ISSN 3030-3672

HCSD

Human capital and social development.

2025 – volume 16, issue 4

Inson kapitali va ijtimoiy rivojlanish jurnali.

2025 – 16-jild, 4-son

www.hcsd.samdu.uz

Samarqand_2025

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

15-jild, 4-son (avgust) 2025.
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.

Junal: O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi Rayosatining 2023-yil 30-noyabrdagi 342/3-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: muhriddinrabbimov@gmail.com

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

Bosh muharrir: t.f.d., prof. Xalmuradov Rustam Ibragimovich
Bosh muharrir oʻrinbosari: i.f.d., prof. Arabov Nurali Uralovich
Kotib: PhD, dots. Nasimov Ikrom Xusanovich
Texnik muharrir: assistent., Rabbimov Muxriddin Musoqul oʻgʻli

TAHRIRIYAT KENGASHI
Oʻ zFA akademigi, i.f.d., prof. Abdurahmonov Qalandar Xodjayivech
Oʻ zFA akademigi, i.f.d., prof. Gʻulomov Saidaxror Saidaxmedovich
DSc, professor Daler Mirpochoyev (Iqtisodiyot va savdo instituti, Tojikiston)
PhD, professor Arindam Banik (Xalqaro menejment instituti, Hindiston)
PhD, professor Jiye Li (Sian Jiatong universiteti, Xitoy Xalq Respublikasi)
PhD, professor Bayong Van Li (Yongnam universiteti, Janubiy Koreya)
PhD, professor Vonyong Li (Yongnam universiteti, Janubiy Koreya)
PhD, professor Yan Patterson (Kvinslend universiteti, Avstraliya)
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. Ulugʻmurodova Nodira Berdimuradovna (SamDU)
PhD, dots. Sharifov Shuhrat Saidahmadovich (SamDU)
PhD, dots. Bakayev Ziyovuddin Toshbolta oʻgʻli (SamDU)
PhD, dots. Karjavova Xurshida Abdumalikovna (SamDU)
PhD, dots. Mansurova Nargiza Shamsiddinovna (“Ipak yoʻli” turizm va madaniy meros xalqaro universiteti)
PhD, dots. Djalilov Faxriddin Azimovich (SamDU)
PhD, dots. Boltayev Burxon Sadinovich (SamDU)
PhD, dots. Maxmudova Mohinur Ravshanbekovna (SamDU)

XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RISKLARNING SHAKLLANISHI: SABABLARI, TURLARI VA YO'NALISHLARI

N.U.Arabov

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

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Arabov Nurali Uralovich
Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti "Inson resurslarini boshqarish" kaedrasi mudiri, i.f.d., professor
Email: *n_arabov@gmail.com*
Tel: *+ 998 992112575*

Received: 15 July 2025
Revised: 22 July 2025
Accepted: 14 August 2025
Published: 30 August 2025

Funding source for publication: Samarkand State University.

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

CC BY NC SA

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 sohasida tadbirkorlik sohasida noaniqlik va tavakkalchilikning vujudga kelish sabablari, tadbirkorlik risklarni tasniflash tamoyillari, risklarni paydo bo'lish xususiyatlari, risklarning turlari va alohida yo'nalishlar bo'yicha tasnifi, xizmat ko'rsatish sohasida sof va spekulyativ risklarning paydo bo'lish sabablari, tadbirkorlik faoliyatiga ta'sir etuvchi omillar va sabablar, sohada iqtisodiy xavfsizlikning umumiy strategiyasi tadqiq qilingan.*

Kalit so'zlar: *xizmat ko'rsatish sohasi, xususiy sektor, tadbirkorlik bitimi, tadbirkorlik riski, risk turlari, sof va spekulyativ risklar, risk omillari.*

РИСКИ В ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ: ПРИЧИНЫ, ВИДЫ И НАПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: *В статье рассматриваются причины неопределенности и риска в предпринимательской деятельности в сфере услуг, принципы классификации предпринимательских рисков, особенности возникновения рисков, классификация рисков по видам и направлениям, причины возникновения чистых и спекулятивных рисков в сфере услуг, факторы и причины, влияющие на предпринимательскую деятельность, а также общая стратегия обеспечения экономической безопасности в отрасли.*

Ключевые слова: *сфера услуг, частный сектор, деловая операция, предпринимательский риск, виды рисков, чистые и спекулятивные риски, факторы риска.*

RISKS IN SERVICE ENTERPRISES: CAUSES, TYPES AND DIRECTIONS

Annotation: *This article examines the causes of uncertainty and risk in business in the service sector, the principles of classifying business risks, the characteristics of risk occurrence, the classification of risks by types and specific areas, the causes of pure and speculative risks in the service sector, the factors and causes affecting business activity, and the general strategy of economic security in the sector.*

Keywords: *service sector, private sector, business transaction, business risk, types of risk, pure and speculative risks, risk factors.*

KIRISh

Xizmat ko‘rsatish sohasida tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda noaniqlik va tavakkalchilik alohida o‘rin tutadi. Iqtisodiy islohotlar natijalari samaradorligini oshirish va oldindan aytib bo‘lmaydiganligi, atrofdagi iqtisodiy vaziyat, institutsional va huquqiy muhitning yuqori darajadagi o‘zgaruvchanligi mamlakatimizda tadbirkorlik faoliyatining muhim atributlari hisoblanadi. Shuning uchun rivojlanayotgan mamlakatlarda tadbirkorlar duch kelishi mumkin bo‘lgan risklarning umumiy darajasi dunyoning iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlariga qaraganda ikki baravar yuqoridir. Bu esa respublikamiz iqtisodiyoti uchun ham xos bo‘lib, iqtisodiyot tarmoqlarida, xizmat ko‘rsatish sohasida tadbirkorlik risklarini baholash va uni kamaytirish muammosini dolzarb ekanligini ko‘rsatmoqda.

Shuning uchun riskni boshqarish mavzusi alohida dolzarb bo‘lib, iqtisodiyotdagi transformatsion jarayonlar, chuqur raqobat muhitining mavjudligi, ichki va tashqi muhitdagi o‘zgarishlar, risklarni paydo bo‘lishiga olib keladigan barcha turdagi omillardan qat’iy nazar, muayyan maqsadga erishish uchun ularni samarali boshqarish lozim. Riskni boshqarish jarayoni har bir korxonada amalga oshiriladi, biroq bunda muayyan farqli jihatlari mavjud: ba’zi xizmat ko‘rsatish korxonalari risk holatining natijalari va oqibatlarini baholaydilar, qolganlari esa uzluksiz tarzda riskni kuzatib turadilar va ularni boshqaradilar. Ikkinchi usul risklarni boshqarish sifatida talqin qilish mumkin va nisbatan afzal hisoblanadi, chunki xizmat ko‘rsatish korxonasi risk aniqlanganda uni minimallashtirish yoki butunlay rad etishi mumkin, bu esa korxona xarajatlarini kamaytirishga imkon beradi. Risklar boshqarish jarayoni ko‘p bosqichli va murakkabdir. Shuning uchun tadqiqot jarayonida risklarni boshqarishning samarali usullari va vositalarini aniqlash, ularni tasniflashning umumiy tamoyillari, omillari va sabablarini o‘rganishni nazarda tutadi.

Hozirgi vaqtda xizmat ko‘rsatish sohasida amalga oshirilayotgan turli xil (investitsion, innovatsion, davlat-xususiy sherikligi) loyihalarini amalga oshirilishini ta’minlash va qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini takomillashtirish hamda ushbu jarayonlarda risklarni kamaytirish va ularni boshqarish usullari va vositalarini tadqiq etishni nazarda tutadi. Shuning uchun xizmat ko‘rsatish korxonalarida risklarning shakllanish sabablari, turlari va yo‘nalishlarini tadqiq etish dolzarb masalalardan hisoblanadi.

Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili

Ilmiy adabiyotlarda servis iqtisodiyotida mehnat samaradorligi va unumdorligining mohiyati, mazmuni, ularni hisoblash usullari, xizmat ko‘rsatish sohasini rivojlantirish va aholiga ko‘rsatilayotgan xizmatlar sifatini oshirish, xo‘jalik yurituvchi sub’ektlarning samaradorligini baholash, samaradorlikni tashkil etuvchi sifatiy holatlarni o‘zgarishining ayrim jihatlari ilmiy-nazariy hamda uslubiy jihatdan tadqiq etilgan.

Xaksever, B.Render, R.Rassel, R.Merdiklar o‘zlarining asarida [4] xizmat ko‘rsatish sohasi rivojlanishining ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati, xizmatlar tavsifi va tasnifi, ijtimoiy xizmatlar samaradorligini oshirish mexanizmlari, ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatishning zamonaviy tarmoqlarini rivojlantirish, ijtimoiy xizmatlar bozori rivojlanishining tamoyillari, ijtimoiy xizmatlar sohasining

innovatsion rivojlanish yo‘nalishlarini tadqiq qilganlar.

Rossiyalik olim A.A.Tkachenko [8, 215 b.] o‘z asarida xizmat ko‘rsatish sektoridagi ish o‘rinlarini kengaytirish va mehnat resurslaridan samarali foydalanish, sohada yangi ish o‘rinlarini yaratish, ish o‘rinlarini yaratayotgan ish beruvchilarga soliq imtiyozlarini berish, mehnat samaradorligini oshirish yo‘nalishlarini tadqiq etgan.

Vatanimiz iqtisodchi olimi M.Q.Pardaev [5, 233 b.] tahriri ostida yozilgan o‘quv qo‘llanmada xizmat ko‘rsatish, servis va turizm sohalarini rivojlantirish muammolari, xizmat ko‘rsatish sohasida mehnat resurslarining shakllanishi va ulardan foydalanish samaradorligi, sohada mehnat unumdorligini oshirish omillari va yo‘nalishlari tadqiq etilgan. Shuningdek, mavzuga doir jihati bo‘yicha servis va turizm sohalarini rivojlantirishning ijtimoiy, iqtisodiy va institutsional asoslari ilmiy jihatdan tadqiq etilgan.

Rossiyalik olima A.P.Yerofeeva [2, 241 b.] o‘z asarida xizmat ko‘rsatish korxonalarida riskni boshqarish tizimini ishlab chiqish va uni baholash usullari, sohada riskni boshqarish tizimining xorij tajribasi, riskni boshqarish tizimini tadqiq etish usullari hamda xizmat ko‘rsatish korxonalarida investitsion loyhalarni boshqarish samaradorligini oshirish jarayonlari tadqiq etilgan.

V.V.Cherkasovning asarida [10, 185 b.] xizmat ko‘rsatish sohasida turli xil kombinatsiyalardagi risklar tavsif, ularning o‘ziga xos xususiyatlari, sohada davlat xususiy sherikligi loyihasini realizatsiya qilish jarayonidagi risklar guruhlar bo‘yicha tasnifi hamda davlat va xususiy sherik mas’uliyatidagi risklar va ularni tomonlar o‘rtasida taqsimlash masalalari yoritib berilgan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot jarayonida iqtisodiyotning transformatsiyalashishi sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasida tadbirkorlik risklarini aniqlash va ularni boshqarishga metodologik yondashuvning ilmiy asoslari, sohada loyihalarni realizatsiya qilish qilish jarayonidagi yuzaga keladigan risklar, xizmat ko‘rsatish sohasida risk holatini yuzaga keltiruvchi omillar va sabablar, tadbikorlik risklarini tizimli tartibda aniqlash va tasniflash mezonlarining shakllanishi bo‘yicha iqtisodiy tizimlar va nisbatlarni o‘rganishga dialektik, tizimli va ilmiy yondashuv, qiyosiy va solishtirma tahlil hamda guruhlash usullaridan foydalanildi.

Tahlil va natijalar

Ta’kidlash lozim, xizmat ko‘rsatish sohasida tadbirkorlik faoliyati uchun an’anaviy loyihalarga xos bo‘lgan ko‘plab risklar xarakterli hisoblanadi: umumiqtisodiy risklar; marketing faoliyati bo‘yicha risklar, ya’ni tovar narxining pasayishi yoki realizatsiya qilish hajmining kamayishi hisobiga; loyiha budjetining oshish riski va boshqalar. Ammo tadbirkorlik faoliyati yuqori ahmiyatga ega bo‘lgan risklar mavjud bo‘lib, masalan, ularga siyosiy risklarni kiritish mumkin. Har bir tadbirkorlik faoliyatini realizatsiya qilishning uzoq muddatliligi kelgusida voqiealar rivojlanishining noaniqligiga olib keladi. Bundan tashqari tadbirkorlik faoliyatida yirik va juda yirik loyihalar bo‘yicha statistik ma’lumotlarni aniq hisob-kitob qilish murakkabligini yuzaga keltiradi.

Risklarni shakllanishi alohida yo‘nalishlarining umumiy tamoyillariga qarab, tadbirkorlik risklarini quyidagi guruhlar bo‘yicha turlarga ajratdik (1-rasm):

Tadbirkorlik risklarini tasniflashda qo‘yilgan maqsad barcha mavjud tadbirkorlik risklarini aniq va to‘liq ifodalashdan iborat. 1-rasmda keltirilgan tasnif kelgusida xizmat ko‘rsatish sohasida riskli vaziyatlarni modellashtirishda jarayonida qo‘llaniladi.

Riskni paydo bo‘lish xususiyatlari tadbirkorlik faoliyati doirasi bilan uzviy bog‘liqdir. Tadbirkorlik faoliyatining alohida yo‘nalishlariga ko‘ra, risklar quyidagi turlarga bo‘linadi: ishlab chiqarish, tijorat tavsifiga ega risklar, moliyaviy risklar, vositachilik operatsiyalari risklari hamda sug‘urta operatsiyalarini amalga oshirish risklari.

1-jadval

Xizmat ko‘rsatish sohasida tadbirkorlik risklarining shakllanish yo‘nalishlari bo‘yicha tasnifi

№	Tasnifiy belgisi	Tadbirkorlik risklarining ko‘rinishlari
1.	Tadbirkorlik faoliyatining turlari	1. Ishlab chiqarish risklari. 2. Tijorat risklari. 3. Moliyaviy risklar. 4. Vositachilik risklari. Sug‘urtalash risklari.
2.	Oqibatining tavsifiga ko‘ra	1.Sof tavsifga ega risklar. 2. Spekulyativ risklar.
3.	Paydo bo‘lish sohasiga ko‘ra	1.Tashqi risklar. 2. Ichki risklar.
4.	Shakllanish omillariga ko‘ra	1. Siyosiy risklar. 2. Iqtisodiy risklar (bozor risklari, kredit risklari, operatsion risklar).
5.	Tadbirkorlik faoli-yati ko‘lamiga ko‘ra	1. Mahalliy. 2. Tarmoq. 3. Hududiy. 4. Milliy. 5. Xalqaro darajalardagi risklar.
6.	Tdbirekorlik faoliyati bosqichlariga ko‘ra	1. Hisobot risklari (uzoq muddatli va qisqa muddatli risklar). 2. Joriy risklar.
7.	Shakllanish vaqtiga ko‘ra	1. O‘tgan davrdagi risklar. 2. Joriy risklar. 3. Istiqboldagi vujudga kelishi mumkin bo‘lgan risklar.
8.	Risk oqibatining ko‘lamini baholash bo‘yicha	1. Juda ham keng ko‘lamdagi risklar. 2. Kritik risklar. 3. Yuqori darajadagi risklar. 4. O‘rtacha risklar. 5. Minimal darajadagi risklar.
9.	Diversifikatsiyalash imkoniyatlariga ko‘ra	1. Tizimlashgan risklar. Tizimlashmagan risklar.

