

HCS D

**Human capital and social
development.**

2026 – volume 22, issue 4

Inson kapitali va ijtimoiy rivojlanish jurnali.

2026 – 22-jild, 4-son



**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
SHAROF RASHIDOV NOMIDAGI SAMARQAND DAVLAT
UNIVERSITETI**



**Inson kapitali va ijtimoiy rivojlanish jurnali
Journal Human capital and social development
Журнал Человеческий капитал и социальноеразвитие
Jurnali**

22-jild, 4-son (iyul) 2026.

Jurnal 2021-yilda tashkil topgan.

Davriyligi: har ikki oyda

Davriy nashirning rasmiy nomi: “Inson kapitali va ijtimoiy rivojlanish”-“Human capital and social development”-“Человеческий капитал и социальное развития” O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan 19.05.2021 sanada berilgan №1179 guvohnomasi bilan ro‘yhatdan o‘tgan.

Jurnal: O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi Rayosatining 2023-yil 29-avgustdagi 342/5-son qarori bilan tasdiqlangan Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) Ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiya ishlari yuzasidan dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro‘yhatiga kiritilgan.

Jurnal asoschilari: Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti Inson resurslari va mahalla tarqqiyotini boshqarish instituti.

Nashr etuvchi: SamDU tahririy-nashriyot bo‘limi.

Xalqaro indeksi: ISSN 3030-3672

Tahririyat telefoni: +998 (94) 283 56 78, +998 (90) 502 13 03

Pochta manzili: 140104, Samarqand shahar., Universitet xiyoboni, 4

Web-sayt: www.hcsd.samdu.uz.

E-mail: muhridinrabbimov@gmail.com

**«INSON KAPITALI VA IJTIMOYIY RIVOJLANISH»
«HUMAN CAPITAL AND SOCIAL DEVELOPMENT»
«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ»
JURNALI**

Bosh muharrir: t.f.d., prof. Xalmuradov Rustam Ibragimovich

Bosh muharrir o‘rinbosari: i.f.d., prof. Arabov Nurali Uralovich

Kotib: PhD, dots. Nasimov Ikrom Xusanovich

Texnik muharrir: assistent., Rabbimov Muxriddin Musoqul o‘g‘li

TAHRIRIYAT KENGASHI

O‘zFA akademigi, i.f.d., prof. Abdurahmonov Qalandar Xodjayivech

O‘zFA akademigi, i.f.d., prof. G‘ulomov Saidaxror Saidaxmedovich

PhD, professor Arindam Banik (Xalqaro menejment instituti, Hindiston)

PhD, professor (Szechenyi Istvan universiteti, Vengriya) Mahendru Mandeep Kaur

PhD, professor (Balikesir universiteti, Balikesir, Turkiya) Blend Ibrahim

PhD, professor Jiye Li (Sian Jiatong universiteti, Xitoy Xalq Respublikasi)

DSc, professor (Vengriya Qishloq xo‘jaligi va hayotiy fanlar tadqiqot universiteti, Vengriya) Zoltan Lakner

PhD, dots. Djurakulov Shoxrux Davronovich (SamDU)

i.f.n., dots. Yuldashev Shamsiddin Qiyomiddinovich (SamDU)

i.f.n., dots. Nizamov Axtam Numonovich (SamDU)

i.f.n., dots. Bozorov Berdimurod Ulug‘murodovich (SamDU)

i.f.n., dots. Boboqulov Bahromqul Mamatkulovich (SamDU)

i.f.n., dots. Usmonova Dilafruz Karshiyevna (SamDU)

i.f.n., dots. Alibekova Saodat Lapasovna (SamDU)

PhD, dots. Ulug‘murodova Nodira Berdimuradovna (SamDU)

PhD, dots. Eshburiyev Umarbek Rashidovich (SamDU)

PhD, dots. Bakayev Ziyovuddin Toshbolta o‘g‘li (SamDU)

PhD, dots. Karjavova Xurshida Abdumalikovna (SamDU)

PhD, dots. Boltayev Burxon Sadinovich (SamDU)

PhD, dots. Djalilov Faxriddin Azimovich (SamDU)

XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA XODIMLAR MEHNAT UNUMDORLIGINI OSHIRISHDA ZAMONAVIY HRM TEXNOLOGIYALARINING O'RNI

A.M.Rustamov 

Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti, Samarqand, O'zbekiston.

OPEN ACCESS

HCSD

Correspondence

Rustamov Abulqosim Musoqul o'g'li

Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti

Inson resurslari va mahalla taraqqiyotini boshqarish insituti

Iqtisodiy nazariya yo'nalishi magistratura mutaxassisligi bitiruvchisi

Tel: +998 93 780 75 35

Email: abulqosimrustamov@gamil.com

Received: 08 June 2026

Revised: 22 June 2026

Accepted: 14 July 2026

Published: 31 July 2026

Funding source for publication: Samarkand State University.

Publisher's Note: HCSD stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: Journal Human capital and social development © 2 by Samarkand State University is licensed <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Annotatsiya: Mazkur maqolada xizmat ko'rsatish korxonalarida xodimlar mehnat unumdorligini oshirishda zamonaviy inson resurslarini boshqarish (HRM) texnologiyalarining tashkiliy-iqtisodiy imkoniyatlari tadqiq etiladi. Elektron HRM (e-HRM), HRIS, HR-analitika, xodimlarni raqamli o'qitish, smenalarni algoritmik rejalashtirish hamda samaradorlik ko'rsatkichlarini boshqarish vositalari tizimlashtiriladi. O'zbekiston bozor xizmatlari hajmi to'g'risidagi rasmiy ma'lumotlar sektorning iqtisodiy ko'lamini sifatida tahlil qilinadi. Xodim-soatga to'g'ri keladigan standartlashtirilgan xizmatlar, xizmat sifati, raqamli kompetensiya va kadrlar qo'nimsizligi kabi mezonlarni birlashtiruvchi maqsadli integral indeks hamda loyiha rentabelligini baholash usuli taklif etiladi. Shartli korxona misolida 3 yillik pul oqimlari va sezgirlik tahlili hisoblangan. Keltirilgan korxona ko'rsatkichlari amaldagi korxonadan olingan empirik natijalar emas. Natijalar HRM loyihalarini tanlash va baholash bo'yicha amaliy tavsiyalarni asoslashga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: xizmat ko'rsatish korxonasi, mehnat unumdorligi, HRM, e-HRM, HRIS, HR-analitika, raqamli kompetensiya, mijozlar qoniqishi, ROI, NPV, integral indeks.

