq tushumlari qariyb 5 baravar oshdi – 31,4 trln so‘mdan 165,9 trln so‘mgacha. Hatto 2014-yil bilan qiyoslaganda (ya’ni to‘liq so‘nggi o‘n yillikda) ham o‘sish ko‘rsatkichi bir necha baravarni tashkil etadi.

[28] Manba: O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi rasmiy saytidan olindi (https://soliq.uz).

2025-yil yakunida esa davlat byudjetiga soliq tushumlari 247,8 trln so‘mni tashkil etib, avvalgi yilga nisbatan 24 foizga oshdi. Bu o‘sishlar iqtisodiyotning kengayishi, inflyatsiya omillari va eng muhimi, soliq ma’muriyatchiligini yaxshilash hamda soliq bazasini kengaytirish hisobiga ta’minlanmoqda.



2-rasm. *Soliq tushumlari dinamikasi, 2021–2024-yillar*[29]

O‘zbekistonda joriy etilgan raqamli platformalar “E-Soliq” va “Soliq-24” tizimlari soliq yig‘ish jarayoni samaradorligini oshirdi. Ushbu platformalar orqali soliq to‘lovchilar soliqlarni real vaqt rejimida to‘lash imkoniyatiga ega bo‘ldilar. Natijada davlatning soliq tushumlari oshib, soliq to‘lovchilar uchun qo‘shimcha qulayliklar yaratildi.

Elektron deklaratsiya va hisobvaraq-faktura tizimlarining joriy etilishi bilan tadbirkorlarning vaqt va mablag‘lari tejaldi, bu esa iqtisodiy faoliyat uchun muhim rag‘batlantiruvchi omilga aylandi.

Quyidagi 2-jadvalda elektron xizmatlardan foydalanish ko‘rsatkichlari sezilarli ravishda oshganligini kuzatish mumkin, bu esa soliq tizimida raqamli texnologiyalarning samaradorligini ko‘rsatadi.

2-jadval

Raqamli texnologiyalar joriy qilingandan keyingi soliq to‘lovchilarning elektron xizmatlardan foydalanish darajasi (foizda)[30]

T/r	Yil	Elektron xizmatlardan foydalanish darajasi (%)
1.	2020	45
2.	2021	62
3.	2022	78
4.	2023	91
5.	2024	96

[29] Manba: O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi rasmiy saytidan olindi (https://soliq.uz).

[30] O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi (2023). O‘zbekiston Respublikasi soliq tizimi va raqamlashtirish bo‘yicha amalga oshirilgan islohotlar hisoboti.

T/r	Yil	Elektron xizmatlardan foydalanish darajasi (%)
6.	2025	98

Estoniya, Janubiy Koreya va Singapur kabi mamlakatlarda soliq tizimini raqamlashtirish sohasida muvaffaqiyatli tajribalar mavjud bo‘lib, O‘zbekiston bu davlatlarning tajribasidan foydalanmoqda. Xususan, Estoniyada elektron soliq tizimi orqali aholining soliq to‘lashdagi ishtiroki sezilarli darajada soddalashtirilgan. Janubiy Koreyada esa sun’iy intellekt va katta ma’lumotlar (Big Data) asosida soliq hisob-kitoblarining avtomatlashtirilgan tizimi yaratilib, soliq xatoliklari minimallashtirilgan. Ushbu tajribalarni O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish orqali mahalliy soliq tizimi ham sezilarli darajada rivojlantirildi.

Estoniya. Soliq tizimida blokcheyn texnologiyasi va “e-Residency” dasturi orqali nafaqat mahalliy, balki chet el fuqarolariga ham raqamli xizmatlar ko‘rsatadi. Soliq deklaratsiyalarining 95 foizdan ortig‘i onlayn topshiriladi.

Singapur. “Smart Nation” strategiyasi doirasida sun’iy intellekt va Big Data yordamida soliq to‘lovchilarni segmentatsiya qilish va xatarlarni prognozlash jarayonlari avtomatlashtirilgan.

AQSh. Ichki daromad xizmati (IRS) katta hajmdagi ma’lumotlarni real vaqt rejimida tahlil qilish imkoniyatiga ega. Firibgarlikni erta aniqlash tizimi sun’iy intellekt algoritmlariga asoslangan.

Xitoy. Elektron hisob-fakturalar joriy etilishi va onlayn to‘lov tizimlari bilan integratsiya qilish orqali soliq ma’muriyatchiligini tezkor boshqarish imkonini yaratgan. Yirik internet-korporatsiyalar bilan hamkorlik soliq to‘lovlarini monitoring qilishda qo‘l kelmoqda.

Bu tajribalar shuni ko‘rsatadiki, soliq tizimini muvaffaqiyatli raqamlashtirish uchun qulay qonunchilik muhiti, raqamli infratuzilma, malakali kadrlar va tadbirkorlik subyektlari o‘rtasida raqamli savodxonlik bo‘lishi muhim.

O‘zbekistonda soliq ma’muriyatchiligini raqamlashtirish bo‘yicha muhim islohotlar amalga oshirilmoqda. Quyida asosiy tashabbuslar va ularning afzalliklari keltiriladi.

3-jadval

Raqamli soliq tizimlarining asosiy afzalliklari[31]

Afzallik	Tavsif
Foydalanish qulayligi	Onlayn platformalar orqali soliq jarayonlarini masofadan boshqarish imkoni
Xarajatlarni kamaytirish	Qog‘oz hujjatlar va ma’muriy xarajatlarni qisqartirish
Jarayonlarning tezlashishi	Avtomatlashtirish orqali deklaratsiya va to‘lovlarni tez qayta ishlash
Soliqqa bo‘ysunishning oshishi	Soddalashtirilgan jarayonlar tufayli soliqqa rioya qilish darajasining oshishi
Shaffoflik va ma’lumot tahlili	Ma’lumotlarni tahlil qilish orqali soliqqa bo‘ysunmaslikni aniqlash

[31] Ushbu jadval muallif tomonidan tayyorlangan.

My.soliq.uz portali O‘zbekistonning soliq xizmatlari uchun maxsus yaratilgan elektron platformadir. Ushbu portalning asosiy maqsadi soliq to‘lovchilar va biznes uchun davlat elektron xizmatlarini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirish va foydalanuvchilar uchun qulaylik yaratishdan iborat. Portal orqali quyidagi xizmatlar taqdim etiladi: soliq deklaratsiyalarini topshirish; soliq to‘lovlarini amalga oshirish; ro‘yxatdan o‘tish va soliq hisob-kitoblari; soliqqa oid ma’lumotlarni olish.

Portal xizmatlari interaktiv va axborot xizmatlari sifatida tasniflanadi, bu esa foydalanuvchilarga xizmatlarni tez va oson topish imkonini beradi. Ushbu tizim soliq to‘lovchilarning vaqtini tejaydi va soliq organlari bilan bevosita aloqada bo‘lish zaruratini kamaytiradi.

My.gov.uz portali O‘zbekistonning yagona interaktiv davlat xizmatlari platformasi sifatida soliq xizmatlarini ham qamrab oladi. Ushbu portal orqali soliq to‘lovchilar quyidagi xizmatlardan foydalanishlari mumkin: naqd kassa jihozlarini ro‘yxatdan o‘tkazish; soliq imtiyozlari bo‘yicha ma’lumot olish; soliq to‘lovchilar haqida ma’lumot olish; soliq organlariga murojaatlar holatini kuzatish.

Jahon bankining (2022) “Davlat sektori raqamli transformatsiya tendensiyalari” hisobotida O‘zbekiston raqamli transformatsiya bo‘yicha yetakchi davlatlar qatoriga kiritilgan. Hisobotda my.gov.uz va my.soliq.uz portallari orqali soliq xizmatlarining elektron shaklda taqdim etilishi alohida ta’kidlangan.

4-jadval

O‘zbekistondagi raqamli soliq xizmatlari[32]

Platforma	Xizmatlar	Afzalliklar
My.soliq.uz	Deklaratsiya topshirish, to‘lovlar, ro‘yxatdan o‘tish, ma’lumot olish	Qulaylik, xarajatlarni kamaytirish, tezkorlik
My.gov.uz	Soliq imtiyozlari, kassa ro‘yxati, murojaatlar holati	Yagona platforma, foydalanish qulayligi
Tax.uz	Chet el kompaniyalari uchun QQS ro‘yxati, soliq hisobotlari	Xalqaro soliqqa bo‘ysunishni soddalashtirish

Raqamlashtirish jarayoni soliq ma’muriyatchiligida shaffoflikni oshirdi. Soliq to‘lovchilarning majburiyatlari hisobini yuritishga oid yirik hajmdagi axborotlarni elektron tarzda olish, tahlil qilish va soliq solish bazasini kengaytirishga xizmat qilmoqda.

5-jadval

Raqamlashtirish natijasida erishilgan yutuqlar[33]

T/r	Ko‘rsatkich	Natija
1.	Soliq tushumlarining o‘sishi	24% (2025-yilda)
2.	Tuman va shaharlar byudjeti tushumlari	24% o‘sish

[32] Ushbu jadval muallif tomonidan tayyorlangan.

[33] Ushbu jadval muallif tomonidan tayyorlangan.

T/r	Ko‘rsatkich	Natija
3.	Soliq ma’muriyatchiligida shaffoflik	Oshdi
4.	Soliq imtiyozlarining samaradorligi	Tahlil qilish imkoniyati oshdi

O‘zbekiston soliq tizimini raqamlashtirish islohotlari qisqa vaqt ichida ijobiy natijalar berdi. Soliq tushumlarining oshishi, shaffoflikning ta’minlanishi va soliq imtiyozlarining samaradorligini baholash imkoniyatlari raqamlashtirishning muhim afzalliklaridir. Kelgusida ushbu jarayonlarni yanada takomillashtirish orqali iqtisodiyotning barqaror rivojlanishiga erishish mumkin.

XULOSA

O‘zbekiston soliqqa tortish tizimini raqamli texnologiyalar yordamida takomillashtirish yo‘lida so‘nggi yillarda sezilarli yutuqlarga erishmoqda. Ushbu jarayon davlat byudjeti tushumlarini oshirish, soliqqa oid jarayonlarni shaffoflashtirish hamda soliq to‘lovchilarga ko‘rsatilayotgan xizmatlarni yanada qulay qilishga xizmat qilmoqda. “E-Soliq” va “Soliq-24” kabi elektron platformalarning joriy etilishi soliq to‘lovchilar bilan davlat organlari o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlikni mustahkamlab, soliqlarni to‘lash jarayonini ancha soddalashtirmoqda.

Bundan tashqari, xalqaro tajriba va ilg‘or texnologiyalarni o‘rganish O‘zbekiston soliq tizimini raqamlashtirishda yangi imkoniyatlar ochmoqda. Bu yo‘nalishda Estoniya, Singapur, Janubiy Koreya kabi mamlakatlarning muvaffaqiyatli tajribalari o‘rganilib, milliy sharoitga moslashtirilmoqda. Kelgusida raqamli infratuzilmani yanada takomillashtirish, foydalanuvchilar uchun o‘quv dasturlarini kengaytirish va zamonaviy texnologiyalarni chuqur integratsiya qilish orqali soliqqa tortish tizimining barqarorligi va samaradorligini yanada oshirish mumkin. Shunday qilib, raqamli texnologiyalarni kengroq joriy etish O‘zbekistonda zamonaviy, ochiq va samarali soliq tizimini shakllantirish uchun mustahkam poydevor yaratadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Bird, R. (2019) *The impact of digital transformation on taxation*. Toronto: Rotman School of Management.
2. Bird, R. M. and Zolt, E. M. (2003) *Tax policy in developing countries*. Policy Research Working Paper No. 3429. Washington, D.C.: World Bank.
3. Jahon banki (2022) *Davlat sektori raqamli transformatsiya tendensiyalari hisoboti*. Vashington: Jahon banki.
4. Keen, M. (2013) *The future of tax administration*. IMF Working Paper. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
5. Martinez-Vazquez, J. and Alm, J. (tahr.) (2003) *Public finance in developing and transitional countries: Essays in honour of Richard M. Bird*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 420 b.
6. McLure, C. E. (1999) ‘Taxation of electronic commerce’, *National Tax Journal*, 52(4), pp. 849–873.
7. OECD (2017) *Technology tools to tackle tax evasion and tax fraud*. Paris: OECD Publishing. Mavjud: https://www.oecd.org/tax/crime/technology-tools-to-tackle-tax-evasion-and-tax-fraud.htm
8. O‘zbekiston Respublikasi (2023) *Soliq kodeksi*. Toshkent: Adolat nashriyoti.

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti (2020a) *“Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida*: 2020-yil 5-oktabrdagi PF–6079-son Farmoni. Mavjud: https://lex.uz/ru/docs/-5030957
10. O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi (2023) *O‘zbekiston Respublikasi soliq tizimi va raqamlashtirish bo‘yicha amalga oshirilgan islohotlar hisoboti*. Toshkent.
11. O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasi (2025) *Rasmiy ma’lumotlar*. Mavjud: https://soliq.uz
12. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi (2025) *Statistik ma’lumotlar*. Mavjud: https://stat.uz
13. Tanzi, V. (2000) *Digital economy and public finance*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
14. Vahobov, A. and Jo‘rayev, A. (2009) *Soliqlar va soliqqa tortish: Darslik*. Toshkent: Sharq nashriyoti, 400 b.
15. Vashist, A. (2020) *Digital taxation: Emerging issues and challenges*. New Delhi: Bloomsbury Publishing.
16. Vazirlar Mahkamasi (2020) *Soliq ma’muriyatchiligida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida*: 2020-yil 5-iyundagi 359-son qarori. Mavjud: https://lex.uz/uz/docs/-4844692

MINTAQA IQTISODIYOTIDA SUV RESURSLARI SALOHIYATINI OSHIRISH MUAMMOLARI VA OLDINI OLISH CHORALARI

Sagieva Moldir Orazbay qizi
University of innovation technologies (Nukus sh.) dotsenti v.b., iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273287

Annotatsiya. *Ushbu maqolada mintaqa iqtisodiyotida suv resurslari salohiyatini oshirish muammolari, ularning asosiy masalalari va oldini olish choralari yoritilgan. Shuningdek, mintaqa iqtisodiyotida suv resurslari salohiyatini oshirish muammolarini oldini olish choralarini tadqiq qilish yuzasidan xulosalar keltirilgan.*

Аннотация. *В данной статье рассматриваются проблемы повышения потенциала водных ресурсов в региональной экономике, их основные аспекты и превентивные меры. Также сделаны выводы по результатам исследования превентивных мер по повышению потенциала водных ресурсов в региональной экономике.*

Abstract. *This article discusses the problems of increasing the potential of water resources in the regional economy, their main issues and preventive measures. Also, conclusions are drawn on the study of preventive measures for increasing the potential of water resources in the regional economy.*

Kalit so‘zlar. *Mintaqa, mintaqa iqtisodiyoti, suv, resurs, suv resurslari, salohiyat, muammo, chora.*

Ключевые слова. *Регион, региональная экономика, вода, ресурс, водные ресурсы, потенциал, проблема, решение.*

Key words. *Region, regional economy, water, resource, water resources, potential, problem, solution.*

Mintaqa iqtisodiyoti va ijtimoiy rivojlanishi bevosita suv resurslariga bog‘liqdir. Suv resurslari qishloq xo‘jaligi, sanoat, ichimlik suvi ta’minoti, energetika va ekologik barqarorlikning asosiy unsur bo‘lib hisoblanadi. Shu bois, suv resurslari salohiyatini oshirish va ularni samarali boshqarish hudud iqtisodiyoti barqarorligini ta’minlashda strategik ahamiyatga ega.

Ayniqsa, so‘nggi yillarda mintaqada suv resurslari kamayishi, mavjud suv inshootlarining eskirishi va ob-havo sharoitlarining o‘zgarishi natijasida iqtisodiy zarar va ekologik muammolar kuchaymoqda. Ushbu holat suv resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish, yangi texnologiyalarni joriy etish va davlat siyosatini samarali amalga oshirishni talab qiladi.

Bu borada qabul qilingan strategiya mamlakatning suv resurslarini barqaror boshqarish va irrigatsiya sektorini takomillashtirishni qamrab oladigan bir qator infratuzilmaviy, siyosiy, institutsional va salohiyatni rivojlantirish choralarini o‘z ichiga oladi [1].

Shuningdek, mintaqada iqtisodiyotini taraqqiy qildirishda suv resurslari salohiyatini oshirish zarurati mavjud. Jumladan, qishloq xo‘jaligi mintaqa iqtisodiyotining asosiy sohasi bo‘lib, ko‘p miqdorda suv talab qiladi. Respublikamizda suv resurslari cheklangan bo‘lishiga

qaramasdan, uni tejashga kam e’tibor berilmoqda. Natijada, suvning ko‘p qismi bekorga sarf bo‘lmoqda [2]. Bu borada samarali sug‘orish tizimlarining yo‘qligi esa hosildorlikni pasaytiradi va suv isrofini keltirib chiqaradi.

Bu borada zamonaviy drip (tomchilatib) va sprinkler sug‘orish tizimlarini joriy etish orqali suv resurslaridan foydalanish samaradorligi oshirilishi mumkin. Shaharlar va qishloqlarda ichimlik suvi ta’minoti esa doimiy muammo bo‘lib hisoblanadi. Bu bo‘yicha suv ta’minotining barqarorligini ta’minlash uchun suv omborlari, nasos stansiyalari va filtratsiya tizimlarini modernizatsiya qilish zarur. O‘zbekistondan suv tanqisligi global iqlim o‘zgarishi oqibatida dolzarblashib bormoqda [3].

Sanoat korxonalari va elektr stansiyalari ham ko‘p suv iste’mol qiladi. Suv resurslarining cheklanganligi sanoat ishlab chiqarishining samaradorligini pasaytiradi.

Buning uchun sovutish va ishlab chiqarish jarayonlarida suvni qayta ishlash texnologiyalari joriy etilishi kerak. Bu boradagi boshqa tadqiqotlar mintaqa iqtisodiyotida suv resurslaridan foydalanishning iqtisodiy samaradorligini baholash va oshirish yo‘llarini aniqlashga bag‘ishlangan [4].

Olib borilgan chora-tadbirlarning yo‘nalishi suv resurslari bilan bog‘liq muammolarni aniqlashga qaratiladi. Shular qatorida suv bilan bog‘liq eng asosiy muammo mavjud cheklangan suv resurslarining tobora oshib borayotgan talablarga mos kelmasligi bilan bog‘liqdir [5].

Fikrimizcha, suv resurslarini boshqarishda quyidagi muammolar mavjud bo‘lib, ushbu masala respublikamiz miqyosida tahlil qilib boriladi:

- qonunchilik va siyosiy muammolar. Ular tarkibiga suvdan foydalanish tartib-qoidalarining yetarlicha rivojlanmaganligi, suv resurslari taqsimoti va sug‘orish tizimlariga investitsiyalarning yetarli emasligi va hududlararo suv taqsimotining noteng va ba’zi hududlar suv yetishmovchiligiga duch kelishi kabilar kiradi.

- texnik va infratuzilma muammolari. Bu borada kanallar va suv omborlari eskirgan. Suv yetkazib berish tizimlarida yo‘qotishlar esa 30-40 % ga yetadi hamda zamonaviy monitoring va boshqaruv tizimlari mavjud emas.

- ekologik muammolar. Bu muammolar sifatida suv resurslarining ortiqcha ishlatilishi yerosti suv qatlamlarini kamaytirishi, sug‘orish va sanoat chiqindilarining yer va suv havzalarini ifloslantirishi va qurg‘oqchilik va iqlim o‘zgarishi bilan bog‘liq xavfning oshishi kabilarni ko‘rsatish mumkin.

Suv resurslarini samarali boshqarish va salohiyatini oshirish uchun esa quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirish lozim:

- texnologik yechimlarni shakllantirish. Ularga zamonaviy sug‘orish tizimlari (tomchilatib sug‘orish va sprinkler tizimlari), suvni qayta ishlash va filtratsiya tizimlarini joriy etish hamda IoT va raqamli monitoring tizimlari orqali suv oqimi va isrofi nazorat qilish kabilar xos bo‘ladi.

- investitsiya va infratuzilmani takomillashtirish. Bu bo‘yicha suv omborlari va nasos stansiyalarini modernizatsiya qilish, sanoat va qishloq xo‘jaligida suvni tejash texnologiyalarini moliyaviy qo‘llab-quvvatlash hamda hududlararo suv taqsimoti va samaradorligini oshirish uchun davlat dasturlari ishlab chiqish lozim.

- siyosiy va institutsional yechimlar. Unga ko‘ra, suv resurslari bo‘yicha qonunchilikni takomillashtirish, mintaqaviy suv boshqaruvi bo‘yicha integratsiyalashgan strategiyalar ishlab chiqish va jamoatchilikni suvni tejash va ekologik ongga o‘rgatish belgilanadi.

Shularga asosan, mintaqada suv resurslari samaradorligini oshirish muammolari va uning choralari quyidagicha tavsiflanadi (1-jadval).

1-jadval

Mintaqada suv resurslari samaradorligini oshirish muammolari, sabablari va choralari

№	Muammolar	Sabablar	Oldini olish choralari
1	Suv tanqisligi	Iqlim o‘zgarishi va noto‘g‘ri taqsimot	Suvni tejovchi texnologiyalar (tomchilab sug‘orish)
2	Irrigatsiya tizimlarining eskirishi	Infratuzilmaning yangilanmagani	Kanal va ariqlarni rekonstruksiya qilish
3	Suvdan samarasiz foydalanish	Nazorat tizimining zaifligi	Raqamli monitoring (GIS va smart hisoblagichlar)
4	Oqova suvlarni qayta ishlatmaslik	Texnologiya yetishmasligi	Suvni qayta ishlash tizimlarini joriy qilish
5	Qishloq xo‘jaligida yuqori suv sarfi	Eski agrotexnologiyalar	Ilg‘or agrotexnologiyalarni joriy qilish
6	Institutsional muammolar	Qonunchilik va boshqaruv kamchiliklari	Suv siyosati va boshqaruvni takomillashtirish
7	Iqtisodiy rag‘batlantirishning kamligi	Tariflarning samarasizligi	Differensial tariflarni joriy qilish
8	Ekologik muammolar	Suv ifloslanishi	Tozalash inshootlarini qurish
9	Aholi madaniyati pastligi	Axborot yetishmasligi	Targ‘ibot va ta’lim ishlari
10	Ma’lumotlar yetishmasligi	Statistika tizimi zaifligi	Yagona ma’lumot bazasini yaratish

Ushbu jadvaldan ko‘rinib turibdiki, suv resurslari samaradorligini oshirish faqat texnik emas, ya’ni institutsional, iqtisodiy va ijtimoiy choralarni ham talab qiladi. Bu boradagi kompleks yondashuv orqali suv tejaladi, iqtisodiy samaradorlik oshadi va ekologik barqarorlik ta’minlanadi.

Shuni ta’kidlash joizki, mintaqa iqtisodiyotida suv resurslari strategik ahamiyatga ega bo‘lib, qishloq xo‘jaligi, sanoat va aholi ehtiyojlarini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Biroq, so‘nggi yillarda suv resurslaridan samarali foydalanish bilan bog‘liq qator muammolar yuzaga kelmoqda.

Ushbu muammolarni chuqur tahlil qilish ularning sabablarini aniqlash va samarali chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi. Bu borada suv resurslari samaradorligini oshirish muammolari, ularning sabablari va bartaraf etish choralari o‘zaro uzviy bog‘liqdir. Mazkur muammolarni bartaraf etish uchun sabablarni aniqlash va ularga mos ravishda ilmiy asoslangan choralarni amalga oshirish zarur. Bu esa mintaqaning iqtisodiy barqarorligi va ekologik muvozanatini ta’minlashda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi.

Shuningek, mintaqaviy iqtisodiyot barqaror rivojlanishida suv resurslari hal qiluvchi omillardan biri bo‘lib hisoblanadi. Unga asosan, qishloq xo‘jaligi, sanoat va kommunal xo‘jalik faoliyati bevosita suv ta’minotiga bog‘liq bo‘lib, suvdan samarali foydalanish darajasi hudud

iqtisodiy salohiyatini belgilaydi. Shu sababli, suv resurslari salohiyatini oshirish quyidagi yo‘nalishlardagi ekologik va iqtisodiy muhim vazifa sifatida qaraladi:

birinchidan, suvdan foydalanish samaradorligini oshirish muhim hisoblanadi. Buning uchun zamonaviy sug‘orish texnologiyalarini, xususan tomchilatib va yomg‘irlatib sug‘orish tizimlarini joriy etish zarur. Ushbu texnologiyalar suv sarfini 30-50 foizgacha qisqartirish bilan birga hosildorlikni oshirishga xizmat qiladi. Eskirgan irrigatsiya tizimlarini rekonstruksiya qilish va suv yo‘qotilishini kamaytirish orqali ham katta iqtisodiy samara olish mumkin.

ikkinchidan, suv resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish zarur. Bu yo‘nalishda raqamli texnologiyalarni joriy etish, suv hisobini yuritish va monitoring tizimlarini rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. Masalan, “aqlli suv hisoblagichlari” va GIS texnologiyalaridan foydalanish suv taqsimotini yanada aniq va shaffof tashkil etishga imkon beradi.

uchinchidan, suvni qayta ishlash va takror foydalanish mexanizmlarini kengaytirish lozim. Sanoat korxonalarida yopiq suv aylanish tizimlarini joriy etish, oqava suvlarni tozalab qayta ishlatish orqali suv resurslariga bo‘lgan bosimni kamaytirish мумкин. Bu esa ekologik muvozanatni saqlaydi va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi.

to‘rtinchidan, institutsional va iqtisodiy mexanizmlarni kuchaytirish muhimdir. Suvdan foydalanish uchun differensial tariflar joriy etish, suvni tejagan subyektlarni rag‘batlantirish hamda suvni samarasiz ishlatganlik uchun javobgarlikni kuchaytirish orqali suvdan oqilona foydalanish madaniyatini shakllantirish mumkin.

beshinchidan, aholining suvdan foydalanish madaniyatini oshirish ham muhim omil hisoblanadi. Ta’lim va targ‘ibot ishlari orqali suvning iqtisodiy qiymatini tushuntirish, uni tejash bo‘yicha ko‘nikmalarni shakllantirish zarur.

Shunday ekan, suv resurslari salohiyatini oshirish kompleks yondashuvni talab qiladi. Texnologik yangilanish, samarali boshqaruv, iqtisodiy rag‘batlar va ekologik mas’uliyat uyg‘unligi orqali mintaqa iqtisodiyotida barqaror o‘sishga erishish mumkin.