Hozirgi vaqtda xizmatlar bozorida faoliyat yuritayotgan vositachi korxonalar va firmalar ko‘pincha barqaror va ishonchli faoliyat yuritish uchun yetarli amaliy tajribaga va nazariy bazaga ega bo‘lmaydi. Shuning uchun vositachi tashkilotlarning faoliyati bo‘yicha risk yuqori bo‘ladi. Vositachilik faoliyati risklarining tasnifi, ularning yuzaga kelish omillari va sabablari 2-jadvalda keltirilgan.

Aksariyat hollarda vositachilik risklari tashqi hisoblanadi. Ularning paydo bo‘lish sabablari kontragentlar – ishlab chiqarish va savdo korxonalari faoliyatidir.

Balki bu holat vositachi firmalarning tez-tez muvaffaqiyatsizlikka uchraganiga sabab bo‘lishi mumkin. Ammo shunga qaramay, korxona rahbariyati tomonidan boshqarilishi mumkin bo‘lgan ichki risklar guruhi ham mavjud.U qanchalik ko‘p e’tiborni o‘rganish va ularni minimallashtirishga qarasa. uning faoliyati qanchalik muvaffaqiyatli bo‘lsa.

Xatarlarning barcha turlari o‘zaro bog‘liq bo‘lib, bir turdagi xavfning

oʻzgarishi boshqa koʻpchilikning oʻzgarishiga olib keladi.

Sugʻurta riski – sugʻurta shartlarida nazarda tutilgan voqeani sodir boʻlishi riski, buning natijasida sugʻurtalovchi sugʻurta tovonini (sugʻurta summasini) toʻlashi shart. Risk natijasi boʻlib, sugʻurta shartnomasini tuzishdan oldingi bosqichda ham, keyingi bosqichlarda ham samarasiz sugʻurta faoliyati natijasida yetkazilgan zararlarga olib keladi. Bularga hayotni sugʻurtalash, sugʻurta zahiralarini shakllantirish va boshqalar kiradi. Sugʻurta riskining asosiy sabablari boʻlib, notoʻgʻri belgilangan sugʻurta tariflari, urushlar, tartibsizliklar, ofatlar va boshqalar hisoblanadi.

2-jadval

Vositachilik faoliyati risklari: sabablari va omillari

Risk turi	Yetkazib berish boʻyicha risklar		Yetkazib berish muddatini buzish risklari	
Tashqi	1.	Umumiqtisodiy: asosiy yetkazib beruvchilarning ishlab chiqarishni toʻxtatish riski.	1.	Ijtimoiy-siyosiy: yetkazib beruvchilar, transport xodim-lari va boshqa sub’ektlarning ish taglashlari.
	2.	Bozor kon’yunkturasi boʻyicha narx: yetkazib beruvchilardan yuqori narxda sotib oladigan vositachi raqobatchining riski.	2.	Raqobatdosh narx: ishlab chiqaruvchilardan yuqori narx taklif qiladigan boshqa vositachi (xaridor) paydo boʻlishi.
	3.	Kon’nyuunktura: arzon narxlarda realizatsiya qilina-digan tovarlarga bozorda talab boʻlmaydi.	3.	Tashkiliy-moliyaviy: ishlab chiqaruvchidan oldindan toʻlovni qaytarishning kechikishi; malagʻlarni chiqarishni kechiktirish; bankrotlik.
	4.	Kooperatsiyali: tovarlarni yetkazib berish hajmining oʻzgarish riski; asosiy yetkazib beruvchilarda ishlab chiqarishni buzish riski.	4.	Kooperatsion: mahsulotlarni joʻnatish shartlarini buzish; mahsulotlarni qabul qilishda kechikishlar (hujjatlardagi xato va kamchiliklar, sifat koʻrsatkichlarining ogʻishi).
	5.	Axborot: yetkazib beruvchilar haqida ma’lumot yoʻqligi; yetkazib beruvchilardan yetkazib beriladigan mahsu-lotlarning narxlari toʻgʻrisida ma’lumotni oʻz vaqtida olmaslik.	5.	Axborot: qabul qilish hujjatlarida zarur ma’lumotlar yoʻqligi sababli kechikishlar.
	6.	Jinoiy: mahsulotni oʻgʻirlash riski va boshqalar.	6.	Jinoiy: tashish paytida mahsulotlarni oʻgʻirlash riski va boshqalar;
Ichki	1.	Boshqaruv: yetkazib beruvchi-larni topa olmaslik riski.	1.	Boshqaruv: vositachilik faoliyatini boshqarishning mantiqsiz tizimi.
	2.	Axborot: yetkazib beruvchilar va vositachilar oʻrtasida narxlar haqida kerakli ma’lumotlarning yoʻqligi.	2.	Axborot: aloqa vositalarining notoʻgʻri ishlashi; vositachi xodimlarning malakasizligi (axborotlarning yetishmasligi).

Oqibatlarning tabiatiga koʻra risklar sof va spekulyativlarga boʻlinadi (3-jadval). Sof risklar (adabiyotda ular ba’zan oddiy yoki statik deb ataladi)

tadbirkorlik faoliyati uchun deyarli har doim yo‘qotishlarga olib kelishi bilan tavsiflanadi.

Sof risklarning sabablari tabiiy ofatlar, urushlar, baxsiz hodisalar, jinoiy harakatlar, tashkilotning qobiliyatsizligi va boshqalar bo‘lishi mumkin. Sof risklar natijasida kelib chiqadigan oqibatlarni baholash sug‘urta faoliyatining predmeti hisoblanadi. Risk doimiy qiymat yemas, ya’ni sug‘urta hodisasining yuzaga kelishi yehtimoli va zararning miqdoriy xususiyatlari nuqtai nazaridan baholanishi mumkin.

3-jadval

Sof va spekulyativ risklarning paydo bo‘lish sabablari

Sof risklar		Spekulyativ risklar	
Risk turi	**Paydo bo‘lish sabablari**	**Risk turi**	**Paydo bo‘lish sabablari**
Mulkiy risklar	Bevosita yoki bilvosita mulkni yo‘qotishga olib keladigan ofatlardan zararning paydo bo‘lishi xavfi.	Bozor risklari	Mulk yoki daromadni yo‘qotishga olib kelishi mumkin bo‘lgan omillar. Masalan, mavsumiylik, narxlarning davriy o‘zgarishi, iste’molchilar-ning befarqligi, urfning o‘zgari-shi, yuqori sifatli tovarlarni taq-dim qiluvchi raqobatchilar harakati.
Shaxsiy risklar	Erta o‘lim, qarilik, mehnatga layoqatsizlik natijasida yuzaga keladi.	Siyosiy risklar	Masalan, quyidagi voqieliklarning paydo bo‘lish xavfi: hokimiyatdagi siyosiy o‘zgarishlar; erkin savdoga cheklovlarning o‘rnatilishi; asossiz yoki ortiqcha o‘rnatilgan soliqlar; valyutani erkin ayirboshlashga cheklovlar va h.k.
Huquqiy mas’uliyat bilan bog‘liq risklar	Bunday risklar-ning paydo bo‘lish sabablari: avtomobillardan foydalanish; binoda qolish; kasb turi; tovarlar ishlab chiqarish; kasbiy xatolar.	Ishlab chiqarish risklari	Paydo bo‘lish sabablari: jihozlardan tejamasdan foydalanish; xamashyo resurslarini yetishmasligi; texnik muammolarni yechish zarurati; ish tashlashlar, ishga kelmaslik, mehnat nizolari va h.k.
		Shaxsiy risklar	Paydo bo‘lish sabablari: ishsizlik; ajralish sababli qashshoqlik; ta’limni yetishmasligi, ishga kirish imkoniyatining yo‘qligi yoki sog‘lig‘ini yo‘qolishi va h.k.

Sug‘urta faoliyatiga riskni kiritishning asosiy mezonlari bo‘lib, tasodifiy xususiyat va realizatsiya qilish imkoniyati hisoblanadi. Bunda sug‘urta shartnomasida ishtirok etuvchi barcha tomonlar sug‘urta hodisasining aniq vaqti va zarar miqdorini oldindan bilishmaydi [7, 96-105-b.].

Sug‘urta kompaniyasi riskning rivojlanishini doimiy ravishda kuzatib boradi hamda tegishli statik hisobga olish, to‘plangan ma’lumotlarni tahlil qilish va qayta ishlashni amalga oshiradi. Sug‘urta to‘g‘risida qaror qabul qilish uchun u yoki bu ob’ektni qaysi risk guruhiga kiritish kerakligi va qaysi tarif stavkasi ushbu riskka eng ko‘p mos kelishi haqidagi savolga javob asos bo‘ladi [9, 33-37-b.].

Spekulyativ risklar (adabiyotda ular ba’zan dinamik yoki tijorat deb ataladi) tadbirkor uchun kutilayotgan natijaga nisbatan ham burilish, ham qo‘shimcha

foyda keltirishi mumkinligi bilan tavsiflanadi [1, 136-b.]. Ushbu turdagi risklar sug‘urta qilinmaydi, chunki sug‘urta kompaniyalari faoliyati doirasidan tashqariga chiqadigan noaniqliklar (hukumatning harakatlari, umumiy iqtisodiy vaziyat) mavjud. Spekulyativ risklarning sabablari quyidagilar bo‘lishi mumkin: bozor kon’yunkturasining o‘zgarishi, valyuta kurslarining o‘zgarishi, soliq qonunchiligidagi o‘zgarishlar va boshqalar.

Rivojlanish sohasiga ko‘ra tasniflangan, murakkab (kompozit) xavflarga asoslangan risklar guruhi eng katta imkoniyatlarga ega.

Tadbirkorlik faoliyati tashqi muhit dinamikasi bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, u mavjud vaziyat, qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishga vaqt yo‘qligi, kompaniya rahbariyatining riskni oqilona qabul qilish qobiliyatiga bog‘liq.

4-jadval

Tadbirkorlik faoliyatiga ta’sir etuvchi omillar va sabablar

Omillar	Omillar turlari	Manbai
Risk darajasiga ta’sir etuvchi omillar	To‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir ko‘rsatuvchi tashqi omillar	Tadbirkorlik faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilik, davlat hokimiyati organlari va mahalliy o‘zini-o‘zi boshqarish organlari-ning bevosita faoliyati, soliq tizimi, hamkorlar hulq-atvori, tadbirkorlar konsepsiyalari, korrupsiya, tayyor bo‘lmagan qarorlarni qabul qilish.
	Bilvosita ta’sir ko‘rsatuvchi tashqi omillar	Siyosiy holat, turli darajalardagi iqtisodiy holat, xalqaro voqieliklar, fors-major holatlari, xodimlarning intellektal salohiyatini psayishi.
	Ichki omillar	Korxona imkoniyatlari: ishlab chiqarish-sotish faoliyatining strategiyasi va taktikasi, qat’iy rasmiy munosabatlarga yo‘naltirilganligi; Korxona faoliyatining tamoyillari: komandada boshqaruv tajribasining mavjud emasligi, ishonchli bo‘lmagan axborotlardan foydalanish, rasmiyatchilik: pretsedentga asoslangan harakat. Resurslardan foydalanish: moliyaviy noto‘g‘ri hisob-kitoblar, ma’lumotlarning sizib chiqishi, moddiy va mehnat resurslaridan samarasiz foydalanish, xodimlarning past darajadagi motivatsiyasi, yetakchi mutaxasislarni yo‘qotish (hamkorlarni yo‘qotish). Ishlab chiqarilayotgan tovarlar (xizmatlar)ning sifati. Marketing darajasi: bozor talablariga yaxshi moslashmaslik, ishonchli bo‘lmagan marketing tadqiqotlari.
Tadbirkorlikka tahdid soluvchi omillar	Biznes sheriklarning insofsizligi, mansabdor shaxslarning tovlamachiligi, siyosiy va molyaviy beqarorlik, tadbirkorlik huquqlarining buzilishi, jinoiy tizimlar tomonidan tovlamachilik, jinoiy tizimlar tomonidan shaxsiy xavfsizlikka tahdid.	
Tadbirkorlik riskini kuchaytiruvchi sabablar	Tadbirkorlik faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilik va me’yoriy-huquqiy hujjatlarning doimiy o‘zgaruvchanligi va noaniqligi, tadbirkorlik sub’ektlarining ixtiyoriyligi va mas’uliyatsizligi, siyosiy beqarorlik, real xo‘jalik huquqining mavjud emasligi, jinoiy olamga tadbirkorlarning bog‘liqligi, iqtisodiyotga siyosatning cheksiz darajada nohuquqiy aralashuvi, adolatsiz raqobat, soliq siyosati samaradorligining pastligi, tadbirkorlarni professional kompetensiyalarining yetishmasligi.	

Tadbirkorlik faoliyatining borishi va natijalariga ta'sir qiluvchi hodisalarning tasodifiy rivojlanishi nafaqat resurs xarajatlarining oshishi va yakuniy natijaning pasayishi ko'rinishidagi yo'qotishlarga, balki bankrotlikka ham olib kelishi mumkin.

Tadqiqot jarayonida amalga oshiriladigan vazifalardan biri – bu tadbirkorlik faoliyatidagi riskli vaziyatlarning manbalarini aniqlashdan iborat. Tadbirkorlik faoliyatiga ta'sir etuvchi omillar va sabablar 4-jadvalda keltirilgan.

Tashqi risklarga korxona faoliyati yoki uning aloqa auditoriyasi bilan bevosita bog'liq bo'lmagan risklar kiradi. Tashqi risk darajasiga juda ko'p sonli omillar, ya'ni siyosiy, iqtisodiy, demografik, ijtimoiy, geografik va boshqalar ta'sir qiladi.

Ichki risklarga korxonaning o'zi va uning aloqa auditoriyasi faoliyati bilan bog'liq risklar kiradi. Ularning darajasiga korxona rahbariyatining ishbilarmonlik faolligi, optimal marketing strategiyasini tanlash, siyosat, taktika va boshqa omillar: ishlab chiqarish salohiyati, texnik jihozlar, ixtisoslik darajasi, mehnat unumdorligi darajasi, xavfsizlik texnikasi kabi omillar ta'sir qiladi.