РОЛЬ СОВРЕМЕННЫХ HRM-ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Аннотация: В статье рассмотрены организационно-экономические аспекты внедрения современных технологий управления человеческими ресурсами в предприятиях сферы услуг. Систематизированы решения электронного HRM, HR-аналитики, цифрового обучения, планирования смен и управления эффективностью. В качестве макроэкономического контекста использованы официальные данные об объёме рыночных услуг Узбекистана. Предложен целевой интегральный индекс, включающий производительность труда, клиентскую удовлетворённость, обучение персонала, время ожидания и текучесть кадров. На условном примере рассчитаны показатели NPV, ROI, BCR и проведён анализ чувствительности. Расчётные значения являются модельными и не отражают результаты реально обследованного предприятия. Подчёркнута необходимость защиты данных работников и проверки фактического эффекта внедрения.

Ключевые слова: сфера услуг, производительность труда, цифровое управление персоналом, HR-аналитика, HRIS, качество обслуживания, экономическая эффективность.

THE ROLE OF MODERN HRM TECHNOLOGIES IN IMPROVING EMPLOYEE LABOUR PRODUCTIVITY IN SERVICE ENTERPRISES

Abstract: This article analyses the organisational and economic potential of digital human resource management technologies in service enterprises. It discusses electronic HRM, HR information systems, people analytics, digital learning, workforce scheduling and performance management. Official statistics on market services in Uzbekistan provide sectoral context, while the enterprise-level framework distinguishes technology adoption from attributable productivity and service-quality outcomes. A target-based composite index combines labour productivity, customer satisfaction, training coverage, waiting time and employee turnover. A hypothetical three-year investment scenario demonstrates net present value, return on investment, benefit-cost ratio and sensitivity to assumptions. The numerical enterprise scenario is illustrative rather than an observed business result. The paper also addresses workforce privacy, fairness and the importance of a credible counterfactual evaluation.

Keywords: service enterprises, labour productivity, digital HRM, HR analytics, HRIS, service quality, employee development, economic efficiency.

Kirish

Raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmat ko'rsatish korxonalari faoliyatining iqtisodiy natijalari ko'p jihatdan inson kapitali, xizmat jarayonlarini tashkil etish va mijoz bilan to'g'ridan-to'g'ri muloqot sifatiga bog'liq. Ishlab chiqarish korxonalaridan farqli ravishda xizmat ko'rsatishda bir xodimning kasbiy kompetensiyasi, band bo'lgan vaqti, mijoz talabiga moslashuvi hamda jamoaviy koordinatsiyasi yakuniy natijaga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois xodimlar mehnat unumdorligini faqat xizmat ko'rsatish tezligi bilan o'lchash xizmat sifati va mijozlar manfaatlarini e'tibordan chetda qoldirishi mumkin.

HRM (Human Resource Management) tushunchasi xodimlarni tanlash, yollash, joylashtirish, o'qitish, rag'batlantirish, faoliyatini baholash hamda kadrlar salohiyatini strategik boshqarishni ifodalaydi. Zamonaviy HRM texnologiyalari esa ushbu funksiyalarni yagona axborot muhiti, raqamli ma'lumotlar va tahliliy vositalar asosida bog'laydi. Masalan, HRIS xodim ma'lumotlarini tizimlashtiradi, elektron ta'lim platformasi kompetensiya yetishmovchiligini kamaytirishi mumkin, ish jadvalini optimallashtirish esa talab yuqori bo'lgan soatlarda yetarli xodim bilan xizmat ko'rsatishga yordam beradi [4; 5].

O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda bozor xizmatlari hajmi 1 050,3 trln so'mga yetgan, 2024-yilning mos davriga nisbatan real o'sish 14,7 foizni tashkil etgan [1]. Xizmatlar hajmining kengayishi korxonalardan moslashuvchan xodimlar siyosati, mehnat jarayonlari bo'yicha aniq hisob va xizmat sifatini nazorat qilishni talab qiladi. Mazkur makroko'rsatkichlarni HRM

vositalarining to'g'ridan-to'g'ri iqtisodiy samarasi deb baholash mumkin emas, chunki ular talab, narxlar, hisobot qamrovi va boshqa omillar bilan birgalikda shakllanadi.

Tadqiqotning maqsadi — xizmat ko'rsatish korxonalarida zamonaviy HRM texnologiyalaridan foydalanish yo'nalishlarini tizimlashtirish, ularning mehnat unumdorligiga ta'sirini baholash ko'rsatkichlarini takomillashtirish va moliyaviy samaradorlikni tekshirish uchun qo'llanadigan metodik yondashuvni ishlab chiqish. Ushbu maqsad HRM investitsiyasi, xodimning real ish jarayoni va mijozlar uchun yaratilgan qiymat o'rtasidagi aloqalarni aniqlashni taqozo etadi.

Adabiyotlar tahlili va nazariy asoslar

Inson resurslarini boshqarishning raqamli shakllari bo'yicha ilmiy ishlarda e-HRM, digital HRM va HR-analitika atamalarini farqlash zarurligi ko'rsatilgan. S. Strohmeier (2020) raqamli HRMni faqat qog'oz hujjatni elektron formatga o'tkazishdan kengroq, ya'ni kadrlar boshqaruvi jarayonining raqamli qayta tashkil etilishi sifatida yoritadi [4]. T. Bondarouk va C. Brewster (2016) texnologiyaning natijasi uning ishlatilish usuli, tashkiliy muhit va inson omilidan ajralmas ekaniga e'tibor qaratadi [5]. Ushbu qarashlardan kelib chiqib, HRM platformasini xarid qilish va mehnat unumdorligining ortishini ikkita alohida natija sifatida qayd etish lozim.

J. Marler va J. Boudreau (2017) HR-analitika bo'yicha ilmiy adabiyotlarni umumlashtirib, kadrlar ma'lumotlaridan foydalanishda dalillarga asoslangan qaror qabul qilish va uning amaliy natijalarini isbotlash muammolarini ko'rsatgan [6]. HR-analitika korxona faoliyatining moliyaviy va operatsion ko'rsatkichlari

bilan birlashtirilmaguncha, xodimlar haqida ko'p sonli ma'lumot yig'ishning o'zi iqtisodiy qiymat yaratmaydi. Shu sababli kadrlar almashinuvi, ishdan bo'shash sabablari, kechikishlar va o'qitish xarajatlarini xizmat natijalari bilan bog'laydigan ma'lumotlar modeli talab etiladi.

J. Heskett va hammualliflar tomonidan bayon etilgan "service-profit chain" konsepsiyasi xodimlar uchun xizmat sharoiti, mijozlar qoniqishi va korxona moliyaviy natijalari o'rtasidagi bog'lanishni tushuntirishda muhim nazariy asosdir [7]. J. Harter, F. Schmidt va T. Hayesning 2002-yildagi meta-tahlilida 36 kompaniyadagi 7 939 biznes birliklari misolida xodimlar qoniqishi va faolligi bilan mijozlar qoniqishi, unumdorlik hamda foyda o'rtasidagi statistika asosidagi munosabatlar tahlil qilingan [8]. Biroq ushbu xalqaro natijalarni mahalliy korxonalar uchun aniq foizlik samara sifatida ko'chirib qo'llash to'g'ri emas.