Xulosa shuki, mintaqa iqtisodiyoti barqaror rivojlanishi uchun suv resurslarining salohiyatini oshirish muhim vazifa bo‘lib hisoblanadi. Bu borada texnologik, infratuzilma va siyosiy yechimlarni uyg‘un amalga oshirish orqali suvdan foydalanish samaradorligini oshirish mumkin. Qishloq xo‘jaligi, ichimlik suvi va sanoat sohalarida suv resurslarini tejash va monitoring qilish esa barqaror iqtisodiy o‘sish uchun zarur. Shunga asosan, suv resurslarini boshqarishda integratsiyalashgan yondashuv va “davlat-donor-investor” hamkorligi mintaqa iqtisodiyotining rivojlanishini ta’minlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasida suv resurslarini boshqarish va irrigatsiya sektorini rivojlantirishning 2021-2023-yillarga mo‘ljallangan strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PQ-5005-son Qarori. Manba: https://lex.uz/uz/docs/5307918
2. Quvvatov J.Z. Respublikamizda suv resurslaridan foydalanishdagi muammolar va ularni bartaraf etish yo‘llari. // Oriental Renaissance: innovative, educational, natural and social science, Volume1, Issue1, 2021 February. - 284 b. ISSN 2181-1784.
3. Xushmatov N.S., Shoxo‘jayeva Z.S. Suvdan foydalanish borasidagi muammolar va ularni bartaraf etish yo‘llari. // Suvdan foydalanish borasidagi muammolar va ularni bartaraf etish

yo‘llari, 2023, 1(1). - 349 b. извлечено от https://inlibrary.uz/index.php/land-management/article/view/23885.

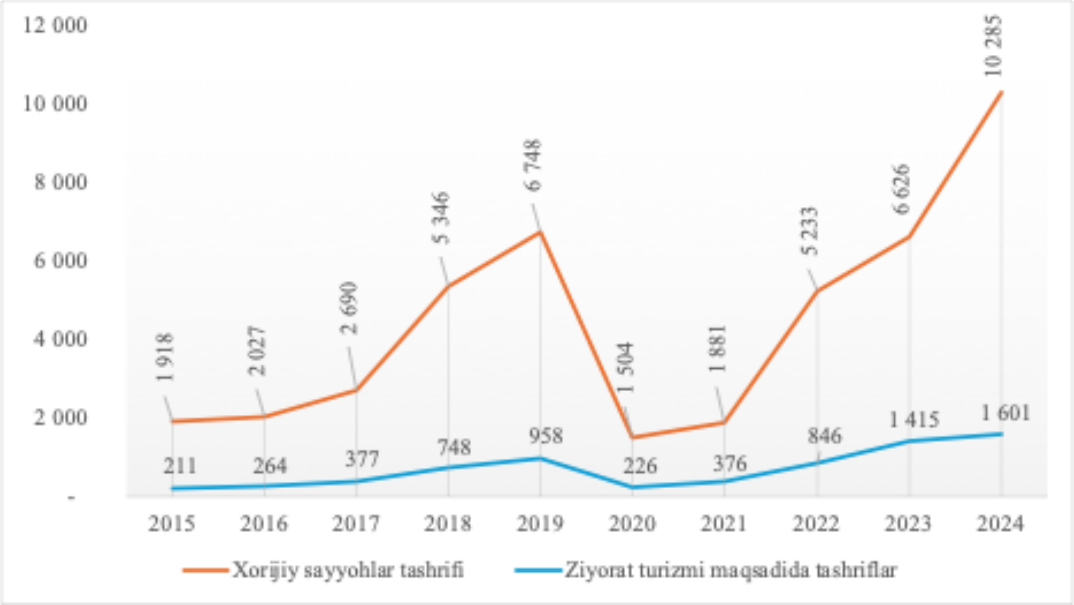
4. Xaitbayev J. Mintaqa iqtisodiyotida suv resurslaridan foydalanishning iqtisodiy samaradorligini oshirish yo‘llari. // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot, 2025, 3(11). https://doi.org/10.5281/zenodo.17532084
5. Salohiddinov A.T. Ashirova O.A. Suv resurslarini havzaviy rejalashtirish va boshqarish. – T.: Info Capital Group, 2020. - 19 b.

ZIYORAT HUDUDLARINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING SMART MODELI

Soxibova Muslimaxon Xolmatjon qizi
Turizmni rivojlantirish ilmiy-tadqiqot institute 3-bosqich tayanch doktoranti
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273380

Bugungi kunda ziyorat turizmi O‘zbekiston turizm salohiyatida strategik yo‘nalish bo‘lib, diniy-madaniy meros obyektlari joylashgan hududlarning iqtisodiy va infratuzilmaviy rivojlanishiga bevosita ta’sir ko‘rsatmoqda. Ziyoratchilar oqimining ortishi yangi ish o‘rinlari yaratish va xizmat ko‘rsatish sohasini kengaytirish imkonini bermoqda. O‘zbekistonda turizmning istiqbolli: ziyorat, tarixiy-madaniy, rekreatsion, ta’lim, gastronomik yo‘nalishlarini tashkil etish va rivojlantirishga alohida e’tibor berilmoqda. 2023-yilda qabul qilingan “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi 58-bandida mamlakatimizda tashqi va ichki turizmni rivojlantirish uchun keng sharoitlar yaratish orqali sayyohlar sonini oshirish masalasi va mazkur masala doirasida amalga oshirilishi lozim bo‘lgan chora-tadbirlar belgilab qo‘yilgan[34]. Ulardan biri esa ziyorat turizmi bo‘yicha keladigan turistlar sonini 3 million nafarga oshirishdan iborat.

Shu sababli, so‘nggi yillarda O‘zbekiston Respublikasida turizm sohasi, xususan, ziyorat turizmini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. Buni sohadagi statistik ko‘rsatkichlarning izchil o‘sib borayotganidan ham yaqqol ko‘rishimiz mumkin (1-rasm).



1-rasm. 2015-2024-yillar kesimida O‘zbekistonga tashrif buyurgan xorijiy sayyohlar hamda ziyorat turizmi maqsadida amalga oshirilgan tashriflar (ming nafar)[35]

1-rasmdagi statistik ma’lumotlar tahlili quyidagi muhim tendensiyalarni ochib beradi: 2015-yilda ziyorat turizmi maqsadida tashrif buyurgan xorijiy sayyohlar soni 211 ming kishini tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilga kelib bu ko‘rsatkich 1,6 million kishiga yetdi. Bu esa o‘tgan davr

[34] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida: [2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son] // Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi. — 2023. — 12.09.2023-y., 06/23/158/0694-son.
[35] O‘zbekiston Respublikasi Milliy Statistika Qo‘mitasi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

mobaynida ziyorat turizmi oqimining 7,5 barobardan ziyodroqqa oshganligidan dalolat beradi. Bundan tashqari, inqirozdan keyingi tiklanish sur'atiga e'tibor qaratadigam bo'lsak, 2020-yildagi global pandemiya cheklovlari natijasida barcha turizm yo'nalishlarida pasayish kuzatilgan bo'lsa-da (umumiy oqim 6,7 milliondan 1,5 million kishiga tushgan), ziyorat turizmi 2021-yildan boshlab barqaror tiklanish tendensiyasini namoyish etdi. 2024-yil yakuniga ko'ra, O'zbekistonga tashrif buyurgan jami 10,2 million kishidan 1,6 million nafari aynan ziyorat maqsadida kelganligi, mazkur yo'nalishning umumiy turizm bozoridagi ulushi salmoqli ekanligini ko'rsatadi.

Biroq, Turizmni rivojlantirish ilmiy-tadqiqot instituti tomonidan o'tkazilgan maxsus so'rovnoma natijalari ziyorat turizmini rivojlantirishda faqat iqtisodiy samaradorlikka emas, balki "Smart" (aqlli) boshqaruv tizimlariga asoslangan barqarorlikka ehtiyoj yuqori ekanligini ko'rsatmoqda. So'rovnomada ishtirok etgan 240 nafar respondentning fikrlari tahlil qilinganda, bir qator tizimli muammolar aniqlandi:

1) axborot yetishmasligi: respondentlarning 11,7 foizi o'z hududidagi ziyoratgohlar haqida yetarli ma'lumotga ega emas. Bu aholining turizm jarayonlaridan uzilib qolganligini anglatadi;

2) ekologik va infratuzilma bosimi: respondentlarning 33,8 foizi atrof-muhit ifloslanishini, 17,5 foizi esa transport tirbandligi va shovqinni asosiy muammo sifatida qayd etgan. Mavjud infratuzilma faqatgina 28,3 foiz aholi tomonidan "yetarli" deb baholangan.

3) iqtisodiy manfaatlar taqsimotidagi nomutanosiblik: garchi 84,6 foiz aholi turizmning ijobiy ta'sirini e'tirof etsa-da, daromadlarning barcha tabaqalar o'rtasida adolatli taqsimlanmayotgani ta'kidlangan;

4) inklyuzivlik muammosi: ziyoratgohlarda imkoniyati cheklangan shaxslar uchun sharoitlar 14,2 foiz holatda umuman mavjud emas, 45 foiz holatda esa qisman yaratilgan deya qayd etilgan.

Yuqoridagi muammolar ziyorat turizmini boshqarishda an'anaviy usullardan voz kechib, hududni rivojlantirishning Smart modeliga o'tish zaruriyatini tug'dirmoqda. Bugungi kunda ziyorat turizmi boshqaruvidagi asosiy maqsad – raqamli texnologiyalar yordamida mahalliy aholi, ziyoratchilar va davlat organlari o'rtasida samarali vertikal va gorizontal muloqotni ta'minlovchi yagona ekotizim yaratish strategiyasini ishlab chiqishdan iboratdir. Mazkur strategiyani ishlab chiqish uchun esa, avvalambor, smart tizimning xalqaro maydondagi muvaffaqiyatli tajribasini tahlil qilish lozim.

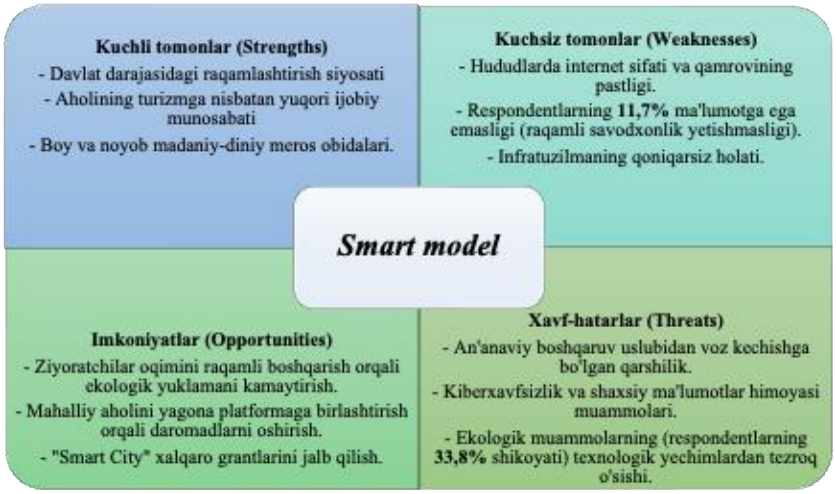
Smart turizm modellari bugungi kunda asosan texnologik rivojlangan va sayyohlar oqimi yuqori bo'lgan mamlakatlarda "Smart Destination" (Aqlli manzil) konsepsiyasi ostida amalga oshirilmoqda, masalan, Ispaniyadagi SEGITTUR modeli. SEGITTUR dunyodagi eng ilg'or tajriba hisoblanadi[36]. Ispaniya hukumati 500 dan ortiq yo'nalishni birlashtiruvchi "Aqlli turistik manzillar tarmog'i"ni yaratishga muvaffaq bo'lgan. Mazkur modelning eng asosiy yutug'i turizm boshqaruvida beshta ustun (Boshqaruv, Texnologiya, Innovatsiya, Barqarorlik va Ochiqlik) asosida real vaqt rejimida qaror qabul qilinishidir. Bundan tashqari, bevosita ziyoratga oid smart boshqaruv modelini Saudiya Arabistoni tajribasida ko'rishimiz mumkin (Haj va Umra raqamli ekotizimi). Saudiyada "Vision 2030" doirasida ziyoratchilar oqimini sun'iy intelekt orqali boshqarish, transport tirbandligini 30% gacha kamaytirish va har bir ziyoratchiga shaxsiy "Smart

[36] SEGITTUR. Guide to Smart Tourism Destinations: Building the future of tourism. — Madrid: Ministry of Industry, Commerce and Tourism of Spain, 2023. — 120 p.

Card berish tizimi yo‘lga qo‘yilgan[37]. Yana bir misol sifatida Niderlandiyani keltirish mumkin. Niderlandiya “City Card” tizimi orqali sayyohlar oqimini markazdan chekka hududlarga yo‘naltirishga erishgan[38]. Natijada shaharning tarixiy markazidagi yuklama kamayib, mahalliy aholining yashash sifati yaxshilangan (overtourism muammosi hal qilingan).

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, Smart model resurslarni tejash (aqlli yoritish va chiqindilarni boshqarish tizimlari orqali kommunal xarajatlar 20-25% ga qisqaradi), oqimni boshqarish (“Big Data” tahlili orqali ziyoratgohlardagi tirbandliklar oldindan prognoz qilinadi va sayyohlar oqimi muvozanatlashtiriladi), aholi turmush tarzini yaxshilash (turizmdan tushadigan daromadlarning bir qismi raqamli platformalar orqali bevosita mahalliy tadbirkorlarga (hunarmandlar, mehmon uylari) yo‘naltirilishi aholining sohaga nisbatan ijobiy munosabatini shakllantiradi) kabi vazifalarni bajaradi.

O‘zbekistonda ziyorat hududlarida Smart modelni joriy etishning SWOT tahlili ushbu strategiyaning nafaqat imkoniyatlarini, balki mavjud to‘siqlarni ham real baholashga yordam beradi.



2-rasm. O‘zbekistonda smart model joriy etilishining SWOT tahlili[39]

Ushbu modelning kuchli tomonlari sifatida davlat darajasidagi raqamlashtirish siyosati, boy madaniy-diniy meros obyektlarining mavjudligi va aholining sohaga nisbatan yuqori ijobiy munosabatini (87,5%) ko‘rsatish mumkin. Biroq, hududlarda internet qamrovining pastligi, infratuzilmaning qoniqarsiz holati va aholining 11,7 foizida raqamli savodxonlik yetishmasligi tizimning kuchsiz tomonlari hisoblanadi. Shunga qaramay, ziyoratchilar oqimini raqamli boshqarish orqali ekologik yuklamani kamaytirish va mahalliy aholini yagona platformaga birlashtirish orqali daromadlarni oshirish kabi ulkan imkoniyatlar mavjud. Mazkur jarayonda an’anaviy boshqaruv uslubidan voz kechishga bo‘lgan qarshilik, kiberxavfsizlik masalalari hamda ekologik muammolarning (33,8% respondent shikoyati) texnologik yechimlardan tezroq o‘sishi asosiy xavf-hatarlar sifatida talqin etilishi lozim.

Mamlakatimizda joriy etilishi taklif etilayotgan model quyidagi 4 ta ustun (mezon) ustiga qurilishi lozim:

[37] Vision 2030: Pilgrimage Experience Program [Elektron resurs] // Official Portal of Saudi Vision 2030. — URL: https://www.vision2030.gov.sa/v2030/v2030-projects/pilgrimage-experience-program/
[38] I amsterdam City Card: Official smart tourism tool for Amsterdam [Elektron resurs]. — URL: https://www.iamsterdam.com/en/see-and-do/city-card
[39] Muallif ishlanmasi.

1. Integratsiyalashgan ma’lumotlar bazasi (Big Data): ziyoratgohga keluvchilar soni, vaqti va ehtiyojlarini tahlil qiluvchi markaz.

2. Interaktivlik va ochiqlik (E-Participation): mahalliy aholining qaror qabul qilishda ishtirokini ta’minlovchi raqamli ovoz berish modullari (Respondentlarning 92,5% ishtirokni xohlaydi).

3. Barqaror resurs boshqaruvi (Smart Utility): suv, elektr va chiqindilarni datchiklar orqali nazorat qilish.

4. Iqtisodiy inkluzivlik (Digital Marketplace): mahalliy aholi mahsulotlarini vositachilarsiz sotish imkonini beruvchi platforma.

Ziyorat turizmi hududlarini rivojlantirishda smart modelning tatbiq etilishi an’anaviy turizmni yuqori texnologik va ijtimoiy mas’uliyatli ekotizimga aylantirish imkonini beradi. O‘tkazilgan so‘rovnoma tahlili va xalqaro tajriba sintezi shuni ko‘rsatadiki, raqamli integratsiya strategiyasi quyidagi ijobiy natijalarga olib keladi:

Birinchidan, aholining turizm boshqaruvidagi ishtiroki raqamli platformalar orqali ta’minlanishi natijasida respondentlarning 92,5 foizi kutayotgan “hamjamiyat ishtiroki” amalda o‘z ifodasini topadi. Bu aholining sohaga bo‘lgan ishonchini va ijtimoiy mas’uliyatini oshiradi. Ikkinchidan, Digital Marketplace modullari orqali mahalliy hunarmandlar va xizmat ko‘rsatuvchilarning ziyoratchilar bilan bevosita aloqasi o‘rnatiladi. Bu esa turizm daromadlarining pastki bo‘g‘inlargacha adolatli kirib borishini ta’minlaydi va yashirin iqtisodiyot ulushini kamaytiradi. Uchinchidan, IoT (Internet of Things) sensorlari orqali havo tozaligi va chiqindi oqimini nazorat qilish, respondentlarning 33,8 foizini qiynayotgan ekologik muammolarni 20-30 foizga kamaytirish imkonini beradi. To‘rtinchidan, ziyoratchilar oqimini Big Data tahlili orqali prognozlash infratuzilmaga (transport, servis) tushadigan yuklamani optimallashtiradi va ziyoratgohlarning “tarkibiy sig‘imi”ni (carrying capacity) saqlab qolishga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonda ziyorat turizmini raqamli Smart model asosida rivojlantirish – bu nafaqat texnologik yangilanish, balki mahalliy aholi manfaatlarini ustuvor deb biluvchi barqaror taraqqiyot yo‘lidir. Ushbu modelni pilot loyiha sifatida yirik ziyorat markazlarida (masalan, Samarqand yoki Buxoro mahallalarida) sinovdan o‘tkazish va keyinchalik respublika miqyosida ommalashtirish maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida: [2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son] // Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi. — 2023. — 12.09.2023-y., 06/23/158/0694-son.
2. SEGITTUR. Guide to Smart Tourism Destinations: Building the future of tourism. — Madrid: Ministry of Industry, Commerce and Tourism of Spain, 2023. — 120 p.
3. Vision 2030: Pilgrimage Experience Program [Elektron resurs] // Official Portal of Saudi Vision 2030. — URL: https://www.vision2030.gov.sa/v2030/v2030-projects/pilgrimage-experience-program/
4. I amsterdam City Card: Official smart tourism tool for Amsterdam [Elektron resurs]. — URL: https://www.iamsterdam.com/en/see-and-do/city-card

ЯЗЫКОВАЯ АДАПТАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПЕРЕГОВОРНОГО СТИЛЯ С РУССКОГО НА АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК: ПРОЦЕДУРА, ПСИХОМЕТРИЧЕСКАЯ ВАЛИДАЦИЯ И НАДЁЖНОСТЬ КРОСС-ЯЗЫКОВОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Ачилова Жанна Альбертовна
Адъюнкт-профессор, Университет Вебстера в Ташкенте
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273542

Аннотация. *В статье представлены разработка и психометрическая валидация англоязычной версии Методики оценки переговорного стиля (МОПС; Солдатова & Гасимов, 2019) — русскоязычного инструмента, предназначенного для диагностики дистрибутивной и интегративных ориентаций переговорного стиля в организационных контекстах. Адаптация осуществлялась в соответствии с международными рекомендациями по кросс-культурной адаптации психометрических инструментов (Brislin, 1970; Beaton et al., 2000; International Test Commission, 2017) и включала пятиэтапную процедуру: прямой перевод, обратный перевод, лингвистическую экспертизу, содержательную экспертизу и психологическую экспертизу. Психометрические характеристики англоязычной версии оценивались на выборке из 107 респондентов с высоким уровнем владения английским языком (IELTS 7,0 и выше). Внутренняя согласованность всех трёх субшкал оказалась приемлемой или высокой: дистрибутивная ориентация (α = 0,775), интегративная ориентация на партнёра (α = 0,888), интегративная ориентация на ситуацию (α = 0,912). В последующем двуязычном исследовании 130 преподавателей вузов Ташкента адаптированная версия продемонстрировала стабильные психометрические характеристики. Исследование расширяет методический арсенал изучения переговорного поведения в полилингвальных и поликультурных условиях.*

Ключевые слова: *переговорный стиль, психометрическая адаптация, кросс-культурный перевод, интегративная ориентация, дистрибутивная ориентация, МОПС, полилингвальные исследования, организационная психология.*

ВВЕДЕНИЕ

Исследования переговорного поведения в организационных условиях сформировали обширную теоретическую литературу, разграничивающую интегративные и дистрибутивные стратегические ориентации (Walton & McKersie, 1965; Fisher & Ury, 1981; Pruitt & Rubin, 1986). Для операционализации данных конструктов разработан ряд психометрических инструментов, подавляющее большинство которых создано в рамках англоязычных исследовательских традиций.

Методика оценки переговорного стиля (МОПС), разработанная Солдатовой и Гасимовым (2019), представляет собой исключение: это русскоязычный инструмент, укоренённый в традиции отечественной организационной психологии,

концептуализирующий переговорный стиль как относительно устойчивую поведенческую ориентацию в ситуациях, требующих согласования интересов. МОПС диагностирует три компонента переговорного поведения: дистрибутивную ориентацию, интегративную ориентацию на партнёра и интегративную ориентацию на ситуацию.

До настоящего времени валидированная англоязычная версия МОПС отсутствовала. Это представляет существенный пробел для исследований в полилингвальных контекстах — в частности, в системе высшего образования Ташкента, где академические институции функционируют как на русском, так и на английском языке. Настоящая статья документирует систематическую адаптацию МОПС на английский язык и оценивает психометрические характеристики полученной версии.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

МОПС и её концептуальная рамка

МОПС опирается на разграничение дистрибутивных и интегративных переговорных стратегий, впервые предложенное Уолтоном и Маккерси (1965) и получившее дальнейшее развитие в контексте организационного поведения (De Dreu & Gelfand, 2008; Thompson, Wang, & Gunia, 2010). Солдатова и Гасимов (2019) уточнили данную рамку, выделив два подтипа интегративной ориентации: направленную на партнёра (акцентирующую поддержание отношений и эмпатию) и направленную на ситуацию (акцентирующую гибкость и адаптивное решение проблем). МОПС включает 35 утверждений, оцениваемых по четырёхбалльной шкале.

Принципы кросс-культурной психометрической адаптации

Кросс-культурная адаптация психометрических инструментов требует большего, чем лингвистический перевод: она предполагает сохранение концептуальной эквивалентности в разных языковых контекстах (Brislin, 1970; Hambleton, 1994). Международные руководства рекомендуют систематическую многоэтапную процедуру, включающую независимые переводы, обратный перевод для верификации семантической точности, а также экспертные комиссии (Beaton et al., 2000; International Test Commission, 2017). Для инструментов, измеряющих поведенческие конструкты в организационных условиях, особое внимание необходимо уделять профессиональному регистру и культурной специфике поведенческих описаний (Van de Vijver & Leung, 1997).

МЕТОДОЛОГИЯ

Адаптация осуществлялась в пять последовательных этапов в соответствии с рамкой, рекомендованной Beaton et al. (2000) и Международной тестовой комиссией (ITC, 2017). Сводная характеристика этапов представлена в таблице 1.

Этап 1. Прямой перевод

Первоначальная англоязычная версия 35 утверждений МОПС была выполнена автором исследования, имеющим профессиональную подготовку в области перевода и прикладной лингвистики (уровень C2). Переводческие решения определялись принципом психологической эквивалентности: в случаях, когда дословный перевод давал неестественную формулировку, выбирались альтернативные варианты, сохраняющие смысл конструкта. Особое внимание уделялось утверждениям, описывающим конкурентное или ресурсоориентированное поведение, как несущим культурно-вариативные коннотации.

Этап 2. Обратный перевод

Англоязычная версия была независимо переведена обратно на русский язык двумя двуязычными переводчиками, не знакомыми с оригинальным текстом методики. Полученные версии сопоставлялись с русскоязычным оригиналом для выявления семантических расхождений. На данном этапе потребовалась доработка ряда утверждений, прежде всего описывающих ассертивное позиционирование и долгосрочные реляционные обязательства.

Этап 3. Лингвистическая экспертиза

Группа носителей и носителей-билингвов английского языка (уровень C2) проверила исправленный вариант на терминологическую корректность, стилистическую естественность и отсутствие двусмысленностей. Доработка на данном этапе касалась преимущественно утверждений дистрибутивной субшкалы, где ассертивный язык требовал тщательной тональной настройки.

Этап 4. Содержательная экспертиза

Специалисты из смежных областей — менеджмента, экономики и бизнеса — с высоким уровнем владения английским языком оценили понятность и профессиональную уместность формулировок в контексте организационного взаимодействия.

Этап 5. Психологическая экспертиза

Два психолога — специалисты в области организационного поведения и психометрической методологии (один с докторской степенью, другой с магистерской; оба с уровнем английского языка не ниже C1) — проверили окончательный вариант на концептуальную эквивалентность английской и русской версий и подтвердили конструктную валидность переведённой версии.

Таблица 1. Сводная характеристика пятиэтапной процедуры адаптации

Этап	Содержание	Участники	Результат
1	Прямой перевод на английский язык	Автор (C2, специалист в области перевода)	Первоначальный англоязычный вариант
2	Обратный перевод на русский язык	2 независимых двуязычных переводчика (без знакомства с оригиналом)	Выявлены и устранены семантические расхождения в 4 утверждениях
3	Лингвистическая экспертиза	Носители и билингвы английского языка (C2)	Уточнены формулировки с точки зрения естественности и терминологической корректности

4	Содержательная экспертиза	Специалисты в менеджменте, экономике, бизнесе (высокий уровень английского)	Подтверждена профессиональная понятность и контекстуальная уместность
5	Психологическая экспертиза	2 психолога: к.психол.н. и магистр (C1+)	Подтверждена концептуальная эквивалентность трёхкомпонентной структуры

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Пилотная выборка

Апробация англоязычной версии МОПС проводилась на выборке из 107 респондентов из англоязычного академического и профессионального сообщества Ташкента с уровнем владения английским языком не ниже C1 (IELTS 7,0 или эквивалент). Выборка включала преподавателей и административных сотрудников международных и частных вузов. Участие было добровольным и анонимным.

Результаты оценки внутренней согласованности

Внутренняя согласованность оценивалась с помощью коэффициента α Кронбаха; для выявления проблемных утверждений рассчитывались скорректированные межпунктовые корреляции. Результаты анализа представлены в таблице 2.

Субшкала дистрибутивной ориентации продемонстрировала приемлемую надёжность (α = 0,775): одно утверждение (M15) показало скорректированную корреляцию пункта с суммой шкалы ниже порогового значения (r_it = 0,285). Субшкала интегративной ориентации на партнёра достигла хорошей надёжности (α = 0,888) без необходимости исключения утверждений. Субшкала интегративной ориентации на ситуацию продемонстрировала отличную надёжность (α = 0,912); одно утверждение (M1) было исключено, что незначительно повысило показатель до α = 0,920. Полученные результаты свидетельствуют о том, что англоязычная версия МОПС обладает удовлетворительными или высокими психометрическими характеристиками и соответствует общепринятым порогам для исследовательских инструментов (Nunnally, 1978).