Tadbirkorga (firmaga) bog'liq bo'lmagan tashqi risklardan farqli o'laroq, ichki risklar asosan quyidagilar bilan belgilanadi: tadbirkor (firma rahbariyati) tomonidan uning qobiliyatsizligi tufayli qabul qilingan noto'g'ri qarorlar.

Ichki risklarning asosiy sabablari kompaniya rahbarining professional tajribasining yetishmasligi; kompaniya rahbariyati va xodimlarining zaif umumiqtisodiy bilimlari; moliyaviy noto'g'ri hisob-kitoblar; xodimlar faoliyatini samarasiz tashkil etish; xom ashyo va asbob-uskunalardan oqilona bo'lmagan holatda foydalanish; xodimlarning aybi bilan maxfiy ma'lumotlarning sizib chiqishi; firmaning bozor muhitidagi o'zgarishlarga moslashish tezligining pastligi; marketing sohasida bilimning yetishmasligi va boshqalar.

Rivojlanish omillariga ko'ra risklar siyosiy va iqtisodiy turlarga bo'linadi. Siyosiy risklar – tadbirkorlik faoliyatiga ta'sir etuvchi siyosiy vaziyatning o'zgarishi (chegaralarning yopilishi, tovarlarni boshqa mamlakatlarga eksport qilishni taqiqlash, mamlakat hududidagi harbiy operatsiyalar va boshqalar) natijasida yuzaga keladigan xavflar. Hozirgi kunda siyosiy risklar eng muhim bo'lib qolmoqda. Ko'pgina investorlarning fikriga ko'ra, siyosiy inqirozlarning paydo bo'lishi uchun quyidagilar asos bo'ladi: qarzga yashash odati, mentalitet; fuqarolik jamiyati institutlarining zaifligi voqealarni har qanday ssenariy bo'yicha rivojlantirish imkoniyatini beradi.

Xizmat ko'rsatish sohasida tadbirkorlik risklarini tasniflash korxona muammolari tarkibini baholashga va aniqlangan noaniqlik manbalarining ushbu muammolarga ta'sir darajasini baholashga yordam beradi. Pirovardida bunday tasniflash risklarni samarali boshqarish usullarini tahlil qilish va tanlash vositasi hisoblanadi.

Xulosa va takliflar:

1. Riskning tabiati kelgusida sodir bo'lishi mumkin bo'lgan hodisalarning noaniqligi bilan bog'liqdir. Har qanday tadbirkorlik bitimi, tadbirkor tomonidan qapbul qilingan har qanday qaror risk tahdidi bilan birga namoyon bo'ladi, bu erishilishi mumkin bo'lgan foyda va mulkni yo'qotish riskini keltirib chiqaradi

hamda korxonani bankrotlikka olib kelish riskini yuzaga keltirishi mumkin.

2. Risklarni tasniflash bevosita nuqtai nazarga bog‘liq bo‘lib, u yoki bu darajada riskning bir turdan boshqasiga olib kelishi mumkin bo‘lgan jamiyatda shakllangan riskni idrok etishni ifodalaydi. Masalan, bozor munosabatlari sharoitida eng xavfli riklardan biri – bu ishsizlik riskidir (ijtimoiy risk), bozor mexanizmining amal qilish jarayonida ishsizlik riski ijtimoiy risk bo‘lib hisoblangan ish haqini to‘lay olmaslik riskini keltirib chiqarishi mumkin. Agar iqtisodiy birlik doirasidagi risklarni ko‘rib chiqsak, unda barcha turdagi risklar o‘zaro bog‘liq va korxona faoliyatiga ta’sir qiladi, deb aytish mumkin. Mazkur holatlar risklarni optimallashtirish bo‘yicha qarorlar qabul qilishni qiyinlashtiradi va muayyan risklar tarkibini hamda ularning paydo bo‘lish sabablari va omillarini chuqur tahlil qilishni talab qiladi.

3. Riskni paydo bo‘lish xususiyatlari tadbirkorlik faoliyati doirasi bilan uzviy bog‘liqdir. Tadbirkorlik faoliyatining alohida yo‘nalishlariga ko‘ra, risklar quyidagi turlarga bo‘linadi: ishlab chiqarish, tijorat tavsifiga ega risklar, moliyaviy risklar, vositachilik operatsiyalari risklari hamda sug‘urta operatsiyalarini amalga oshirish risklari.

4. Rivojlanish omillariga ko‘ra risklar siyosiy va iqtisodiy turlarga bo‘linadi. Siyosiy risklar – tadbirkorlik faoliyatiga ta’sir etuvchi siyosiy vaziyatning o‘zgarishi (chegaralarning yopilishi, tovarlarni boshqa mamlakatlarga eksport qilishni taqiqlash, mamlakat hududidagi harbiy operatsiyalar va boshqalar) natijasida yuzaga keladigan xavflar.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. Бублик Н.Д,, Силантьев В.Б. Риск-ресурс: проолемы венчурпо-стохастической деятельности. - Уфа: Изд.центр «Башкирский территориальный институт профессиональных бухгалтеров», 1999. – 376 с. – С. 136.

2. Ерофеева А.П. Модернизация системы управления персоналом на предприятиях сферы услуг. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Великий Новгород: 2014. – С. 141.

3. Малофеев И.В. Социальные услуги в системе социального обслуживания населения. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012 - 176 с. ISBN 978-5-394-01677-5.

4. К.Хаксевер, Б.Рендер, Р.Рассел, Р.Мердик Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В. В. Кулибановой. - СПб: Питер, 2002. – 752 с.: ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).

5. Пардаев М.Қ. ва бошқалар. Хизмат кўрсатиш, сервис ва туризм соҳаларини ривожлантириш: муаммолар ва уларнинг ечимлари. Ўқув қўлланма. – Т.: «Иқтисод-молия», 2008. - Б. 133.

6. Рогов М.А. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика. 2001, - 120 с.

7. Ротарь В.И., Шоломицкий А.Г. Об оценивании риска в страховой деятельности // Экономика и математические методы, 1996.Т.32.Вып.1.С.96-105.

8. Ткаченко А.А. Занятость и экономика: политика государства в переходный период. - М. ООО. «Информграф», 2000. - С. 215.

9. Чечеткина Т, Анализ и опенка конкурентоспособности услуг розничных предприятий торговли // Маркетинг, 1999, №2. - С. 33-37.

МЕХАНИЗМЫ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНА

П.А.Мухсинова, Ш.Шоххусайнзаде

Худжандского государственного университета имени академика Бабаджана Гафурова, Таджикистан.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Мухсинова Парвина Абулкосимовна
к.э.н., дотцент кафедры мировой экономики ГОУ «Худжандского государственного университета имени академика Бабаджана Гафурова»

Шоххусайнзаде Шохруз
Соискатель кафедры управление экономикой и маркетинга «Худжандского государственного университета имени академика Бабаджана Гафурова»

Received: 14 July 2025
Revised: 21 July 2025
Accepted: 15 August 2025
Published: 30 August 2025

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/

Аннотация: *В статье исследуются механизмы пространственной и институциональной поддержки конкурентоспособности промышленной системы региона, актуальные для регионов с развивающейся экономикой. Автор подчеркивает необходимость комплексного подхода, сочетающего инфраструктурные, институциональные и инновационные инструменты, адаптированные к специфике региона. Рассматриваются классификации механизмов по уровню управления (макро-, мезо-, микроуровень), харак-теру воздействия (регулирующие, стимулирующие, компенсирующие), ин-ституциональной природе (формальные и неформальные) и функциональ-ной направленности (инвестиционные, инновационные, логистические и др.).*

Ключевые слова: *конкурентоспособность, промышленная система, региональная экономика, институциональные механизмы, инфраструкту-ра, инновации, государственно-частное партнёрство, кластеры. , специаль-ные экономические зоны.*

MAKON VA INSTITUTSIONAL MEXANIZMLARI MINTAQAVIY SANOAT TIZIMINING RAQOBAT QABUL QILISHINI QO'LLAB-QUVVATLASH

Annotatsiya: *Ushbu maqolada rivojlanayotgan iqtisodiyotga ega mintaqalar uchun dolzarb bo'lgan mintaqaviy sanoat tizimining raqobatbardoshligini fazoviy va institutsional qo'llab-quvvatlash mexanizmlari ko'rib chiqiladi. Muallif mintaqaning o'ziga xos xususiyatlariga moslashtirilgan infratuzilma, institutsional va innovatsion vositalarni birlashtirgan integratsiyalashgan yondashuv zarurligini ta'kidlaydi. Mexanizmlarning tasniflari boshqaruv darajasi (makro-, mezo- va mikro-darajalar), ta'sir tabiati (tartibga solish, rag'batlantirish, kompensatsiya), institutsional tabiat (rasmiy va norasmiy) va funktsional yo'nalish (investitsiya, innovatsiya, logistika va boshqalar) bo'yicha ko'rib chiqiladi.*

Kalit so'zlar: *raqobatbardoshlik, sanoat tizimi, mintaqaviy iqtisodiyot, institutsional mexanizmlar, infratuzilma, innovatsiya, davlat-xususiy sheriklik, klasterlar, maxsus iqtisodiy zonalar.*

MECHANISMS OF SPATIAL AND INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF THE REGIONAL INDUSTRIAL SYSTEM

Annotation: *This article examines the mechanisms of spatial and institutional support for the competitiveness of the regional industrial system, which are relevant for regions with developing economies. The author emphasizes the need for an integrated approach combining infrastructural, institutional, and innovative tools adapted to the specifics of the region. The classifications of mechanisms are considered by management level (macro-, meso-, and micro-levels), nature of impact (regulatory, incentive, compensatory), institutional nature (formal and informal), and functional focus (investment, innovation, logistics, etc.).*

Key words: *competitiveness, industrial system, regional economy, institutional mechanisms, infrastructure, innovation, public-private partnership, clusters, special economic zones.*

Современные условия трансформации региональной экономики, усиливающаяся глобальная и внутренняя конкуренция, а также структурные ограничения в регионах с развивающейся экономикой выдвигают на первый план проблему формирования действенных механизмов обеспечения конкурентоспособности промышленной системы. В условиях высокой ресурсной уязвимости, фрагментарности производственно-логистических цепочек и институциональной нестабильности устойчивое функционирование промышленного комплекса невозможно без системной поддержки, направленной на формирование сбалансированных, согласованных и адаптивных механизмов управления. Особую значимость эта проблема приобретает в регионах, обладающих значительным, но не полностью реализованным промышленным потенциалом. Здесь конкурентоспособность промышленной системы формируется не только под воздействием рыночных стимулов, но и в результате институционального и организационного проектирования, реализуемого в формате взаимодействия различных уровней власти, бизнеса, научно-образовательных организаций и инфраструктурных посредников.

Механизмы обеспечения конкурентоспособности в таких условиях должны носить комплексный характер и опираться как на внутренние ресурсы, так и на инструменты стратегического управления, координации и стимулирования. Отдельного внимания требует вопрос согласованности и воспроизводимости этих механизмов в условиях пространственной асимметрии, ограниченного доступа к инвестиционным и инновационным ресурсам, а также высокой зависимости от решений, принимаемых вне регионального уровня. Для адекватного понимания путей повышения конкурентоспособности промышленной системы региона требуется выявить совокупность ключевых механизмов, раскрыть их функциональную направленность, оценить эффективность существующих инструментов и определить зоны, требующие институционального усиления или пересмотра подходов.

Понятие «механизм», особенно при его использовании в контексте управления социально-экономическими процессами на уровне регионов, претерпевает существенные изменения как с точки зрения содержания, так и структуры. Если в классическом понимании механизм трактовался преимущественно как совокупность инструментов и рычагов воздействия, то в современной научной литературе под ним всё чаще подразумевается институционально-организационная конструкция, обеспечивающая реализацию целевых функций через координацию акторов, ресурсных потоков и управленческих решений.

Это обусловлено усложнением самой природы регионального развития и характером промышленной активности, в которой всё большую роль играют сетевые взаимодействия, кросс-секторальные связи, цифровые

платформы и распределённые управленческие контуры. В этих условиях механизмы обеспечения конкурентоспособности утрачивают строго вертикальную и нормативно-командную логику, трансформируясь в гибкие системы согласования интересов, реагирующие на вызовы с учётом локальных условий и ограничений.

Так, Л. Хурвиц считал, что экономический механизм представляет собой децентрализованную институциональную конструкцию, обеспечивающую координацию участников и распределение ресурсов для достижения заданных целей с учётом ограниченной информации и индивидуальных стимулов [1].

Позиция Р. Майерсона по этому вопросу заключалась в том, что экономический механизм - это способ проектирования правил и институтов, позволяющий эффективно достигать результатов в условиях неопределённости, стратегического поведения и институциональных ограничений [2].

По Д. Норту, экономический механизм - это встроенная в институциональную структуру система стимулов, определяющая вектор экономических изменений: к росту, стагнации или упадку, при этом устойчивость развития зависит от согласованности формальных и неформальных правил [3].

В российской экономической школе проблематика экономического механизма также получила широкое теоретическое развитие. Так, А.Г. Гранберг подчёркивал, что экономический механизм представляет собой совокупность способов и форм взаимодействия субъектов экономики, направленных на реализацию поставленных целей с учётом специфики территориального воспроизводства [4].

В свою очередь, В.Е. Дементьев указывал, что современные экономические механизмы должны рассматриваться как системы согласованных решений, принимаемых в условиях стратегической неопределённости и конфликта интересов, где особую роль играют институциональные рамки, нормы и правила поведения [5].

А.А. Пороховский определяет экономический механизм как организационно-экономическую структуру, включающую процедуры, регуляторы и стимулы, обеспечивающие согласование интересов экономических субъектов в процессе достижения общественно значимых целей [6].

Л. И. Абалкин трактовал экономический механизм как комплексную институционально-организационную структуру, включающую формы организации общественного производства (разделение труда, специализация, размещение производительных сил и др.); форму экономических отношений (производственный, финансовый и товарооборотный круг); структуру планирования, управления и методы, включающие правовые и социопсихологические формы; совокупность экономических рычагов и стимулов, обеспечивающих координацию и мотивацию действий экономических акторов [7; 8; 9].

Позиция Абалкина обозначает экономический механизм как интегрированную структуру, в рамках которой взаимодействуют

организационно-технологические, нормативно-управленческие и стимулирующие элементы, направленные на реализацию целей регионального хозяйства.

В целом, российскими ученными подчёркивается многокомпонентная, институционально ориентированная природа экономических механизмов, что совпадает с современным видением их роли в обеспечении конкурентоспособности региональных производственных систем.