OECDning 2023-yilgi mehnat bozori bo'yicha hisobotida sun'iy intellekt va algoritmik boshqaruv kasbiy ko'nikmalar tarkibini o'zgartirishi, ayrim jarayonlarni tezlashtirishi bilan birga mehnat intensivligi, xodimlar avtonomiyasi va shaxsiy ma'lumotlar himoyasi bo'yicha xavf tug'dirishi qayd etiladi [9]. CIPDning 2025-yilgi tavsiyalariga ko'ra, people analytics xodimlar ma'lumotlari yordamida biznes muammolarini hal etishga qaratilgan bo'lishi, ularni kuzatish zarurati esa shaffoflik va me'yoriy talablar bilan muvozanatlashishi kerak [10]. ISO 30414:2025 standarti inson kapitali hisoboti uchun unumdorlik, kadrlar qo'nimsizligi, o'qitish, xarajatlar va xodimlar farovonligi kabi ko'rsatkichlarni tizimlashtiradi [11].

Xizmatlar sifatini o'lchashda A. Parasuraman, V. Zeithaml va L. Berry tomonidan taklif etilgan SERVQUAL yondashuvi mijoz kutishlari va idrok etgan sifat o'rtasidagi farqlarni tahlil qilish uchun metodik asos beradi [12]. Mazkur maqolada xizmat sifatini o'lchash mijozlar so'rovi, shikoyatlar ulushi, xizmatni birinchi urinishda yakunlash va kutish vaqti kabi korxona kuzata oladigan indikatorlar bilan birgalikda olib boriladi. Chunki xizmat tezlashgani holda sifati yomonlashgan bo'lsa, buni to'laqonli mehnat unumdorligi o'sishi deb hisoblash mumkin emas.

Tadqiqot metodologiyasi

Maqola tizimli tahlil, guruhlash, qiyosiy tahlil, maqsadli indekslash, diskontlangan pul oqimlari va ssenariyli baholash usullariga asoslanadi. Ishning ma'lumot bazasini O'zbekistonning ochiq rasmiy statistikasi hamda xalqaro ilmiy manbalar tashkil etadi. Real xizmat ko'rsatish korxonalarining ish haqi, CRM, HRIS va mijozlar so'rovlari bo'yicha birlamchi ma'lumotlari olinmagan. Shu bois pastdagi korxona miqyosidagi barcha hisoblash misollari metodikani namoyish etuvchi shartli farazlardir.

Baholash uch darajada tashkil etiladi: (1) texnik joriy etish darajasi — HRIS foydalanuvchilari ulushi, elektron hujjatlar, jadvalni avtomatlashtirish; (2) jarayon natijalari — xodim-soatga standart xizmat, navbat vaqti, o'qitilganlar ulushi, kadrlar qo'nimsizligi; (3) iqtisodiy natija — haqiqatan kamaygan qo'shimcha ish vaqti uchun to'lov, yollash xarajatlari, qo'shimcha xizmatning sof marjasi va HRM dasturining umumiy qiymati. Texnik qamrov iqtisodiy natija bilan almashtirilmaydi.

Kuzatuv birligi korxona yoki korxonaning filial/smena kesimidir.

HRMga o'tishdan oldingi va keyingi kamida 12 oylik davrni taqqoslash, mavsumiylik, xodimlar soni, xizmat turlari tarkibi hamda mijoz oqimining o'zgarishini nazorat qilish tavsiya etiladi.

Iloji bo'lsa, raqamli HRM joriy etilmagan o'xshash filial nazorat guruhi sifatida olinadi. Aks holda oddiy "oldin–keyin" farqi sababiy ta'sirning qat'iy dalili bo'la olmaydi.

1-jadval

Xizmat ko'rsatish korxonalarda raqamli HRM vositalarining funksional tasnifi

Texnologiya	Vazifasi	Mehnat unumdorligiga mumkin bo'lgan kanali
HRIS / e-HRM	Kadr hujjatlari, vaqt hisobi, ta'til va buyruqlar	Ma'muriy takrorlanish va xatolarni kamaytirish
HR-analitika	Ishga kelmaslik, qo'nimsizlik va kadrlar talabini tahlil qilish	Resurslarni asosli rejalashtirish
Smena rejalashtirish	Talab prognozi va smenalarni muvofiqlashtirish	Tiqilinch paytda xodim yetishmasligini kamaytirish
LMS / raqamli trening	Malaka xaritasi, mikroo'qitish, test	Xizmatni birinchi urinishda to'g'ri bajarish
Digital KPI / feedback	Maqsadlar, xizmat sifati va muntazam fikr-mulohaza	Natijaga yo'naltirilgan boshqaruv
Self-service portal	Xodim so'rovi, ish jadvali va ma'lumotlarini boshqarish	HR bo'limidagi takroriy murojaatlarni qisqartirish
CRM–HRM integratsiyasi	Mijoz oqimi va xodimlar bandligini bog'lash	Xizmat yuklamasini muvozanatlashtirish

Manba: [4–6; 9–11] bo'yicha muallif tomonidan tizimlashtirildi.

Texnologiyalar samarasi kontekstga bog'liq.

O'zbekistonda xizmatlar sohasi rivojlanishi: statistik kontekst

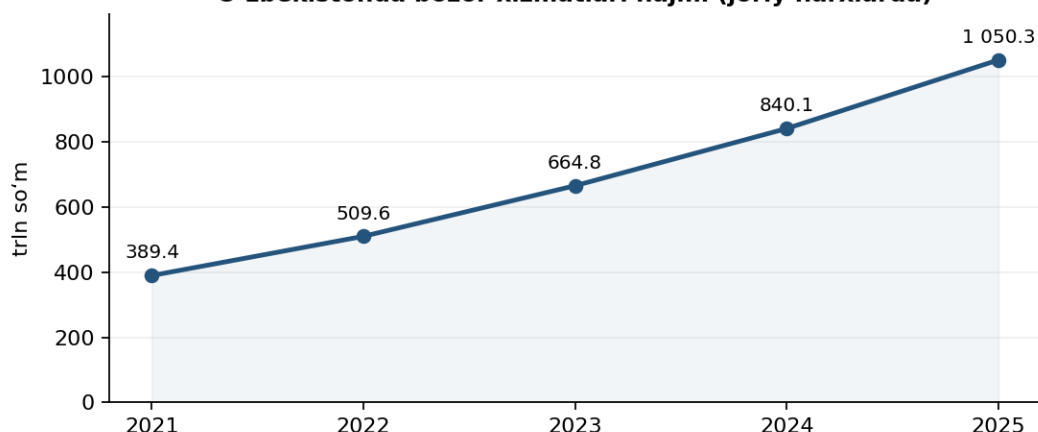
Milliy statistika qo'mitasiga ko'ra, 2021–2025-yillarda bozor xizmatlari hajmi 389,4 dan 1 050,3 trln so'mga yetgan [1]. Ushbu nominal ko'rsatkichlarda narx va statistika qamrovi o'zgarishlari ham aks etadi.