Таблица 2. Внутренняя согласованность англоязычной версии МОПС (пилотная выборка, n = 107)

Субшкала	Пунктов	α исходная	Проблемные пункты	α итоговая	Оценка
Дистрибутивная ориентация	12	0,775	M15 (r_it = 0,285)	0,700*	Приемлемая
Интегративная ориентация (на партнёра)	9	0,888	Нет	0,888	Хорошая

Интегративная ориентация (на ситуацию)	14	0,912	M1 (r_it = 0,203)	0,920	Отличная

Примечание. *α итоговая для дистрибутивной субшкалы отражает модифицированный вариант (M15 исключён), использованный в основном исследовании.

Надёжность кросс-языкового применения

Адаптированная англоязычная версия была применена параллельно с оригинальной русскоязычной в двуязычном исследовании 130 преподавателей вузов Ташкента (англоязычная подвыборка: N = 64; русскоязычная подвыборка: N = 66). В англоязычной подвыборке оценки α Кронбаха находились в диапазоне от 0,700 до 0,802 после незначительных модификаций структуры шкал — значения, соответствующие приемлемому и хорошему уровням надёжности (Nunnally, 1978; Field, 2018). Русскоязычная подвыборка стабильно демонстрировала более низкие оценки надёжности, что указывает на влияние контекстуальных факторов уровня выборки, а не на дефицит качества англоязычной адаптации.

ОБСУЖДЕНИЕ

Настоящее исследование демонстрирует, что МОПС может быть успешно адаптирована на английский язык посредством строгой многоэтапной процедуры, обеспечивающей приемлемую или высокую внутреннюю согласованность всех трёх субшкал.

Во-первых, пятиэтапная процедура оказалась принципиально необходимой для выявления и устранения трудностей переводческого характера на уровне конструктов. Этап обратного перевода выявил семантический дрейф именно в той области, где культурные различия в переговорных нормах наиболее выражены. Многоуровневые экспертные комиссии, охватывающие лингвистическую, содержательную и психологическую перспективы, обеспечили одновременную точность, естественность и концептуальную эквивалентность финальной версии.

Во-вторых, дифференцированные профили надёжности в разных языковых версиях указывают на необходимость независимой психометрической проверки адаптированных инструментов. Это подчёркивает необходимость разграничения влияния языка, культуры и институционального контекста при интерпретации кросс-языковых психометрических сравнений.

В-третьих, с точки зрения переводоведения и прикладной лингвистики адаптация МОПС иллюстрирует принципы, значимые для перевода инструментов поведенческих наук. Такие конструкты, как «интегративная ориентация на ситуацию», не имеют прямых однословных эквивалентов в английском языке и требуют осознанного выбора между конкурирующими перифрастическими вариантами. Итеративная процедура с участием многопрофильных экспертов позволила делать такой выбор, опираясь одновременно на лингвистическую и психологическую экспертизу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье представлены разработка и психометрическая валидация англоязычной версии МОПС — русскоязычного инструмента для диагностики интегративных и дистрибутивной переговорных ориентаций. Адаптация осуществлялась в соответствии с

международно признанными процедурами кросс-культурного перевода психометрических инструментов, включала пять последовательных этапов и три специализированных экспертных комиссии. Пилотная психометрическая проверка подтвердила приемлемую или высокую внутреннюю согласованность всех субшкал (α = 0,775–0,912). В ходе последующего двуязычного применения инструмент продемонстрировал стабильную надёжность на выборке 130 преподавателей вузов Ташкента.

Валидированная англоязычная версия МОПС восполняет пробел в методическом арсенале для изучения переговоров в полилингвальных и поликультурных условиях. В дальнейших работах целесообразно исследовать факторную валидность посредством конфирматорного факторного анализа, оценить ретестовую надёжность и проверить инвариантность измерений в разных языковых группах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. Spine, 25(24), 3186–3191.
2. Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1(3), 185–216.
3. De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). The psychology of conflict and conflict management in organizations. Lawrence Erlbaum.
4. Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.). SAGE.
5. Fisher, R., & Ury, W. (1981). Getting to yes. Penguin Books.
6. Hambleton, R. K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests. European Journal of Psychological Assessment, 10(3), 229–244.
7. International Test Commission. (2017). The ITC guidelines for translating and adapting tests (2nd ed.). https://www.intestcom.org
8. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). McGraw-Hill.
9. Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. Random House.
10. Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. Annual Review of Psychology, 61, 491–515.
11. Van de Vijver, F., & Leung, K. (1997). Methods and data analysis for cross-cultural research. SAGE.
12. Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). A behavioral theory of labor negotiations. McGraw-Hill.
13. Солдатова, Г. У., & Гасимов, А. Ф. (2019). Разработка и апробация методики оценки переговорного стиля (МОПС). Экспериментальная психология, 12(3), 92–104.

TO‘QIMACHILIK KORXONALARINING INNOVATSION RIVOJLANISHINI TA’MINLASHDA BOSHQARUV YONDASHUVLARI

Nasibboyev Fazliddin Sirojidinovich
Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Yengil sanoatni rivojlantirish agentligi Yengil sanoat sohasida ishlab chiqarishni tashkil etish va kooperatsiya boshqarmasi bosh mutaxassisi
https://doi.org/10.5281/zenodo.20273630

Annotatsiya. *Ushbu maqolada to‘qimachilik sanoati korxonalarining innovatsion faoliyatini rivojlantirishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Innovatsiyalarni amaliyotga joriy etish jarayoni tizimlashtirilib, har bir bosqichning o‘ziga xos boshqaruv mexanizmlari ochib berilgan.*

Maqolada davlat, fan va biznes o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish, texnoparklar va klasterlarni tashkil etish, moliyalashtirishning barqaror mexanizmlarini yaratish hamda xorijiy texnologiyalar transferini yo‘lga qo‘yish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar. *Innovatsion faoliyat, to‘qimachilik sanoati, raqobatbardoshlik, innovatsion infratuzilma, klaster va texnopark*

Iqtisodiyotning, jumladan uning ayrim tarmoqlarining innovatsion yo‘nalishda rivojlanishi, avvalambor, ishlab chiqarish tarkibida yuqori texnologiyali korxonalar salmog‘ini oshirishga tayanadi. Alohida korxonalar darajasida esa innovatsion faoliyat bozor talablari va iste’molchilarning umidlari bilan uyg‘un holda shakllanishi lozim. Bu esa, o‘z navbatida, raqobatbardoshlikni mustahkamlashning zarur shartlaridan biri hisoblanadi.

Jahon bozorlariga yirik va ta’sirli ishtirokchi sifatida chiqishga intilayotgan O‘zbekiston uchun innovatsion faoliyat strategik ahamiyatga ega bo‘lgan asosiy omillardan biriga aylanishi mumkin. Shu sababli mamlakatda davlat darajasida ustuvor rivojlanuvchi tarmoqlar belgilangan bo‘lib, ularning safiga to‘qimachilik sektori ham kiritilgan. Aynan shu sohada innovatsion faollikni oshirish masalasi alohida dolzarblik kasb etadi va bu sanoat korxonalari, fundamental soha olimlari hamda amaliyotchilar o‘rtasida ilmiy izlanishlarni kengaytirishni taqozo etadi.

Korxonaning innovatsion faoliyatini samarali boshqarish uchun “innovatsiya” tushunchasini mustaqil faoliyat turi sifatida aniq anglash zarur. Innovatsiya — bu jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy tizimiga sifat jihatdan yangi mahsulotlar yoki jarayonlarni yaratish, takomillashtirish va amaliyotga joriy etishga qaratilgan murakkab faoliyat bo‘lib, ularning natijalari tijoratlashtirilishi yoki korxonaning iqtisodiy salohiyatini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Mazkur faoliyat o‘z ichiga quyidagi asosiy jarayonlar majmuasini qamrab oladi:

- ilmiy-tadqiqot ishlari va tajriba-konstruktorlik faoliyati;
- eksperimental ishlanmalar hamda yangi mahsulotlarni yaratish;
- yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish va ularni foydalanishga tayyorlash;

- sanoat korxonalarida innovatsiyalarni yaratish yoki joriy etish bilan bog‘liq faoliyatlar (jumladan, patentlash, moliyaviy-iqtisodiy resurslarni safarbar etish, mahsulot va xizmatlarni litsenziyalash, standartlashtirish hamda sertifikatlash);
- innovatsion mahsulotlarni bozorga olib chiqish va ularni sotish kanallarini shakllantirish;
- innovatsion faoliyatni amalga oshirishga qodir bo‘lgan yuqori malakali kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish yoki mavjud mahsulotlarni yangilash maqsadida innovatsion g‘oyalarni amalga oshirish uchun korxonaning o‘z mablag‘lari, strategik hamkorlar resurslari yoki tashqi investitsiyalarni jalb etish.

Shu tariqa, innovatsiya nafaqat yangi g‘oyalarni yaratish, balki ularni amaliy natijaga aylantirishga qaratilgan tizimli va ko‘p bosqichli faoliyat sifatida namoyon bo‘ladi.

To‘qimachilik korxonalari misolida innovatsion faoliyatning amaliy jihatlarini ko‘rib chiqishdan oldin, ushbu tushunchaning mazmuni va asosiy tarkibiy elementlariga aniqlik kiritish maqsadga muvofiqdir. Mavjud tadqiqotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, ixtisoslashtirilgan adabiyotlarda “innovatsion faoliyat” atamasining turli xil talqinlari uchraydi. Biroq, ushbu xilma-xillikka qaramay, ma’lum umumiy qonuniyatlar va hodisaning o‘zagini tashkil etuvchi komponentlarni ajratib ko‘rsatish mumkin.

Umumiy ma’noda, innovatsion faoliyat deganda, odatda, **innovatsiyalarni joriy etishning intensivlik darajasi** hamda shu maqsadlar uchun zarur resurslarni safarbar qilish qobiliyati tushuniladi.

Innovatsion faoliyatning birinchi keng qamrovli ta’rifi Y. Shumpeterning tadqiqotlarida uchraydi [1]. U ushbu tushunchani taraqqiyot va o‘zgarishlar kontekstida yangi kombinatsiyalarni amaliyotga tatbiq etish imkoniyati orqali izohlashni taklif qilgan.

Ayrim tadqiqotchilar, jumladan A.V. Kraynova [2] hamda O.S. Belokrilova [3] innovatsion faoliyatga korxonaning yangiliklarni joriy etish va ularni qabul qilishga nisbatan sezgirligi prizmasidan yondashadilar. Ushbu nuqtai nazardan qaraganda, innovatsion faoliyat o‘ziga xos xususiyat kasb etadi — u oxirgi iste’molchilarning ongi va idrokidagi o‘zgarishlarni aks ettiradi.

G‘arb ilmiy maktablarida “innovatsion faoliyat” tushunchasining nisbatan farqli talqini keng tarqalgan. Unga ko‘ra, innovatsiya G‘arb korxonalari uchun yakuniy maqsad sifatida emas, balki transformatsion jarayonlarni tezlashtiruvchi vosita vazifasini o‘taydi. Bu jarayonlarning so‘nggi va asosiy maqsadi esa — iqtisodiy muvozanatga erishishdan iborat [4].

Shuningdek, innovatsiyaga intellektual faoliyatning yakuniy mahsuli sifatida qaraladigan yondashuv ham mavjud. Bunda u bozorda allaqachon mavjud bo‘lgan mahsulotga nisbatan sifat jihatidan butunlay yangi — ya’ni alternativ taklifni yaratish qobiliyatiga ega deb baholanadi [5].

Yuqoridagilarni umumlashtirgan holda, innovatsion faoliyatni bir qancha asosiy komponentlarni qamrab oluvchi keng qamrovli tushuncha sifatida talqin etish lozim. Bularga quyidagilar kiradi:

- yaratilayotgan mahsulotning yangiligi;
- uning bozor talabiga muvofiqligi;
- korxona nuqtai nazaridan amalga oshirishning rentabellik darajasi;
- mijozga yo‘naltirilgan rivojlanish strategiyasiga bo‘lgan ehtiyoj.

Aynan so‘nggi komponent — mijozga yo‘naltirilganlik — barcha korxonalarning innovatsion harakatlari zamirida yotadi. Bunday yondashuvning yakuniy maqsadi — iste’molchilarning talablarini maksimal darajada qondirish bo‘lib, bunga korxona faoliyatini doimiy ravishda diversifikatsiya qilish va o‘zgartirish orqali erishiladi.

Iqtisodiy rivojlanishning innovatsion turi, o‘z navbatida, raqobatbardosh ustunliklarni shakllantirish va amalga oshirishni taqozo etadi. Bunga yuqori texnologiyali ishlab chiqarish quvvatlarini yaratish, shuningdek, mavjudlarini modernizatsiya qilish orqali erishiladi. Natijada eng so‘nggi ilmiy yutuqlar va ilg‘or texnologiyalarni qo‘llash asosida sezilarli qo‘shimcha qiymatga ega bo‘lgan mahsulot ishlab chiqariladi. Korxonalar uchun ushbu jarayonni samarali boshqarish qobiliyati iqtisodiyotni yanada rivojlantirishda markaziy masalalardan biri hisoblanadi.

Innovatsion faoliyatni boshqarish jarayoni, avvalambor, korxonadagi innovatsiya darajasini baholashni o‘z ichiga oladi. Bu esa muayyan metodologiyaga tayanishni talab qiladi. Mazkur metodologiya quyidagi ko‘rsatkichlarni baholashga qaratilgan:

1. Innovatsiyaga bo‘lgan ehtiyoj — korxonada yangilikka haqiqiy talab mavjudligi.
2. Texnik va texnologik tayyorgarlik — korxonaning joriy etishga tayyorlik darajasi.
3. Iqtisodiy samaradorlik — innovatsiyaning kutilayotgan foydasi.
4. Bozor talabi — innovatsiya natijalariga bozordagi ehtiyoj.
5. Mavjud analoglar va ustunliklar — bozordagi o‘xshash mahsulotlar bilan solishtirganda innovatsiyaning afzalliklari.
6. Keyingi modernizatsiya imkoniyati — korxonada uzluksiz innovatsion jarayonni yo‘lga qo‘yish istiqbollari.
7. Raqobatchilarning munosabati — raqobatchilar korxonaning innovatsion o‘zgarishlariga qanday javob berishi.

Innovatsion korxona faoliyatini tashkil etish uchun maxsus algoritm ishlab chiqilgan bo‘lib, u 1-rasmda aks ettirilgan. Mazkur algoritmning har bir bosqichi muayyan boshqaruv mexanizmlarini qo‘llashni talab qiladi.

Innovatsion korxona faoliyatini yaratish uchun o‘ziga xos algoritm mavjud (1-rasm). Har bir bosqich ma'lum boshqaruv mexanizmlarini qo‘llashni talab qiladi.

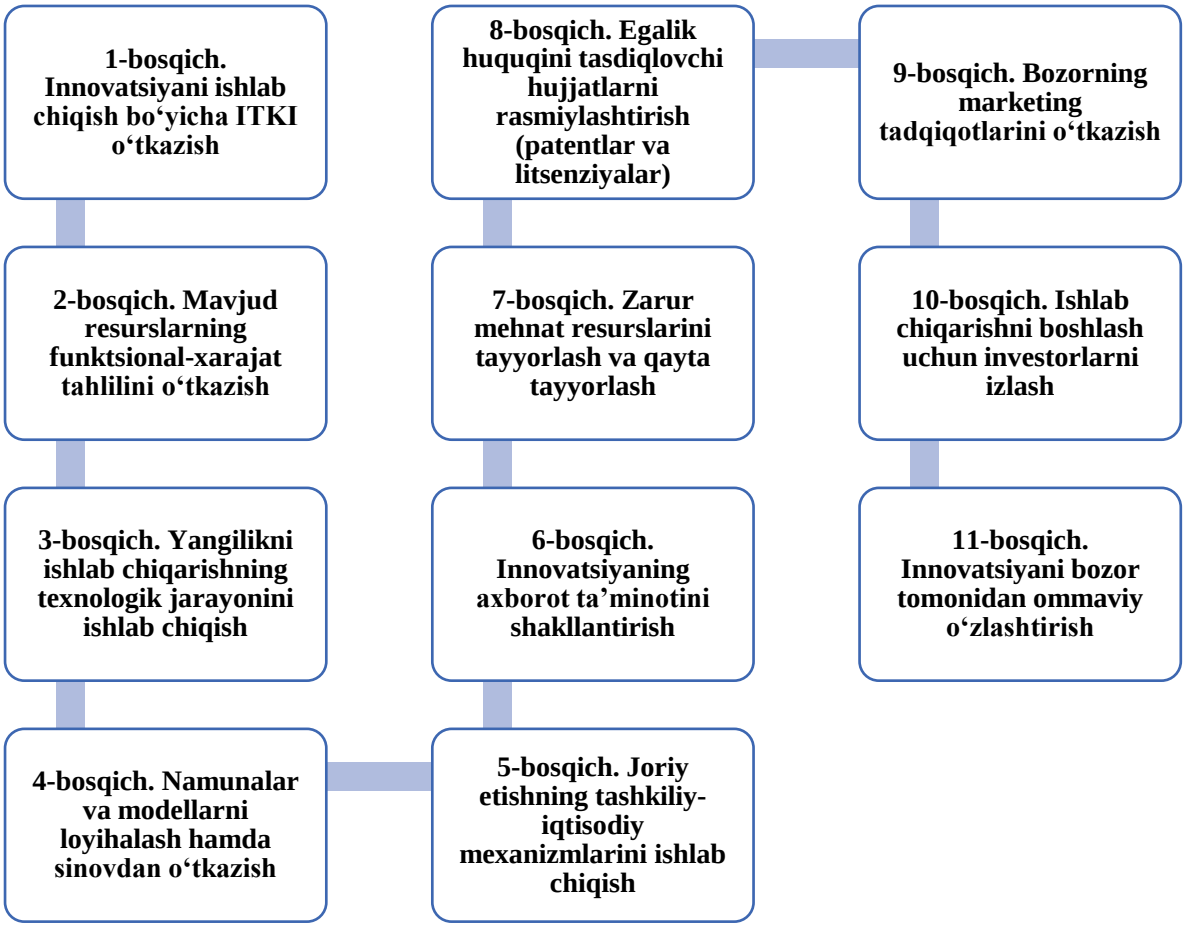
Har qanday innovatsiya, uning kelib chiqish sohasidan qat’i nazar, quyida sanab o‘tilgan o‘n bir bosqichdan iborat jarayonni bosib o‘tadi. Bu jarayon g‘oyaning shakllanishi bilan boshlanib, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalari (ITKI) natijalarining bozor tomonidan keng miqyosda qo‘llanishi bilan yakunlanadi.

Har bir bosqich o‘ziga xos boshqaruv va rivojlanish jihatlariga ega. Bundan tashqari, ushbu bosqichlar iqtisodiy sohaning xususiyatlariga qarab ham farqlanadi.

To‘qimachilik sanoati misolida ko‘rib chiqilganda, ushbu algoritm bir qator o‘ziga xos jihatlarga ega. Ayniqsa, **xarajatlar va foyda tahlilini hisoblash bosqichi** alohida e’tiborga loyiqdir.

Yirik korporatsiyalar deyarli har kuni global bozorga yangi turdagi to‘qimachilik mahsulotlarini olib chiqmoqda. Masalan, so‘nggi paytlarda bozorda **“aqlli to‘qimachilik”** deb nomlanuvchi mahsulotlar paydo bo‘ldi. Ularning asosiy o‘ziga xos jihati shundaki, bunday materiallar atrof-muhit ta’siriga qarab o‘zining texnik xususiyatlarini o‘zgartirish qobiliyatiga ega.

Bunday sharoitda, o‘xshash xususiyatlarga ega bo‘lgan, biroq mavjud mahsulotlarga nisbatan ancha arzon bo‘lgan to‘qimachilik mahsulotlarini bozorga olib chiqish innovatsion korxonaga sezilarli raqobatbardosh afzalliklarni taqdim etadi.



1-rasm. Innovatsion korxona faoliyatini tashkil etish mexanizmlari [muallif ishlanmasi]

Har bir innovatsiya, kelib chiqish sohasidan qat'i nazar, yuqorida aytib o‘tilgan o‘n bir bosqichdan o‘tadi, g‘oyani shakllantirishdan boshlab va bozor tomonidan ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar natijalarini keng qo‘llash bilan yakunlanadi.

Har bir bosqich o‘ziga xos boshqaruv va rivojlanish mulohazalariga ega. Bu bosqichlar iqtisodiy sohaga qarab ham farq qiladi. To‘qimachilik sanoati uchun ushbu algoritm bir qator o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Xarajatlar va foyda tahlilini hisoblash bosqichi alohida e'tiborga loyiqdir. Yirik korporatsiyalar deyarli har kuni global bozorga yangi turdagi to‘qimachilik mahsulotlarini kiritmoqdalar. Masalan, yaqinda bozorda "aqlli to‘qimachilik" deb ataladigan mahsulotlar paydo bo‘ldi. Ularning o‘ziga xos xususiyati shundaki, ular atrof-muhitga ta'sir qilish darajasiga qarab texnik xususiyatlarini o‘zgartirishlari mumkin. Bu holda, o‘xshash xususiyatlarga ega, ammo mavjudlariga qaraganda ancha arzon to‘qimachilik mahsulotlarini joriy etish innovatsion korxonaga sezilarli afzalliklarni beradi.

Hozirgi kunda Amerika Qo‘shma Shtatlari va Germaniya kabi davlatlar aqlli to‘qimachilik (smart textiles) mahsulotlarini ishlab chiqish va ularni sanoat miqyosida ishlab chiqarish bo‘yicha jahon yetakchilari hisoblanadi.

Xususan, Amerika Qo‘shma Shtatlarda nanotexnologiyalarni qo‘llash asosida innovatsion to‘qimachilik mahsulotlarini yaratish va joriy etishga ixtisoslashgan maxsus ilmiy markaz — Advanced Functional Fabrics of America (AFFOA) faoliyat yuritadi. Ushbu kompleks ilmiy-tadqiqot va amaliy ishlanmalarni birlashtirgan holda sohaning rivojlanishiga katta hissa qo‘shmoqda.

Innovatsiyalarni boshqarishda rag‘batlantiruvchi mexanizmlarni amaliy qo‘llash to‘qimachilik sanoati ko‘rsatkichlarini sezilarli darajada yaxshilash imkoniyatiga ega. Shu sababli, sohada **tezlashtirilgan innovatsion rivojlanishni rag‘batlantirish siyosati** olib borilishi maqsadga muvofiqdir. Bunday siyosat mamlakat to‘qimachilik tarmog‘ining taraqqiyotida muhim ustunliklarni ta’minlashi mumkin.

Bu borada ko‘p jihatdan **hukumatning sohani qo‘llab-quvvatlash darajasi** bilan bog‘liq. Ayni holat esa to‘qimachilik kompaniyalari uchun ham ijobiy, ham salbiy tomonlarni o‘z ichiga oladi.

Davlat tomonidan innovatsiyalarni joriy etish sur’atlarini tezlashtirishga qaratilgan fundamental ilmiy izlanishlar uchun katta miqdorda mablag‘ ajratish nisbatan osonroq hisoblanadi. Bu esa sohada yangi ishlanmalarning paydo bo‘lishi va rivojlanishiga keng imkoniyat yaratadi.

Global moliyaviy beqarorlik sharoitida davlat idoralari innovatsion dasturlarni moliyalashtirishni qisqartirmoqda yoki ularni qoldiq asosida moliyalashtirishga o‘tmoqda. Bu holat quyidagi xavflarni keltirib chiqaradi:

- Alohida kompaniyalar innovatsiyalarni noma’lum muddatga to‘xtatib qo‘yish imkoniyatiga ega bo‘ladi;
- Ishlab chiqilgan va katta mablag‘ sarflangan innovatsiyalar vaqt o‘tishi bilan eskirib qolishi mumkin;
- Bozorda ilg‘or alternativ mahsulotlarning paydo bo‘lishi, avvalgi innovatsiyalarning talab darajasini yo‘qotishiga sabab bo‘ladi.

Natijada, kompaniya katta mablag‘ sarflab ishlab chiqqan yangiliklari ommalashmasdan qolishi va iqtisodiy jihatdan samarasiz bo‘lib chiqishi mumkin.

O‘zbekistonning jahon bozorlariga yirik o‘yinchi sifatida chiqish istagi, to‘qimachilik sanoatida innovatsion faoliyatni davlat darajasida strategik ustuvorlik sifatida belgilashni taqozo etadi. “Aqlli to‘qimachilik” kabi yuqori qo‘shimcha qiymatli mahsulotlarni yaratish, 4C modeli va 11 bosqichli algoritmni amaliyotga joriy qilish, hamda moliyalashtirish va kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish orqali raqobatbardoshlikni oshirish mumkin.

Amalga oshiriladigan islohotlar barqaror, uzoq muddatli va muvofiqlashtirilgan bo‘lishi shart. Zero, innovatsion faoliyat bir martalik loyiha emas, balki uzluksiz jarayon bo‘lib, uning muvaffaqiyati davlat, fan va biznesning o‘zaro hamkorligiga bevosita bog‘liq.

O‘tkazilgan tahlillar natijasida quyidagi asosiy xulosalarga kelindi:

1. Innovatsion faoliyatning mazmuni – bu nafaqat yangi mahsulot yaratish, balki mijoz qiymati, mijoz xarajatlari, qulaylik va ikki tomonlama muloqotni (4C modeli) o‘z ichiga olgan keng qamrovli jarayondir. Innovatsiyaning muvaffaqiyati bevosita iste’molchilarning ehtiyojlari va bozor talablariga asoslangan holda shakllanishiga bog‘liq.
2. Innovatsion rivojlanishning asosi – iqtisodiyotning va uning tarmoqlarining innovatsion yo‘nalishda rivojlanishi ishlab chiqarish tuzilmasida yuqori texnologiyali korxonalar ulushini

oshirishga tayanadi. Bu esa ilg‘or ilmiy yutuqlar va texnologiyalarni joriy etish orqali amalga oshiriladi.

3. 11 bosqichli algoritm – innovatsiyani g‘oyadan boshlab, bozor tomonidan ommaviy o‘zlashtirilishigacha bo‘lgan to‘liq siklni qamrab oladi. Har bir bosqich (ITKI, xarajatlar tahlili, texnologik jarayon, sinovlar, tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar, axborot ta’minoti, kadrlar tayyorlash, patentlash, marketing, investorlarni jalb qilish va bozorga chiqarish) o‘ziga xos boshqaruv mexanizmlarini talab qiladi.

4. To‘qimachilik sanoatining o‘ziga xosligi – ushbu sohada “aqlli to‘qimachilik” kabi innovatsion mahsulotlarning paydo bo‘lishi yangi raqobatbardosh imkoniyatlarni yaratmoqda. AQSh (AFFOA ilmiy kompleksi) va Germaniya kabi davlatlar bu borada yetakchi hisoblanadi.