Позиция ряда таджикских учёных (Т. Назаров, Н.К. Каюмов, Р.К. Рахимов, Х. Умаров, С.Дж. Комилов, Х.А. Одинаев, Л.Х. Саидмурадов, Т.Д. Низамова, А.Б. Мирсаидов и др.), в целом, совпадает с подходами, изложенными в российской научной школе, особенно в части институционального и структурного осмысления экономического механизма. При этом отмечается, что в условиях развивающейся экономики Таджикистана экономический механизм должен рассматриваться как превентивный инструмент не только регулирования и стимулирования, но и адаптации к внешним вызовам, дефициту ресурсов и институциональной трансформации [10]. При этом, как отмечает Л.Х. Саидмурадов, «… многочисленные исследования в области эволюционной и институциональной экономики, а также проекция их результатов на уровень национальных и открытых трансформационных экономических систем показывают, что в условиях не сформировавшихся рыночных институтов превентивные меры не могут иметь строго рыночный характер, а скорее наоборот, они являются нерыночными и, следовательно, не могут находиться в рамках традиционного понимания макроэкономического регулирования» [11, с.44].

Не умаляя научную ценность представленных определений и трактовок экономического механизма, следует отметить, что их прикладное значение существенно возрастает лишь при адаптации к конкретному пространственно-институциональному контексту региона. Универсальные модели, сформированные в рамках развитых экономик, не всегда адекватны реалиям регионов с фрагментарной институциональной средой, ограниченным доступом к инвестициям и нестабильной нормативной базой. В условиях развивающейся экономики экономический механизм должен не только выполнять функции регулирования и стимулирования, но и обеспечивать институциональную устойчивость, предотвращать распад хозяйственных связей и способствовать синхронизации интересов между центром и регионом.

Именно в этом контексте представляется важным не просто заимствование общих подходов, но и разработка обоснованной классификации механизмов, ориентированной на региональные особенности промышленного воспроизводства, управляемости и пространственной логистики. Подобная классификация позволяет перейти от абстрактных рассуждений к построению практических моделей региональной промышленной политики.

В целом, под механизмами обеспечения конкурентоспособности региональной промышленной системы

следует понимать совокупность институциональных, организационно-управленческих, экономических, технологических и коммуникационных компонентов, обеспечивающих поддержание и усиление конкурентных позиций региональной промышленности в условиях внутренней и внешней конкуренции. Эти механизмы не только обеспечивают адаптацию к внешней среде, но и способствуют формированию устойчивых внутренних связей, повышающих интегративный потенциал территории.

Классификация механизмов представляет собой не просто академический приём упорядочивания понятий - она служит инструментом аналитического и прикладного проектирования экономической политики. В условиях региональной экономики, характеризующейся институциональной трансформацией, логистическими ограничениями и высокой зависимостью от внешней конъюнктуры, системная структура механизмов играет ключевую роль в формировании устойчивых конкурентных преимуществ.

Следует подчеркнуть, что в современной научной литературе не существует единых и строго закреплённых подходов к классификации экономических механизмов, особенно применительно к региональным промышленным системам. Это объясняется как многообразием целей и задач, решаемых на различных уровнях управления, так и различием в подходах к интерпретации природы конкурентоспособности. Тем не менее, на основе обобщения существующих исследований и анализа пространственно-экономических реалий региона с развивающейся промышленной системой возможно предложить классификацию, учитывающую как функциональную направленность, так и институциональный и пространственный контекст.

Для системного анализа механизмов обеспечения конкурентоспособности региональной промышленной системы целесообразно использовать **несколько перекрёстных классификационных критериев,** отражающих их институциональную природу, характер воздействия, уровень управления и направленность на конкретные факторы конкурентоспособности (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1

Классификация механизмов обеспечения конкурентоспособности региональной промышленной системы

КРИТЕРИИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
По уровню управления	
МАКРОУРОВЕНЬ	Механизмы государственной промышленной политики (налоговая политика, нормативно-правовая база, механизмы стратегического планирования, государственные гарантии и субсидии)
МЕЗОУРОВЕНЬ (РЕГИОНАЛЬНЫЙ)	Механизмы регионального регулирования (региональные программы поддержки промышленности, кластерные инициативы, развитие инфраструктуры, локальные субсидии, спец режимы налогообложения)

МИКРОУРОВЕНЬ	Внутрифирменные механизмы (инновационная стратегия предприятий, системы управления качеством, цифровизация производственных процессов, модели внутриотраслевого партнёрства).
По характеру воздействия	
РЕГУЛИРУЮЩИЕ	Обеспечивают соблюдение нормативных требований, стандартов, контроль за качеством, экологическими и технологическими параметрами
СТИМУЛИРУЮЩИЕ	Направлены на активизацию инвестиционной и инновационной активности, экспортную ориентацию, кадровое обновление
КОМПЕНСИРУЮЩИЕ	Нивелируют пространственные и институциональные ограничения (например, ограниченный доступ к капиталу, транспортная удалённость, низкая плотность экономических связей).
По институциональной природе	
ФОРМАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ	Законодательно и нормативно оформленные инструменты (гранты, кредиты, субсидии, лицензирование, квотирование и т.д.).
НЕФОРМАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ	Сложившиеся деловые практики, устойчивые формы партнёрства, локальные нормы ведения бизнеса, институциональное доверие и предпринимательская культура
По функциональной направленности	
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ	Развитие инструментов доступа к долгосрочному капиталу, механизмы государственно-частного партнёрства
ИННОВАЦИОННЫЕ	Поддержка научных разработок, внедрение цифровых решений, технологическое обновление
ЛОГИСТИКО-ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ	Формирование индустриальных парков, развитие транспортной, энергетической, телекоммуникационной инфраструктуры.
КАДРОВЫЕ	Подготовка и переподготовка специалистов, поддержка трудовой мобильности, развитие дуального образования
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ	Мониторинг отраслевой конкурентоспособности, цифровая трансформация административных процедур, бизнес-аналитика

Составлено автором.

Анализ предложенной в таблице 2.2.1 классификации позволяет выделить наиболее релевантные механизмы, применимые в условиях региональной экономики, характеризующейся фрагментарной институциональной структурой и ограниченными ресурсами. Представленные группы механизмов отражают разноуровневую и многофункциональную природу регулирования конкурентоспособности, включая как формальные, так и неформальные инструменты воздействия, а также стратегические и оперативные компоненты поддержки.

Особое значение приобретают инфраструктурные, институционально-гарантийные и кадрово-инновационные механизмы, поскольку именно они позволяют сглаживать пространственные и организационные диспропорции, свойственные развивающимся промышленным регионам. Вместе с тем, эффективность даже формально

выстроенных механизмов зависит от контекста их реализации, включая качество управленческих решений, институциональную зрелость и характер региональной экономической модели [12].

Следует подчеркнуть, что важнейшим условием эффективности механизмов в подобных регионах становится согласованность вертикальных (государственно-региональных) и горизонтальных (межотраслевых и межфирменных) взаимодействий, а также учет неформальных ограничений, включая предпринимательскую культуру, правовую предсказуемость и уровень цифровой зрелости [13].

С учётом пространственно-экономических и институциональных реалий региона с развивающейся промышленной системой, можно выделить три приоритетные группы механизмов, способных обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности в среднесрочной перспективе:

1. Инфраструктурно-логистические механизмы. Они направлены на формирование пространственных условий для развития промышленности и повышение связанности региона с внутренними и внешними рынками. Особое значение здесь приобретают:

– развитие индустриальных и индустриально-логистических зон;

– модернизация транспортных коридоров и инженерных сетей;

– формирование логистических узлов и цифровых платформ отслеживания поставок.

В условиях удалённости от крупных рынков, низкой плотности транспортной сети и слабой включённости в межрегиональные цепочки поставок, данные механизмы становятся не просто вспомогательными, а системообразующими, способствуя формированию устойчивой конкурентной позиции региона [14].

2. Институционально-гарантийные механизмы. Эта группа включает инструменты, направленные на снижение инвестиционных рисков, повышение доверия между участниками промышленного развития и формирование устойчивых правил игры. Ключевыми формами выступают:

– государственные и муниципальные гарантии;

– развитие механизмов субсидирования процентных ставок;

– создание региональных агентств развития и фондов поддержки промышленности;

– сопровождение инвестиционных проектов в формате «одного окна».

Их эффективность особенно высока в условиях недостаточной правовой определённости, слабого уровня институционального доверия и риска нормативной нестабильности [15].

3. Кадрово-инновационные механизмы. Конкурентоспособность региональной промышленности невозможно обеспечить без устойчивой базы человеческого капитала и условий для внедрения инноваций. При этом в развивающихся регионах необходимы не столько передовые, сколько адаптивные инновации, ориентированные на локальный спрос и возможности. Основные механизмы включают:

– дуальное образование и отраслевые образовательные кластеры;

– трансфер технологий через межрегиональные партнёрства;

– стимулы к модернизации на уровне малых и средних промышленных предприятий.

Особую актуальность здесь приобретает интеграция образовательных учреждений с производственным сектором, развитие центров компетенций и повышение мобильности трудовых ресурсов внутри региона [16].

В целом, эффективность применения этих механизмов во многом определяется не только их содержанием, но и институциональной средой, качеством управления и согласованностью политик на разных уровнях (рис. 2.2.1).

Рис. 2.2.1. Механизм обеспечения конкурентоспособности промышленной системы региона

Отдельного внимания заслуживают «механизмы координации», представленные как платформа взаимодействия ключевых акторов промышленного развития: предприятий, органов власти и научно-образовательных учреждений. Их значимость возрастает в условиях слабой рыночной инфраструктуры и фрагментарности взаимодействий между секторами. Функциональные особенности механизмов подчёркивают специфику развивающихся регионов, включая дефицит ресурсов, зависимость от внешних координационных центров и институциональную незрелость.

Это требует ориентации на гибкие, адаптивные и адресные инструменты регулирования. Блок регулирования и стимулирования в модели условно разделяет механизмы по характеру воздействия, что важно с точки зрения синхронизации целей региональной промышленной политики. Наконец, три приоритетные

группы механизмов - инфраструктурно-логистические, институционально-гарантийные и кадрово-инновационные - представлены как ключевые направления системной поддержки.

Именно их эффективное функционирование создаёт основу для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Заключительный блок схемы - контроль и корректировка - подчёркивает необходимость мониторинга и адаптации механизмов с учётом изменений внешней среды и внутренней динамики региональной экономики. В целом, представленная схема фиксирует не только структуру механизма, но и его логику функционирования как целостной системы, призванной обеспечить устойчивое развитие региональной промышленности.

Тем не менее, рис. 2.2.1 отражает всего лишь методологическую платформу реализации механизма, в которой зафиксированы базовые координаты: логика функционирования, институционально-пространственная рамка, ключевые категории акторов и набор приоритетных направлений. Однако в прикладном измерении эта платформа нуждается в конкретизации с учётом условий региона: уровня зрелости инфраструктуры, степени вовлечённости предприятий в инновационные цепочки, качества координации между секторами, институционального доверия, цифровой зрелости и других факторов.

Следующим этапом должна стать операционализация модели, то есть переход от концептуальной схемы к набору конкретных инструментов, процедур и регламентов. В частности, требуется:

– разработка индикативных показателей эффективности каждого механизма;

– формирование дорожной карты внедрения механизмов с учётом приоритетов региона;

– создание региональных центров компетенций, ответственных за мониторинг, адаптацию и поддержку реализации механизмов;

– институционализация механизмов координации (например, создание советов по промышленному развитию при участии бизнеса, науки и власти).

Важно подчеркнуть, что динамический характер региональной экономики предполагает регулярный пересмотр параметров механизма, его обновление с учётом новых вызовов и трансформаций промышленной среды. В этом контексте, блок контроля и корректировки, завершающий схему, приобретает не столько завершающую, сколько циклическую функцию - обеспечивая механизм постоянной адаптации, устойчивого самовоспроизводства и обратной связи.

При этом, роль государства и органов областного управления приобретает ключевое значение в формировании институциональных условий реализации механизмов. Именно государственные структуры, обладая инструментами прямого и косвенного воздействия, могут обеспечить необходимый уровень координации, создать гарантии и снизить трансакционные издержки, присущие промышленному развитию в условиях развивающихся регионов. Их участие критично для обеспечения

синергии между уровнями управления, интеграции ресурсов, согласования интересов различных акторов и создания благоприятной среды для реализации промышленного потенциала региона [17].

Немаловажное значение приобретают механизмы государственно-частного партнёрства (ГЧП), которые позволяют частично компенсировать дефицит бюджетных и институциональных ресурсов в регионах с развивающейся экономикой. В условиях ограниченного доступа к внешнему финансированию и высокой инвестиционной неопределённости именно ГЧП становится инструментом не только привлечения капитала, но и распределения рисков, повышения доверия между секторами, формирования долгосрочных альянсов и внедрения современных форм управления инфраструктурными и производственными проектами [18].

Между тем, недостаточно решённым остаётся вопрос степени экономической независимости регионов от центра в условиях формирования конкурентных преимуществ отдельных сфер промышленности. В условиях унитарной модели государственного устройства регионы часто ограничены в самостоятельной реализации комплексных программ модернизации и в формировании собственных стратегий развития. Отсутствие фискальной и управленческой автономии, централизованное распределение ресурсов и слабая институциональная децентрализация препятствуют устойчивой реализации механизмов, способных адаптироваться к специфике территорий.

В результате, даже при наличии промышленного потенциала, региональные системы оказываются зависимыми от решений, принимаемых на национальном уровне, что сужает возможности для инициативного внедрения инновационных практик, привлечения инвестиций и создания устойчивых партнерств. Это особенно критично для регионов с развивающейся экономикой, где конкурентные преимущества требуют гибкой и оперативной институциональной поддержки. В этом контексте возрастает значимость разработки балансирующих механизмов межуровневой координации, обеспечивающих разумное сочетание стратегического централизма и тактической региональной инициативы [19].

Следует учесть, что концепция ГЧП в настоящее время существенно совершенствуется, переходя от классической инфраструктурной модели к более гибким и комплексным форматам взаимодействия. Современные подходы к ГЧП выходят за рамки сугубо инвестиционных соглашений и включают цифровые платформы сотрудничества, совместное управление рисками, партнёрство в инновациях и устойчивом развитии, а также механизмы локализации цепочек создания добавленной стоимости.

Особое внимание в последние годы уделяется институциональному сопровождению ГЧП, включая стандартизацию процедур, создание центров компетенций, формирование общественно-государственного

контроля и внедрение KPI-ориентированных моделей управления. Это придаёт партнёрству большую прозрачность, снижает трансакционные издержки и способствует долгосрочной устойчивости проектов [20].

Тенденции развития СЭЗ в настоящее время связываются с их эволюцией от инструментов локального привлечения инвестиций к многофункциональным платформам территориального развития. Современные СЭЗ всё чаще интегрируются в региональные и глобальные цепочки добавленной стоимости, становятся центрами инноваций, логистики, цифровизации и устойчивого развития. Их роль выходит за рамки предоставления льгот - они становятся институциональными узлами, в которых формируется новая инфраструктура экономического роста, адаптированная к целям региона [21].