2-jadval

O'zbekistonda bozor xizmatlari hajmi (2021–2025-yillar)

Yil	Bozor xizmatlari hajmi, trln so'm
2021	389,4
2022	509,6
2023	664,8
2024	840,1
2025	1 050,3

Manba: Milliy statistika qo'mitasi [1]. Ma'lumotlar nominal ko'rsatkichlar bo'lib, HRM texnologiyalari samarasi sifatida talqin qilinmaydi.

O'zbekistonda bozor xizmatlari hajmi (joriy narxlarda)**1-rasm. Bozor xizmatlari hajmining nominal dinamikasi. Manba: [1].**

Hududiy kesimda 2025-yilda Samarqand viloyati bozor xizmatlari hajmi 78,2 trln so'mni tashkil qilgan [3]. 2026-yil yanvar-avgust oylarida mamlakat miqyosida ko'rsatilgan bozor xizmatlari hajmi 908,6 trln so'm bo'lgan, shundan savdo xizmatlari — 214,0 trln so'm, yashash va ovqatlanish xizmatlari — 173,2 trln so'm, transport xizmatlari — 141,7 trln so'm [2]. Ushbu yo'nalishlarda xodimlarning smena bo'yicha bandligi, mijoz oqimining nomutanosibligi va xizmat ko'rsatish standartlariga rioya etilishi HRM boshqaruvi uchun muhim amaliy masalalardir.

2026-yilning sakkiz oylik hajmini 2025-yilning to'liq yillik ko'rsatkichi bilan bevosita taqqoslab o'sish sur'ati chiqarish noto'g'ri bo'ladi. Shuningdek, xizmatlar hajmining o'sishini HRM tizimining joriy etilishiga sababiy nisbat berish uchun korxona darajasidagi xodim-soat, mijozlar, xarajatlar va xizmat sifatiga oid ma'lumotlar talab qilinadi.

Mehnat unumdorligini baholash ko'rsatkichlari

Xizmat ko'rsatishda yalpi tushumni xodimlar soniga bo'lish sodda hisob bo'lsa-da, u narxlarning oshishi yoki xizmatlar assortimentining o'zgarishi natijasida real mehnat samarasi bilan chalkashishi mumkin. Shu sababli

solishtirish uchun xizmatlarni murakkablik darajasiga mos "standart xizmat ekvivalenti"ga keltirish, shuningdek ishlangan ish soatlarini ishlatish maqsadga muvofiq. Kadrlar soni kesimida esa to'liq bandlik ekvivalenti (FTE) hisoblanadi.

$$P = Q_s / H$$

Bu yerda P — mehnat unumdorligi, ya'ni xodim-soatga to'g'ri keladigan standartlashtirilgan xizmat birligi; Q_s — sifat mezonidan o'tgan standart xizmat ekvivalentlari; H — mazkur xizmatlarga bevosita sarflangan, tekshirilgan ish soatlari. Amaliy hisoblashda sifat talabiga javob bermagan xizmatlarni qayta bajarish sarfi ham aks ettirilishi lozim.

$$\Delta P (\%) = (P_1 / P_0 - 1) \times 100$$

P_0 — HRM yangilanishidan oldingi, P_1 — keyingi unumdorlik. Ushbu farq texnologiyani sof sababiy natijasi sifatida talqin qilinishi uchun mijoz oqimi, narxlar, xodimlar tarkibi va xizmat murakkabligi kabi omillar nazorat qilinadi.

Xodimlar bilan ishlashni baholashda mehnat unumdorligiga qo'shimcha ravishda kadrlar qo'nimsizligi, kasbiy malaka, ishga kelmaslik, xizmatni birinchi murojaatda yakunlash ulushi va mijozlar qoniqishi kuzatiladi. Korxona rentabelligini

oshirish maqsadida ish haqi fondini kamaytirish va birinchi murojaatda mexanik qisqartirish emas, balki xodim-xizmatni yakunlash asosiy ustuvorlik soatni yuqori qiymatli xizmatlarga bo'lishi kerak. yo'naltirish, ortiqcha smenalarni

3-jadval

HRM va mijozlarga xizmat ko'rsatishning asosiy monitoring indikatori

Indikator	Hisoblash tartibi	Ma'lumot manbai
Xodim-soat unumdorligi	Sifatdan o'tgan standart xizmatlar / ish soati	CRM + vaqt hisobi
Mijozlar qoniqishi	Ijobiy baholaganlar / valid javoblar $\times 100\%$	Mustaqil mijoz so'rovi
Kutish vaqti	Murojaat-xizmat boshlanishi o'rtacha farqi	Elektron navbat / CRM
O'qitish qamrovi	Kompetensiya testidan o'tganlar / xodimlar $\times 100\%$	LMS + HRIS
Qo'nimsizlik	Davrda ketganlar / o'rtacha shtat $\times 100\%$	HRIS + shtat hisoboti
Birinchi murojaatda yechim	Takroriy qayta murojaatsiz tugaganlar / jami $\times 100\%$	CRM murojaat jurnali
HRM joriy xarajati	Litsenziya, texnik xizmat, o'qitish, integratsiya	Buxgalteriya / xarid hujjatlari

Izoh: tanlangan davr, indikator ta'rif va istisno mezonlari barcha filiallar uchun bir xil bo'lishi kerak.

HRM samaradorligining integral indeksini shakllantirish

Mehnat unumdorligi o'zgarishini ko'plab omillar bilan bog'lab tahlil qilish mumkin. Mualliflik uslubiy taklifi sifatida besh mezondan iborat "HRM raqamli samaradorligi indeksi" (HRSI) taklif etiladi. Uning vazifasi pul ko'rinishidagi foydani almashtirish emas, balki HRM loyihasi belgilangan operatsion maqsadlarga qay darajada erishganini birlashtirilgan holda ko'rsatishdir. Indeks ixtiyoriy vaznlarga qat'iy ilmiy standart maqomi bermaydi; vaznlar korxona turiga qarab ekspertiza va sezgirlik tahlili bilan asoslanishi zarur.

$$\text{HRSI} = 0,25K_1 + 0,20K_2 + 0,15K_3 + 0,25K_4 + 0,15K_5$$

Bu yerda K_1 — xodim-soat unumdorligi bo'yicha maqsad bajarilishi; K_2 — mijozni kutish vaqtining kamayishi; K_3 — raqamli o'qitish qamrovi; K_4 — mijozlar qoniqishining o'sishi; K_5 — kadrlar qo'nimsizligining kamayishi. Har bir K 0 dan 1 gacha oraliqqa me'yorlashtiriladi, vaznlarning yig'indisi 1 ga teng.

Maqsadga nisbatan normallashtirishda ko'rsatkichning foydali o'zgarishi, oldindan belgilangan o'zgarish maqsadiga bo'linadi: $K_i = \max(0; \min(1; \Delta X_i / M_i))$. Kamayishi maqsad qilingan indikatorlarda ΔX_i boshlang'ich qiymatdan yakuniy qiymat ayirmasi, ortishi maqsad qilingan indikatorlarda esa aksincha aniqlanadi. Maqsadlar tekshiruv davridan oldin belgilanishi natijani moslab ko'rsatish xavfini kamaytiradi.