5. Davlat siyosatining roli – hukumat tomonidan innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash ikki tomonlama xususiyatga ega: ijobiy jihat – fundamental tadqiqotlarni moliyalashtirish imkoniyati; salbiy jihat – global moliyaviy beqarorlik sharoitida moliyalashtirishning qisqarishi, bu esa innovatsiyalarning eskirishiga va bozorda raqobatbardoshligini yo‘qotishiga olib kelishi mumkin.

Xulosa sifatida ta’kidlash mumkinki, O‘zbekiston to‘qimachilik sanoati innovatsion rivojlanish uchun sezilarli salohiyatga ega, biroq ushbu imkoniyatlardan to‘liq darajada foydalanilmayapti. Hozirgi vaqtda innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan qator chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda, davlat dasturlari ishlab chiqilgan, tegishli institutlar shakllantirilgan hamda me’yoriy-huquqiy baza takomillashtirilmoqda. Shunga qaramay, mavjud innovatsion infratuzilmani samarali boshqarish mexanizmlarini yaratish dolzarb vazifa bo‘lib qolmoqda. Bunday mexanizmlarni joriy etish kelgusida milliy to‘qimachilik mahsulotlarining jahon bozoridagi raqobatbardoshligini oshirish, shuningdek, xorijiy mahsulotlar bilan teng sharoitda raqobatlasha oladigan tizimni shakllantirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982.
2. Крайнова А.В. Инновационные факторы повышения конкурентоспособности российской экономики // Вестник СГЭУ. – 2012, №4. С. 46...50.
3. Белокрылова О.С. Теория инновационной экономики. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009.
4. Gooper R.G. Winning at new products. MA: Addison Wesley, 1993.128". Hammer M. and Champy J.Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. -N.Y: Harper Business, 1994.
5. Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen uberwinden die Depression. – Frankfurt: Umschau verlag, 1975.

BIZNES BOSHQARUVIDA ETIK QOIDALAR VA PROFESSIONAL MAS'ULIYAT

Narzillayeva Ra'no
Millat Umidi Universiteti 1-kurs talabasi
https://doi.org/10.5281/zenodo.20307051

Annotatsiya. *Mazkur maqolada biznes boshqaruvida etik qoidalar va professional mas'uliyatning ahamiyati tahlil qilinadi. Zamonaviy biznes muhitida tashkilot faoliyatining samaradorligi nafaqat iqtisodiy ko'rsatkichlarga, balki axloqiy tamoyillar va professional yondashuvga ham bog'liqligi yoritiladi. Shuningdek, maqolada etik me'yorlarning rahbar va xodimlar faoliyatiga ta'siri, professional mas'uliyatning biznesdagi o'rni hamda sog'lom korporativ muhitni shakllantirishdagi ahamiyati ilmiy asosda tahlil qilinadi.*

Kalit so'zlar: *biznes boshqaruvi, etik qoidalar, professional mas'uliyat, korporativ madaniyat, liderlik, biznes etikasi, boshqaruv, kommunikatsiya.*

Аннотация. *В данной статье анализируется значение этических норм и профессиональной ответственности в управлении бизнесом. Освещается тот факт, что эффективность деятельности современной организации зависит не только от экономических показателей, но и от соблюдения моральных принципов и профессионального подхода. Также в статье рассматривается влияние этических норм на деятельность руководителей и сотрудников, роль профессиональной ответственности в бизнесе и её значение в формировании здоровой корпоративной среды.*

Ключевые слова: *управление бизнесом, этические нормы, профессиональная ответственность, корпоративная культура, бизнес-этика, лидерство.*

Abstract. *This article analyzes the importance of ethical rules and professional responsibility in business management. In the modern business environment, the effectiveness of an organization depends not only on economic indicators but also on moral principles and professional approaches. The article also examines the impact of ethical standards on managers and employees, the role of professional responsibility in business, and its importance in creating a healthy corporate environment.*

Keywords: *business management, ethical rules, professional responsibility, corporate culture, business ethics, leadership.*

Kirish

Hozirgi davrda biznes sohasining jadal rivojlanishi tashkilotlar faoliyatida yangi talab va yondashuvlarning paydo bo'lishiga sabab bo'lmoqda. Global iqtisodiyot, raqobatning kuchayishi va zamonaviy texnologiyalarning rivojlanishi kompaniyalardan nafaqat iqtisodiy samaradorlikni, balki yuqori axloqiy me'yorlarga amal qilishni ham talab qilmoqda. Chunki bugungi kunda tashkilot muvaffaqiyati faqat daromad bilan emas, balki uning jamiyat oldidagi mas'uliyati, xodimlarga munosabati va biznes etikasi bilan ham baholanadi. Biznes boshqaruvida etik qoidalar tashkilot faoliyatini tartibga soluvchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Etik me'yorlar rahbar va xodimlarning bir-biriga, mijozlarga hamda jamiyatga bo'lgan munosabatini belgilaydi. Ushbu qoidalarga amal qilish tashkilot ichida sog'lom muhit yaratadi va kompaniya obro'sini oshiradi.

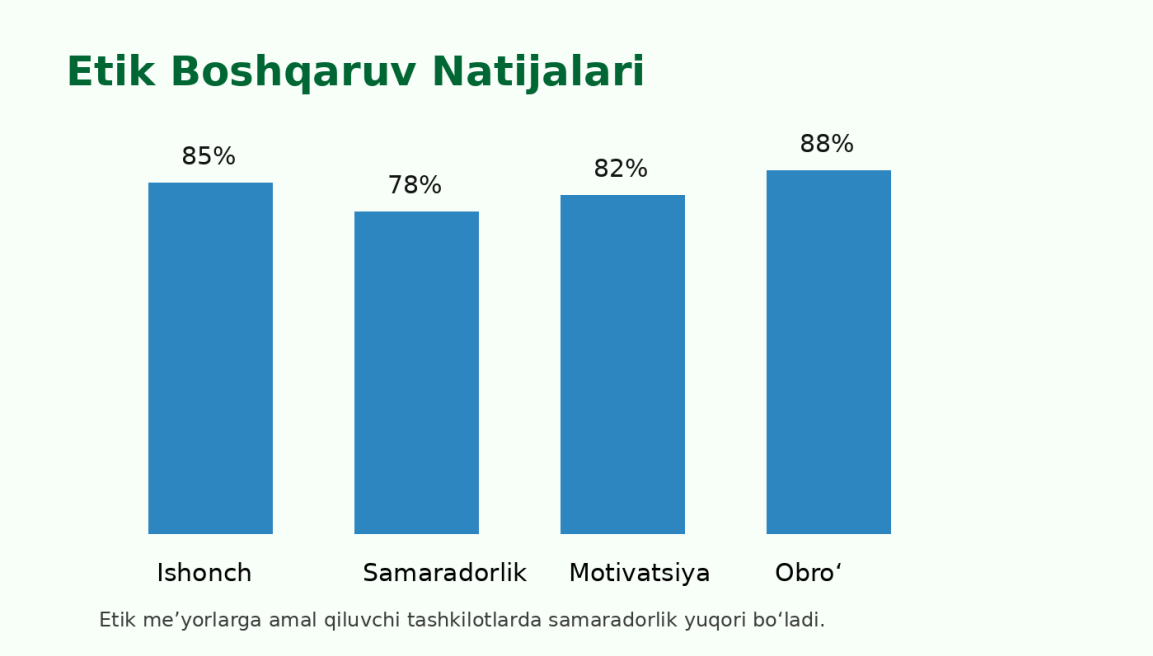
Professional mas’uliyat esa insonning o‘z vazifalarini vijdonan bajarishi, qaror qabul qilishda adolat va halollik tamoyillariga amal qilishi bilan bog‘liqdir. Zamonaviy biznes tizimida professional mas’uliyatga ega bo‘lgan rahbar va xodimlar tashkilot rivojiga katta hissa qo‘shadi. So‘nggi yillarda ko‘plab kompaniyalarda korrupsiya, adolatsizlik, xodimlar huquqlarining buzilishi kabi muammolar kuzatilmoqda. Bu holatlar biznes boshqaruvida etik qoidalarning naqadar muhim ekanligini ko‘rsatadi. Shu sababli biznes etikasi va professional mas’uliyat masalasi ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb mavzulardan biri hisoblanadi.

Metodlar

Mazkur maqola ilmiy adabiyotlar, menejment va biznes etikasi bo‘yicha nazariy manbalarni tahlil qilish asosida tayyorlandi. Tadqiqot davomida xorijiy va mahalliy olimlarning biznes boshqaruvi, professional mas’uliyat hamda korporativ etika haqidagi qarashlari o‘rganildi. Maqolada tahliliy va taqqoslash metodlaridan foydalanildi. Turli tashkilotlardagi boshqaruv jarayonlari, rahbar va xodimlar o‘rtasidagi munosabatlar hamda etik qoidalarning ish samaradorligiga ta’siri misollar asosida ko‘rib chiqildi. Shuningdek, zamonaviy biznes muhitida uchraydigan muammolar, jumladan korrupsiya, mas’uliyatsizlik va kommunikatsiya bilan bog‘liq holatlar tahlil qilindi. Professional mas’uliyatning tashkilot obro‘si va korporativ madaniyatga ta’siri ilmiy jihatdan baholandi.

Natijalar

Etik boshqaruv samaradorligining statistik natijalari



Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, biznes boshqaruvida etik qoidalarga amal qilish tashkilot samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ayniqsa, rahbarlarning halolligi, adolatli boshqaruvi va professional mas’uliyati jamoada sog‘lom muhit shakllanishiga yordam beradi. Birinchidan, etik qoidalarga amal qiluvchi tashkilotlarda xodimlar o‘rtasidagi ishonch darajasi yuqori bo‘ladi. Ish joyida adolat va hurmat mavjud bo‘lsa, xodimlarning motivatsiyasi oshadi hamda ular o‘z vazifalariga mas’uliyat bilan yondashadi. Ikkinchidan, professional mas’uliyat tashkilot obro‘sini mustahkamlaydi. Mijozlar va hamkorlar halol va ishonchli kompaniyalar bilan ishlashni afzal ko‘radi. Shu sababli etik me’yorlarga amal qiluvchi tashkilotlar bozorda yuqori mavqega ega bo‘ladi. Tadqiqot davomida kuzatilgan yana bir muhim jihat shundaki, etik muhit

mavjud bo‘lgan tashkilotlarda konflikt va kelishmovchiliklar kamroq uchraydi. Chunki rahbar va xodimlar o‘zaro hurmat asosida faoliyat olib boradi. Shuningdek, professional mas’uliyatning mavjudligi qaror qabul qilish jarayoniga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Mas’uliyatli rahbarlar tashkilot manfaatlari bilan bir qatorda xodimlar va jamiyat manfaatlarini ham hisobga oladi.

Tahlil

Biznes etikasi bo‘yicha statistik tahlil

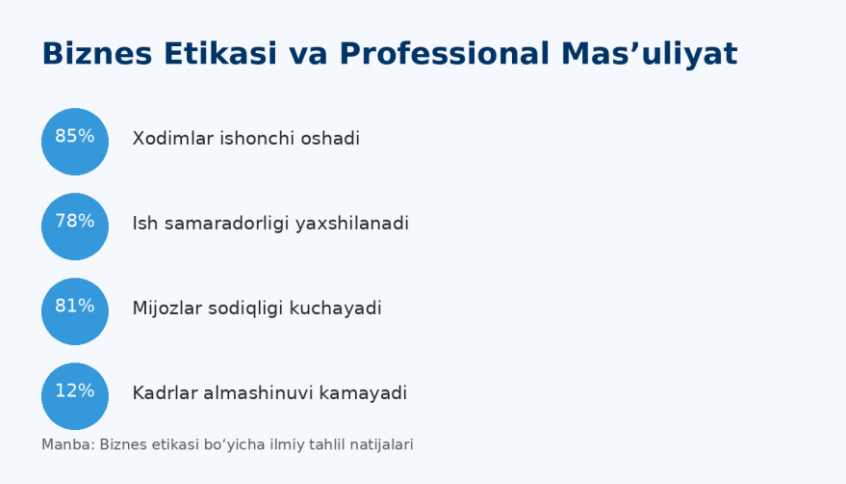
Ko‘rsatkich	**Etik boshqaruv**	**Etik muammo mavjud**	**Farq**
Xodimlar ishonchi	85%	48%	+37%
Ish samaradorligi	78%	52%	+26%
Kadrlar almashinuvi	12%	37%	-25%
Mijozlar sodiqligi	81%	46%	+35%
Korporativ muhit	88%	54%	+34%
Qaror sifati	79%	50%	+29%

Biznes boshqaruvida etik qoidalar va professional mas’uliyat tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. Chunki tashkilot muvaffaqiyati faqat iqtisodiy foyda bilan emas, balki uning ichki boshqaruv tizimi va korporativ madaniyati bilan ham belgilanadi. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, etik qoidalarga amal qilinmaydigan tashkilotlarda xodimlar o‘rtasida ishonchsizlik kuchayadi. Bu esa ish samaradorligining pasayishiga olib keladi. Masalan, rahbarning adolatsiz qarorlari yoki xodimlarga nisbatan hurmatsiz munosabati jamoada salbiy psixologik muhitni shakllantiradi. Bunday vaziyatlarda xodimlarning motivatsiyasi pasayadi va ular tashkilot rivojiga qiziqmay qo‘yadi. Natijada ish sifati yomonlashadi va kadrlar almashinuvi ortadi. Aksincha, etik me’yorlarga asoslangan boshqaruv tizimi tashkilotning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Halollik va mas’uliyat tamoyillariga amal qiluvchi rahbarlar xodimlar uchun ijobiy namuna bo‘ladi. Bu esa korporativ madaniyatning shakllanishiga yordam beradi. Professional mas’uliyat ayniqsa rahbarlar faoliyatida muhim hisoblanadi. Rahbarning har bir qarori tashkilot faoliyatiga bevosita ta’sir qiladi. Shu sababli rahbar adolatli, halol va mas’uliyatli bo‘lishi kerak. Bugungi kunda xalqaro kompaniyalarda biznes etikasi alohida strategik yo‘nalish sifatida qaralmoqda. Ko‘plab tashkilotlarda etik kodekslar ishlab chiqilgan bo‘lib, ular rahbar va xodimlarning faoliyatini tartibga soladi.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, biznes etikasi mavjud bo‘lgan tashkilotlarda mijozlar ishonchi yuqori bo‘ladi. Chunki mijozlar nafaqat mahsulot yoki xizmat sifatiga, balki kompaniyaning obro‘si va qadriyatlariga ham e’tibor qaratadi.

Etik boshqaruvning tashkilotga ta’siri

Omil	**Tashkilotga ta’siri**	**Natija**
Halollik	Ishonchni oshiradi	Barqaror rivojlanish
Adolatli boshqaruv	Motivatsiyani oshiradi	Yuqori samaradorlik
Professional mas’uliyat	Qaror sifatini yaxshilaydi	Kompaniya obro‘si ortadi
Etik kodeks	Konfliktlarni kamaytiradi	Sog‘lom muhit
Ochiq kommunikatsiya	Jamoaviy ishlashni kuchaytiradi	Hamkorlik rivojlanadi
Mas’uliyatli liderlik	Xodimlar faolligini oshiradi	Ish unumdorligi oshadi



Muhokama

Zamonaviy biznes muhitida etik qoidalar va professional mas’uliyatni rivojlantirish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Chunki global raqobat sharoitida tashkilotning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan uning ichki boshqaruv tizimiga bog‘liqdir. Biznes etikasi avvalo rahbarlardan boshlanishi kerak. Rahbarning o‘zi etik me’yorlarga amal qilmasa, xodimlardan buni talab qilish qiyin bo‘ladi. Shu sababli rahbarlar halollik, adolat va mas’uliyat tamoyillariga amal qilishi muhimdir. Tashkilotlarda etik muhitni shakllantirish uchun xodimlar bilan ochiq kommunikatsiya o‘rnatish zarur. Xodimlarning fikrini tinglash, ularni qo‘llab-quvvatlash va adolatli baholash sog‘lom korporativ muhit yaratadi. Shuningdek, professional mas’uliyatni oshirish uchun trening va seminarlar tashkil etilishi maqsadga muvofiqdir. Ayniqsa, yosh mutaxassislarni biznes etikasi va professional madaniyat asosida tarbiyalash muhim hisoblanadi. Bugungi kunda raqamli texnologiyalar va sun’iy intellekt rivojlanayotgan bir paytda ham inson omili asosiy o‘rinda qolmoqda. Shu sababli biznes boshqaruvida etik qoidalar va professional mas’uliyat masalasi kelajakda ham o‘z ahamiyatini yo‘qotmaydi.

Xulosa

Xulosa qilib aytganda, biznes boshqaruvida etik qoidalar va professional mas’uliyat tashkilot muvaffaqiyatining muhim omillaridan biri hisoblanadi. Etik me’yorlarga amal qilish tashkilot ichida sog‘lom muhit yaratadi, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va kompaniya obro‘sini mustahkamlaydi. Professional mas’uliyatga ega bo‘lgan rahbar va xodimlar tashkilot rivojiga katta hissa qo‘shadi. Ular qaror qabul qilishda halollik va adolat tamoyillariga amal qiladi hamda jamiyat manfaatlarini hisobga oladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy biznes muhitida etik boshqaruv tizimini rivojlantirish tashkilotlarning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Stephen Robbins. *Management*. Pearson Education, 2018.
2. Andrew Crane, Dirk Matten. *Business Ethics*. Oxford University Press, 2016.
3. Peter Drucker. *The Practice of Management*. Harper Business, 2006.
4. Carroll A. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning, 2015.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРОВ ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ

Султонмуродов Мирзо-Улугбек Мукумжон углы
Докторант University of Business and Science,
Республика Узбекистан, г. Наманган
https://doi.org/10.5281/zenodo.20307159

Аннотация. *В статье рассматриваются организационно-экономические механизмы формирования кластеров индустрии развлечений в условиях регионального развития Республики Узбекистан. Определены основные элементы кластерной модели, включающие инфраструктурные, инвестиционные, сервисные и институциональные компоненты. Обосновано значение кластерного подхода для развития туризма, малого бизнеса и повышения конкурентоспособности регионов.*

Ключевые слова: *индустрия развлечений, кластер, туристский кластер, региональное развитие, туризм, досуговая экономика, организационно-экономический механизм, Узбекистан.*

Abstract. *The article examines organizational and economic mechanisms for the formation of entertainment industry clusters in the context of regional development in the Republic of Uzbekistan. The main elements of the cluster model, including infrastructure, investment, service and institutional components, are identified. The importance of the cluster approach for tourism development, small business growth and increasing regional competitiveness is substantiated.*

Keywords: *entertainment industry, cluster, tourism cluster, regional development, tourism, leisure economy, organizational and economic mechanism, Uzbekistan.*

Введение. В современной экономике индустрия развлечений уже не может рассматриваться только как дополнительная сфера обслуживания свободного времени. Она становится частью туристского продукта, городской инфраструктуры и региональной экономики. Для Республики Узбекистан данное направление имеет особое значение, поскольку развитие туризма закреплено среди приоритетов государственной политики. В Стратегии «Узбекистан − 2030» [1], а затем в Указе Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по последовательному продолжению и выведению на новый этап реформ в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года» [3], предусмотрено доведение числа зарубежных туристов до 15 млн, внутренних туристов − до 25 млн, а также создание 30 крупных туристских кластеров.

При этом сам рост туристского потока еще не гарантирует устойчивого регионального эффекта. Турист может посетить Самарканд, Бухару, Хиву или Ташкент, осмотреть основные достопримечательности и быстро покинуть территорию. В этом случае доход получает ограниченный круг участников: гостиницы, транспортные организации, отдельные объекты питания. Индустрия развлечений расширяет экономическую цепочку. Она включает вечерние программы, этнокультурные площадки, фестивали,

гастрономические улицы, ремесленные мастерские, семейные парки и интерактивные музеи. Это позволяет удерживать туриста дольше [5, с. 16].

Актуальность темы определяется тем, что в Узбекистане уже формируется институциональная основа для развития туристских кластеров, однако индустрия развлечений пока не всегда рассматривается как самостоятельный объект кластерной политики. Между тем именно досуговая инфраструктура делает туристское пространство более насыщенным, а региональную экономику − более включенной в обслуживание потока посетителей.

Методологическую основу исследования составили системный, кластерный, сравнительно-аналитический и организационно-экономический подходы.

Системный подход позволил рассмотреть индустрию развлечений не как набор отдельных аттракционов, парков или мероприятий, а как совокупность взаимосвязанных элементов: инфраструктуры, предпринимательства, транспорта, культуры, общественного питания, цифровых сервисов и территориального управления. Кластерный подход использован для определения связей между субъектами. В данном случае речь идет о взаимодействии хокимиятов, инвесторов, туристских компаний, гостиниц, ресторанов, учреждений культуры, ремесленников, организаторов событий, транспортных компаний и IT-сервисов. Сравнительно-аналитический метод применялся при изучении научных подходов к туристским, рекреационным и культурным кластерам. В исследованиях по туристско-рекреационным кластерам подчеркивается, что устойчивое развитие таких систем требует не только территориальной концентрации объектов, но и управленческой координации, финансовых стимулов и институциональной поддержки.

Литературный обзор. В научной литературе кластерный подход рассматривается как механизм повышения конкурентоспособности территории за счет объединения взаимосвязанных предприятий, инфраструктуры и институтов. Основы данной концепции были разработаны М. Портером, который определял кластер как систему взаимодействующих субъектов, создающих общий экономический эффект. Для сферы туризма и индустрии развлечений этот подход особенно важен, поскольку турист потребляет не отдельную услугу, а комплексное впечатление, включающее транспорт, размещение, питание, безопасность, культурную программу и досуговую инфраструктуру. Исследования А.Н. Сапрыкиной, П.П. Василенко, М. Энрайта и других ученых показывают, что туристско-рекреационные и культурные кластеры способствуют развитию малого бизнеса, росту занятости и повышению инвестиционной привлекательности регионов.

Для Республики Узбекистан особое значение имеет связь индустрии развлечений с культурным наследием и государственной туристской политикой. Исторические города Самарканд, Бухара, Хива и Ташкент обладают высоким туристским потенциалом, однако его дальнейшее развитие требует создания современной досуговой инфраструктуры: фестивальных площадок, гастрономических пространств, ремесленных кварталов и вечерней экономики. В Указе Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан – 2030”» [1], Указе Президента Республики Узбекистан от 15 мая 2025 года № УП-87 [2] и Указе Президента Республики Узбекистан, от 16.02.2026 г. № УП-21 [3] определены меры по развитию туризма, расширению туристских услуг и формированию туристских кластеров. Это подтверждает, что

кластерный подход рассматривается государством как один из инструментов устойчивого регионального развития.

Результаты. На основе проведенного анализа научной литературы предлагается рассматривать кластер индустрии развлечений как территориально организованную систему взаимосвязанных субъектов, которые формируют комплексный досугово-туристский продукт и обеспечивают социально-экономический эффект для региона. Структуру механизма формирования кластера индустрии развлечений можно представить в виде таблицы(табл. 1):

Таблица 1. Структура организационно-экономического механизма формирования кластера индустрии развлечений*

Блок механизма	Содержание	Практическое значение
Ресурсно-аналитический	Оценка туристского потока, земли, инфраструктуры, кадров, объектов культуры и предпринимательских ниш	Позволяет понять, есть ли у территории реальная база для кластера
Организационно-институциональный	Создание дирекции, управляющей компании или проектного офиса	Обеспечивает координацию участников
Инвестиционно-финансовый	ГЧП, кредиты, аренда, льготы, гранты, частные инвестиции	Формирует источники запуска и развития проекта
Производственно-сервисный	Развлечения, питание, транспорт, сувениры, события, цифровые сервисы	Создает продукт, который покупает посетитель
Оценочно-контрольный	Мониторинг посещаемости, доходов, занятости, качества услуг и экологической нагрузки	Позволяет оценивать эффективность кластера

**таблица составлена автором*

Данная структура хорошо просматривается на следующих примерах.

Первый практический пример − историко-культурный развлекательный кластер в Самарканде. Его ядром может выступать территория вокруг площади Регистан, комплекса Шахи-Зинда и туристической зоны Silk Road Samarkand. В рамках такого кластера формируется единое пространство вечернего туризма, включающее гастрономические улицы с национальной кухней, ремесленные мастерские по производству керамики и шелка, театрализованные экскурсии, световые шоу на исторических объектах, музыкальные фестивали и интерактивные музеи. Дополнительно в кластер могут быть включены гостиницы, транспортные сервисы, пункты проката электромобилей, мобильные туристические приложения и цифровая система навигации для иностранных туристов. Экономический эффект подобного кластера проявляется в увеличении средней продолжительности пребывания туристов в городе с 1–2 до 3–4 дней, росте расходов посетителей на питание, сувенирную продукцию и досуговые услуги, а также в расширении занятости населения в сфере сервиса и малого предпринимательства.

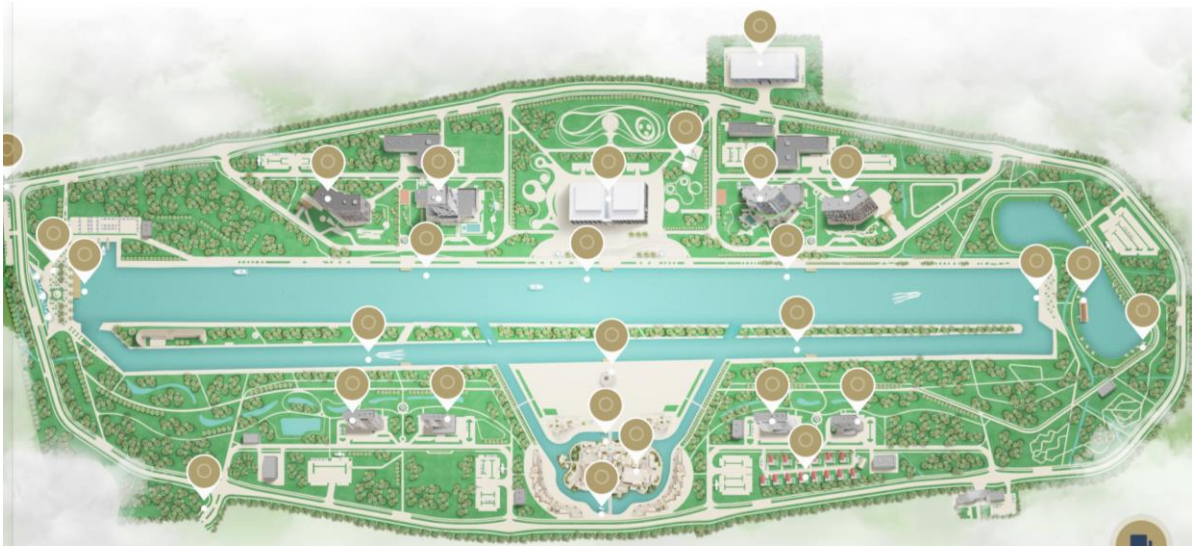


Рисунок 1. Интерактивная карта комплекса Silk Road Samarkand

Второй пример − семейно-развлекательный кластер в Наманганской области, ориентированный преимущественно на внутренний туризм и семейный отдых. В качестве территории размещения может рассматриваться парковая зона города Наманган либо прилегающие рекреационные территории. Практически такой кластер может включать современный парк отдыха, фестивальную площадь для проведения цветочных фестивалей и культурных мероприятий, детские образовательные аттракционы, ремесленные павильоны, фуд-корты, спортивно-развлекательные площадки, зоны семейного отдыха и сезонные ярмарки [4, с. 65]. Дополнительно возможно создание центра цифровых развлечений с VR-технологиями, интерактивными игровыми зонами и мультимедийными площадками для молодежи. Основной экономический эффект будет связан с ростом внутреннего туристического потока, увеличением доходов малого бизнеса, развитием семейного предпринимательства и созданием новых рабочих мест для молодежи и женщин. Кроме того, подобный кластер способен повысить привлекательность региона как центра событийного туризма Ферганской долины.