Кроме того, наблюдается тенденция к специализации СЭЗ - по отраслям, технологическим направлениям, экспортной ориентации. Всё чаще зоны проектируются как элементы кластерной экономики, где обеспечивается плотное взаимодействие промышленных предприятий, НИОКР-структур, образовательных учреждений и логистических операторов. Это особенно актуально для регионов с развивающейся экономикой, которым необходимы модели ускоренной индустриализации при ограниченных ресурсах.

И наконец, следует отдельно остановиться на кластерных механизмах наращивания пространственной и институциональной поддержки конкурентоспособности промышленной системы региона. В современной региональной политике кластеризация всё чаще рассматривается как не просто форма территориальной концентрации предприятий, а как инструмент формирования устойчивых сетей взаимодействия между промышленными, научно-образовательными, финансовыми и управленческими структурами.

Кластерные механизмы позволяют не только укрепить внутреннюю кооперацию между субъектами промышленной системы, но и повысить адаптивность региона к внешним вызовам, за счёт концентрации компетенций, снижения трансакционных издержек, обмена знаниями и ускоренного внедрения инноваций. Немаловажную роль в этом процессе играют кластерные управляющие организации, выполняющие функции институционального посредника и координатора стратегических инициатив [22].

Кластеры также способствуют встраиванию региона в национальные и трансграничные производственно-логистические цепочки, что критически важно для малых и средних промышленных субъектов в условиях ограниченного доступа к рынкам и технологиям. В этой связи развитие кластерной политики в промышленности должно опираться на интеграцию с другими инструментами: свободными экономическими зонами, технопарками, акселераторами,

программами подготовки кадров и научно-инновационной поддержкой.

В целом, институционализация механизмов промышленного развития региона требует интеграции, как традиционных форм управления, так и новых моделей, ориентированных на инновации, кластеризацию и платформенные подходы.

Как подчёркивает Г. Г. Рубцов, «Эволюция территориального промышленного пути базируется на ряде сценариев: – исторически сложившейся структуре отраслевой промышленности, определяющей настоящее и будущее развитие в целостном экономическом пространстве на основе региональной специализации; широкой диверсификации, подразумевающей модернизацию исторически сформировавшихся сегментов производственной индустрии одновременно с возникновением современных высокопроизводительных промышленных предприятий; фокусировании структуры экономики на новых, технологичных отраслях, что предполагает особую роль кластерного подхода в управлении территорией» [23, с. 126].

Рассматривая перспективы повышения конкурентоспособности региональной промышленной системы, невозможно абстрагироваться от более широкого социально-экономического контекста. Реализация эффективных механизмов промышленного развития требует не только институциональной зрелости и технической модернизации, но и глубокой трансформации самой модели социально-экономического устройства, предполагающей устранение системных барьеров и усиление справедливых основ воспроизводства. В условиях развивающихся регионов переход к устойчивому росту возможен лишь при одновременном развитии человеческого капитала, снижении социальной поляризации, формировании полноценного конкурентного пространства и выстраивании механизмов справедливого распределения выгод от экономического развития. Размышляя об этом на примере России, академик РАН А. Г. Аганбегян подчёркивает: «Переход к социально-экономическому росту, повышение уровня жизни населения, восстановление сохранности народа – всё это создаст условия для трансформации нашей социально-экономической системы от государственно-олигархического капитализма с недоразвитым рынком и отсталой социальной сферой к высокоразвитому социальному рынку с воспроизводством капитала, конкурентной средой, эффективным народным хозяйством и инновационным развитием при справедливом социальном распределении материальных благ в стране» [24, с.25].

Таким образом, современное понимание механизмов обеспечения конкурентоспособности региональной промышленной системы требует отхода от универсальных, централизованных моделей в пользу гибких, пространственное адаптированных конструкций, опирающихся на институциональное разнообразие, партнёрские формы взаимодействия и стратегическое управление ресурсами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Hurwicz L., Reiter S. Designing Economic Mechanisms. - Cambridge University Press, 2006
2. Myerson R. Mechanism Design. - The New Palgrave Dictionary of Economics, 2008.
3. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. - Cambridge University Press, 1990.
4. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. - М.: ГУ ВШЭ, 2000. - С. 43
5. Дементьев В.Е., Устюжанина Е.В. Проблема власти с точки зрения институционального подхода // Journal of Institutional Studies. - М., 2016. - Том 8, № 3. - С. 92-101.
6. Пороховский А.А., Филатов И.В., Фомина В.С. Экономика как система: научно-методический подход//Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. - М., 2017. - № 5. - С.145-158.
7. Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России//Вестник Российской академии наук. - М., 2017. - Т. 67. - № 9. - С. 771.
8. Абалкин, Л. И. Национальная экономика: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика" и экономическим специальностям / Л. И. Абалкин, М. И. Гельвановский, П. В. Савченко; под редакцией П. В. Савченко; Институт экономики РАН, МГУ им. М. В. Ломоносова. - 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: Издательский Дом "Инфра-М", 2011. - 831 с.
9. Экономика цивилизаций в глобальном измерении: монография / Абалкин Л. И. и др. ; гл. ред.: Пороховский А. А. Тарасевич В. Н.]; Нац. металлургическая акад. Украины, Экономический фак. Московского гос. ун-та им. М. В. Ломоносова [и др. - Москва : ТЕИС, 2011. - 768 с.
10. Саидмурадов, Л. Х. Уроки мировых кризисов и принцип превентивности в обеспечении экономической безопасности страны / Л. Х. Саидмуродов // Международные отношения и безопасность. - Душанбе, 2022. - № 1(1). - С. 141-154.
11. Саидмурадов, Л. Х. Республика Таджикистан в системе современных мирохозяйственных связей: модель малой открытой экономики: монография. - Душанбе: Дониш, 2021. - С.44. (414 с.).
12. Субботина, Т. Н. Конкурентоспособность региона: сущность, факторы и методика оценки российских регионов / Т. Н. Субботина, М. Д. Харламов // Экономика и бизнес: теория и практика. – Новосибирск, 2023. – № 9(103). – С. 188-193.
13. Хофизов, Х. А. Эффективность использования природно-ресурсного потенциала региона: Инвестиционные аспекты / Х. А. Хофизов, Д. А. Ходиев; Таджикский национальный университет. – Душанбе: Таджикский национальный университет, 2020. – 200 с.
14. Ходиев, Д.А. Механизм управления сбалансированным развитием регионов: программно-проектный подход / Д. А. Ходиев, А. Х. Сафаров. – Душанбе: Таджикский национальный Университет, 2023. – 167 с.

TURIZMNI STRATEGIK RIVOJLANTIRIShNING XORIJ TAJRIBASI

X.I.Turdibekov

Toshkemt davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali, Samarqand, O‘zbekiston.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Turdibekov Xasan Ibragimovich
Toshkemt davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali dotsenti, i.f.n.
Email: *xasanturdibekov@gmail.com*
Tel: *+998 50 725 89 07*

Received: 18 July 2025
Revised: 26 July 2025
Accepted: 11 August 2025
Published: 30 August 2025

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: *Ushbu maqolada turizmni strategik rivojlantirish bo‘yicha xorij tajribasining O‘zbekiston sharoitida amaliy qo‘llanish yo‘llari chuqur tahlil qilindi. Metodologik asos sifatida turizm statistikasi bo‘yicha xalqaro tavsiyalar va turizm hisobotlari bo‘yicha tavsiya etilgan metodik hujjatlari qabul qilindi. Islohotlarning muvaffaqiyatini ta’minlovchi omillar sifatida o‘lchash va hisob tizimi, manzilni boshqarish tashkilotlari, elektron viza va ochiq osmon siyosati, infratuzilmaning zamonaviy-lashtirilishi, mahsulotni diversifikatsiya qilish, jamoat va xususiy sheriklik orqali moliyalashtirish, kadrlar tayyorlash va raqamli marketing hamda barqarorlik va xavfni boshqarish nazarda tutildi.*

Kalit so‘zlar: *strategik rivojlantirish, turizm siyosati, xalqaro tajriba, turizm statistikasi bo‘yicha xalqaro tavsiyalar, turizm sputnik hisoblari, manzilni boshqarish tashkiloti, O‘zbekiston.*

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

Аннотация: *В статье углублённо рассмотрены практические способы применения зарубежного опыта стратегического развития туризма в условиях Узбекистана. В качестве методологической основы приняты Международные рекомендации по туристской статистике и Рекомендуемая методологическая основа туристского спутникового счёта. В центре внимания находятся система измерений и учёта, организации управления туристскими направлениями, электронная виза и политика открытого неба, модернизация инфраструктуры, диверсификация продукта, финансирование через государственно частное партнёрство, подготовка кадров и цифровой маркетинг, устойчивость и управление рисками.*

Ключевые слова: *стратегическое развитие, туристская политика, международный опыт, международные рекомендации по туристской статистике, туристский спутниковый счёт, организация управления направлением, Узбекистан.*

FOREIGN EXPERIENCE OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF TOURISM

Annotation: *This article deepens a system view of how foreign experience in strategic tourism development can be operationalized in Uzbekistan. The methodological anchor is the International Recommendations for Tourism Statistics and the Tourism Satellite Account recommended methodological framework. The analysis highlights a measurement and accounting system, destination management organizations, electronic visa and open skies policy, infrastructure modernization, product diversification, financing through public and private partnership, human capital and digital marketing, and sustainability and risk management.*

Keywords: *strategic development, tourism policy, international experience, international recommendations for tourism statistics, tourism satellite account, destination management organization, Uzbekistan.*

Kirish

Turizm sohasi iqtisodiy oʻsish, ish oʻrinlari yaratish, hududiy rivojlanish, madaniy merosni asrash va xalqlar oʻrtasidagi oʻzaro ishonchni mustahkamlashning samarali vositasidir. Sohadagi natija tasodif emas. U oʻlchash va hisob tizimiga, aniq vazifalarga, hisobdor institutlarga va hududlarning oʻziga xos imkoniyatlarini toʻgʻri safarbar etishga tayanganda barqaror shakllanadi. Shu nuqtai nazardan turizm statistikasi boʻyicha xalqaro tavsiyalar hamda turizm hisobotlari boʻyicha tavsiya etilgan metodik hujjatlari siyosat va amaliyot oʻrtasidagi koʻprik vazifasini bajaradi. Ushbu hujjatlar davlatlar oʻrtasidagi solishtirish imkoniyatlarini kengaytiradi, ichki siyosat qarorlarini natijaga bogʻlaydi va jamoat mablagʻlari sarfining samaradorligini oshiradi [1], [2].

Oʻzbekistonda soʻnggi yillarda turistik islohotlar ketma ketligi amalga oshirildi. Elektron viza tizimi yoʻlga qoʻyildi, ayrim aeroportlarda ochiq osmon siyosati elementlari joriy etildi, infratuzilma yangilandi, madaniy meros ob'ektlarini boshqarish tizimi mustahkamlandi, manzil brendini shakllantirish boʻyicha qadamlar tashlandi [3], [4], [5]. Endi e'tibor markazida ikki savol bor. Birinchi savol: xorij tajribasidan qaysi modellar Oʻzbekiston sharoitida bevosita qoʻllanishi mumkin. Ikkinchi savol: qaysi modellar maqsadga muvofiqlashtirishni talab qiladi. Mazkur maqola aynan mana shu savollarga mukammal, ham nazariy, ham amaliy javob berishga intiladi.

Maqsad xorij tajribasiga tayangan holda mamlakat sharoitida amal qiladigan strategik yoʻllarni shakllantirishdan iborat. Buning uchun quyidagi vazifalar bajariladi: birinchi, oʻlchash va hisobning xalqaro andozalarga mos arxitekturasi tavsiflanadi; ikkinchi, manzilni boshqarish tashkilotlarining vazifalari, moliya modeli va hisobdorlik usullari aniqlanadi; uchinchi, chegara va viza jarayonlari hamda havo aloqalarini yengillashtirishning amaliy qadamlari bayon etiladi; toʻrtinchi, mahsulot diversifikatsiyasining hududiy yechimlari ishlab chiqiladi; beshinchi, jamoat va xususiy sheriklik orqali moliyalashtirish mexanizmlari tizimga solinadi; oltinchi, kadrlar tayyorlash va raqamli marketingda layoqat talablari belgilanadi; yettinchi, barqarorlik va xavfni boshqarish siyosatining asosiy tamoyillari ishlab chiqiladi.

Ilmiy yangilik quyidagi jihatlarda namoyon boʻladi. Birinchidan, oʻlchash va hisob tizimi turizm siyosatining oʻzagi sifatida ifodalanib, manzil darajasidagi qarorlar bilan bogʻlanadi. Ikkinchidan, xorij tajribasi mozaika emas, balki yaxlit arxitektura sifatida talqin etiladi: hisob, institut, moliya va marketing oʻzaro bogʻliq zanjirlar sifatida koʻrsatiladi. Uchinchidan, hududiy keyslar maxalliy resurslarni real bozor talablari bilan uygʻunlashtirishning aniq usullarini taqdim etadi.

Materiallar va metodlar

Tadqiqot xalqaro me'yoriy manbalarga va milliy hujjatlarga tayanadi. Turizm statistikasi boʻyicha xalqaro tavsiyalar ikki ming sakkiz hujjati boʻyicha chegara kuzatuvlari, tashrif sabablari va qolish davrini oʻlchash, joylashtirish vositalari statistikasi, xizmatlar savdosi balansi, mehnat bozori koʻrsatkichlari va soliq ma'lumotlari integratsiyasi koʻrib chiqildi [1]. Turizm sputnik hisoblari boʻyicha tavsiya etilgan metodik asoslar ikki ming sakkiz hujjati asosida turizmning yalpi ichki mahsulotga qoʻshgan hissasi, qiymat zanjiri, ish oʻrinlari va hududlar kesimidagi ta'sirni

hisoblash usullari tahlil qilindi [2]. Milliy asos sifatida Prezident farmonlari, strategik dasturlar va ixtisoslashgan dasturlar oʻrganildi [3], [4], [5], [7].

Metodologik yondashuv besh ustunga tayanadi. Birinchi ustun me'yoriy tahlil boʻlib, hujjatlar tuzilishi va amalga oshirish mexanizmlarini rasmiy manbalar asosida oʻrganishni nazarda tutadi. Ikkinchi ustun institutsional modellashtirish boʻlib, manzilni boshqarish tashkilotlari va davlat organlari oʻrtasidagi vakolat, mas'uliyat va hisobdorlik munosabatlarini tartibga solishni tasvirlaydi. Uchinchi ustun qiyosiy benchmarking boʻlib, Ispaniya, Gruziya, Birlashgan Arab Amirliklari va Singapurda shakllangan siyosiy va boshqaruv yechimlari natijalarini tahlil qiladi. Toʻrtinchi ustun hududiy keyslar boʻlib, Oʻzbekistonning turli hududlaridagi resurslar va bozor ehtiyojlari oʻrtasidagi moslikni aniqlaydi. Beshinchi ustun ssenariy va yoʻl xaritasini ishlab chiqish boʻlib, qisqa, oʻrta va uzoq muddatda manzillar kesimida amalga oshirish tartibini belgilaydi.