4-jadval

Taklif etilgan HRSI indeksining vaznlari va maqsadlari

Mezon	Vazn	Shartli maqsad	Talqin
K ₁ : unumdorlik	0,25	Kamida +20%	Xodim-soatga xizmat
K ₂ : kutish vaqti	0,20	Kamida -30%	Mijoz uchun vaqt
K ₃ : o'qitish qamrovi	0,15	Kamida +40 foiz band	Malaka tasdiqlanishi
K ₄ : mijozlar qoniqishi	0,25	Kamida +10 foiz band	Xizmat sifati
K ₅ : qo'nimsizlik	0,15	Kamida -8 foiz band	Kadrlar barqarorligi

Manba: muallif uslubiy taklifi. Maqsad va vaznlar faqat demonstratsion qiymatlardir.

Shartli operatsion hisob-kitob va tahlil

Integral ko'rsatkichni hisoblashni tushuntirish maqsadida 50 nafar xodimga ega bo'lgan shartli xizmat ko'rsatish korxonasi uchun namunaviy "oldin-keyin" ssenariysi tuzildi. Har ikki davrda bir oy uchun bevosita ish vaqti 8 000

xodim-soat deb olindi. Standartlashtirilgan xizmatlar hajmi dastlab 6 400, keyin esa 7 360 birlik deb faraz qilindi. Demak, xodim-soat unumdorligi 0,80 dan 0,92 birlikka, ya'ni 15 foizga oshadi. Mazkur qiymatlar statistik kuzatuv emas, hisoblash usulini ko'rsatish uchun tanlangan farazdir.

5-jadval

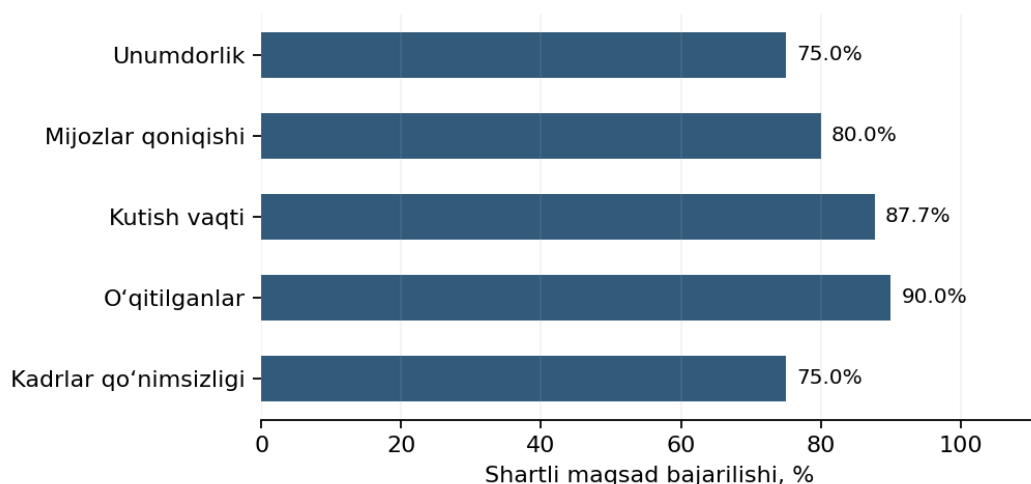
HRM joriy etilishidan oldin va keyingi shartli indikatorlar

Ko'rsatkich	Oldin	Keyin	O'zgarish
Standart xizmatlar / oy	6 400	7 360	+15,0%
Xodim-soat unumdorligi	0,80	0,92	+15,0%
Mijozlar qoniqishi	78%	86%	+8 foiz band
O'rtacha kutish vaqti	19 daqiqa	14 daqiqa	-26,3%
Malaka testi, %	48%	84%	+36 foiz band
Kadrlar qo'nimsizligi	22%	16%	-6 foiz band

Eslatma: haqiqiy korxona ma'lumotlari emas; barcha qiymatlar uslubiyatni tushuntirish uchun shartli tanlangan.

Jadval qiymatlaridan kelib chiqib maqsadga erishish koeffitsiyentlari: $K_1 = 0,750$; $K_2 = 0,877$; $K_3 = 0,900$; $K_4 = 0,800$; $K_5 = 0,750$. Vaznli hisobda HRSI = 0,810 yoki 81,0 foizni tashkil etadi. Bu qiymat sifat va unumdorlik bo'yicha o'z oldiga

qo'yilgan shartli maqsadlarning umumlashtirilgan bajarilishidir. U korxona foydasi 81 foizga ko'payganini yoki HRM tizimi sababli aynan shuncha iqtisodiy o'sish yuz berganini anglatmaydi.



2-rasm. Shartli misolda HRSI mezonlarining maqsad bajarilishi (muallif hisob-kitobi).

Tahlil natijalariga ko'ra, shartli misolda o'qitish qamrovi eng yuqori maqsad bajarilishiga yaqinlashgan, unumdorlik va kadrlar qo'nimsizligi bo'yicha esa ko'proq imkoniyat saqlanib qolgan. Korxona rahbari uchun bunday tasvir texnologiyaga sarflangan mablag'ni emas, balki qaysi boshqaruv bo'g'ini qo'shimcha chora talab qilishini aniqlashda foydali bo'lishi mumkin. Indeks muassasalar o'rtasida solishtirilganda xizmat turi va boshlang'ich holatdagi farqlar inobatga olinishi zarur.

HRM texnologiyalarining iqtisodiy samaradorligini baholash

Raqamli HRMga investitsiya qilish natijasida yuzaga keladigan moliyaviy foydani aniqlash uchun rejalashtirilgan emas, hujjatlar bilan tasdiqlangan o'zgarishlar olinadi. Bunda ish vaqti tejalishining o'zi pul iqtisodi degani emas; u haqiqatan qisqargan ortiqcha ish haqi to'lovlari yoki qo'shimcha xizmatdan olingan sof marja bilan bog'langandagina monetar manfaat shakllanadi. Yangi mijozlarga xizmat ko'rsatishdan olingan yalpi tushum o'rniga qo'shimcha o'zgaruvchan xarajatlardan keyingi marja hisoblanadi.

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T (B_t - C_t) / (1 + r)^t$$

I_0 — HRM platformasini ishga tushirishdagi bir martalik investitsiya; B_t — t -yildagi pul bilan isbotlangan qo'shimcha iqtisodiy manfaat; C_t — litsenziya, texnik xizmat, o'qitish va qo'llab-quvvatlashning joriy xarajati; r — diskont stavkasi; T — baholash muddati. Musbat NPV loyihaning berilgan farazlarda qiymat yaratishini bildiradi.

$$ROI = [\sum B_t - (I_0 + \sum C_t)] / [I_0 + \sum C_t] \times 100\%$$

ROI — diskontlanmagan umumiy investitsiya rentabelligi. BCR esa diskontlangan manfaat va diskontlangan xarajatlar nisbatini ifodalaydi; bu ko'rsatkich loyihalarni resurs cheklovi sharoitida taqqoslashda qo'shimcha mezon bo'lishi mumkin.