Рисунок 2. Международный фестиваль цветов, г. Наманган



Рисунок 3. Парк «Afsonalar vodiysi», г. Наманган

Третий пример − природно-рекреационный кластер в Чарвакско-Чимганской зоне Ташкентской области. Здесь индустрия развлечений должна развиваться с учетом экологической емкости территории и принципов устойчивого туризма. Кластер может

объединять горнолыжные комплексы, канатные дороги, экотропы, зоны кемпинга, этноаулы, гостиницы, объекты водного отдыха, спортивный туризм, прокат оборудования и сервисы активного отдыха. Дополнительно возможно развитие круглогодичных событийных программ: фестивалей горного туризма, соревнований по экстремальным видам спорта, этнокультурных мероприятий и экологических форумов [6]. При этом важнейшим элементом механизма управления становится экологический мониторинг, ограничение чрезмерной застройки и контроль антропогенной нагрузки на природную среду. Такой подход позволяет одновременно развивать туризм и сохранять природный ресурс, который выступает основой конкурентоспособности территории.



Рисунок 4. Вид с верхней станции на Чарвакское водохранилище



Рисунок 5. Лого свободной туристской зоны Чарвак

Главная особенность кластеров индустрии развлечений заключается в том, что они создают не отдельную услугу, а среду потребления. Посетитель оценивает не только парк, концерт или аттракцион. Он оценивает весь маршрут: как добрался, где поел, насколько безопасно было вечером, есть ли санитарные зоны, понятная навигация, возможность безналичной оплаты и интересные локальные продукты [5, с. 98]. Для Узбекистана кластерный подход может стать инструментом развития регионов. Особенно это важно для территорий, где есть культурный или природный ресурс, но недостаточно рабочих мест. Индустрия развлечений вовлекает молодежь, женщин, ремесленников, малый бизнес, студентов сервисных и творческих направлений.

Однако есть и риски, представленные в таблице 2:

Таблица 2. Основные риски формирования кластеров индустрии развлечений*

Риск	Содержание риска	Возможные последствия
Формальное создание кластера	Несколько объектов объединяются только номинально без реального экономического, инфраструктурного и организационного взаимодействия	Отсутствие синергетического эффекта, низкая эффективность проекта, слабая координация участников

Чрезмерная коммерциализация культурного наследия	Исторические и культурные объекты используются преимущественно как коммерческий ресурс без учета их культурной ценности	Утрата аутентичности, снижение культурной привлекательности территории, негативная реакция общества
Сезонность туристского потока	Высокая зависимость деятельности кластера от времени года, климатических условий и туристического сезона	Неравномерная загрузка инфраструктуры, снижение доходов в межсезонье, нестабильная занятость
Нехватка квалифицированных кадров	Недостаток специалистов в сфере туризма, сервиса, event-менеджмента, цифровых технологий и индустрии развлечений	Снижение качества обслуживания, проблемы управления кластером, ограничение темпов развития
Экологическая нагрузка	Рост туристического потока и развлекательной инфраструктуры может усиливать нагрузку на природные территории	Ухудшение экологического состояния территории, снижение туристической привлекательности
Недостаточная инвестиционная активность	Ограниченный доступ к финансовым ресурсам и низкая заинтересованность частных инвесторов	Замедление реализации проектов, неполное развитие инфраструктуры
Слабая транспортная и цифровая инфраструктура	Недостаточное развитие логистики, навигации, интернет-сервисов и транспортной доступности	Снижение комфорта посетителей и ограничение туристического потока

**Таблица составлена автором*

Заключение. Таким образом, организационно-экономический механизм формирования кластеров индустрии развлечений представляет собой систему управленческих, финансовых, институциональных и инфраструктурных инструментов, которые обеспечивают объединение субъектов досуга, туризма, культуры, сервиса и малого бизнеса на конкретной территории.

Для Республики Узбекистан данный механизм особенно актуален, поскольку страна обладает богатым историко-культурным наследием, растущим туристским рынком и выраженной потребностью в развитии региональной экономики. При этом дальнейшее развитие туризма требует не только гостиниц и транспорта, но и полноценных пространств впечатлений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 г. № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан − 2030”» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lex.uz/uz/docs/6600404 (дата обращения 15.05.2026)

2. Указ Президента Республики Узбекистан от 15 мая 2025 г. № УП-87 «О мерах по повышению роли и значения туризма в экономике путем резкого увеличения потока туристов и ускоренного расширения объема туристских услуг в 2025–2026 годах» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lex.uz/docs/7531353 (дата обращения 15.05.2026)
3. Указ Президента Республики Узбекистан, от 16.02.2026 г. № УП-21 «О дополнительных мерах по последовательному продолжению и выведению на новый этап реформ в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lex.uz/docs/8050774 (дата обращения 15.05.2026)
4. Василенко, П.П. Организационно-экономические условия обеспечения устойчивого развития туристских спортивно-рекреационных кластеров : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / П. П. Василенко. – Сочи, 2013. – 179 с.
5. Сапрыкина, А.Н. Совершенствование управления в сфере услуг культуры на основе софт-кластерного подхода : дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / А. Н. Сапрыкина. – Новосибирск, 2018. – 215 с.
6. Сапрыкина, А.Н. Кластеры в сфере культуры: необходимость формирования и особенности создания / А. Н. Сапрыкина // Вопросы управления. – 2014. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/klastery-v-sfere-kultury-neobhodimost-formirovaniya-i-osobennosti-sozdaniya (дата обращения 15.05.2026)

MARKETING STRATEGIES AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UZBEKISTAN

Xodjayeva Nargizaxon Anatoliyevna
Independent Researcher, Fergana State University
ORCID: 0009-0003-9261-9512
https://doi.org/10.5281/zenodo.20440880

Abstract. *The article examines marketing strategies as an important managerial tool for strengthening the competitive advantages of higher education institutions in Uzbekistan. In the context of reforms, growing student enrolment and increasing diversification of the higher education market, universities are required not only to provide educational services, but also to manage their institutional positioning, reputation, communication policy and stakeholder relations. The purpose of the article is to identify how marketing strategies can contribute to the development of sustainable competitive advantages of higher education institutions. The methodological basis of the research includes comparative analysis, content analysis of regulatory documents and official statistics, as well as a strategic management approach. The results show that university marketing should be considered not merely as promotion or advertising, but as an integrated management mechanism that connects educational quality, labour market relevance, institutional brand, digital communication and student-oriented value creation.*

Keywords: *higher education institutions, marketing strategies, competitive advantages, strategic management, educational services market, Uzbekistan, university branding, digital marketing.*

Introduction. In recent years, the higher education system of Uzbekistan has been developing under the influence of large-scale institutional reforms, expansion of access to higher education and increasing diversification of educational services. The Concept for the Development of the Higher Education System of the Republic of Uzbekistan until 2030, approved by the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-5847 dated October 8, 2019, defines long-term priorities for improving the quality, competitiveness and international integration of higher education institutions. These priorities create a new managerial environment in which universities have to compete not only in terms of academic potential, but also in terms of reputation, attractiveness, innovation capacity and relevance to the labour market.

Official statistics also confirm the rapid expansion of the higher education sector. According to the National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan, at the beginning of the 2024/2025 academic year, there were 222 higher education institutions operating in the country, including 99 non-governmental higher education organizations. The total number of students increased from 571.5 thousand in the 2020/2021 academic year to 1,432.8 thousand in the 2024/2025 academic year. This growth demonstrates not only the rising demand for higher education, but also the formation of a more competitive educational services market.

In such conditions, marketing strategies become an essential component of strategic management in higher education institutions. From the perspective of competitive advantage theory, an organization achieves a strong market position when it is able to create and sustain value that distinguishes it from competitors (Porter, 1985). For universities, this value is formed through a combination of educational quality, research potential, employability of graduates, international partnerships, digital visibility, institutional image and trust among stakeholders.

Marketing in higher education should therefore not be reduced to advertising campaigns or admission promotion. Kotler and Fox (1995) emphasized that strategic marketing in educational institutions involves analysing markets, understanding stakeholders, developing institutional positioning and creating value for students and society. Similarly, Hemsley-Brown and Oplatka (2006) note that higher education marketing is connected with competition, student choice, institutional image and internationalization. These approaches are especially relevant for Uzbekistan, where the expansion of the higher education sector requires universities to develop more systematic and evidence-based marketing practices.

The relevance of this article is determined by the need to study marketing strategies as a practical tool for strengthening the competitive advantages of higher education institutions in Uzbekistan. The main research question is: how can marketing strategies contribute to the formation and development of sustainable competitive advantages of universities in the context of educational reforms and increasing competition? The purpose of the article is to identify the key directions through which marketing strategies can support institutional competitiveness in the higher education system of Uzbekistan.

Methods. The methodological basis of the article includes a systematic approach, comparative analysis, content analysis of regulatory documents and official statistical data, as well as elements of strategic management analysis. The systematic approach makes it possible to consider marketing strategies not as isolated promotional activities, but as an integral part of university management, connected with institutional positioning, educational quality, stakeholder relations and labour market orientation.

Content analysis was applied to the Concept for the Development of the Higher Education System of the Republic of Uzbekistan until 2030, approved by Presidential Decree No. PF-5847 dated October 8, 2019. This document defines the strategic priorities of higher education development, including quality improvement, competitiveness, international integration and modernization of institutional management. Comparative and statistical analysis was used to assess the dynamics of the higher education market on the basis of official data published by the National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan.

The article also relies on theoretical approaches to competitive advantage and higher education marketing. Porter’s concept of competitive advantage is used to explain how institutions can create and sustain a distinctive position in a competitive environment (Porter, 1985). Kotler and Fox’s approach to strategic marketing in educational institutions is applied to interpret university marketing as a process of analysing markets, understanding stakeholders and creating institutional value (Kotler & Fox, 1995). In addition, the study takes into account the findings of Hemsley-Brown and Oplatka, who emphasize the growing importance of marketing strategies in the international higher education market (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006).

Results. The analysis shows that the higher education market in Uzbekistan has expanded rapidly in recent years. According to the National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan, the number of operating higher education institutions reached 222 units at the beginning of the 2024/2025 academic year. Of these, 99 were non-governmental higher education organizations. This indicates that the higher education sector is becoming more diversified, and universities increasingly operate in a competitive environment where reputation, quality, visibility and stakeholder trust influence institutional attractiveness.

The growth of student enrolment also confirms the increasing scale of the educational services market. The total number of students in higher education institutions increased from 571.5 thousand in the 2020/2021 academic year to 1,432.8 thousand in the 2024/2025 academic year. The growth rate can be calculated as follows:

$$\text{Growth Rate} = \frac{1{,}432.8-571.5}{571.5}\times 100 = 150.7\%$$

This means that the number of students increased by approximately 150.7 percent over the observed period, or about 2.5 times. Such growth creates both opportunities and managerial challenges for higher education institutions. On the one hand, universities receive broader demand for educational services. On the other hand, the expansion of the sector strengthens competition for applicants, qualified academic staff, partnerships, reputation and labour market recognition.

In this context, marketing strategies become a tool for transforming institutional resources into competitive advantages. For higher education institutions, marketing should not be understood only as advertising during admission campaigns. It should include strategic positioning, brand development, communication with stakeholders, digital presence, monitoring of student needs, cooperation with employers and promotion of graduate employability.

The main marketing strategies that can contribute to the strengthening of competitive advantages of higher education institutions are summarized in Table 1.

Table 1. Marketing strategies and their contribution to competitive advantages of higher education institutions

Marketing strategy	Managerial content	Contribution to competitive advantage
Institutional positioning	Defining the university's distinctive profile in the educational services market	Strengthens recognition and differentiation among applicants and stakeholders
University branding	Development of institutional image, reputation and trust	Increases attractiveness and long-term loyalty of students, parents, employers and partners
Digital marketing and communication	Use of official websites, social media, digital platforms and online communication channels	Expands visibility, improves access to information and supports interaction with target audiences
Labour market-oriented marketing	Alignment of educational programmes with employer	Increases practical relevance of education and strengthens

	needs and graduate employability	the university's market position
Stakeholder relationship management	Systematic work with students, parents, alumni, employers, public institutions and international partners	Creates a network of trust and supports sustainable institutional development
Quality-based promotion	Promotion based on real academic quality, research potential, international cooperation and student outcomes	Prevents superficial advertising and links marketing with measurable institutional performance

Source: developed by the author based on Porter (1985), Kotler and Fox (1995), Hemsley-Brown and Oplatka (2006), PF-5847 (2019), and National Statistics Committee data (2025).

The table demonstrates that marketing strategies influence competitive advantages through several interconnected channels. First, they help a university define and communicate its distinctive value. Second, they support the development of trust among stakeholders. Third, they connect educational services with labour market expectations. Fourth, they contribute to the formation of a more transparent and student-oriented management system.

For Uzbekistan, this approach is especially relevant because the development of higher education is taking place under conditions of reform, growing enrolment and increasing institutional diversity. Therefore, marketing strategies should be integrated into the strategic management system of universities and linked with real indicators of quality, employability, innovation, internationalization and stakeholder satisfaction.

Discussion. The obtained results show that marketing strategies in higher education institutions should be interpreted much more broadly than advertising or short-term admission campaigns. In the context of Uzbekistan, where the higher education sector is expanding and becoming more diversified, marketing becomes a managerial mechanism that helps universities define their strategic position, communicate their value and strengthen their competitive advantages.

First, marketing strategies support institutional differentiation. In a growing higher education market, universities cannot rely only on the formal existence of educational programmes. They need to explain what makes their educational offer distinctive: the quality of teaching, relevance of curricula to labour market needs, practical orientation of programmes, research potential, international cooperation, student support services and graduate outcomes. From the perspective of Porter's theory, competitive advantage is created when an organization is able to offer value that is difficult for competitors to imitate or replace (Porter, 1985). For higher education institutions, this value is not limited to the diploma itself; it includes the whole educational experience and the long-term social and economic outcomes of education.

Second, marketing in higher education is closely connected with stakeholder trust. Universities interact not only with applicants, but also with students, parents, employers, alumni, public institutions and international partners. Therefore, effective marketing should be based on transparent communication, reliable information and real institutional achievements. If promotion

is separated from actual quality, it may create only a temporary effect. However, when marketing is linked with academic quality, employability, research activity and social responsibility, it becomes a sustainable instrument for strengthening reputation and institutional competitiveness.

Third, marketing strategies help higher education institutions become more labour market-oriented. In modern conditions, the competitiveness of a university increasingly depends on how well its educational programmes correspond to the needs of employers and regional economic development. This is especially important for Uzbekistan, where higher education reforms are aimed at improving quality, competitiveness and integration with socio-economic development priorities. In this regard, marketing analysis can help universities study the demand for specialists, identify expectations of employers, adapt educational programmes and develop partnerships with industry.

Fourth, digital marketing and communication have become an important component of university competitiveness. Official websites, social media, online admission platforms and digital communication channels influence how applicants and stakeholders perceive a university. However, digital marketing should not be understood only as online promotion. It should provide accurate information about programmes, admission requirements, academic achievements, international opportunities, student life and graduate prospects. In this sense, digital communication becomes part of the university's strategic management system.

At the same time, marketing strategies should not replace the real improvement of educational quality. Their role is to make institutional advantages visible, understandable and valuable for stakeholders. A strong university brand cannot be created only through visual identity or advertising slogans. It must be supported by real academic results, qualified teaching staff, relevant programmes, employer cooperation, student satisfaction and graduate employability. Therefore, the most effective marketing strategy for higher education institutions is a quality-based strategy, where promotion reflects real institutional strengths.

Thus, marketing strategies can strengthen the competitive advantages of higher education institutions in Uzbekistan only when they are integrated into the broader system of strategic management. They should be connected with institutional mission, educational quality, labour market relevance, stakeholder relations and long-term development priorities. In this approach, marketing becomes not an auxiliary function, but a practical management tool for increasing the competitiveness and sustainability of universities.

Conclusion. The study shows that marketing strategies are becoming an important managerial tool for strengthening the competitive advantages of higher education institutions in Uzbekistan. The expansion of the higher education sector, the growth of student enrolment and the increasing diversity of universities create a more competitive educational services market. In these conditions, universities need to manage not only the content of educational programmes, but also their institutional reputation, stakeholder relations, digital visibility and labour market relevance.

The main conclusion of the article is that marketing in higher education should not be understood as a narrow advertising function. It should be considered as an integrated element of strategic management. Effective marketing strategies help universities identify their distinctive strengths, communicate their value to applicants and stakeholders, strengthen institutional trust and adapt educational services to the needs of the labour market. This approach corresponds to the

logic of competitive advantage, where institutional success depends on the ability to create and sustain value that is meaningful for target audiences.

For higher education institutions in Uzbekistan, the most relevant marketing directions include quality-based positioning, university branding, digital communication, employer-oriented programme promotion, stakeholder relationship management and the development of alumni networks. These directions can contribute to the formation of sustainable competitive advantages only if they are based on real academic quality, qualified teaching staff, relevant educational programmes, graduate employability and transparent communication.

From a practical point of view, higher education institutions should regularly analyse the educational services market, study the expectations of applicants and employers, improve digital communication channels and connect marketing activities with measurable institutional results. Marketing departments or responsible units should not work separately from academic and strategic management structures. On the contrary, marketing should be integrated with quality assurance, curriculum development, international cooperation, employer partnerships and student support services.

Thus, marketing strategies can serve as a practical mechanism for increasing the competitiveness of higher education institutions in Uzbekistan. Their effectiveness depends on the extent to which they are linked with the university's mission, long-term development strategy and real contribution to the socio-economic development of the country. A strong competitive position in the higher education market is achieved not through promotion alone, but through the consistent management of quality, reputation, stakeholder value and institutional development.

REFERENCES

1. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-5847 dated October 8, 2019. On approval of the Concept for the Development of the Higher Education System of the Republic of Uzbekistan until 2030.
2. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. (2025). Higher Education in the Republic of Uzbekistan. Press release, May 28, 2025.
3. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
4. Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). Strategic Marketing for Educational Institutions. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
5. Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. International Journal of Public Sector Management, 19(4), 316–338.

XUSUSIY VA DAVLAT OLIY TA'LIM MUASSASALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI

[1]U.A. Hamrokulov, [2]M.R. Raxmonberdiyeva
[1]ADU, Iqtisodiyot va moliya kafedrasi i.f.f.d. PhD. [2]ADU, magistranti
https://doi.org/10.5281/zenodo.20440944

Annotatsiya. *Ushbu maqolada shiddat bilan rivojlanayotgan ta'lim xizmatlari bozorida davlat va xususiy oliy ta'lim muassasalarining (OTM) raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan zamonaviy iqtisodiy mexanizmlar tahlil qilingan. Mavjud muammolarni hal etish uchun universitet endovment jamg'armalarini tashkil etish, korporativ soliq imtiyozlari uchun "qayta investitsiya" modellarini joriy qilish va samaradorlikka asoslangan KPI moliyalashtirish tizimiga o'tish kabi bozor iqtisodiyoti drayverlari taklif etilgan.*

Kalit so'zlar: *oliy ta'lim bozori, muassasa raqobatbardoshligi, iqtisodiy mexanizmlar, moliyaviy mustaqillik, xususiy universitetlar, endovment fondlari, kpi baholash, uchlik spiral modeli*

Abstract. *This article analyzes the modern economic mechanisms aimed at increasing the competitiveness of both state and private higher education institutions (HEIs) in Uzbekistan within the rapidly evolving educational services market. The paper identifies systemic structural and economic challenges, including limited financial autonomy in state HEIs, high tax burdens on the private sector, and a disconnect between university curricula and labor market demands. To address these issues, the study proposes a comprehensive framework of market-oriented economic drivers, such as establishing university endowment funds, introducing "reinvestment models" for corporate tax exemptions, and transitioning to performance-based key performance indicator (KPI) funding structures.*

Keywords: *Higher education market, institutional competitiveness, economic mechanisms, financial autonomy, private universities, endowment funds, KPI evaluation, Triple Helix model,*

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi. Zamonaviy dunyoda iqtisodiyotning barqaror o'sishi va mamlakatning xalqaro miqyosdagi o'rni to'g'ridan-to'g'ri inson kapitalining sifatiga bog'liqdir. Kuchli bilim va ko'nikmaga ega kadrlarni yetishtirib berish esa oliy ta'lim tizimining asosiy vazifasi hisoblanadi. O'zbekistonda so'nggi yillarda ta'lim xizmatlari bozorini liberallashtirish borasida tub islohotlar amalga oshirildi. Ilgari oliy ta'lim faqat davlat monopoliyasida bo'lgan bo'lsa, hozirgi kunga kelib respublikada ko'plab nodavlat (xususiy) va xorijiy universitetlar faoliyat boshladi.

Bunday sharoitda ta'lim bozorida tub burilish yuz berdi: endilikda oliy ta'lim muassasalari (OTM) shunchaki diplom beruvchi maskan emas, balki talabalar va eng yaxshi professor-o'qituvchilar uchun kurashuvchi raqobat maydoniga aylandi. Davlat va xususiy OTMlar o'rtasidagi raqobatning kuchayishi ta'lim sifatini oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Biroq, ushbu

jarayonni to‘g‘ri boshqarish va har ikki sektorning rivojlanishini ta’minlash uchun samarali iqtisodiy mexanizmlarni joriy etish talab etiladi.

Muammoning qo‘yilishi. Bugungi kunda davlat universitetlarida moliyaviy va akademik mustaqillikning to‘liq shakllanmaganligi, byurokratik to‘siqlar hamda innovatsiyalarga mablag‘ ajratish tizimining murakkabligi ko‘zga tashlanmoqda. Ikkinchi tomondan, xususiy universitetlarda ta’lim narxining (kontrakt miqdorining) yuqoriligi, moddiy-texnik bazaning yetishmasligi va jamiyatda ularning diplomlariga bo‘lgan ishonchning hali to‘liq shakllanmaganligi raqobatbardoshlikni pasaytirmoqda. Eng asosiysi, har ikki turdagi OTMlar ham mehnat bozori va real sektor korxonalarining bugungi talablariga to‘liq moslashganicha yo‘q.

Ushbu muammolarni hal qilish uchun OTMlarni boshqarishda faqat ma’muriy buyruqbozlik emas, balki soliq imtiyozlari, moliyaviy erkinlik, natijaga qarab rag‘batlantirish (KPI) va biznes bilan sheriklik kabi iqtisodiy drayverlardan foydalanish zarurati yuzaga keldi. Maqolaning maqsadi — ana shu iqtisodiy mexanizmlarni tahlil qilish va universitetlarning raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Mavjud muammolar va adabiyotlar tahlili.

Bugungi kunda Oliy ta’lim tizimida globallashuv, raqamlashtirish va bozor munosabatlarining chuqurlashuvi natijasida davlat hamda xususiy oliy ta’lim muassasalari o‘rtasida raqobat kuchayib bormoqda. Shu sababli oliy ta’lim muassasalarining raqobatbardoshligini oshirish mexanizmlarini ilmiy asosda tadqiq etish zamonaviy iqtisodiyotning dolzarb yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Tadqiqotchilar Patience Fubara Hart va Waymond Rodgers tomonidan amalga oshirilgan tizimli adabiyotlar tahlilida oliy ta’lim muassasalari raqobatbardoshligi, raqobat va raqobat ustunligi tushunchalari kompleks tarzda o‘rganilgan. Universitetlarning raqobatbardoshligi asosan moliyaviy salohiyat, inson kapitali, innovatsion boshqaruv, ta’lim sifati va xalqaro hamkorlik orqali shakllanishini ta’kidlaydi. Mualliflarning fikriga ko‘ra, zamonaviy OTMlar uchun barqaror raqobat ustunligi strategik boshqaruv va resurslardan samarali foydalanishga bog‘liqdir. (1)

Liana Supe va boshqa tadqiqotchilar ilmiy ishlarida OTM raqobatbardoshligiga ta’sir qiluvchi omillar ichki va tashqi omillarga ajratilgan. Ichki omillarga professor-o‘qituvchilar salohiyati, innovatsion infratuzilma, boshqaruv sifati va ilmiy tadqiqot faoliyati kiritilgan bo‘lsa, tashqi omillar sifatida davlat siyosati, mehnat bozori talabi hamda xalqaro reyting tizimlari ko‘rsatilgan. Tadqiqotda universitetlarning iqtisodiy samaradorligini oshirish uchun strategik rejalashtirish va moliyalashtirish mexanizmlarini diversifikatsiya qilish zarurligi asoslangan. (2)

A.Bidiukning ilmiy ishida xalqaro va milliy reyting tizimlari OTM raqobatbardoshligini baholashning muhim instrumenti sifatida talqin etilgan. Muallif QS, THE va ARWU reytinglari asosida universitetlarning ta’lim sifati, ilmiy salohiyati, xalqaro integratsiyasi va moliyaviy barqarorligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni tahlil qilgan. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, reyting ko‘rsatkichlari universitetlarning investitsion jozibadorligini oshirishda muhim iqtisodiy mexanizm hisoblanadi. (3)

A.Mamaev va boshqalarning tadqiqotida oliy ta’lim muassasalarining raqobatbardosh rivojlanish strategiyalari ko‘rib chiqilgan. Mualliflar xarajatlarni optimallashtirish, differensial ta’lim xizmatlarini joriy etish hamda innovatsion marketing strategiyalaridan foydalanish universitetlarning bozor pozitsiyasini mustahkamlashini ta’kidlaydi. Shuningdek, davlat va xususiy OTMlar uchun strategik boshqaruvning moslashuvchan modeli taklif etilgan. (4)

E.V.Pirogova tomonidan ishlab chiqilgan konsepsiyada universitet raqobatbardoshligini boshqarishning institutsional modeli tavsiflangan. Tadqiqotda boshqaruv mexanizmlari maqsadlar, tamoyillar, funksiyalar va instrumentlar tizimi sifatida talqin etilib, universitetlarning ta’lim xizmatlari bozorida ustunlikka erishishi boshqaruv samaradorligiga bog‘liqligi asoslangan. Muallif marketing, innovatsion boshqaruv va sifat menejmentini asosiy iqtisodiy mexanizmlar sifatida ko‘rsatadi. (5)

Bugungi O‘zbekiston oliy ta’lim tizimi misolida K.Abdukadirovaning tadqiqotida davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi raqobat xususiyatlari o‘rganilgan. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, xususiy universitetlar ta’lim xizmatlari diversifikatsiyasi, moslashuvchan kontrakt siyosati va zamonaviy marketing texnologiyalaridan faol foydalanishi orqali ustunlikka ega bo‘lmoqda. Davlat OTMlari esa ilmiy salohiyat va davlat qo‘llab-quvvatlashi hisobiga barqarorlikni saqlab qolmoqda. Muallif raqobatbardoshlikni oshirish uchun davlat-xususiy sheriklik, grant tizimlarini kengaytirish va raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etishni taklif qiladi. (6)

Raqamli iqtisodiyotning yanada jadal rivojlanishi davrida so‘nggi tadqiqotlarda sun’iy intellekt va raqamli texnologiyalarning OTMlar iqtisodiy samaradorligiga ta’siri ham faol o‘rganilmoqda. 2026-yilda e’lon qilingan scoping review tadqiqotida AI texnologiyalari ma’muriy xarajatlarni qisqartirish, resurslarni optimallashtirish va talabalar muvaffaqiyatini prognozlash orqali universitetlar raqobatbardoshligini oshirishi qayd etilgan. Shu bilan birga, texnologik tengsizlik va joriy etish xarajatlari xavf omili sifatida baholangan. (7)

Umuman olganda, Scopus bazasidagi ilmiy tadqiqotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, davlat va xususiy oliy ta’lim muassasalari raqobatbardoshligini oshirishning asosiy iqtisodiy mexanizmlari quyidagilardan iborat:

strategik va innovatsion boshqaruv;
moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish;
inson kapitaliga investitsiyalar;
xalqaro reyting va akkreditatsiya tizimlari;
raqamlashtirish va sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish;
davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirish;
ta’lim xizmatlari sifatini oshirish va marketing strategiyalarini takomillashtirish.