Ishonchlilikni ta'minlash uchun manbalar oʻzaro solishtirildi, takroriy isbotlanish shartlari qoʻllanildi va xulosalar manzil darajasidagi koʻrsatkichlarga tayanildi. Natijalar boʻyicha yechimlar hududiy siyosatga toʻgʻridan toʻgʻri tatbiq etilishi mumkin boʻlgan amaliy qadamlar shaklida bayon etildi.

1-jadval

Milliy oʻlchash va hisobot tuzilishi uchun yagona yondashuv

Manba turi	Asosiy ma'lumot	Hisob natijasi	Amaliy qoʻllanish
Chegara kuzatuvlari	Kelish va ketish hujjatlari, tashrif sababi, qolish davri	Tashrifchilar oqimi va tarkibi	Chegara jarayonlarini yengillashtirish samarasini baholash
Joylashtirish vositalari	Bandlik, oʻrtacha narx, toʻldirilganlik, xizmat turlari	Mavsumiylik va xizmat sifati koʻrsatkichlari	Marketing taqvimi va manzil portfeliga tuzatish kiritish
Xizmatlar savdosi balansi	Turizm bilan bogʻliq eksport va import	Valyuta tushumlarida turizm ulushi	Milliy raqobat afzalliklarini aniqlash
Soliq va bojxona	Soliq tushumlari, litsenziya va yigʻimlar	Iqtisodiy qaytariq va manfaat taqsimoti	Davlat qoʻllab quvvatlashini natijaga bogʻlash
Mehnat bozori	Bandlar soni, ish vaqti, ish haqi	Ish oʻrinlari va unumdorlik	Kadrlar tayyorlash dasturlarini tartibga solish
Transport ma'lumotlari	Yoʻnalishlar, reys chastotasi, tutashuvlar	Konnektivlik indeksi	Manzillar oʻrtasida talabni qayta taqsimlash

Natijalar

Oʻlchash va hisob tizimi sifati siyosat samarasining asosiy belgilovchisidir. Turizm statistikasi boʻyicha xalqaro tavsiyalar ikki ming sakkiz hujjati ma'lumot manbalarining uygʻunlashtirilishini talab etadi. Bu manbalarga chegara kuzatuvlari, tashrif maqsadi va qolish davri boʻyicha ma'lumotlar, joylashtirish vositalari statistikasi, xizmatlar savdosi balansi, mehnat bozori koʻrsatkichlari, soliq va bojxona ma'lumotlari hamda transport oqimlari kiradi [1]. Turizm sputnik

hisoblari bo‘yicha tavsiya etilgan metodik asoslar ikki ming sakkiz tizimi esa ushbu ma’lumotlarni milliy hisoblar tizimi bilan bog‘lab, turizmning yalpi ichki mahsulotdagi hissasi, qo‘shilgan qiymati va ish o‘rinlari bobidagi ta’sirini isbotlangan usullar bilan hisoblashga imkon beradi [2].

Amaliyotda quyidagi natijalar kutilgan. Birinchidan, tashrifchilar tarkibi, sarflar tuzilishi va qolish davri haqida aniq va to‘liq ma’lumot hosil bo‘ladi. Bu ma’lumotlar hududiy marketing qarorlarini haqiqiy dalillar bilan ta’minlaydi. Ikkinchidan, qiymat zanjiri bo‘g‘inlari ochiq ko‘rinadi va davlat qo‘llab quvvatlash dasturlari natijasini nuqsonsiz baholash imkoni paydo bo‘ladi. Uchinchidan, yillik hisobot sifatida e’lon qilinadigan turizm hisobotlari jamoat oldida hisobdorlikni kuchaytiradi va budjet qarorlarini natijaga bog‘laydi [1], [2] (1-jadval).

Ushbu yondashuvda dastlabki hisoblar Samarqand, Buxoro va Xorazmda amalga oshirilib, keyin butun respublika miqyosida yillik hisobotga o‘tiladi. Shu tariqa siyosat, hisob va jamoat nazorati o‘rtasida mustahkam bog‘lanish o‘rnatiladi [2].

Hisobdorlikni amaliy kuchga aylantirish uchun har bir tashkilot maqsadli ko‘rsatkichlar to‘plamiga ega bo‘ladi. Bularga mavsumiylikni pasaytirish, o‘rtacha qolish davrini uzaytirish, mahalliy sarflar ulushini oshirish, uzoq bozorlardan keluvchilar ulushini ko‘paytirish kabi ko‘rsatkichlar kiradi. Yillik e’lon qilinadigan hisobot jamoat ishonchi va xo‘jalik intizomini mustahkamlaydi [6], [7].

Elektron viza jarayoni soddalashtirilgan, shaffof va tezkor bo‘lishi shart. Tranzit turistlar uchun qisqa muddatli maxsus takliflar yaratish, chipta sotuvi platformalari bilan hamkorlikda manzil marketingi dasturlarini yo‘lga qo‘yish, ayrim aeroportlarda ochiq osmon siyosati doirasida yo‘nalishlar geografiyasini kengaytirish turizm oqimini barqaror ravishda ko‘paytirishga xizmat qiladi. Aeroportlarda raqamli navbat tizimlari, yo‘l ko‘rsatkichlari, ko‘chmas harflar bilan yozilgan ma’lumot taxtalari va ko‘p tilli axborot markazlari xizmat sifatini oshiradi [3], [4].

Madaniy meros ob’ektlari mamlakat brendining ustuni sifatida saqlanadi, lekin barqaror o‘sish uchun turli turdagi mahsulotlardan tarkib topgan portfel zarur. Tabiiy hududlarda eko turlar, qishloq turizmida mahalliy turmush tarzi va hunarmandchilik, ishbilarmonlik anjumanlari, fan va texnologiya tadbirlari, gastronomik va ma’rifiy sayohatlar, musiqa va teatr festivallari bu portfelni to‘ldirishi kerak. Tashrifchi quvvati me’yorlari, muhitga ehtirom qoidalari va xavfsizlik standartlari barcha manzillarda majburiy tarzda amalga oshiriladi [5].

Infratuzilma, tashrifchi markazlari, sanitariya ob’ektlari, yo‘l belgilarini yangilash, muzey va galereyalar tarmog‘ini takomillashtirish kabi yo‘nalishlarda jamoat va xususiy sheriklik loyihalari keng qo‘llanadi. Davlatning vazifasi tender jarayonlarini shaffof tashkil etish, xatarlarni ikki tomonlama adolatli taqsimlash, xizmat ko‘rsatishning keyingi bosqichlarini kafolatlashdan iborat. Manzil brendini targ‘ib qilish va yo‘nalish ochish sarflari uchun ham sheriklik shartnomalari ishlatiladi [4], [7].

Kadrlar zanjiri xizmat ko‘rsatish madaniyati, til ko‘nikmalari, xavfsizlik protokollari, manzil haqidagi bilimlar va raqamli marketing mahoratidan iborat. Mehmonxona boshqaruvi, yo‘lboshchilik, ovqatlanish xizmatlari, tabiiy hududlarda

tartib va xavfsizlik, madaniy va ta’lim turlari kabi yo‘nalishlarda o‘quv dasturlari yangilanadi. Raqamli marketingda yagona ma’lumotlar bazasi, bron qilish tizimlari bilan integratsiya va manzil kontentini tejamkor vositalar bilan jahon bozorlariga chiqarish asosiy vazifa bo‘ladi [6], [7].

Madaniy meros va tabiiy hududlarda xatarlarni aniqlash, baholash va kamaytirish rejalari ishlab chiqiladi. Tashrifchi quvvati, evakuatsiya rejalari, ta’mirlash va konservatsiya jarayonlari ochiqlikda amalga oshiriladi. Tabiatga zarar keltirmaslik qoidalari, suv va energiyani tejash yechimlari, chiqindilarni kamaytirish tizimlari majburiy tarzda joriy etiladi. Xalqaro sheriklar bilan amalga oshirilayotgan dasturlar tajribasi qo‘llanma vazifasini o‘taydi [5]. Shu o‘rinda hududlarda turizmni diversifikatsiyalash imkoniyatlarini o‘rganish muhim ahamiyatga ega.

Farg‘ona vodiysi - qishloq turizmi va hunarmandchilik ildizlari. Farg‘ona vodiysida tabiiy manzaralar, bog‘dorchilik, hunarmandchilik va mehmondo‘stlik bir-birini to‘ldiruvchi ustunlardir. Qishloq mehmon uylari tarmog‘i, ustaxonalarga tashrif dasturlari, mavsumiy festivallar, oilaviy marshrutlar va bog‘lardagi ta’lim sayohatlari yo‘lga qo‘yiladi. Manzilga kirish imkoniyatlarini yaxshilash uchun chegaraga yaqin logistika masalalari hal etiladi. Farg‘ona, Andijon va Namangan uchun yagona brend konsepsiyasi ishlab chiqiladi. Brend konsepsiyasi hunarmandchilik mahsulotining sifatini, mahalliy xom ashyoni va adolatli narx siyosati orqali mahalliy iqtisodiyotga manfaat qaytarishni ta’minlaydi [7].

Qoraqalpog‘iston va Orolbo‘yi - mas’uliyatli ekspeditsion turizm. Orol dengizi bilan bog‘liq ekologik o‘zgarishlar mas’uliyatli sayohatga oid noyob imkoniyatlar yaratadi. Tashrif markazlari, yo‘nalishlar rejalashtiruvchi xizmatlar, mahalliy gidlar tarmog‘i va muhitga ehtirom qoidalari joriy etiladi. Nukusdagi san’at muzeyi atrofida ta’lim turlari, arxeologik yodgorliklarga sayohatlar va mahalliy taom madaniyatini namoyon etuvchi dasturlar rejalashtiriladi. Ichki temir yo‘l va avtobus bog‘lanishlari kuchaytiriladi, havo aloqalarida maqsadli yo‘nalishlar ochiladi [5], [7].

Janubiy hududlar - ziyorat, arxeologiya va etnografiya uyg‘unligi. Ziyorat turizmi, arxeologik meros va etnografik xususiyatlar asosida qisqa, o‘rta va uzoq marshrutlar tuziladi. Chegara punktlarida xizmat madaniyati oshiriladi, axborot markazlari va raqamli navbat tizimlari joriy etiladi. Qishloq mehmon uylari litsenziyalash tartibi orqali standartlashtiriladi. Yo‘lboshchi gidlar tayyorlash markazlari ochilib, til va madaniy muloqot ko‘nikmalari mustahkamlanadi [3], [4].

Zomin va Chimyon - tabiatda dam olish. Zomin va Chimgan tabiiy manzillarida tashrifchi quvvati me’yorlari aniqlanadi. Chiqindilarni boshqarish, suv va energiyani tejash, xavfsizlik protokollari qat’iy amalga oshiriladi. Yoshlar uchun tabiatshunoslik dasturlari, sayyohlar uchun yo‘l qoidalari va hudud qo‘riqlovi tizimi mustahkamlanadi. Mavsumdan tashqari davrdagi talabni oshirish uchun ta’lim va sport tadbirlari taqvimi shakllantiriladi [5].

Qizilqum - geo turizm va sahro madaniyati. Geo turizm, kuzatish lagerlari va etnomadaniy tajribalar Qizilqum manzilining yetakchi yo‘nalishlaridir. Chodir lagerlari suv va energiyani tejaydigan jihozlar bilan ta’minlanadi.

Yo‘nalishlar tartibga solinadi va muhitga zarar keltirmaslik qoidalari qat’iy bajariladi. Manzil kontenti milliy brend bilan uyg‘un holda jahon bozorlariga chiqariladi [7].

Toshkent shahar aglomeratsiyasi - anjumanlar, fan va madaniyat markazi. Poytaxt manzili mamlakatning havo darvozasi, fan, ta’lim va madaniyat markazidir. Ishbilarmonlik anjumanlari, fan va texnologiya forumlari, teatr va musiqa festivallari taqvimi tizimlashtiriladi. Muzey va galereyalar tarmog‘ining yagona xaritasi ishga tushiriladi. Bron qilish tizimlari bilan integratsiya qiladigan axborot portali sayyoh uchun qulay va shaffof muhit yaratadi [7].

Ispaniya manzilni boshqarish tashkilotlari orqali madaniy merosni zamonaviy taqdim etish, jamoat va xususiy sheriklik tizimini barqaror institutga aylantirish orqali yuqori samaraga erishgan. Gruziya viza tartiblarini soddalashtirish, xizmat madaniyatini oshirish va havo aloqalarini kengaytirish orqali tez natijaga erishgan. Birlashgan Arab Amirliklari konnektivlikni markazga qo‘ygan, tadbirlar sanoatini manzil brendi bilan uyg‘unlashtirgan. Singapur ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv, qonun ustuvorligi va tiniq hisobdorlik orqali raqobatbardoshlikni uzoq muddatga mustahkamlagan. Ushbu saboqlardan kelib chiqib, O‘zbekiston uchun quyidagi moslashtirishlar taklif etildi [1], [2], [6] (2-javadal).

2-jadval

Turizmda xalqaro tajriba va uni O‘zbekiston uchun moslashtirish

Mamlakat	Asosiy siyosat yo‘nalishi	Joriy etiladigan tajriba	O‘zbekiston sharoitidagi moslashtirish
Ispaniya	Manzilni boshqarish va madaniy merosni zamonaviy taqdim etish	Institutlar barqarorligi va jamoat va xususiy sheriklik	Samarqand, Buxoro, Xorazmda kengashlar va muzey industriya integratsiyasi
Gruziya	Viza yengilliklari va aviayo‘nalishlar kengayishi	Qonunlar soddaligi va xizmat sifati	Elektron viza jarayonini yaxshilash va uzoq bozorlar bilan havo bog‘lanishi
Birlashgan Arab Amirliklari	Konnektivlik va tadbirlar sanoati	Manzil brendi va ko‘p vazifali maydonlar	Toshkent va Samarqandda yirik anjumanlar taqvimi va manzil brendi
Singapur	Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv	Natijaga bog‘langan siyosat va hisobot	Turizm sputnik hisoblari, raqamli dashbordlar va qonun ustuvorligi

Muhokama

Manzilni boshqarish tashkilotlari va milliy hisob tizimi yuqori malaka, uzluksiz hamkorlik va moliyaviy barqarorlikni talab qiladi. Buni ta’minlash uchun davlat xizmatchilarini, xususiy sektor rahbarlarini va fuqarolik jamiyati vakillarini qamrab olgan o‘quv dasturlari yo‘lga qo‘yiladi. Ochiq ma’lumot siyosati va ommaviy hisobotlar jamoat ishonchini mustahkamlaydi [6], [7].