Shartli uch yillik ssenariyda boshlang'ich investitsiya 420 mln so'm, diskont stavkasi 14 foiz deb olindi. Birinchi yil uchun pul ko'rinishidagi 300 mln so'mlik manfaat quyidagicha tarkib topadi, deb faraz qilingan: ortiqcha smena to'lovlarining haqiqiy kamayishi — 85 mln so'm, xodimlarni qayta yollash va moslashtirish xarajatlari qisqarishi — 55 mln so'm, alohida ma'muriy pudrat

xarajatlari kamayishi — 35 mln so‘m, tasdiqlanganda iqtisodiy natija qo‘shimcha sifatli xizmat hajmidan hisoblanadi; foydalarni ikki marta sanash qolgan sof marja — 125 mln so‘m. mumkin emas. Bunday tarkib faqat hujjatlar bilan

6-jadval

Shartli uch yillik HRM loyihasining pul oqimlari

Ko‘rsatkich (mln so‘m)	1-yil	2-yil	3-yil
Pul ko‘rinishidagi manfaat B_t	300	365	420
Joriy xarajat C_t	130	145	160
Sof pul oqimi $B_t - C_t$	170	220	260
Diskontlangan sof oqim	149,1	169,3	175,5

Izoh: boshlang‘ich 420 mln so‘m 0-yilda sarflanadi; barcha qiymatlar shartli. 14% stavka namunaviy bo‘lib, majburiy me‘yor emas.

Shartli pul oqimlari bo‘yicha hisoblangan sof joriy qiymat NPV = 73,9 mln so‘m, ROI = 26,9 foiz, BCR = 1,10 birlikni tashkil etdi. Oddiy qoplanish muddati taxminan 2,12 yil, diskontlangan qoplanish muddati esa 2,58 yil.

Natijalarning musbatligi tanlangan ssenariyning iqtisodiy jihatdan ma‘qul bo‘lishi mumkinligini bildiradi, biroq ular real korxona tajribasida erishilgan samaradorlik natijasi emas.

7-jadval

Shartli loyiha NPV ko‘rsatkichining sezgirlik tahlili, mln so‘m

Manfaat ssenariysi	r = 10%	r = 14%	r = 18%
-15% (pessimistik)	-21,8	-50,2	-75,5
Asosiy (100%)	111,7	73,9	40,3
+15% (optimistik)	245,2	198,0	156,1

Manba: muallif hisob-kitobi. Faqat monetar manfaat va diskont stavkasi o‘zgartirildi; investitsiya va joriy xarajatlar o‘zgarmas.

Sezgirlik jadvali HRM loyihasida foyda kutilganidan past yoki yuqori bo‘lishi va pulning vaqt qiymati o‘zgarishini alohida ko‘rsatadi. Haqiqiy loyiha uchun xodimlarning tizimdan foydalanish darajasi, dasturiy ta‘minot narxi, muqobil yetkazib beruvchilar, qayta o‘qitish va integratsiya xarajatlari

ham turli ssenariylarda tekshirilishi lozim. Moliyaviy maqsadga erishish xizmat sifati yoki xodim huquqlari buzilishi evaziga yuz bermasligi kerak.

Raqamli HRMni joriy etishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi

Taklif qilinadigan boshqaruv mexanizmi to‘rtta o‘zaro bog‘liq

bosqichni o'z ichiga oladi. Birinchi bosqich — tashxis: mijozlar oqimi, smenalar, kadrlar tarkibi, lavozim bo'yicha kompetensiyalar va xizmat tannarxining boshlang'ich ko'rsatkichlari aniqlanadi. Shu bosqichda masalaning asl mohiyati dasturiy ta'minot yetishmasligi emas, balki noto'g'ri ish taqsimoti yoki yetarli malaka bo'lmasligi ham mumkinligi tekshiriladi.

Ikkinchi bosqich — tanlash va moslashtirish: HRIS, LMS, jadvalni avtomatik tuzish, CRM bilan integratsiya yoki analitik paneldan qaysi biri aniqlangan muammoga mos kelishi baholanadi. Kichik korxonalarga barcha modullarni bir vaqtda olish o'rniga xodimlar smenasi va raqamli malaka xaritasidan boshlab, o'lchanadigan natija olgandan so'ng qolganini kengaytirish iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin.

Uchinchi bosqich — pilot va xodimlarni tayyorlash: bir nechta filial yoki xizmat liniyasida joriy etish, dastlabki vaziyatga nisbatan ish soati, qayta ishlash ulushi, mijoz bahosi hamda qo'nimsizlikni kuzatish tavsiya etiladi. Tizimdan foydalanganlik chastotasidan tashqari, boshqaruv qarorining o'zgargani va xizmat jarayonining yaxshilanganini o'lchash zarur. Xodimlarga raqamli jarayon qanday ishlashi hamda ma'lumotlar qaysi maqsadlarda qo'llanishi tushuntirilishi lozim.

To'rtinchi bosqich — monitoring va kengaytirish: har chorakda unumdorlik, xizmat sifati, xarajat va xodimlar farovonligi ko'rsatkichlari audit qilinadi. HRSI — jarayon maqsadlari, NPV va BCR — loyiha iqtisodiy qiymati, mijoz shikoyatlari va xavfsizlik indikatorlari esa cheklov mezoni sifatida parallel kuzatiladi. Minimal sifat mezoni bajarilmasa, raqamli tizimda tezlik

oshganining o'zi uning muvaffaqiyati deb baholanmasligi zarur.

Natijalarni muhokama qilish va tadqiqot cheklovlari

Taklif etilgan yondashuvning asosiy amaliy ahamiyati — xizmat ko'rsatish korxonasi rahbari uchun "raqamlashtirildi — demak samarali" degan soddalashtirilgan qarash o'rniga tekshiriladigan ko'rsatkichlar majmuini taqdim etishdir. HRMni joriy etish dastlab xodimlar ma'lumotining to'liqligi va ish jadvali shaffofligini oshirishi mumkin; mehnat unumdorligi esa xizmat jarayonidagi tashkiliy o'zgarish amalga oshirilgandan keyingina o'zgaradi. Daromad va tejamkorlikning shakllanishida mijozlar oqimi, narx siyosati va umumiy talabni nazorat qilish talab etiladi.