O‘zbekiston ta’lim xizmatlari bozorida davlat va xususiy oliy ta’lim muassasalari (OTM) o‘rtasida sog‘lom raqobat muhitini shakllantirish yo‘lida bir qator tizimli, iqtisodiy va tarkibiy to‘siqlar mavjud. Ushbu muammolarni har ikki sektor kesimida alohida tahlil qilish lozim:

1. Davlat OTMlaridagi iqtisodiy muammolar:

Moliyaviy mustaqillikning cheklanganligi: Garchi ko‘plab davlat universitetlariga o‘zini-o‘zi moliyalashtirish tizimi joriy etilgan bo‘lsa-da, real amaliyotda byudjetdan tashqari mablag‘larni (kontrakt tushumlarini) erkin tijoratlashtirish va xalqaro moliya bozorlariga investitsiya qilish mexanizmlari yetarlicha ishlamayapti.

Moddiy rag‘batlantirishning pastligi: Professor-o‘qituvchilarning oylik maoshlari ularning ilmiy natijadorligiga (KPI) emas, balki ko‘proq dars soatlari hajmidan kelib chiqib hisoblanmoqda. Bu esa kadrlarning yangi innovatsiyalar ustida ishlash motivatsiyasini so‘ndiradi.

2. Xususiy OTMlaridagi iqtisodiy muammolar:

Soliq va investitsiya yukining yuqoriligi: Xususiy sektor subyektlari bino ijarasi, zamonaviy laboratoriyalar qurish va xorijiy mutaxassislarni jalb qilish xarajatlarini to‘liq o‘z

hisoblaridan qoplaydi. Davlat tomonidan ularga beriladigan soliq imtiyozlari ko‘lamining yetarli emasligi ta’lim narxining (kontraktlarning) o‘ta yuqori bo‘lib ketishiga sabab bo‘lmoqda.

Ishonch va brend inqirozi: Ko‘plab xususiy universitetlar endi tashkil etilgani sababli, mehnat bozorida ularning brendi va diplomlariga bo‘lgan ishonch darajasi davlat OTMlariga nisbatan past.

3. Umumiy bozor muammolari (Mehnat bozori bilan uzviylik):

"Kadrlar balansi"ning buzilganligi: Bugungi kunda universitetlar tayyorlayotgan mutaxassislar yo‘nalishi real iqtisodiyot ehtiyojlariga mos kelmayapti. Bitiruvchilarning amaliy ko‘nikmalari pastligi sababli, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalari kadrlar yetishmovchiligini his qilmoqda.

Ilmiy tadqiqotlarning tijoratlashmasligi: Universitetlarda yaratilayotgan ilmiy ishlanmalar shunchaki qog‘ozda qolib ketmoqda. Biznes sektori va sanoat korxonalari ilmiy tadqiqotlarni moliyalashtirishdan (grantlar berishdan) manfaatdor emas, chunki "Universitet-Biznes" hamkorligining iqtisodiy zanjiri yaratilmagan.

IQTISODIY MEXANIZMLAR VA YECHIMLAR.

Davlat va xususiy oliy ta’lim muassasalarining (OTM) raqobatbardoshligini oshirish hamda ularning iqtisodiy barqarorligini ta’minlash uchun quyidagi iqtisodiy mexanizmlarni joriy etish maqsadga muvofiqdir:

1. OTMlarning moliyaviy resurslarini diversifikatsiya qilish:

Endovment (Vaqf) jamg‘armalarini tashkil etish: Universitetlar faqat kontrakt tushumlariga bog‘lanib qolmasligi lozim. Bitiruvchilar, yirik tadbirkorlar va homiylar mablag‘lari hisobidan shakllanadigan endovment fondlarini joriy etish kerak. Ushbu mablag‘lar bank depozitlari yoki qimmatli qog‘ozlarga joylashtirilib, undan tushgan foyda iqtidorli talabalarga grantlar berish va ilmiy laboratoriyalar qurishga sarflanadi.

Venture (Tavakkalchilik) fondlari bilan hamkorlik: Universitet qoshidagi startap loyihalar va innovatsion ishlanmalarga xususiy investitsiyalarni jalb qilish mexanizmini yaratish lozim.

2. Soliq va bojxona rag‘batlari tizimini takomillashtirish:

"Qayta investitsiya" modeli: Xususiy OTMlar o‘z daromadlarini dividend ko‘rinishida olib chiqib ketmasdan, ta’lim sifatini oshirishga (yangi binolar, kutubxonalar, IT infratuzilma) qayta yo‘naltirsa, ushbu mablag‘larni foyda solig‘idan to‘liq ozod qilish zarur.

Bojxona imtiyozlari: Ilmiy-tadqiqotlar uchun xorijdan olib kelinadigan zamonaviy laboratoriya jihozlari va o‘quv-texnik vositalarini bojxona bojlaridan ozod qilish har ikki sektor uchun ham teng qo‘llanilishi kerak.

3. "Triple Helix" (Uchlik spiral) modelini amalga oshirish:

"Davlat-Universitet-Biznes" integratsiyasi: Yirik sanoat korxonalari va xizmat ko‘rsatish sohasi vakillari universitetlar o‘quv dasturini shakllantirishda bevosita ishtirok etishi lozim.

Maqsadli buyurtmalar: Biznes subyektlari o‘zlariga kerakli kadrlar uchun oldindan grantlar ajratishi va talabalarning amaliyotini o‘z korxonalarida tashkil etishi iqtisodiy jihatdan rag‘batlantirilishi (soliq bazasidan chegirib tashlanishi) kerak.

4. Samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish (KPI tizimi):

Professor-o‘qituvchilar va ma’muriy xodimlar mehnatiga haq to‘lash tizimini ularning xalqaro bazalardagi (Scopus, Web of Science) ilmiy maqolalari, jalb qilgan xorijiy grantlari va

bitiruvchilarining ishga joylashish ko‘rsatkichlariga qarab tabaqalashtirish (differensiallash) lozim.

XULOSA.

Davlat va xususiy oliy ta’lim muassasalarining (OTM) raqobatbardoshligini iqtisodiy mexanizmlar orqali oshirish — mamlakatda zamonaviy inson kapitalini shakllantirishning eng samarali yo‘lidir. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ta’lim bozorida sog‘lom raqobat muhitini yaratish uchun faqat ma’muriy choralar yetarli emas. Davlat OTMlariga real moliyaviy erkinlik berish, xususiy sektor uchun esa jozibador soliq muhitini yaratish talab etiladi. Universitetlarning biznes sektori bilan uzviyligini ta’minlash hamda moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish orqali ta’lim sifatini jahon andozalari darajasiga olib chiqish mumkin. Maqolada olib borilgan tadqiqotlar asosida oliy ta’lim tizimi jozibadorligini oshirish bo‘yicha quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi:

Soliq siyosatini optimallashtirish: Xususiy OTMlar tomonidan o‘quv-texnik bazani rivojlantirishga yo‘naltirilgan investitsiyalarni foyda solig‘idan to‘liq ozod qilish tartibini qonunchilikda mustahkamlash lozim.

Moliyaviy erkinlikni kengaytirish: Davlat universitetlariga o‘zlarining byudjetdan tashqari mablag‘larini tijorat banklarida erkin joylashtirish va investitsion loyihalarga mustaqil yo‘naltirish huquqini to‘liq ta’minlash zarur.

Endovment fondlari qonunchiligini yaratish: O‘zbekistonda universitetlar qoshida mustaqil maqsadli kapital (endovment) jamg‘armalarini tashkil etish va ularni soliqqa tortmaslik mexanizmini huquqiy jihatdan joriy etish kerak.

"Universitet-Biznes" hamkorligi grantlari: Sanoat korxonalari tomonidan universitet ilmiy-tadqiqotlariga ajratiladigan mablag‘larni korxonaning soliq solinadigan bazasidan chegirib tashlash tizimini yo‘lga qo‘yish lozim.

Mehnat samaradorligini baholash (KPI): OTMlarda o‘qituvchilar oylik maoshini ularning dars soatiga emas, balki bitiruvchilarning ishga joylashish darajasi va xalqaro ilmiy faolligiga qarab belgilash tizimiga to‘liq o‘tish zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Hart, P. F., & Rodgers, W. (2023). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. Studies in Higher Education. DOI: 10.1080/03075079.2023.2293926.
2. Supe, L., et al. (2018). Factors affecting the competitiveness of a higher education institution: systematic literature overview. DOI: 10.22616/rrd.24.2018.079.
3. Bidiuk, A. (2019). Rating in assessing the competitiveness of higher education institutions. DOI: 10.31617/zt.knute.2019(105)08.
4. Mamaev, A. E., et al. (2015). Competitive Development Strategies of the Educational Institutions of Higher Education. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n3s7p389.
5. Pirogova, E. V. (2023). On the concept of university competitiveness management. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-1-48-55.
6. Abdukadirova, K. A. (2025). Features of the Development of Competition in the Market of Higher Education Services of the Republic of Uzbekistan.

7. Buitrago, R. E., & Barbosa-Camargo, M. I. (2021). Institutions, institutional quality, and international competitiveness. Journal of Business Research, 128, 423–435. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.024.
8. Valbuena Antolínez, S., & Pico Bonilla, C. M. (2024). Intellectual capital as a generator of productivity and competitiveness in higher education: a systematic review. DOI: 10.22430/24223182.2916.
9. Gulyamov, S. S**.** (2025). *Oliy ta'lim raqobatbardoshligining ta'lim sifatini oshirishdagi roli*. Zenodo Open Access Journal, 12(3), 45-52. zenodo.org
10. Kamilov, A. A. (2026). *Universitetning ta'lim xizmatlari bozoridagi raqobatbardoshligi va marketing strategiyalari*. ResearchGate Academic Publications, 14(1), 112-125. researchgate.net
11. Rustamov, M. X. (2024). *Oliy ta'lim muassasalarining iqtisodiy samaradorlikning raqobatbardoshligini institutsional tahlil qilish mexanizmi*. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot jurnali, 8(4), 89-97. yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz
12. Tursunov, S. Q. (2024). *Xususiy oliy ta'lim muassasalarining oliy ta'lim sifatini oshirishdagi o'rni va ahamiyati*. New Journal of Educational Research, 5(2), 201-211. newjournal.org
13. Sharipov, K. A. (2026). *Management Mechanisms For Enhancing The Competitiveness Of Higher Education Institutions*. International Journal of Management and Research Development (IJMRD), 18(1), 34-42. ijmrd.in
14. Karimov, J. B. (2025). *Factors Influencing the Competitiveness of Higher Education Institutions in Developing Economies*. American Journal of Economics and Business Management, 9(2), 76-85. globalresearchnetwork.us
15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2025). *Oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy va akademik mustaqillik berish hamda raqobat muhitini yaxshilash chora-tadbirlari to'g'risida*. Lex.uz milliy qonunchilik bazasi.

MANAGING MIGRATION SHOCKS IN TIMES OF CRISIS: LESSONS FROM INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR UZBEKISTAN'S INDUSTRIAL ECONOMY

Begmatov Khusanbek
Tashkent University of Architecture and Civil Engineering, PhD candidate
https://doi.org/10.5281/zenodo.20440993

Abstract. *This article systematizes international experience in crisis management of major migration shocks as applied to the context of Uzbekistan. Based on a case study of several countries, typical errors in institutional responses are identified, and elements of crisis management policy are formulated.*

Keywords: *migration shocks, crisis management, reintegration of labor migrants, remittances, industrial economy, Uzbekistan, international experience, PARE 1+1, Specustawa, Aufbau Ost.*

Introduction

Uzbekistan remains one of the largest sources of migrant workers in the post-Soviet space, with the majority of the outflow concentrated in Russia. The number of Uzbek citizens employed in the Russian Federation ranges from 2.0 to 2.5 million people, according to various estimates, and remittances have exceeded 15% of GDP in some years. Such structural dependence creates a set of risks whose consequences extend far beyond the balance of payments and primarily affect the industrial sector.

A potential 30% drop in remittances (historical precedent: the 2008–2009 financial crisis) implies the return of approximately 560,000 migrant workers, and approximately 1.0 million and 1.44 million in the event of a 50% and 70% drop, respectively. Undoubtedly, these potential return shocks far exceed the formal sector's annual job creation capacity, which is estimated at 350,000–450,000 jobs per year. The structural mismatch is evident—passive absorption through the labor market is not feasible. What remains?

Lessons from international experience—a set of institutional solutions that have been tested in countries that have undergone large-scale migration shocks.

Materials and Methods

This study employs a comparative case analysis focusing on the operational parameters of anti-crisis programs. The sources of quantitative data include: World Bank statistics (Migration and Remittances Factbook), reports from the International Organization for Migration, data from national statistical offices (INSTAT, GUS, Destatis), annual reports from central banks (NBM, Bank of Albania, NBP, Bundesbank), and official publications from relevant ministries and agencies (ODIMM, SHKP, Treuhandanstalt, Bundesagentur für Arbeit). Regulatory acts have been verified against national legal frameworks, and budget parameters are presented in euros at 2024 prices for ease of comparison.

Three dimensions of comparison are used:

- the fiscal intensity of the anti-crisis program relative to the country's GDP;

- operational architecture;
- effectiveness;

Results

The comparative parameters of the cases under consideration are presented in Table 1.

Table 1

Comparative Parameters of Case Studies on Crisis Management of Migration Shocks

Parameter	Moldova 2014–2015	Poland 2022	Germany 1990–1995
Type of shock	External (banking crisis, ruble devaluation, sanctions)	External (mass influx of refugees)	Internal (reunification, collapse of the socialist economy)
Scale of the flow	≈100,000 returnees from the Russian Federation	1.5 million refugees	≈16.5 million GDR residents
Share of the working-age population	≈8%	≈5%	≈25% (для ФРГ)
Deployment period	12–18 months	3 months	18 months
Key program	PARE 1+1; DAR 1+1	Specustawa 12.03.2022	Aufbau Ost; Solidarpakt I, II
Total budget	≈€30 million + EU co-financing	≈€8 billion in the first year	≈€1.6–2 trillion over 25 years
Budget/GDP	≈0.4% over the period	≈1.2% of GDP in the first year	≈4–5% of GDP annually

The Moldovan Case: The PARE 1+1 and DAR 1+1 Programs. Over the course of 11 years, Moldova has experienced three migration shocks, making it a unique real-world experiment. Moldova's institutional response to the first migration shock was minimal; however, the experience of that year served as the basis for the launch in December 2010 of the PARE 1+1 program, implemented by the Organization for the Development of SMEs (ODIMM) [2]. The program's architecture is based on a matching principle: for every Moldovan leu a migrant invests in starting a business, the state adds one leu in the form of a grant. The maximum grant is approximately 200,000–250,000 lei (12,000–15,000 euros). It consists of four consecutive stages: 35–40 hours of entrepreneurship training, a competitive selection process, grant allocation, and a two-year monitoring period with the right of revocation.

The total budget for the PARE 1+1 program from 2010 to 2018 was approximately €12 million (≈800 enterprises). In 2018, the program was restructured into the DAR 1+1 ("Diaspora Acasă Reușește"), expanding the circle of beneficiaries to include members of the diaspora abroad, increasing the grant to 350,000 lei, and providing priority support to technology-intensive sectors

through a 1:1.5 matching ratio. By 2024, DAR 1+1 funding had exceeded 18 million euros, supporting over 600 enterprises and creating approximately 4,500 jobs. At the same time, during the 2014–2015 crisis, the NBM implemented aggressive interventions: the sale of approximately $600 million from reserves, as well as an increase in the base rate from 3.5% to 19.5% over the course of a year and restrictions on cash currency withdrawals. The aggregate fiscal impact was approximately 13% of GDP [3].

A critical assessment of Moldova's experience reveals three limitations. The programs' reach is quite modest: 1,400 supported enterprises over 14 years—that is 1–2% of total migration flows. Startup survival rates are problematic: 25–30% of PARE 1+1 enterprises ceased operations within three years. And perhaps most importantly, the programs lack a systematic anti-crisis component: in 2014–2015, when 100,000 migrants returned, PARE 1+1 operated as usual, covering only about 200 projects over two years.

The Polish Case: The 2022 Rapid Absorption Model. The arrival of 1.5 million Ukrainian refugees marked the largest migration shock in the history of the EU. The legislative response was unprecedented in its speed: the Specustawa law was submitted to the Sejm on March 5, adopted on March 9, and signed by the President on March 12, 2022—just 16 days after the crisis began [8]. The law's framework included six components: identification via a special PESEL UKR number (1.6 million issued by the end of 2022); an unconditional right to work without a separate permit; direct financial support (a one-time payment of 300 zlotys, 800+ zlotys monthly for families with children, 40 zlotys per day for host households); education for children (200,000 students were enrolled in Polish schools); free medical care for 90 days; the "Solidarni z Ukrainą" partnership—more than 500 major employers.

As a result, 65–70% of able-bodied refugees were employed within 18 months, a record figure in international refugee reception practices. The budget amounted to approximately 1.2% of the country's GDP in the first year, which was largely financed by European instruments (CARE, RRF). At the same time, the National Bank of Poland implemented an aggressive cycle of monetary tightening (raising the interest rate from 2.75% to 6.75%), which served not so much to integrate refugees as to control inflation, which had risen from 7.8% to 18.4%.

The German Case: The Reintegration of the Former GDR. The reunification of Germany on October 3, 1990, represents the largest instance of rapid integration between fundamentally different economic systems in modern European history. The population of the GDR was approximately 16.5 million people, about a quarter of that of reunified Germany; GDP per capita was 30–40% of the West German level; and the technological lag of key assets was 15–25 years. The institutional core of the transformation was the Treuhandanstalt, which oversaw the privatization of 8,500 large and approximately 35,000 small enterprises employing about 4 million people. By 1994, 14,000 enterprises had been sold, generating 65 billion marks in revenue; 3,700 were liquidated; 6,000 were transferred to municipalities. The net fiscal loss was approximately 230 billion marks. A significant side effect was the decline in industrial employment from 4 million to 1 million people over five years (−75%) [9].

At the same time, the Aufbau Ost program was in effect, funded through the Solidarity Pact I (€94.5 billion from 1995 to 2004) and the Solidarity Pact II (€156 billion from 2005 to 2019), as well as the Solidarity Surcharge—a solidarity surcharge on income and corporate taxes. Total transfers from west to east for 1990–2014 amounted to €1.3–2.0 trillion, or 4–5% of Germany's

GDP annually over 25 years. The Federal Employment Agency (Bundesagentur für Arbeit) launched an unemployment management program: ABM subsidized jobs (covering up to 400,000 people annually in 1993–1996), FuU vocational retraining, and the Eigenkapitalhilfe-Programm, which provided low-interest loans for self-employment. Unemployment in the eastern states peaked at 18.7% in 2003–2005 and did not level off with the western states until 2019—a process that took 30 years [10].

Discussion

A comparison of the three cases allows us to identify six institutional decisions that have proven to be ineffective or counterproductive—a list of what Uzbekistan's anti-crisis policies should avoid.

Lesson 1. Grant support without intensive training predictably leads to widespread bankruptcies. The Moldovan PARE 1+1 experience, with a similar intensity, resulted in 25–30% bankruptcies over three years. The minimum duration of mandatory training should be 80–120 hours, with 6–12 months of mentoring support.

Lesson 2. Reactive legislation during a crisis leads to administrative collapse. The Polish experience of 2022 (16 days from submission to signing of the law) compared to the Moldovan experience of 2009 (lack of specialized legislation at the time of the shock) demonstrates the critical importance of having draft legislation prepared before a crisis arises.

Lesson 3. Isolated monetary policy without fiscal coordination yields uneven results. The Moldovan case of 2014–2015, where the NBM bore the main burden of crisis response amid limited fiscal capacity, resulted in a loss of 13% of GDP. The Polish case in 2022, with a division of responsibilities (NBP—inflation, Ministry of Finance—refugee integration), demonstrated greater resilience.

Lesson 4. Programs without a scaling mechanism miss out on opportunities arising from crises. Moldova's PARE 1+1 and DAR 1+1 programs support 100–150 projects per year—that is 1–2% of annual migration flows. During the 2014–2015 crisis, the program operated as usual while handling an order of magnitude more returning migrants.

Lesson 5. Shock structural restructuring carries the risk of deindustrialization. The East German experience, with industrial employment falling by 75% over five years, illustrates the scale of the risk. Even the temporary preservation of jobs in moderately unprofitable industries through subsidies may be preferable to their immediate elimination.

Applicable elements of international experience can be grouped into four categories:

- exchange rate and monetary policy;
- reintegration based on the PARE 1+1 model;
- rapid response to shocks;
- structural policy with a 15–25-year horizon;

Conclusion

International experience shows that effective crisis management of migration shocks requires not a reaction, but preparedness—a set of coordinated regulatory measures, reserved resources, and well-established procedures. A realistic budget range for Uzbekistan implies 0.5–1.5% of GDP over the period of the shock's unfolding; the institutional architecture should include 80–120 hours of training, 6–12 months of mentoring, and mechanisms for 5–10-fold scaling with a planning horizon of 15–25 years.

REFERENCES

1. Migration and Remittances Factbook 2016 / The World Bank Group ; Knomad. — 3rd ed. — Washington, D.C. : The World Bank, 2016. — 282 p.
2. Programul PARE 1+1 : rezultate operaționale și impact 2010–2018 / ODIMM ; Ministerul Economiei și Infrastructurii al Republicii Moldova. — Chișinău : ODIMM, 2019. — 64 p.
3. Republic of Moldova : 2018 Article IV Consultation — Staff Report / International Monetary Fund. — Washington, D.C. : IMF, 2018. — IMF Country Report No. 18/200. — 92 p.
4. Cojocaru, A. The Moldovan Banking Fraud and the Politics of Recovery / A. Cojocaru // Journal of Money Laundering Control. — 2019. — Vol. 22, No. 3. — P. 487–501. — DOI: 10.1108/JMLC-09-2018-0058.
5. Vendim i Këshillit të Ministrave të Republikës së Shqipërisë Nr. 168, datë 17.03.2010, « Për miratimin e Strategjisë Kombëtare për Riintegrimin e Shtetasve Shqiptarë të Kthyer 2010–2015 » // Fletorja Zyrtare e Republikës së Shqipërisë. — 2010. — Nr. 35. — F. 1389–1424.
6. Reintegration of Albanian Returnees : Outcomes Assessment 2017–2019 / International Organization for Migration ; Albania Country Office. — Tirana : IOM, 2020. — 88 p.
7. Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa // Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej. — 2022. — Poz. 583.
8. Duszczyk, M. Poland's Response to the War Refugee Crisis : An Institutional and Legal Analysis / M. Duszczyk, P. Kaczmarczyk // International Migration. — 2022. — Vol. 60, No. 6. — P. 14–37. — DOI: 10.1111/imig.13037.
9. Sinn, H.-W. The Economic Consequences of German Unification / H.-W. Sinn // Brookings Papers on Economic Activity. — 1992. — Vol. 23, No. 1. — P. 235–284. — DOI: 10.2307/2534585.
10. Wagner, G. Twenty Years of German Unification : From Hopes to Reality / G. Wagner // CESifo Forum. — 2010. — Vol. 11, No. 4. — P. 3–10.

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI KAPITALLASHUVINI BOSHQARISH

Xujamuratov A.M.
“O‘zsanoatqurilishbank” ATB department direktori, PHD
Eshchanova Mohira Uktamovna
O‘zbekiston Respublikasi
Bank - moliya akademiyasi 2 - kurs tinglovchisi
https://doi.org/10.5281/zenodo.20441057

Annotatsiya. *Mazkur maqolada raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklari kapitallashuvini boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Tadqiqot davomida bank tizimida raqamli texnologiyalarni joriy etishning moliyaviy samaradorlik, kapital yetarliligi va banklarning raqobatbardoshligiga ta’siri tahlil qilindi. Shuningdek, O‘zbekiston bank tizimida mobil banking, internet banking va elektron to‘lov xizmatlarining rivojlanish tendensiyalari o‘rganildi. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, raqamli bank xizmatlarining kengayishi operatsion xarajatlarni kamaytirish, komission daromadlarni oshirish hamda bank kapitali barqarorligini mustahkamlashga xizmat qilishi aniqlandi. Maqola yakunida tijorat banklari kapitallashuvini boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.*

Kalit so‘zlar: *raqamli transformatsiya, tijorat banklari, kapitallashuv, bank kapitali, fintech, mobil banking, kapital yetarliligi, moliyaviy barqarorlik, elektron to‘lovlar, bank risklari.*

KIRISH

Zamonaviy moliyaviy tizimda raqamli transformatsiya tijorat banklarining kapital yetarligi, moliyaviy barqarorlik va raqobatbardoshlik standartlarini tubdan o‘zgartirmoqda. O‘zbekistonda “Digital Uzbekistan 2030” strategiyasi bilan bank tarmog‘i onlayn xizmatlar, mobil bank, kiber-oplata, API-lar orqali integratsiyalar va fintex ekotizimlari (masalan, Uzum, Click, Payme) bilan mukammal birlashayotgan bo‘lsa, bu jarayon bank kapitali tarkibini ham qayta qurmoqda.