Ma’lumot manbalarining turliligi metodologik muvofiqlashtirishni talab etadi. Chegara kuzatuvlari, joylashtirish

vositalari statistikasi, soliq va bojxona ma'lumotlarini muvofiqlashtirish, bir xil tushunchalar lug'ati va hisoblash usullarini joriy etish xalqaro solishtirish imkonini oshiradi. Yillik hisobotlar jamoatchilikka ochiq taqdim etiladi [1], [2].

Mahalliy aholi ishtirokini oshirish, hunarmandchilik va qishloq xo'jaligi tarmoqlarini turistik zanjirga ulash, adolatli savdo qoidalarini joriy etish ijtimoiy manfaatni kuchaytiradi. Madaniy meros ob'ektlarida tashrifchi quvvati va xavfsizlik protokollari mahalliy hayot tarziga ehtiromni kafolatlaydi [5].

Xulosa

Maqola turizmni strategik rivojlantirish uchun zarur bo'lgan yettita yo'nalishni mukammallashtirilgan ibora va kengaytirilgan mazmunda taqdim etdi. O'lchash va hisob tizimi siyosatning o'zagi sifatida belgilandi. Manzilni boshqarish tashkilotlari hisobdorlik va hamkorlikni ta'minlaydigan institut sifatida tavsiflandi. Elektron viza va ochiq osmon siyosati, infratuzilma va mahsulot diversifikatsiyasi, jamoat va xususiy sheriklik, kadrlar tayyorlash va raqamli marketing hamda barqarorlik va xavfni boshqarish bo'yicha aniq yechimlar ishlab chiqildi. Hududiy keyslar ushbu yechimlarni amalda qanday qo'llash mumkinligini ko'rsatdi. Natijada strategiya, hisob va xizmat sifati bir paytning o'zida harakatga kelganda, turizm o'sishi tabiiy va barqaror yo'lga tushadi [1], [2], [3], [7]. Tadqiqot ochiq manbalarga asoslangan bo'lib, keyingi bosqichda xonadonlar sarfi, tranzaksiya ma'lumotlari va mobil harakat ma'lumotlarini turizm hisobotlari bilan bog'lash orqali turizm indikatorlari o'lchashning hududiy modellarni aniqlash mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. United Nations; World Tourism Organization. International Recommendations for Tourism Statistics 2018. New York: United Nations, 2020. 145 p.

2. United Nations; World Tourism Organization; Organisation for Economic Co-operation and Development; Eurostat. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008. New York: United Nations, 2010. 124 p.

3. Президент Республики Узбекистан. Указ от 05.01.2019 № UP-5611 «О дополнительных мерах по ускоренному развитию туризма в Республике Узбекистан». Ташкент, 2019.

4. Президент Республики Узбекистан. Указ от 13.08.2019 № UP-5781 «О мерах по дальнейшему развитию сферы туризма в Республике Узбекистан». Ташкент, 2019.

5. World Bank; Global Facility for Disaster Reduction and Recovery. Uzbekistan: Resilient Cultural Heritage and Sustainable Tourism Development. Washington, DC: World Bank, 2020. 60 p.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development. Tourism policy issues and data: overview. Paris: OECD, 2024.

7. Government of Uzbekistan. Development Strategy of New Uzbekistan 2022–2026. Tashkent: Government of Uzbekistan, 2022.

8. Turg'unov X.D. (2021). "O'zbekiston turizm sohasida innovatsion klasterlarni rivojlantirish masalalari". Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, №2.

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA XIZMATLAR SIFATINI BOSHQARISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI

X.I. Xudoyorov

Samarqand davlat tibbiyot universiteti, Samarqand, Oʻzbekiston.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Xudoyorov Lochinbek Bahromovich
Samarqand davlat tibbiyot universiteti korrupsiyaga qarshi kurashish "komplaens-nazorat" tizimini boshqarish boʻlimi boshligʻi, PhD
Email: lochinbek797@gmail.com
Tel: *+99893-344-44-09*

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

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: *Ushbu maqolada xizmatlar sifatining klassik tushunchasi zamonaviy raqamli iqtisodiyot sharoitida qayta talqin qilinadi. Xususan, raqamli texnologiyalar – sun'iy intellekt (AI), katta ma'lumotlar (Big Data), narsalar interneti (IoT) hamda blokcheyn xizmatlar sifatini oshirishda metodologik asos sifatida oʻrganiladi. Shuningdek, xizmatlar sifatini baholash indikatorlari raqamli koʻrinishda tahlil qilinib, yangi konseptual model ishlab chiqiladi.*

Kalit soʻzlar: *raqamli transformatsiya, xizmatlar sifati, metodologik asos, sun'iy intellekt, Big Data, IoT, blokcheyn, indikatorlar, konseptual model, boshqaruv mexanizmlari.*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАТSIИ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Аннотация: *В статье переосмысливается классическая концепция качества обслуживания в контексте современной цифровой экономики. В частности, рассматриваются цифровые технологии – искусственный интеллект (ИИ), большие данные (Big Data), Интернет вещей (IoT) и блокчейн – как методологическая основа повышения качества услуг. Также анализируются показатели оценки качества услуг в цифровом формате и разрабатывается новая концептуальная модель.*

Ключевые слова: *цифровая трансформatsія, качество обслуживания, методологическая основа, искусственный интеллект, большие данные, Интернет вещей, блокчейн, индикаторы, концептуальная модель, механизмы управления.*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SERVICE QUALITY MANAGEMENT

Annotation: *This article reinterprets the classical concept of service quality in the context of the modern digital economy. In particular, digital technologies - artificial intelligence (AI), big data (Big Data), Internet of Things (IoT) and blockchain - are studied as a methodological basis for improving the quality of services. Also, indicators for assessing the quality of services are analyzed in a digital form and a new conceptual model is developed.*

Keywords: *digital transformation, service quality, methodological basis, artificial intelligence, Big Data, IoT, blockchain, indicators, conceptual model, management mechanisms.*

Kirish.

So‘nggi yillarda raqamli iqtisodiyot global rivojlanishning asosiy drayveriga aylanib, xizmatlar sektorining tubdan yangilanishiga olib keldi. Xizmatlar sifatini boshqarishning an’anaviy yondashuvlari zamonaviy raqamli sharoitda o‘zining yetarli samaradorligini yo‘qotmoqda. Chunki bugungi kunda mijozlar nafaqat xizmatning funksional jihatlari, balki uning tezkorligi, qulayligi, shaffofligi va shaxsiylashtirilgan yondashuvini ham talab qilmoqda.

Mazkur jarayonda raqamli texnologiyalar – sun’iy intellekt, katta ma’lumotlarni tahlil qilish, narsalar interneti hamda blokcheyn kabi innovatsion yechimlar xizmatlar sifatini yangi bosqichga olib chiqmoqda. Bunday texnologiyalar yordamida xizmat ko‘rsatish jarayonlari avtomatlashtiriladi, mijozlar ehtiyojlari chuqur tahlil qilinadi va xizmat ko‘rsatish standartlari yanada mukammallashtiriladi.

Xizmatlar sifatini baholashda qo‘llaniladigan indikatorlar ham raqamli transformatsiya ta’sirida yangi ko‘rinishga ega bo‘lmoqda. Endilikda faqat mijoz qoniqishi yoki xizmatning moddiy natijalari emas, balki xizmatning tezkorligi, ma’lumotlarning xavfsizligi, onlayn integratsiya darajasi va individual ehtiyojlarga mosligi ham muhim ko‘rsatkich sifatida qaralmoqda.

Shu bois ushbu maqolada xizmatlar sifatining nazariy-metodologik asoslari raqamli transformatsiya kontekstida qayta ko‘rib chiqiladi hamda yangi konseptual model ishlab chiqish zaruriyati asoslab beriladi.

Mavzu bo‘yicha adabiyotlarni tahlili.

Xizmatlar sifati masalasi ilmiy adabiyotlarda turli davrlarda o‘ziga xos yondashuvlar asosida o‘rganib kelinmoqda. 1960–1980-yillarda xizmatlarning iqtisodiyotdagi o‘rni kuchaygan sari, sifat masalasi ham alohida tadqiqot yo‘nalishiga aylandi. Masalan, Parasuraman, Zeithaml va Berry (1985) tomonidan ishlab chiqilgan SERVQUAL modeli xizmatlar sifatini o‘lchashning klassik nazariy-metodologik asoslaridan biri bo‘lib, unda ishonchlilik, javobgarlik, ishonch uyg‘otish, hamdardlik va moddiy ko‘rinish (tangible) kabi o‘lchovlar ilgari surilgan. Bu yondashuv uzoq yillar davomida xizmatlar sifatini aniqlashning asosiy konsepsiyasi sifatida qo‘llanib kelindi.

1990-yillarda xizmatlar sifatini boshqarishda Grönroos (1994) tomonidan ishlab chiqilgan model ham keng tarqaldi. Unga ko‘ra, xizmatlar sifatini mijozlar tomonidan qabul qilingan texnik natijalar (outcome quality) va jarayon sifati (process quality) uyg‘unligi belgilaydi. Bu yondashuv xizmatlarning nafaqat natijasi, balki mijozga taqdim etish jarayonining ham muhimligini ko‘rsatdi.

So‘nggi o‘n yilliklarda xizmatlar sifatiga raqamli texnologiyalar ta’siri alohida tadqiqot obyekti bo‘lib chiqdi. Davenport va Harris (2007) asarlarida katta ma’lumotlar (Big Data) asosida qaror qabul qilish xizmatlar sifatini oshirishda yangi imkoniyatlar yaratishi ta’kidlanadi. Brynjolfsson va McAfee (2014) esa raqamli transformatsiyani xizmatlar sohasida innovatsion o‘sishning asosiy drayveri sifatida ko‘rsatib, sun’iy intellekt va avtomatlashtirish xizmatlar samaradorligini keskin oshirishi mumkinligini ilmiy asoslab bergan.

Shuningdek, IoT texnologiyalari xizmatlar sifatini monitoring qilish va real vaqt rejimida nazorat qilish imkonini berishi bo‘yicha keng tadqiqotlar olib borilmoqda (Ashton, 2011). Blockchain texnologiyasi xizmatlar sohasida

shaffoflikni ta'minlash va ishonchni oshirish mexanizmi sifatida ilmiy adabiyotlarda alohida o'rin egallagan (Tapscott & Tapscott, 2016).

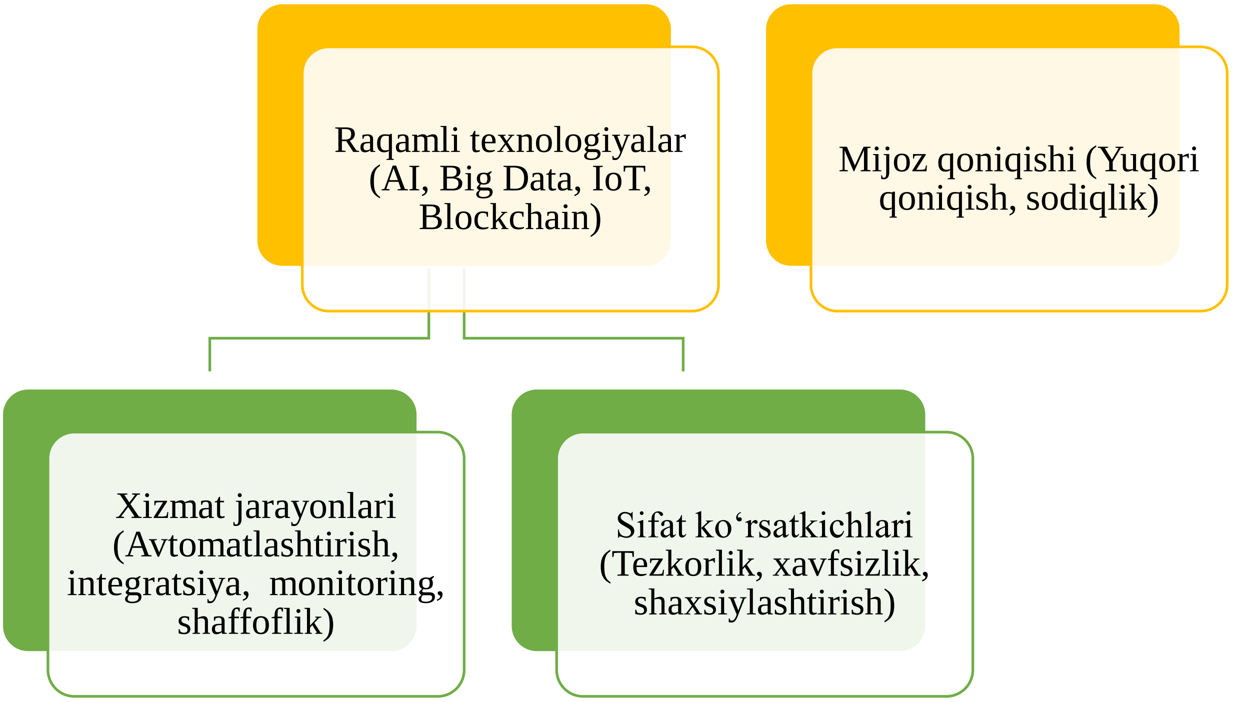
O'zbekistonlik olimlar ham so'nggi yillarda xizmatlar sifati masalasini raqamli iqtisodiyot sharoitida o'rganishga e'tibor qaratmoqda. Jumladan, M. Abdullayev (2020) o'z tadqiqotlarida xizmatlar sifatini baholashda milliy o'ziga xosliklarni hisobga olish zarurligini ta'kidlasa, Sh. Xolmatov (2022) raqamli transformatsiya sharoitida bank va moliya xizmatlari sifatini oshirish mexanizmlarini chuqur tahlil qilgan.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasi sharoitida xizmatlar sifatini boshqarish nazariy-metodologik asoslari kompleks yondashuv orqali o'rganildi. Dastlab ilmiy adabiyotlar nazariy tahlil qilinib, xizmatlar sifatining klassik va zamonaviy talqinlari qiyoslandi. Keyin metodologik sintez orqali sun'iy intellekt, Big Data, IoT va blokcheynning xizmatlar sifatiga ta'siri umumlashtirildi. Solishtirma tahlil yordamida xalqaro tajribalar va O'zbekiston amaliyoti o'rganildi. Empirik tahlilda bank, transport, sog'liqni saqlash va turizm sohalaridagi raqamli yangilanishlar statistik ma'lumotlar asosida baholandi. Mutaxassislar fikriga tayangan holda indikatorlar tizimi ishlab chiqildi hamda konseptual modellashtirish orqali yangi nazariy model taklif qilindi.

Tahlil va natijalar.