Modelning cheklovi shundaki, HRSI mezonlari hamda vaznlari normativ ravishda tasdiqlanmagan va statistik validatsiyadan o'tkazilmagan. HRM samaradorligini baholash uchun boshlang'ich darajasi past korxona bilan allaqachon ilg'or jarayonlarga ega korxonani bir xil ko'rsatkich asosida taqqoslash noto'g'ri xulosalarga olib kelishi mumkin. Shuningdek, mijoz qoniqishi so'rovnomasida javob bermaganlar ulushi va xizmat turi bo'yicha tanlanma tarkibi ko'rsatilishi zarur.

Raqamli nazorat tizimlari xodimlarning shaxsiy ma'lumotlari, adolatli baholash va ish yuklamasiga oid xavflarni ham keltirib chiqaradi. Baholash algoritmlari xodimning navbati, mijoz murakkabligi yoki resurs yetishmovchiligi sababli yuzaga kelgan past natijani uning shaxsiy malakasizligi deb xato talqin qilishi mumkin [9; 10]. Shu sababli avtomatik baholash natijalariga inson nazorati, shikoyat

berish kanali hamda algoritmik qarorlar bo'yicha aniq izoh berish mexanizmi biriktirilishi kerak.

Kelgusidagi empirik tadqiqotlar uchun savdo, mehmonxona, umumiy ovqatlanish va transport xizmatlaridagi o'xshash korxonalar kesimida kamida bir yillik panel ma'lumotlari yig'ilishi tavsiya etiladi. Agar bir qism korxonalarda HRM joriy qilinib, o'xshash boshqa korxonalarda hali qilinmagan bo'lsa, farqlar farqi (difference-in-differences) usuli yordamida dastlabki tendensiyalar o'xshashligi shartini tekshirib, raqamlashtirishning mumkin bo'lgan sababiy ta'siri ajratilishi mumkin. Ushbu dizayn hozirgi maqolada qo'llanmagan.

Amaliy takliflar

1. Xizmat ko'rsatish korxonalari uchun har bir HRM loyihasi bo'yicha "raqamli kadrlar samaradorligi pasporti" ishlab chiqilishi kerak. Unda loyihaning boshlang'ich qiymati, joriy xarajatlari, xodim-soat unumdorligi, mijozlar qoniqishi, qo'nimsizlik, o'qitish qamrovi, ma'lumotlar manbasi va loyiha egasi ko'rsatiladi.

2. HRIS, CRM va moliyaviy hisob ma'lumotlarini bir-biriga bog'laydigan, biroq xodimlarning shaxsiy ma'lumotlarini minimal zarurat doirasida qayta ishlaydigan integratsiyalashgan monitoring panelini joriy etish maqsadga muvofiq. Ko'rsatkichlarni filial, xizmat turi, smena va oy kesimida bir xil metodika bilan o'lchash lozim.

3. Xodimlarni o'qitishning natijasi kursni tugatganlar soni bilan cheklanmasdan, malaka testi, qayta bajarilgan xizmatlar ulushi va birinchi murojaatda muvaffaqiyatli yakunlangan xizmatlar ko'rsatkichlari bilan birgalikda o'lchanishi kerak. Ta'limning haqiqiy qo'shilgan qiymati ushbu natijalar bilan tekshiriladi.

4. Raqamli HRMga investitsiya qilish qarorida NPV, BCR va sezgirlik tahlili, loyihani kundalik boshqarishda esa HRSI hamda mijozlar sifati indikatorlari alohida qo'llansin. Bir xil foydani mehnat vaqti tejalishi, ish haqi qisqarishi va qo'shimcha marja sifatida bir necha marta hisoblashdan saqlanish zarur.

5. Kadrlar almashinuvi va smena tuzishni optimallashtirishda xodimlarning dam olish vaqti, xizmat standartlari, teng imkoniyatlar va shikoyat qilish huquqi saqlanishi kerak. Xodimlarning ishonchi va uzoq muddatli ishga qiziqishi pasayib ketsa, qisqa muddatli tejamkorlikning katta qismi keyinchalik yo'qolishi mumkin.

Xulosa

Xizmat ko'rsatish korxonalarida mehnat unumdorligini oshirish zamonaviy HRM texnologiyalarining muhim vazifalaridan biridir. HRIS, HR-analitika, raqamli ta'lim, smena rejalashtirish va mijozlar bilan aloqa tizimlarining integratsiyasi tashkilotga xodimlar salohiyatidan yanada oqilona foydalanish imkonini beradi. Biroq iqtisodiy samara texnologiyaning mavjudligi bilan emas, balki xodim-soat natijasi, sifat, xarajatlar va mijozlar uchun yaratilgan qiymatning hujjatli o'zgarishi bilan aniqlanadi. Maqolada HRMning joriy etilish darajasi, operatsion natijasi va yakuniy iqtisodiy qiymatini farqlashga asoslangan yondashuv ishlab chiqildi. Taklif etilgan HRSI indeksi besh asosiy yo'nalish bo'yicha maqsad bajarilishini umumlashtiradi, NPV va ROI esa loyiha uchun sarflangan investitsiyaning moliyaviy natijasini alohida tekshiradi. Shartli ssenariyda ijobiy investitsiya ko'rsatkichlari olindi; ularni amaldagi korxonalar uchun tasdiqlangan yoki prognoz qilingan natija sifatida tushunish mumkin emas.

Kelgusidagi tadqiqotlarda mazkur baholash zarur. Shu yo'l bilan zamonaviy indeksni xizmat ko'rsatish tarmoqlari HRM texnologiyalarini joriy etish kesimida validatsiya qilish, korxonalar bo'yicha qarorlarni aniq ko'rsatkichlar va panelini shakllantirish hamda mehnat ishonchli moliyaviy hisob-kitoblar unumdorligi va xizmat sifati o'rtasidagi asosida qabul qilish mumkin bo'ladi. muvozanatni iqtisodiy-statistik usullarda

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. The services market in Uzbekistan grew by 14.7% in 2025. 21.01.2026. <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/66393-zbekistonda-2025->
2. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Market services in Uzbekistan reach UZS 908.6 trillion. 02.10.2026. <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/70482-zbekistonda-bozor-khizmatlari-azhmi-908-6-trln-s-mga-etdi-4>
3. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. The capital accounts for one-third of the services market. 22.01.2026. <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/66436-khizmatlar-bozorining-uchdan-bir-ismi-pohtakht-issasiga-t-ri-keladi-6>
4. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management. 2020;34(3):345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
5. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management. 2016;27(21):2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
6. Marler J.H., Boudreau J.W. An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management. 2017;28(1):3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
7. Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A. Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review. March–April 1994. <https://hbr.org/1994/03/putting-the-service-profit-chain-to-work-2>
8. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 2002;87(2):268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
9. OECD. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris: OECD Publishing; 2023. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
10. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). People Analytics: Factsheet. 07.02.2025. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/>
11. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025. Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. 2025. <https://www.iso.org/standard/30414>
12. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988;64(1):12–40.