Jahon iqtisodiyotida raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi moliya-bank tizimida ham tub o‘zgarishlarni yuzaga keltirmoqda. So‘nggi yillarda bank xizmatlarini raqamlashtirish, masofaviy xizmat ko‘rsatish tizimlarini rivojlantirish hamda fintech texnologiyalarini joriy etish tijorat banklari faoliyatining ustuvor strategik yo‘nalishlaridan biriga aylandi.

Raqamli transformatsiya bank tizimi samaradorligini oshirish bilan bir qatorda, tijorat banklari kapitallashuviga ham sezilarli ta’sir ko‘rsatmoqda. Chunki raqamli bank xizmatlari operatsion xarajatlarni qisqartirish, tranzaksiya hajmini oshirish va yangi mijozlarni jalb qilish orqali banklarning daromadliligini oshiradi. Natijada bank kapitalining barqarorligi mustahkamlanadi.

Bugungi kunda O‘zbekiston bank tizimida ham keng ko‘lamli transformatsion islohotlar amalga oshirilmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining bank tizimini isloh qilishga oid qarorlari asosida tijorat banklarida zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish, elektron to‘lov tizimlarini rivojlantirish va masofaviy xizmatlar ulushini oshirish bo‘yicha muhim chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma’lumotlariga ko‘ra, so‘nggi yillarda mobil banking foydalanuvchilari soni hamda elektron to‘lovlar hajmi sezilarli darajada ortgan. Bu esa bank tizimida raqamli xizmatlarga bo‘lgan talabning oshib borayotganidan dalolat beradi.

Shu bilan birga, raqamli transformatsiya jarayonlari bank tizimida yangi muammolarni ham yuzaga keltirmoqda. Jumladan, kiberxavfsizlik tahdidlari, axborot xavfsizligi bilan bog‘liq risklar hamda IT infratuzilma xarajatlarining yuqoriligi tijorat banklari faoliyatida muayyan qiyinchiliklarni keltirib chiqarmoqda.

Mazkur maqolaning maqsadi raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklari kapitallashuvini boshqarishning nazariy asoslarini o‘rganish, O‘zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiyaning moliyaviy samaradorlikka ta’sirini tahlil qilish hamda bank kapitalini boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Bank kapitali va moliyaviy barqarorlik masalalari iqtisodchi olimlar tomonidan keng tadqiq etilgan. Frederic S. Mishkin bank kapitalining yetarliligi moliyaviy tizim ishonchliligini ta’minlovchi asosiy omillardan biri ekanligini ta’kidlaydi (Mishkin, 2021). Muallifning fikriga ko‘ra, kapital yetarliligi banklarning iqtisodiy inqirozlarga bardosh berish imkoniyatini oshiradi hamda moliyaviy risklarni kamaytiradi.

Peter S. Rose tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda zamonaviy texnologiyalarni bank tizimiga joriy etish operatsion samaradorlikni oshirishi qayd etilgan (Rose and Hudgins, 2013). Muallifning fikriga ko‘ra, avtomatlashtirilgan bank xizmatlari operatsion xarajatlarni kamaytiradi va bank foydasining ortishiga xizmat qiladi.

Basel Committee on Banking Supervision tomonidan ishlab chiqilgan Basel III standartlarida kapital yetarliligini ta’minlash, likvidlik risklarini kamaytirish va bank tizimi barqarorligini mustahkamlash masalalariga alohida e’tibor qaratilgan.

World Bank va International Monetary Fund tadqiqotlarida raqamli moliyaviy xizmatlarning iqtisodiy rivojlanishga ta’siri o‘rganilgan. Tadqiqotlarga ko‘ra, mobil banking va elektron to‘lov tizimlarining rivojlanishi moliyaviy inklyuzivlikni oshirishga xizmat qiladi.

Mahalliy tadqiqotlarda ham bank tizimini raqamlashtirishning iqtisodiy samaradorligi va bank xizmatlari sifatiga ta’siri o‘rganilgan. Tadqiqotlarda raqamli bank xizmatlari operatsion xarajatlarni kamaytirishi, xizmat ko‘rsatish tezligini oshirishi va banklarning raqobatbardoshligini kuchaytirishi qayd etilgan.

Biroq mavjud ilmiy tadqiqotlarda raqamli transformatsiyaning tijorat banklari kapitallashuviga ta’siri, ayniqsa O‘zbekiston bank tizimi misolida kompleks statistik tahlil asosida yetarli darajada o‘rganilmagan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqotni amalga oshirish jarayonida iqtisodiy-statistik tahlil, taqqoslash, guruhlash, trend tahlili hamda analiz va sintez usullaridan foydalanildi.

Tadqiqotning axborot bazasi sifatida:

- O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki statistik ma’lumotlari;
- tijorat banklarining yillik hisobotlari;
- World Bank ma’lumotlari;
- IMF hisobotlari;
- Basel Committee on Banking Supervision materiallaridan foydalanildi.

Tadqiqot davomida 2020–2024-yillar oralig‘ida O‘zbekistonning yirik tijorat banklari faoliyati o‘rganildi. Jumladan, Agrobank, Asaka bank, Ipoteka-bank, Hamkorbank va Kapitalbank banklarining moliyaviy ko‘rsatkichlari hamda raqamli xizmatlari tahlil qilindi.

Tadqiqotda quyidagi iqtisodiy indikatorlardan foydalanildi:

- kapital yetarliligi koeffitsienti;
- ROA (aktivlar rentabelligi);
- ROE (kapital rentabelligi);
- muammoli kreditlar ulushi;
- mobil banking foydalanuvchilari soni;
- elektron tranzaksiyalar hajmi.

O‘ZBEKISTON BANK TIZIMIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA HOLATI TAHLILI

So‘nggi yillarda O‘zbekiston bank tizimida raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonlari sezilarli darajada jadallashdi. Ayniqsa, COVID-19 pandemiyasidan keyingi davrda masofaviy bank xizmatlariga bo‘lgan talab keskin oshdi.

O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma’lumotlariga ko‘ra, mobil banking va elektron to‘lov xizmatlaridan foydalanuvchilar soni yil sayin ortib bormoqda. Bu esa tijorat banklari tomonidan raqamli xizmatlarni rivojlantirishga bo‘lgan e’tibor kuchayayotganini ko‘rsatadi.

Kapitalbank va Hamkorbank tomonidan mobil ilovalar hamda masofaviy xizmatlarning faol rivojlantirilishi mijozlar sonining sezilarli darajada oshishiga olib kelgan. Xususan, mobil ilovalar orqali:

- onlayn to‘lovlar;
- masofaviy kreditlash;
- elektron identifikatsiya;
- onlayn omonatlar xizmatlarining rivojlanishi operatsion xarajatlarni qisqartirishga xizmat qilmoqda.

Ipoteka-bank va Asaka bank tomonidan raqamli kreditlash tizimlarining joriy etilishi kredit ajratish jarayonlarini tezlashtirgan hamda mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifatini oshirgan.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, raqamli xizmatlarni faol rivojlantirayotgan banklarda:

- komission daromadlar ulushi yuqori;
- operatsion xarajatlar nisbatan past;
- xizmat ko‘rsatish tezligi yuqori;
- mijozlar bazasi kengroq shakllanmoqda.

Bu esa raqamli transformatsiyaning tijorat banklari kapitallashuviga ijobiy ta’sir ko‘rsatayotganini tasdiqlaydi.

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA RISK-MENEJMENT O‘RTASIDAGI O‘ZARO BOG‘LIQLIK

Raqamli transformatsiya banklarga o‘zgaruvchi o‘zaro bog‘liqlikli moliyaviy jarayonlarni keltirib chiqaradi.

Bugungi kunda har bir tijorat bankining mobil bank ilovasi, onlayn kredit, kiber-toplamlar, API-lar orqali korporativ hamkorlik tizimlari o‘rtasida moliyaviy barqarorlik, likvidlik, kapital yetarligi va mijoz faolligi o‘rtasida yangi dinamik o‘zaro bog‘liqlik shakllanmoqda.

Risk-menejment integratsiyasi printsipi

Raqamli transformatsiya sharoitida kapitalni boshqarishda risk-menejment integratsiyasi printsipi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

Har bir yangi raqamli xizmat (mobil bank, onlayn kredit, API-lar, bulutli xizmatlar) uchun risk-menejment modeli va zarar ehtimoli bo‘yicha hisob-kitob o‘tkaziladi;

Kredit portfeli, operatsion risk, kiber-xavf va market risk o‘rtasida umumiy risk-menejment tizimi birlashtiriladi.

Bu printsip raqamli xizmatlarning o‘sishi bilan kapital yetarligi darajasi (CAR) va moliyaviy barqarorlik ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni mustahkamlashga yordam beradi.

MIJOZ-MARKAZLI INVESTITSIYA REJALASHTIRISH

Raqamli xizmatlarning oshishi banklarga mijoz-markazli investitsiya rejalashtirish printsipini qo‘llashga majbur qiladi.

Bu printsip raqamli xizmatlarga investitsiya qilishda quyidagilarga qarashni talab etadi:

Mijoz faolligi (mobil bank foydalanuvchilari soni, onlayn to‘lovlar hajmi, moliyaviy oqimlarning o‘sishi);

Raqamli xizmatlardan olingan daromad (mobil bank, onlayn kredit, korporativ API-lar);

Kiber-xavfsizlik xarajatlari va moliyaviy barqarorlik o‘rtasidagi muvozanat.

Bu printsip Orta Osiyo hamda Afrika mamlakatlari moliyaviy tizimidagi o‘rganishlar ham o‘rtasida tasdiqlangan: mijozlarning mobil bank bilan bog‘liq faolligi oshishi bilan moliyaviy barqarorlik va kapital yetarligi darajasi oshadi.

RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING TIJORAT BANKLARI KAPITALLASHUVIGA TA’SIRI

Raqamli transformatsiya tijorat banklari kapitallashuviga bir necha yo‘nalishlarda ta’sir ko‘rsatadi.

Birinchidan, raqamli bank xizmatlari operatsion xarajatlarni kamaytiradi. An’anaviy bank xizmatlarida filial xarajatlari, qog‘oz hujjatlar va qo‘shimcha ishchi kuchi talab qilinsa, raqamli xizmatlar ushbu xarajatlarni sezilarli darajada qisqartirish imkonini beradi.

Ikkinchidan, raqamli xizmatlar tranzaksiya hajmining ortishiga olib keladi. Elektron to‘lov tizimlari va mobil banking xizmatlari orqali banklarning komission daromadlari oshadi. Natijada banklarning sof foydasi va kapital bazasi mustahkamlanadi.

Uchinchidan, fintech texnologiyalarining joriy etilishi kredit risklarini samarali boshqarish imkonini yaratadi. Sun’iy intellekt asosidagi monitoring tizimlari muammoli kreditlar ulushini kamaytirishga yordam bermoqda.

Shuningdek, raqamli transformatsiya banklarning investitsion jozibadorligini oshiradi. Zamonaviy texnologiyalarni faol joriy etayotgan banklar investorlar va mijozlar uchun yanada ishonchli moliyaviy institut sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Shu bilan birga, raqamli transformatsiya bank tizimida ayrim xavflarni ham yuzaga keltirmoqda. Jumladan:

- kiberxavfsizlik tahdidlari;
- axborot xavfsizligi bilan bog‘liq risklar;
- IT infratuzilma xarajatlarining yuqoriligi banklar faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

ILMIY YANGILIK

Mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

- raqamli transformatsiyaning tijorat banklari kapitallashuviga ta’siri O‘zbekiston bank tizimi misolida kompleks tahlil qilindi;
- raqamli bank xizmatlari va moliyaviy samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlik iqtisodiy jihatdan asoslab berildi;
- tijorat banklarida fintech texnologiyalarining bank kapitali barqarorligiga ta’siri tahlil qilindi;
- tijorat banklari kapitallashuvini boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

TIJORAT BANKLARI KAPITALLASHUVINI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI

Raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklari kapitallashuvini samarali boshqarish uchun quyidagi yo‘nalishlarga alohida e’tibor qaratish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

1. Mobil banking va internet banking xizmatlarini rivojlantirish

Masofaviy bank xizmatlarini kengaytirish banklarning komission daromadlarini oshirishga xizmat qiladi.

2. Fintech texnologiyalarini keng joriy etish

Sun’iy intellekt, blockchain va avtomatlashtirilgan monitoring tizimlarini joriy etish bank risklarini kamaytirish hamda moliyaviy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

3. Kiberxavfsizlik tizimlarini kuchaytirish

Axborot xavfsizligini ta’minlash raqamli transformatsiya sharoitida bank tizimining muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

4. IT infratuzilmani modernizatsiya qilish

Bulutli texnologiyalar va zamonaviy server tizimlarini rivojlantirish bank xizmatlari samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

5. Basel standartlari asosida kapital boshqaruvini takomillashtirish

Kapital yetarliligini xalqaro standartlar asosida boshqarish bank tizimi barqarorligini mustahkamlashda muhim ahamiyatga ega.

O‘ZBEKISTON BANK TIZIMI: AKTIVLAR VA SOF FOYDA DINAMIKASI

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki, ITIM, Bankers.uz (2020–2024)

1-jadval. Bank tizimi aktivlarining o‘sish dinamikasi

Ko‘rsatkich	2020	2021	2022	2023	2024 Q1
Jami aktivlar (mlrd so‘m)	264 000	358 000	470 000	577 000	648 600
Kreditlar (mlrd so‘m)	17500000,0 %	23800000,0 %	32000000,0%	42400000,0%	47000000,0 %
Aktivlar o‘sish sur'ati (%)	—	0,356060606	0,312849162	0,227659574	0,124090121
Kreditlar o‘sish sur'ati (%)	—	0,36	0,344537815	0,325	0,108490566

2-jadval. Tijorat banklari sof foyda dinamikasi

Ko‘rsatkich	2021	2022	2023	2024	O‘zgarish 22-23
Jami sof foyda (mlrd so‘m)	4 200	5 154	12 373	6 966	-43,7%
Davlat banklari foydasi	3 100	3 800	9 100	- 317	-103,5%
Xususiy banklar foydasi	1 100	1 354	3 273	7 283	122,5%
Banklar soni (ta)	30	33	35	35	—

RAQAMLI TO‘LOVLAR VA 2030-YIL PROGNOIZ

Manba: O‘zbekiston MB; Kun.uz; Statista; American Journal of Economics and Business Management, 2026

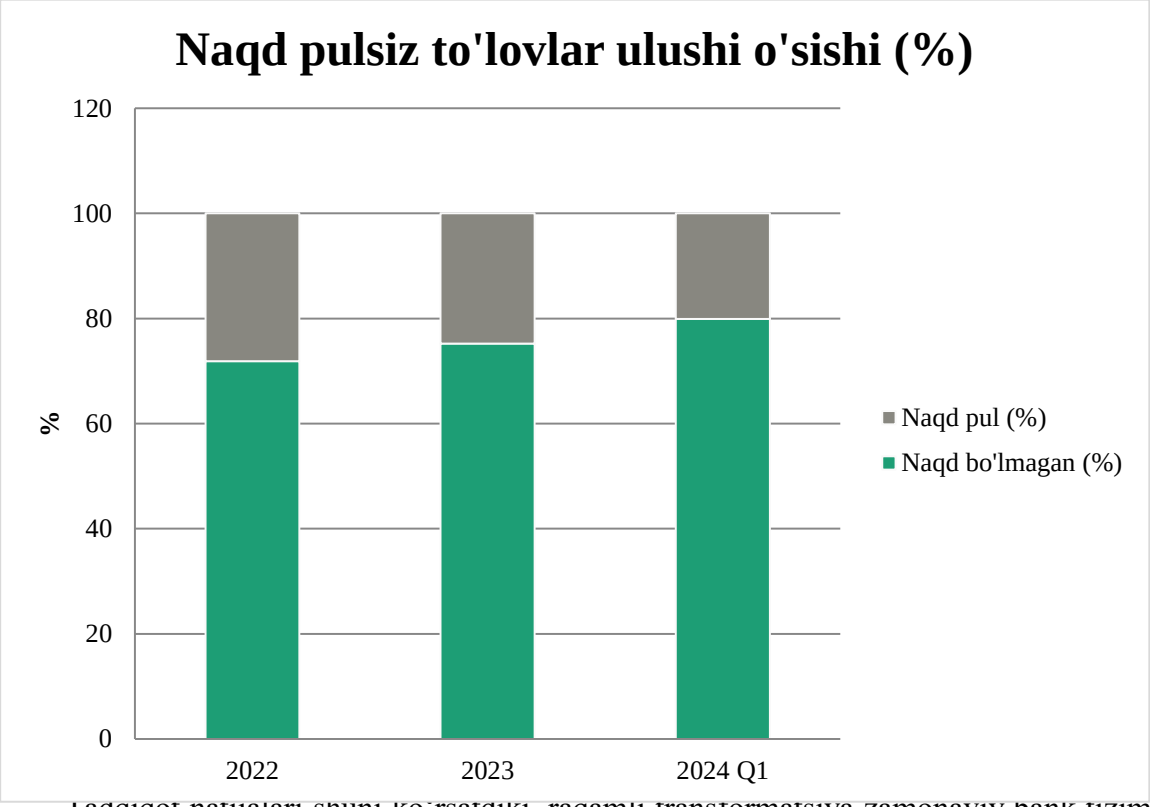
4-jadval. Naqd pulsiz to‘lovlar va raqamli bank xizmatlarining o‘sishi

Ko‘rsatkich	2022	2023	2024 Q1	O‘zgarish 22→24	Manba
Jami kartali to‘lovlar (trln so‘m)	96	164	184	+91,7%	*O‘z.Resp. MB*
Naqd bo‘lmagan to‘lovlar ulushi (%)	71,9	75,2	79,9	+800,0%	*O‘z.Resp. MB*
Naqd pul ulushi (%)	28,1	24,8	20,1	-800,0%	*O‘z.Resp. MB*
Raqamli bank bozori hajmi (mln $)	85	95	101,7	+19,6%	*Statista*
Raqamli to‘lovlar bozori (mlrd $)	12,4	15,8	18,2	+46,8%	*Statista*

5-jadval. 2030-yilga prognoz (optimistik stsenariy)

Ko‘rsatkich	2023 holati	2030 prognoz	O‘sish ko‘rsatkichi	Ta'sir mexanizmi	Manba
Jami bank aktivlari (trln so‘m)	577	1725	+3x	Iqtisodiy o‘sish + raqamlashtirish	*AJEBM 2026*
Raqamli tranzaksiyalar ulushi (%)	~75%	97%	+22 f.b.	Fintech kengayishi	*AJEBM 2026*

Sof foyda (trln so‘m)	12,4	50,5	+4.2x	Samaradorlik va o‘sish	*AJEBM 2026*
Operatsion xarajatlar kamayishi	—	9,1% gacha	AI ta'siri	Sun'iy intellekt joriy etish	*AJEBM 2026*
Kreditlash tezligi oshishi	—	14,2% gacha	AI ta'siri	Avtomatik baholash tizimlari	*AJEBM 2026*
Raqamli bank bozori (mln $)	~95	168,6	+77%	CAGR 10,64%/yil (2024–2029)	*Statista*
Raqamli to‘lovlar bozori (mlrd $)	~15	28,8	+92%	CAGR 31,12%/yil (2025–2029)	*Statista*



Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, raqamli transformatsiya zamonaviy bank tizimining muhim rivojlanish omillaridan biri hisoblanadi. Bank xizmatlarini raqamlashtirish, mobil banking va elektron to‘lov tizimlarini keng joriy etish tijorat banklari faoliyatining samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda. Ayniqsa, masofaviy bank xizmatlarining rivojlanishi operatsion xarajatlarni kamaytirish, xizmat ko‘rsatish tezligini oshirish hamda mijozlar bazasini kengaytirish imkonini bermoqda.

Tadqiqot davomida O‘zbekiston tijorat banklari faoliyati misolida raqamli transformatsiyaning bank kapitallashuviga ta’siri tahlil qilindi. Tahlillar natijasida raqamli xizmatlar ulushining oshishi banklarning komission daromadlari, kapital yetarliligi hamda moliyaviy barqarorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi aniqlandi. Shuningdek, fintech texnologiyalari va

avtomatlashtirilgan monitoring tizimlarining joriy etilishi kredit risklarini kamaytirish hamda bank faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qilayotgani kuzatildi.

Bundan tashqari, raqamli transformatsiya tijorat banklarining investitsion jozibadorligini oshirishda ham muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Zamonaviy texnologiyalarni faol joriy etayotgan banklar bozorda raqobatbardoshligini mustahkamlab, mijozlar ishonchini oshirmoqda.

Shu bilan birga, tadqiqot natijalari raqamli transformatsiya jarayonlari bank tizimida ayrim xavf va muammolarni ham yuzaga keltirishini ko‘rsatdi. Jumladan, kiberxavfsizlik tahdidlari, axborot xavfsizligi bilan bog‘liq risklar hamda IT infratuzilmani rivojlantirish xarajatlarining yuqoriligi tijorat banklari faoliyatida muayyan qiyinchiliklarni keltirib chiqarmoqda. Shu sababli tijorat banklarida zamonaviy kiberxavfsizlik tizimlarini rivojlantirish va risk-menejment mexanizmlarini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot davomida tijorat banklari kapitallashuvini boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha bir qator ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi. Xususan, mobil banking va internet banking xizmatlarini kengaytirish, fintech texnologiyalarini faol joriy etish, IT infratuzilmani modernizatsiya qilish hamda Basel standartlari asosida kapital boshqaruvini takomillashtirish bank tizimi moliyaviy barqarorligini oshirishga xizmat qilishi asoslab berildi.

Umuman olganda, raqamli transformatsiya tijorat banklari kapitallashuvini mustahkamlash, moliyaviy samaradorlikni oshirish va bank tizimining raqobatbardoshligini kuchaytirishda muhim omil hisoblanadi. Mazkur tadqiqot natijalaridan tijorat banklari faoliyatida, bank tizimini modernizatsiya qilish jarayonlarida hamda kelgusidagi ilmiy tadqiqotlarda foydalanish mumkin.

MANBALAR

1. N. N. Akhmedov, A. M. Khamidov, Sh. M. Khamidov. (2026). “Digital transformation and financial performance of commercial banks in Uzbekistan: an empirical assessment”. Zenodo. Available at: https://zenodo.org/records/19234468
2. T. T. To‘xtayeva. (2022). “Digital transformation of Uzbek banks and its impact on financial stability”. Interfinance TSUE Journal. Available at: https://interfinance.tsue.uz/?p=4707
3. R. M. Muhamedjonov. (2018). “Tijorat banklari kapitalining iqtisodiy mohiyati va boshqaruv amaliyoti”. Neliti Publications. Available at: https://media.neliti.com/media/publications/663992-tijorat-banklari-kapitalining-iqtisodiy-8aa5b2ec.pdf
4. O. A. Olimova. (2023). “The impact of digital transformation in commercial banks on financial performance”. American Journal of Economics and Business Management. Available at: https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/4957
5. National Bank of Uzbekistan. (2025). “Financial Services” – Invest.gov.uz guide. Available at: https://invest.gov.uz/en/guide/explore/9
6. International Monetary Fund (IMF). (2021). “Stay competitive in the digital age: the future of banks”. IMF eLibrary. Available at: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2021/046/article-A001-en.xml
7. M. K. Khamidov. (2024). “Development of the banking sector in Uzbekistan in the digital economy”. CyberLeninka. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/development-of-the-banking-sector-in-uzbekistan-in-the-digital-economy

8. P. A. Ogunleye. (2026). “Digital transformation and bank capital adequacy in Sub-Saharan Africa”. AESSWeb Journal of Economics and Business Management. Available at: https://archive.aessweb.com/index.php/5002/article/view/5903
9. M. O‘zbekova. (2025). “The importance of digital transformation processes in commercial banks in Uzbekistan”. Worlds of Science Journal. Available at: https://worldsciencepub.com/index.php/shokhal/article/view/5522
10. M. M. Muminov. (2025). “Unpacking risk management in the age of transformation”. Risk Management Journal – ScienceDirect. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025006070

ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИКИ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ УСТРАНЕНИЯ

Солиева Гулбахор Ахмаджановна
Наманганский государственный технический университет
доцент кафедры «Маркетинг», доктор философии по экономическим наукам
https://doi.org/10.5281/zenodo.20471880

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты логистического обеспечения туристической деятельности. Анализируются ключевые элементы туристической логистики, включая транспортные, информационные и сервисные потоки.*

Ключевые слова: *логистика, туризм, транспорт, туристические потоки, цифровизация, сервисная логистика, инфраструктура.*

Abstract. *The article examines theoretical and practical aspects of logistics support in tourism activities. Key elements of tourism logistics, including transport, information, and service flows, are analyzed.*

Keywords: *logistics, tourism, transport, tourist flows, digitalization, service logistics, infrastructure.*

Annotatsiya. *Maqolada turistik faoliyatni logistika bilan ta'minlashning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Turizm logistikasining asosiy elementlari, jumladan transport, axborot va xizmat oqimlari tahlil qilingan.*

Kalit so'zlar: *logistika, turizm, transport, turistik oqimlar, raqamlashtirish, servis logistikasi, infratuzilma.*

Современная туристическая индустрия является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики. В условиях глобализации и усиления конкуренции между туристическими дестинациями особое значение приобретает эффективная организация логистических процессов. Логистика в туризме обеспечивает координацию потоков туристов, информации и сопутствующих услуг, формируя основу для устойчивого развития отрасли.

Как отмечает Бауэрсокс Д. Дж., «логистика представляет собой процесс планирования, реализации и контроля эффективного перемещения и хранения товаров, услуг и информации» [1]. Данное определение в полной мере применимо и к туристической деятельности, где объектом управления выступают не только материальные, но и нематериальные потоки.

Логистическое обеспечение туристической деятельности представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, направленных на управление туристическими потоками и ресурсами. Оно включает транспортную логистику, информационное сопровождение, сервисное обслуживание и координацию участников туристического рынка.

По мнению Сергеева В.И., «логистика выступает как интегрирующая функция управления, объединяющая различные виды деятельности в единую систему» [2]. В туризме данная интеграция особенно важна, поскольку туристический продукт формируется на основе взаимодействия множества субъектов: транспортных компаний, гостиниц, туроператоров и других организаций.

Зарубежные исследователи также подчеркивают системный характер туристической логистики. Так, Кристофер М. отмечает, что «логистика является стратегическим инструментом создания ценности для потребителя» [3]. В контексте туризма это означает обеспечение высокого уровня качества обслуживания и доступности туристических услуг.

Особенностью туристической логистики является то, что потребитель перемещается к месту оказания услуги, а не наоборот. Это определяет ключевую роль транспортной инфраструктуры и требует эффективного управления потоками туристов.

Несмотря на значительное развитие туристической отрасли, логистическое обеспечение сталкивается с рядом системных проблем.

Во-первых, наблюдается недостаточная координация между участниками туристического рынка. Разрозненность действий различных организаций приводит к снижению качества обслуживания и увеличению издержек. Как подчеркивает Сток Дж. Р., «отсутствие интеграции в логистических цепях снижает их эффективность» [4].

Во-вторых, существенной проблемой является сезонность туристического спроса. В периоды пиковых нагрузок транспортная и сервисная инфраструктура испытывает перегрузки, тогда как в межсезонье наблюдается недоиспользование ресурсов. Это приводит к снижению общей эффективности функционирования системы.

В-третьих, ограниченность и неравномерное развитие транспортной инфраструктуры сдерживает развитие туристических направлений. Особенно это актуально для развивающихся стран и регионов с высоким туристическим потенциалом.

В-четвертых, низкий уровень цифровизации логистических процессов затрудняет управление туристическими потоками. В условиях цифровой экономики отсутствие современных информационных систем снижает конкурентоспособность туристических услуг.

Кроме того, актуальной становится проблема экологической устойчивости. Рост туристических потоков увеличивает нагрузку на окружающую среду, что требует внедрения принципов «зеленой» логистики. Решение выявленных проблем требует комплексного подхода и внедрения современных методов управления.

Прежде всего, необходимо развивать цифровые технологии в логистике туризма. Использование систем бронирования, аналитики больших данных и искусственного интеллекта позволяет оптимизировать управление потоками туристов и повысить качество обслуживания.

Важным направлением является развитие транспортной инфраструктуры. Это включает модернизацию транспортных узлов, расширение маршрутной сети и внедрение мультимодальных перевозок. По мнению Кристофера М., «эффективная логистическая инфраструктура является основой конкурентоспособности» [3].

Не менее значимым является усиление интеграции участников туристического рынка. Создание единых информационных платформ и логистических центров способствует координации действий и снижению транзакционных издержек.

Также необходимо внедрение принципов устойчивого развития. Это предполагает рациональное использование ресурсов, снижение негативного воздействия на окружающую среду и развитие экологически безопасных видов транспорта.

Наконец, важным направлением является повышение квалификации кадров в сфере туристической логистики. Подготовка специалистов, обладающих знаниями в области логистики, информационных технологий и управления, способствует повышению эффективности всей системы.

Логистическое обеспечение туристической деятельности играет ключевую роль в формировании конкурентоспособной и устойчивой туристической индустрии. Эффективное управление потоками туристов, информации и ресурсов позволяет повысить качество услуг и удовлетворенность потребителей.

Современные вызовы, включая цифровизацию, глобализацию и экологические ограничения, требуют внедрения инновационных подходов к организации логистических процессов. Комплексное решение существующих проблем возможно только при условии интеграции всех участников рынка и активного использования современных технологий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. — 640 с.
2. Сергеев В. И. Логистика: учебник. — М.: Юрайт, 2020. — 487 с.
3. Кристофер М. Логистика и управление цепями поставок. — СПб.: Питер, 2018. — 320 с.
4. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 797 с.
5. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Логистика в туризме. — М.: Транспорт, 2016. — 256 с.
6. Кузнецов О. А. Логистика в сфере услуг: теория и практика. — М.: КНОРУС, 2021. — 312 с.

ГЕОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ИСТОЧНИК НАЦИОНАЛЬНОГО ДОХОДА: ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

[1]Абдурахманова М.А., [2]Исомиддинов Умиджон Абдулло угли
[1]д.э.н., проф., [2]студент 3-го курса,
Университет Геологических наук
https://doi.org/10.5281/zenodo.20471915

Аннотация. *В работе рассматривается роль геологических ресурсов как важный источник национального дохода Республики Узбекистан. Анализируется значение минерально-сырьевых ресурсов — нефти, газа, золота, урана и других полезных ископаемых — в развитии национальной экономики, формированию экспортных доходов и обеспечению промышленного роста. Показано, что эффективное управление минерально-сырьевой базой способствует экономическому развитию страны и укреплении её макроэкономической стабильности.*

Ключевые слова: *геологические ресурсы, национальный доход, экономика узбекистана, минерально-сырьевая база, добывающая промышленность, экспорт полезных ископаемых, геологоразведка, устойчивое развитие.*

Введение

Геологические ресурсы являются одним из важных компонентов экономического развития государства. Они обеспечивают промышленность сырьем, формируют экспортные доходы и создают рабочие места. Рациональное использование природных ресурсов и эффективное управление ими имеют стратегическое значение для устойчивого экономического роста и национальной безопасности.

В условиях глобальной конкуренции и интеграции национальной экономики в мировое хозяйство роль развития геологоразведочных предприятий занимает стратегически важное место в экономики страны. Республика Узбекистан обладает значительным минерально-сырьевым потенциалом. В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы» [40], а также приоритетными направлениями стратегии «Узбекистан-2030» [41], одной из важных задач является расширение геологоразведочных работ, привлечение иностранных инвестиций и развитие международного сотрудничества в данной сфере.

В докладе Президента Шавкат Мирзиёева, отмечается, что общий ресурсный потенциал недр страны составляет около **3 трлн долларов США**, при этом геологический изучено лишь около **40% территории.** Это свидетельствует о большом потенциале дальнейших открытий.

Минеральные ресурсы страны включают: энергоносители, драгоценные и цветные металлы, редкие элементы, а также различные виды нерудного сырья.

[40] Указ Президента Республики Узбекистан «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 28.01.2022 г. № УП-60

В последние годы в Узбекистане проводится модернизация геологической отрасли: расширяются геологоразведочные работы, внедряются современные технологии и привлекаются инвестиции. Все это направлено на увеличение добычи полезных ископаемых и развитие перерабатывающей промышленности с высокой добавленной стоимостью.

Цель данного исследования — проанализировать роль геологических ресурсов в формировании национального дохода Узбекистана, оценить текущее состояние отрасли и определить перспективы её дальнейшего развития.

Методология исследования

Методология исследования основана на анализе статистических данных, сравнения показателей добычи и доходов от использования природных ресурсов, а также обобщения научных и аналитических источников.

В качестве информационной базы использовались:

- официальные данные государственных органов Республики Узбекистан,
- материалы геологических и горнодобывающих организаций,
- публикации международных аналитических агентств и научных исследований.

Анализ роли геологических ресурсов в экономике Узбекистана

Узбекистан располагает значительными запасами полезных ископаемых. В государственном балансе учтено **более 2500 месторождений**, включая золото, серебро, углеводороды (нефть, газ, конденсат), уран, а также цветные и редкоземельные металлы.

Страна занимает заметные позиции в мировом рейтинге по запасам отдельных ресурсов:

- **4-е место по запасам золота**,
- **8-е место по серебру**,
- **7-е место по урану**,
- **10-е место по меди**,
- **4-е место по калийным солям**,
- **8-е место по вольфраму**.

Кроме того, в стране имеются запасы стратегически важных минералов, включая молибден, литий, магний, графит, германий и титан.

Геологические ресурсы играют важную роль в экономике страны, обеспечивая экспортные доходы, развитие промышленности и занятость населения. Налоговые поступления от пользования недрами составляют около **1,37% ВВП Узбекистана**.

Одним из главных источников валютных поступлений является золото. В **2024 году добыча составила около 96,4 тонн**, что позволило Узбекистану занять **4-е место в мире**. Подтвержденные запасы золота оцениваются примерно в **2,1 тыс. тонн**, а общие — около **3,35 тыс. тонн**.

Значительную роль играет и добыча урана. Узбекистан занимает **5-е место в мире по добыче**, а к **2030 году** планируется увеличить производство с **4,2 тыс. тонн до 7,2 тыс. тонн**.

Медь, добываемая преимущественно Алмалыкским горнометаллургическим комбинатом, составляет около **150 тыс. тонн в год**, при планах увеличения до **450–500 тыс. тонн к 2031 году**.

Природный газ остается ключевым энергоресурсом страны. В **2023 году добыча составила около 44,2 млрд м³**, при потенциальных возможностях до **60–70 млрд м³ в год**.

Минеральные ресурсы занимают значительную долю во внешней торговле страны. В **2023 году экспорт Узбекистана составил около 28 млрд долларов**, а к **2025 году прогнозируется рост до 33,4 млрд долларов**. Основными экспортными товарами остаются золото, энергоносители и металлы.

Следует отметить, что на сегодняшний день эффективное функционирование национальной экономики невозможно без развитой системы внешнеэкономических связей. Интеграция страны в мировую экономику способствует ускорению экономического роста, повышению технологического уровня производства, более рациональному использованию природно-сырьевых ресурсов, а также снижению дефицита товаров и, как следствие, улучшению качества жизни населения.

Поскольку ВЭД геологоразведочных предприятий включает импорт высокотехнологического оборудования, привлечение иностранных инвестиций и стратегических партнеров, позволяет участвовать в международных геологических предприятиях, использование иностранных специалистов. Одним из значительных является экспорт геологоразведочных услуг. Современная геологоразведка не может устойчиво развиваться без внешнеэкономической деятельности, поскольку данная отрасль требует значительных финансовых вложений и использования передовых научных технологий.

В последние годы в геологический сектор Узбекистана привлечено около **1,7 млрд долларов инвестиций**. Это показывает рост инвестиционной привлекательности страны. Основная доля инвестиции направляются на развитие геологоразведовательных работ, на модернизации добычи полезных ископаемых и на создания перерабатывающей промышленности. Государственная политика направлена на модернизацию отрасли и развитие геологоразведочных работ, объем которых увеличился примерно **в три раза**.

В отрасли активно внедряются современные технологии:

- 3D-сейсморазведка
- аэрогеофизические исследования
- космогеологические методы
- цифровая геология

Ключевую роль в развитии отрасли играет Uzbekgeologorazvedka, переходящая на международные стандарты финансовой отчетности (IFRS). В **2024 году** компании был присвоен кредитный рейтинг **B-** агентством S&P Global Ratings.

Государственные программы предусматривают реализацию десятков проектов по увеличению запасов полезных ископаемых и освоению критически важных ресурсов. До **2028 года** планируется реализовать около **70 проектов** на сумму **1,6 млрд долларов**.

Все это способствует долгосрочному экономическому росту и индустриализации страны.

Узбекистан активно развивает международное сотрудничество в сфере геологии и горнодобывающей промышленности. Страна взаимодействует с рядом иностранных компаний, включая China National Nuclear Corporation, в области разведки и добычи полезных ископаемых.

Большое внимание уделяется подготовке кадров. University of Geological Sciences сотрудничает с международными научными и образовательными центрами, что способствует внедрению современных технологий и повышению квалификации специалистов.

Еще одним из наиболее практичных и эффективных направлений внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в геологической отрасли является международное производственное сотрудничество. Это что позволяет объединять финансовые ресурсы, технологии и опыт. Существенную роль играет выполнение контрактных работ и оказание геологоразведочных услуг для зарубежных заказчиков, а также участие в международных тендерах на разработку месторождений. К основным направлениям международного производственного сотрудничества относятся[42]: Международное техническое содействие. Данный вид сотрудничества предполагает поддержку стран, находящихся на этапе экономического развития или модернизации. Помощь предоставляется в сфере внедрения технологий, совершенствования производства продукции, а также в вопросах эффективного управления народным хозяйством.

Инвестиционное сотрудничество. Его назначение — более рациональное использование имеющихся ресурсов и повышение экономической эффективности за счёт участия государства в международном разделении труда и обновления технологической базы экономики.

Таблица 1.

Сравнительная таблица состояния инвестиционной политики в Узбекистане (2022–2025 гг.)

Показатели	**2022 год**	**2023 год**	**2024 год**	**2025 год (оценка)**
Инвестиционный климат в стране	Начало активных реформ, частичное упрощение бизнес-процедур, сохраняются бюрократические барьеры	Улучшение инвестиционного климата, внедрение цифровых госуслуг, рост доверия инвесторов	Существенное улучшение условий ведения бизнеса, усиление системы «одного окна», рост международных рейтингов	Стабильный и более прозрачный инвестиционный климат, дальнейшая цифровизация и либерализация экономики
Инвестиции в горнодобывающую промышлен	~2,1 млрд $	~2,6 млрд $	~3,5 млрд $	~4,0 млрд $ (прогноз)

[42] Киреев А.П. «Международная экономика». – М.: Международные отношения, 2020

ность (млрд $)				
Основные направления инвестиций в горнодобывающей отрасли	Базовая добыча золота и меди, ограниченная модернизация предприятий	Расширение добычи, начало модернизации перерабатывающих мощностей	Активная модернизация, внедрение технологий, рост переработки сырья	Глубокая модернизация, цифровизация добычи, рост экспортного потенциала
Проблемы инвестиционной политики	Высокая бюрократия, слабая инфраструктура, ограниченный доступ к финансированию	Снижение барьеров, но сохраняются региональные дисбалансы	Сокращение административных барьеров, но сохраняется дефицит кадров и инфраструктурные проблемы	Частичное решение проблем, но сохраняются риски внешней зависимости и кадрового дефицита
Участие иностранных инвестиций (%)	~35%	~42%	~48%	~52% (рост доли)

В приеденной таблицы показана сравнительная состояния инвестиционной политики в Узбекистане на 2022-2025годы (таблица №1). Эта отрасль играет важную роль в экономике страны, формируя значительную часть промышленного производства и экспортных доходов. Динамика инвестиции с 2016 по 2025 годы показана в 2-таблице.

Таблица2 .

Динамика инвестиции в горнодобывающую промышленность

Год	Объем инвестиций (млрд долларов США)	Динамика к предыдущему году	Краткое описание
2016	1.2	+14%	Начальный этап модернизации отрасли, ограниченный приток инвестиций

2017	1.4	+16%	Начало реформ и постепенное улучшение инвестиционного климата
2018	1.6	+14%	Рост иностранных инвестиций, первые крупные проекты
2019	1.9	+19%	Активизация добычи золота и меди, расширение производств
2020	1.7	-11%	Временное снижение из-за пандемии COVID-19
2021	2.1	+24%	Восстановление инвестиционной активности
2022	2.6	+23%	Ускорение реформ, рост интереса иностранных инвесторов
2023	3.0	+15%	Расширение проектов по модернизации предприятий
2024	3.5	+17%	Существенный рост инвестиций, активное внедрение технологий
2025	4.0	+14%	Прогнозируемый рост, усиление экспортного потенциала

Из таблицы видно, что в период 2016–2025 годов объём инвестиций, направленных в горнодобывающую промышленность Узбекистана, увеличился более чем в три раза. Наиболее значительный рост наблюдается после 2021 года, что напрямую связано с проводимыми экономическими реформами и повышением доверия иностранных инвесторов.

В геологоразведочной отрасли показатель экспортной ориентации определяется не только объемами заключенных контрактов, но и уровнем подтвержденности минерально-сырьевой базы. В этой связи важное значение имеет оценка ресурсов и запасов полезных ископаемых по международным стандартам JORC и CRIRSCO, обеспечивающим единые требования к классификации и предоставлению геологической информации/

Применение данных стандартов способствует признанию результатов геологоразведочных работ иностранными инвесторами, повышает инвестиционную привлекательность проектов и облегчает выход компаний на зарубежные рынки, что в конечном итоге усиливает развитие их внешнеэкономической деятельности.

Resources / Reserves		Tons	Grade (% CaF_2)	% of total
Soviet	JORC/CIM			
B	Proven Ore Reserves	3,222,600	44.8%	38.5%
C1	Probable Ore Reserves	1,028,300		11.5%
C2	Indicated Ore Reserves	4,441,000	48.5%	50.5%
Total		8,791,900		100%

Рис. 1 Пример оценки минеральных ресурсов на основе JORC[43]

Следовательно, применение международных стандартов и финансовых индикаторов позволяет объективно оценить результаты участия предприятий в зарубежных проектах, а также сопоставить эффективность различных направлений деятельности. Использование единых стандартов способствует повышению доверия со стороны иностранных партнеров и инвесторов, укреплению конкурентоспособности геологоразведочных предприятий на мировом рынке и более эффективной реализации внешнеэкономической стратегии. Мировая практика показывает, что многие страны создают специализированные структуры для проведения геологоразведочных работ за рубежом ы целях диверсификации ресурсных поставок и укрепления сырьевой безопасности государства. Среди таких стран можно выделить следующие: Япония осуществляет внешнюю разведку через организацию Japan Organization for Metals and Energy Security, Южная Корея – через Korea Resources Corporation, Китай реализует международные проекты с участием China Nonferrous Metal Mining Group, Россия выполняет геологоразведку за рубежом через Rosgeo. Подобные структуры создаются с целью обеспечения сырьевой безопасности, диверсификации источников минеральных ресурсов и расширения внешнеэкономической деятельности геологоразведочных предприятий.

В Китай реализация стратегии внешней геологоразведки осуществляется в рамках государственной политики «выхода за рубеж» в сырьевом секторе. Важную роль в этом процессе играют такие структуры, как China Geological Survey и China Nonferrous Metal Group. Указанные организации участвуют в геологоразведочных проектах в странах Африки, Центральной Азии и Латинской Америки, обеспечивая доступ к стратегическим видам минерального сырья. Основной целью их деятельности является удовлетворение потребностей промышленности Китая в цветных и редкоземельных металлах, необходимых для развития высокотехнологичных отраслей экономики. Результаты реализации данной стратегии подтверждаются значительным ростом участия Китая в мировой добыче полезных ископаемых. Так, доля китайского участия в мировой добыче

[43] JORC Code for Reporting of Exploration Results, Mineral Resources and Ore Reserves. URL: https://www.jorc.org

меди увеличился с 10% в 2016 году до 19% в 2024 году, что свидетельствует о существенном укреплении позиций страны в глобальном сырьевом рынке [44].

Несмотря на значительный потенциал, существуют определённые проблемы, которые выражаются в сырьевой направленности экономики (зависимость от экспорта сырья может ограничивать устойчивое развитие); недостаточная переработка - отсутствие глубокой переработки снижает добавленную стоимость; существующие экологические риски при добыче полезных ископаемых, оказывает негативное влияние на окружающую среду. Все эти проблемы ограничивает устойчивое развитие экономики и требуют внедрения современных технологий разведки, цифровизации геологической отрасли, применения «зеленых технологий» и глубокой переработки сырья.

Основные результаты исследования

Проведенный анализ показывает, что геологические ресурсы являются важным источником национального дохода Узбекистана. Значительные запасы золота, урана, меди и природного газа обеспечивают экспортные поступления и развитие промышленности.

Несмотря на относительно небольшой прямой вклад в ВВП, геологическая отрасль играет ключевую роль в формировании валютных доходов и промышленного потенциала страны. Потенциал недр, оцениваемый примерно в **3 трлн долларов**, свидетельствует о значительных перспективах дальнейшего развития отрасли.

Реформы, направленные на модернизацию геологического сектора, внедрение современных технологий и привлечение инвестиций, повышают эффективность использования природных ресурсов и инвестиционную привлекательность отрасли.

Заключение

Геологические ресурсы остаются важным фактором экономического развития Республики Узбекистан. Их эффективное использование способствует росту национальной экономики, увеличению экспортных доходов и развитию промышленности.

Дальнейшее развитие отрасли связано с расширением геологоразведочных работ, освоением новых месторождений. Важную роль также играет международное сотрудничество и развитие кадрового потенциала.

При сохранении текущей стратегии развития геологических ресурсов будут и в дальнейшем служить важной основой экономического роста и повышения благосостояния населения страны. Для достижения долгосрочного экономического роста необходимо переходить от сырьевой модели к индустриально-инновационной.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ministry of Mining Industry and Geology of Uzbekistan. Официальные статистические данные и аналитические отчёты.
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 28.01.2022 г. № УП-60.
3. State Committee on Geology and Mineral Resources of Uzbekistan. Геологические отчёты и данные по минерально-сырьевой базе.
4. World Nuclear Association. Global Uranium Production Statistics.

[44] https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/2025/10/china-overseas-mining-2025-gold-and-energy-transition-metals

5. S&P Global Ratings. Analytical report on Uzbekistan mining sector.
6. World Bank. Uzbekistan Economic Update Reports.
7. UN Comtrade. International Trade Statistics Database.
8. Национальные статистические данные Республики Узбекистан (2023–2024).
9. Киреев А.П. «Международная экономика». – М.: Международные отношения, 2020

Contents – Mundarija – Содержание

Usmanova Dilfuza Ilhomovna, Usmanov Shakhzod Shokhrukhovich
THE IMPACT OF DEMOGRAPHIC DYNAMICS ON THE SERVICE SECTOR: AN ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE REGIONS OF UZBEKISTAN 7

Ravshan Yusupov
RIVOJLANAYOTGAN DAVLATLARDA RAQAMLI MOLIYAVIY INKLYUZIVLIK KO‘BNING BARQAROR O‘SISHINING OMILI SIFATIDA: NAZARIY ASOSLAR VA EMPIRIK DALILLAR 15

Uralov Akbarali Babanazarovich, Rajabov Jaxongir Zokir o‘g‘li
ELEKTRON TIJORATDA RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARINING SAMARADORLIKKA TA’SIRI 22

Kambarov Jamoliddin Xikmatullayevich, Tashpulatova Muniraxon Mahmudovna
KORXONALARDA RISK MENEJEMENTINI JORIY ETILISH MEXANIZMLARI..... 25

Barataliyev Faxriddin Muxitdin o‘g‘li
MINTAQAVIY TURIZM INFRATUZILMASIDAN SAMARALI FOYDALANISHNING KLASTER MEXANIZMINI SHAKLLANTIRISH MUMAMMOLARI 32

Sultonov M.B., Mamadjonov Oltinbek Baxodir o‘g‘li
O‘ZBEKISTONDA SOLIQ TIZIMINI RAQAMLASHTIRISH: XALQARO TAJRIBA, AMALIYOT VA ISTIQBOLLAR 38

Sagieva Moldir Orazbay qizi
MINTAQA IQTISODIYOTIDA SUV RESURSLARI SALOHIYATINI OSHIRISH MUAMMOLARI VA OLDINI OLISH CHORALARI 49

Soxibova Muslimaxon Xolmatjon qizi
ZIYORAT HUDUDLARINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING SMART MODELI 54

Ачилова Жанна Альбертовна
ЯЗЫКОВАЯ АДАПТАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПЕРЕГОВОРНОГО СТИЛЯ С РУССКОГО НА АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК: ПРОЦЕДУРА, ПСИХОМЕТРИЧЕСКАЯ ВАЛИДАЦИЯ И НАДЁЖНОСТЬ КРОСС-ЯЗЫКОВОГО ПРИМЕНЕНИЯ 58

Nasibboyev Fazliddin Sirojidinovich
TO‘QIMACHILIK KORXONALARINING INNOVATSION RIVOJLANISHINI TA’MINLASHDA BOSHQARUV YONDASHUVLARI 64

Narzillayeva Ra’no
BIZNES BOSHQARUVIDA ETIK QOIDALAR VA PROFESSIONAL MAS’ULIYAT... 70

Султонмуродов Мирзо-Улугбек Мукумжон углы
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРОВ ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ 74

Xodjayeva Nargizaxon Anatoliyevna
MARKETING STRATEGIES AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UZBEKISTAN 81

U.A. Hamrokulov, M.R. Raxmonberdiyeva
XUSUSIY VA DAVLAT OLIY TA'LIM MUASSASALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI 87

Begmatov Khusanbek
MANAGING MIGRATION SHOCKS IN TIMES OF CRISIS: LESSONS FROM INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR UZBEKISTAN'S INDUSTRIAL ECONOMY .. 93

Xujamuratov A.M., Eshchanova Mohira Uktamovna
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI KAPITALLASHUVINI BOSHQARISH 98

Солиева Гулбахор Ахмаджановна
ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИКИ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ УСТРАНЕНИЯ 107

Абдурахманова М.А., Исомиддинов Умиджон Абдулло угли
ГЕОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ИСТОЧНИК НАЦИОНАЛЬНОГО ДОХОДА: ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН 110

International scientific journal Management, Marketing and Finance

VOLUME 3 ISSUE 4
MAY 2026

“Menejment, marketing va moliya” xalqaro ilmiy jurnali
2026-yil 4-soni

Published: 31.05.2026. Font: “Times New Roman”.

Ilmiy maqolalarga qo‘yiladigan texnik talablar:

“Management, Marketing and Finance” xalqaro ilmiy jurnali oliy ta’lim muassasalarining professor-o‘qituvchilari va ilmiy izlanuvchilari tomonidan olib borilayotgan ilmiy-tadqiqot ishlari natijalarini ilmiy maqola tarzida chop etadi. Shuningdek jurnalga ishlab chiqarish tashkilotlari va korxonalarida faoliyat ko‘rsatib, ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borayotgan hodimlarning ham ilmiy maqolalari kiritiladi.

“Management, Marketing and Finance” xalqaro ilmiy jurnali quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha maqolalar qabul qiladi:

05.00.00 - TEXNIKA fanlari;

08.00.00 - IQTISODIYOT fanlari;

12.00.00 - YURIDIK(Huquq) fanlari.

Jurnalning rasmiy tillari: o‘zbek, ingliz, rus.

- maqolalar ilmiy jurnal yo‘nalishlariga oid dolzarb mavzularda, ilmiy tahlil va tugallangan fikrlar asosida amaliy tavsiyalar bilan taqdim etilishi lozim.

- maqolalar hajmi – 5 betdan ortiq bo‘lmasligi lozim.

- matn formati: MS Word, Times New Roman shrifti, 12 kegl kattalikda bo‘lishi kerak. Satrlar oralig‘i 1,5 interval. Chegara o‘lchovlari: barcha tomondan – 2 sm. Matn boshlanishida 1 sm satr boshi tashlanadi.

- rasm va jadvallar nomlanishi arab raqamlari bilan belgilanishi (1-rasm, 1-jadval va h.k.), maqola matnida ularga havola etish lozim; jadvallar ichidagi yozuvlar 12 kegl bo‘lishi kerak. Foydalanilgan adabiyotlarga matnda havola beriladi.

- maqola nomi va muallif (hammualliflar)ning familiyasi, ismi-sharifi katta harflar bilan 12 keglda (ilmiy darajasi, ilmiy unvoni, ish joyi, lavozimi, telefon raqami, e-mail kichik harflar bilan) o‘rta qismiga joylashtiriladi.

“Management, Marketing and Finance” xalqaro ilmiy jurnalida har bir maqolaga DOI raqam olinib, Polshaning Indeks Copernikus(OAK12), Yevropaning Zenodo va Open Aire, Rossiyaning Cyberlinenka, Angliyaning Europub xalqaro ilmiy bazalariga va www.jmmf.uz saytiga joylanadi, Google akademiya xalqaro ilmiy qidiruv tizimida indekslanadi.

Har bir muallif bir vaqtning o‘zida yakka va hammualliflikda maqola bilan qatnashishi mumkin.

Maqola elektron shaklda +998 95 863 63 40 (https://t.me/Science_MMM_journal) telegram profili orqali qabul qilinadi.

Shuningdek maqolalar journalmmf@gmail.com elektron manzillariga yuborilishi mumkin.

Maqolalar har oyning 25-kuniga qadar qabul qilinadi.

Jurnalning nashr etilish sanasi: har oyning so‘nggi sanasi.

Jurnalning rasmiy sayti: https://jmmf.uz

Ma’lumot uchun telefonlar: +998 95 863 63 40; +998 90 992 00 95 (MDIST).