CONTENTS

1	Shakarov Davron Ulashboyevich	4-14
	RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA QURILISH XIZMATLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-USLUBIY JIHATLARI	
2	Aminov Jonibek Boxodirovich	15-22
	TURISTIK XIZMATLARNING IQTISODIY MAZMUNI VA HUDUDIY RIVOJLANISHDAGI O'RNI	
3	Sa'dullaev Behzod Sodiq o'g'li	23-30
	RAQAMLI INFRATUZILMA VA INSON KAPITALINING RIVOJLANISH TAHLILI	
4	Xasanov Axmadjon Shodiyarovich	31-38
	RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINING IQTISODIY RESURLARINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	
5	Sultonov Mexriddin Zuxriddin o'g'li	39-45
	GASTRONOMIK TURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING MINTAQAVIY XUSUSIYATLARI (FARG'ONA TURISTIK MINTAQASI MISOLIDA)	
6	Toshxujayev Mustafaxon Abduvosi o'g'li	46-50
	O'ZBEKISTON HUDUDIY TURIZM RESURLARINING XIZMAT KO'RSATISH SOHASI BARQAROR O'SISHIGA HISSASI	
7	Ulug'muradova Nodira Berdimuradovna	51-59
	KICHIK BIZNESDA MEHNAT MUNOSABATLARINI INSTITUSIONAL TRANSFORMATSIYALASHNING MODULLI MEKANIZMI	
8	Yuldashev Shamsiddin Qiyamiddinovich, Bozorov Azizbek Alisher o'g'li	60-67
	MAMLUKAT IQTISODIY BARQARORLIGINI OSHIRISHDA EKSPORT DIVERSIFIKATSIYASINING ROLI	
9	Pardaev Mamayunus Qarshiboevich, Usmonov Behruz Sharofiddin o'g'li	68-76
	KORXONALARDA KOMPENSATSIYA VA IMTIYOZLAR PAKETINING MEHNAT UNUMDORLIGIGA TA'SIRINI IQTISODIY-STATISTIK BAHOLASH	
10	Zhao Yi	77-89
	HOW DIGITIZATION BRIDGES THE SERVICE ECONOMY WITH THE GREEN ECONOMY IN SUSTAINABLE TOURISM	
11	Shakarov Zafar Gafforovich	90-98
	MEHNAT MOBILIGINING IJTIMOIY-IQTISODIY RIVOJLANISH JARAYONLARIGA TA'SIRINI BAHOLASH	
12	B.B.Himmatova	99-108
	ULGURJI SAVDO XIZMATLARINING IQTISODIY MOHIYATI, XUSUSIYATLARI VA XIZMATLAR SOHASIDAGI O'RNI	
13	Xomitov Komiljon Zoitovich	109-117
	QISHLOQ HUDUDLARIDA AHOLINI NORASMIY ISH BILAN BANDLIK DARAJASINI KAMAYTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	
14	Талимова Л.А., Давлатова М.П., Расулов З.Ж.	118-125
	СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН	
15	Safin Farid Gubaydullayevich, Porsayev Ganidjan Muxamedovich, Qobulov Dilshod Qodir o'g'li	126-134
	QIYOSIY YONDASHUV BILAN OBYEKT QIYMATINI BAHOLASHNING ISHONCHLILIGI VA ANIQLIGI MASALASI	

16	Xudayberganov Zoxidjon Djurakulovich	135-144
	AXBOROT XIZMATLARI BOZORINING IQTISODIY TABIATI VA RAQOBAT XUSUSIYATLARI	
17	Karimova Aziza Maxomadrizoyevna, Sindarov Shuxrat Keldiyorovich	145-154
	TIJORAT BANKLARINING ISLOMIY DARCHALARIDA MIJOZLAR MABLAG'LARINI JALB QILISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	
18	Murodov Alisher Murodjon o'g'li	155-159
	DAVLAT INSTITUTLARI VA IQTISODIY BARQARORLIK	
19	Haydarov Jamol Kamol o'g'li	160-171
	KORXONALARDA ZAMONAVIY XIZMATLARNI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOY-IQTISODIY AHAMIYATI, MOHIYATI VA TAMOYILLARI	
20	Rustamov Abulqosim Musoqul o'g'li	172-183
	O'ZBEKISTON MOLIYA BOZORIDA XALQARO KREDIT MUNOSABATLARINING RIVOJLANISHI VA IQTISODIY BARQARORLIK KO'RSATKICHLARI	
21	Nafasov Ruslan Uraljon o'g'li	184-193
	SOG'LIQNI SAQLASH TIZIMIDA RAQAMLI TIBBIY XIZMATLAR EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISH ORQALI IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISH	
22	Norboyev Allayor Ismoilovich	194-200
	DEMOGRAFIK O'ZGARISHLAR SHAROITIDA MEHNAT SALOHİYATINING IQTISODIY BARQARORLIKDAGI ROLI	
23	Fukuda Hiroki	201-208
	MECHANISMS FOR STIMULATING GREEN INNOVATION IN THE INDUSTRIAL SECTORS OF SAMARKAND REGION	
24	Saydullayev Azamat Jo'raqul o'g'li	209-215
	RIVOJLANAYOTGAN VA BOZOR IQTISODIYOTIGA O'TAYOTGAN MAMLAKATLARDA TO'G'RIDAN-TO'G'RI XORIJIY INVESTITSİYALARINING UGLEROD INTENSIVLIGIGA TA'SIRINI ENERGIYA INTENSIVLIGI DARAJALARI BO'YICHA PANEL EKONOMETRIK BAHOLASH	
25	Yakupova Ayzada Nizamatdinovna	216-222
	QISHLOQ XO'JALIGI KORXONALARINING BARQAROR RIVOJLANISHI: ILMIY QARASHLAR EVOLYUTSIYASI VA ZAMONAVIY TALQINI	
26	Xaitov Oxunjon Nomoz o'g'li	223-230
	O'ZBEKISTONDA TURIZM SOHASINING INNOVATSION RIVOJLANISH DARAJASINI BAHOLASHNING METODOLOGIK YONDASHUVLARI VA KO'RSATKICHLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	
27	Abduazizov Bektosh Mamarayim o'g'li	231-236
	O'ZBEKISTON XUSUSIY SEKTORIDA MEHNATGA TALAB VA BANDLIK DINAMIKASI	
28	Erbo'tayev Azimjon Qaxromon o'g'li	237-242
	AGROTURISTIK XIZMATLAR BOZORINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	
29	Xalbayev Shaxriyor Abdullayevich	243-250
	TURIZM KORXONALARINING IQTISODIY SALOHİYATINI BOSHQARISH VA RIVOJLANTIRISH STRATEGIYASI	
30	Rasulov Zokir Jakhongirovich, Aymukhamedov Begzad Sultanbek ugli, Davlatova Madinabonu Pulat kizi	251-258
	BUSINESS PLANNING IN THE NEW ECONOMY OF UZBEKISTAN: INSTITUTIONAL SHIFTS, MACROECONOMIC CONSTRAINTS AND AN ADAPTIVE PLANNING FRAMEWORK	