Raqamli transformatsiya xizmatlar sifatini boshqarishda an'anaviy yondashuvlardan farqli ravishda yangi konseptual imkoniyatlarni taqdim etadi. Klassik yondashuvlarda xizmat sifati odatda SERVQUAL yoki Grönroos modellari orqali baholangan bo'lsa, zamonaviy sharoitda xizmatlarning tezkorligi, shaffofligi, onlayn integratsiya darajasi va individuallashtirilgan yechimlari muhim ko'rsatkichlarga aylanmoqda.



1-rasm. Raqamli transformatsiya ta'sirida xizmatlar sifatini boshqarish modeli

Raqamli texnologiyalar xizmatlar sifatiga quyidagi yo‘nalishlarda ta’sir qiladi:

1. Sun’iy intellekt (AI) – mijoz ehtiyojlarini prognoz qilish, xizmatni avtomatlashtirish va shaxsiylashtirish imkonini beradi.

2. Katta ma’lumotlar (Big Data) – mijozlar xulqini chuqur o‘rganish, xizmat jarayonida samaradorlikni oshirish imkoniyatini yaratadi.

3. Narsalar interneti (IoT) – real vaqt rejimida monitoring va xizmat sifatini nazorat qilishni ta’minlaydi.

4. Blockchain – xizmatlarda ishonch, shaffoflik va xavfsizlikni kuchaytiradi.

1-rasmda raqamli transformatsiya sharoitida xizmatlar sifatini oshirishning asosiy mexanizmlarini tizimli tarzda aks ettiradi. Unda uchta asosiy bosqich va yakuniy natija ko‘rsatilgan:

– raqamli texnologiyalar – sun’iy intellekt, big data, iot va blockchain xizmat ko‘rsatish jarayonlarini optimallashtirishda asosiy vosita bo‘lib xizmat qiladi.

– xizmat jarayonlari – avtomatlashtirish, integratsiya, monitoring va shaffoflik orqali samaradorlik oshiriladi. bu bosqich texnologiyalarning amaliy joriy etilishini bildiradi.

– sifat ko‘rsatkichlari – tezkorlik, xavfsizlik va shaxsiylashtirish xizmat sifatini aniqlovchi asosiy mezonlardir.

– mijoz qoniqishi – jarayonning yakuniy natijasi bo‘lib, raqamli mexanizmlar samarali qo‘llanilganda yuqori darajadagi qoniqish va iste’molchilar sodiqligiga erishiladi.

Ushbu model xizmatlar sifatini oshirishning izchil zanjirini ko‘rsatadi. Raqamli texnologiyalar xizmat jarayonlarini tubdan o‘zgartiradi, natijada sifat ko‘rsatkichlari sezilarli darajada yaxshilanadi. Bu esa iqtisodiy samaradorlik va mijozlarning xizmatdan foydalanish motivatsiyasini kuchaytiradi. Demak, raqamli transformatsiya nafaqat xizmat ko‘rsatish tizimini optimallashtiradi, balki xizmatlar sektorida barqaror raqobat ustunligini ta’minlaydi.

1-jadval

Xizmatlar sifatini klassik va raqamli indikatorlar bo‘yicha qiyosiy tahlil

Ko‘rsatkichlar	Klassik yondashuvda	Raqamli yondashuvda
Ishonchlilik	Xizmatning bajarilishi	Avtomatlashtirilgan xizmatlar, AI yordamida nazorat
Javobgarlik	Mijozga xizmat ko‘rsatish darajasi	Real vaqt rejimida tezkor javob (IoT, chat-botlar)
Moddiy ko‘rinish	Xizmat muhitining tashqi ko‘rinishi	Onlayn interfeyslar, mobil ilovalar sifati
Hamdardlik	Xodimlarning e’tibori	Shaxsiylashtirilgan xizmatlar (AI asosida)
Xavfsizlik	Xodimlarga bo‘lgan ishonch	Blockchain asosida shaffoflik va ma’lumot himoyasi
Innovatsionlik	Ko‘pincha cheklangan	Doimiy yangilanish, yangi raqamli xizmatlar joriy etilishi

1-jadvalda xizmatlar sifatini baholashning klassik indikatorlari raqamli iqtisodiyot sharoitida qayta talqin qilinishi ko‘rsatib o‘tilgan. Masalan, ilgari xizmat ko‘rsatishda asosiy e’tibor tezkorlikka qaratilgan bo‘lsa, raqamli sharoitda bu ko‘rsatkich real vaqt rejimida xizmat ko‘rsatishga o‘tmoqda. Xavfsizlik klassik modelda ma’lumotlarni himoya qilish bilan cheklangan bo‘lsa, raqamli iqtisodiyotda bu kiberxavfsizlik va blockchain asosida ma’lumotlarni verifikatsiya qilish ko‘rinishiga ega bo‘ldi. Shuningdek, shaxsiylashtirish (personalizatsiya) ilgari oddiy marketing usullari orqali amalga oshirilgan bo‘lsa, endilikda u AI asosida foydalanuvchi profillarini shakllantirish orqali amalga oshirilmoqda.

Bu shuni anglatadiki, xizmat sifatini baholash indikatorlari nafaqat kengaymoqda, balki yangi texnologiyalar bilan boyimoqda. Natijada, xizmatlar sifati o‘lchovlari tobora ko‘proq raqamli va obyektiv ko‘rinishga ega bo‘lib, xizmat ko‘rsatish jarayonlarini chuqurroq tahlil qilish imkonini bermoqda.

2-jadval

Raqamli transformatsiyaning xizmatlar sifatiga iqtisodiy ta’siri

Yo‘nalishlar	An’anaviy xizmatlarda	Raqamli xizmatlarda
Xizmat ko‘rsatish tezligi	Yuqori vaqt talab qiladi	Tezkor (onlayn xizmatlar, avtomatlashtirish)
Xarajatlar	Yuqori (inson resurslari ko‘p)	Optimallashtirilgan (raqamli platformalar)
Mijoz qamrovi	Mahalliy va chegaralangan	Global, kengaygan auditoriya
Nazorat mexanizmlari	Insonga asoslangan	IoT va Big Data orqali real vaqt monitoring
Mijoz qoniqishi	O‘rtacha darajada	Yuqori (shaxsiylashtirish va qulaylik tufayli)

Har bir raqamli texnologiya xizmatlar sifatini oshirishda o‘ziga xos metodologik rol o‘ynaydi. Masalan, sun’iy intellekt (AI) xizmatlar jarayonini avtomatlashtirish va foydalanuvchi xatti-harakatini tahlil qilish orqali tezkorlik va shaxsiylashtirish darajasini oshiradi. Big Data texnologiyalari xizmatlar sifatini oshirishda analitik qarorlar qabul qilishni ta’minlab, prognozlash va xavf-xatarlarni oldindan aniqlash imkonini beradi. IoT real vaqt rejimida monitoring qilish va xizmat ko‘rsatishda qulaylik yaratishda muhim rol o‘ynaydi. Blockchain esa, eng avvalo, xizmat jarayonlarida shaffoflik va xavfsizlikni kafolatlaydi.

Demak, bu jadval shuni ko‘rsatadiki, raqamli texnologiyalarning har biri alohida yo‘nalishda xizmat sifati mezonlariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi va ular o‘zaro uyg‘unlashganda xizmatlar sektori samaradorligini keskin oshiradi.

Xulosa va takliflar.

Raqamli transformatsiya jarayoni xizmatlar sektorida sifatni boshqarishning yangi paradigmasini shakllantirmoqda. Tadqiqot natijalaridan ko‘rinib turibdiki, sun’iy intellekt, Big Data, IoT va blockchain kabi ilg‘or texnologiyalar

xizmat jarayonlarini avtomatlashtirish, monitoring qilish, shaffoflikni ta'minlash va mijozlar uchun yuqori darajadagi shaxsiylashtirilgan xizmatlarni yaratishda hal qiluvchi rol oʻynamoqda.

Shuningdek, xizmatlar sifatini baholash indikatorlari ham tubdan oʻzgarib, klassik yondashuvlardan raqamli talqinlarga oʻtmoqda. Endilikda sifatni aniqlashda tezkorlik, xavfsizlik, shaxsiylashtirish, real vaqt rejimida ishlash va kiberxavfsizlik kabi yangi koʻrsatkichlar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

Umuman olganda, raqamli transformatsiya sharoitida xizmatlar sifatini oshirish mexanizmlari nafaqat xizmat koʻrsatish samaradorligini oshiradi, balki mijoz qoniqishini yuqori darajada ta'minlab, xizmatlar sohasida barqaror raqobatbardoshlikni shakllantiradi. Shu bois, xizmatlar sifatini boshqarishda raqamli texnologiyalardan kompleks foydalanish kelgusida iqtisodiy oʻsishning muhim omillaridan biri sifatida namoyon boʻladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2016.
2. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. – Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, 1985.
3. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. – 7th ed. – McGraw-Hill Education, 2018.
4. OECD. Digital Transformation: Shaping Policies for Digital Economy. – Paris: OECD Publishing, 2020.
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2016.
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton & Company, 2014.
7. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. – 16th ed. – Pearson Education, 2020.
8. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World. – Penguin, 2018.
9. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. – Harvard Business Review, January–February 2018.
10. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PQ-6079-son qarori "Raqamli Oʻzbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash toʻgʻrisida.
11. Oʻzbekiston Respublikasi Davlat statistika qoʻmitasi. Xizmatlar sohasi koʻrsatkichlari. – Toshkent, 2023.
12. M.M.Rabbimov, Z.T.Bakayev, B.Sh.Safarov. "The Impact of Cultural Heritage on Economic Growth in the Example of Museum Development in Uzbekistan" https://doi.org/10.1007/978-3-031-65343-8_25
13. M.M.Rabbimov, D.K.Usmonova "Artificial Intelligence Powered Strategies to Enhance the Competitiveness of Healthcare Institutions in Uzbekistan" ICONSTEM 2024 https://doi.org/10.1109/iconstem60960.2024.10568608

RAQAMLI IQTISODIYOTDA INSON KAPITALINI BOSHQARISH TAMOYILLARI VA USULLARI

E.M.Tileuov

Ajiniyoz nomidagi Nukus davlat pedagogika instituti, Nukus, Qoraqalpog‘iston.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Tileuov Erkinbay Muratbaevich
Ajiniyoz nomidagi Nukus davlat pedagogika instituti,
Milliy g‘oya, ma’naviyat asoslari va huquq ta’limi
kafedrasi mudiri, p.f.f.d. (PhD), dotsent
Email: tileuov.erkinbai@gmail.com
Tel: *+999890 653 75 67*

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

Funding source for publication: Samarkand State University.

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

CC BY NC SA

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

Annotatsiya: *Ushbu maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida inson kapitalini boshqarishning tamoyillari, usullari va konseptual yondashuvlari tahlil qilingan. Tadqiqotda inson kapitali tushunchasining evolyutsiyasi, raqamli transformatsiya jarayonida uning iqtisodiy ahamiyati hamda boshqaruv mexanizmlarining yangi shakllari yoritilgan. Raqamli texnologiyalar inson kapitalini samarali boshqarishda qanday rol o‘ynashi ilmiy asoslangan. Xalqaro tajriba bilan bir qatorda O‘zbekiston sharoitida inson kapitalini rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, inson kapitali, bilim iqtisodiyoti, intellektual resurslar, raqamli boshqaruv, innovatsion menejment, kompetensiya modeli, mehnat bozori, Big Data, sun’iy intellekt, raqamli transformatsiya.*

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация: *В статье анализируются принципы, методы и концептуальные подходы к управлению человеческим капиталом в цифровой экономике. В исследовании рассматривается эволюция понятия человеческого капитала, его экономическое значение в процессе цифровой трансформации и новые формы механизмов управления. Научно обоснована роль цифровых технологий в эффективном управлении человеческим капиталом. Наряду с учетом международного опыта разработаны предложения по организационно-экономическим механизмам развития человеческого капитала в условиях Узбекистана.*

Ключевые слова: *цифровая экономика, человеческий капитал, экономика знаний, интеллектуальные ресурсы, цифровой менеджмент, инновационный менеджмент, модель компетенций, рынок труда, большие данные, искусственный интеллект, цифровая трансформация.*

PRINCIPLES AND METHODS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

Annotation: *This article analyzes the principles, methods and conceptual approaches to human capital management in the digital economy. The study covers the evolution of the concept of human capital, its economic significance in the process of digital transformation, and new forms of management mechanisms. The role of digital technologies in the effective management of human capital is scientifically substantiated. Along with international experience, proposals have been developed on organizational and economic mechanisms for the development of human capital in the conditions of Uzbekistan.*

Keywords: *digital economy, human capital, knowledge economy, intellectual resources, digital management, innovative management, competency model, labor market, Big Data, artificial intelligence, digital transformation.*

Kirish.

Zamonaviy global iqtisodiy tizimda inson kapitali iqtisodiy oʻsishning eng muhim strategik resursi sifatida qaralmoqda. Jahon banki (World Bank, 2023) ma’lumotlariga koʻra, milliy boylikning 60 foizdan ortigʻini inson kapitali tashkil etadi, moddiy va tabiiy resurslar esa ikkinchi darajali ahamiyatga ega boʻlmoqda. Ayniqsa, raqamli iqtisodiyot sharoitida inson kapitalining roli yanada ortib, u innovatsion gʻoyalar, axborot texnologiyalari va bilimlarni iqtisodiy qiymatga aylantiruvchi asosiy omilga aylanmoqda.

Raqamli iqtisodiyot shunchaki texnologik tizim emas, balki inson salohiyati, intellektual kompetensiyalar va raqamli savodxonlik darajasiga tayanadigan yangi iqtisodiy paradigma hisoblanadi. Shu bois inson kapitalini samarali boshqarish raqamli davrda korxona, tarmoq va butun milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini belgilovchi hal qiluvchi omilga aylanmoqda.

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni koʻrsatadiki, raqamli iqtisodiyotda inson kapitalini boshqarish tizimi uchta ustun tamoyilga asoslanadi:

1. Moslashuvchanlik va uzluksiz oʻqitish (lifelong learning) – raqamli texnologiyalar doimiy oʻzgarayotgan sharoitda kadrlar kompetensiyasini yangilab borish;

2. Innovatsion motivatsiya va raqamli madaniyat – insonlarni yangilik yaratishga ragʻbatlantiruvchi ijtimoiy-iqtisodiy muhitni shakllantirish;

3. Ma’lumotga asoslangan boshqaruv (data-driven hrm) – katta ma’lumotlar va sun’iy intellekt yordamida inson resurslarini rejalashtirish va samaradorligini baholash.

Oʻzbekiston Respublikasida ham inson kapitalini rivojlantirish raqamli transformatsiyaning ustuvor yoʻnalishlaridan biri sifatida belgilangan. “Raqamli Oʻzbekiston – 2030” strategiyasi, “Inson kapitalini rivojlantirish konsepsiyasi – 2030”, hamda Prezidentning PF–6079-son Farmoni (2020-yil 5-oktabr)da raqamli boshqaruv, kadrlar malakasini oshirish, masofaviy ta’lim tizimlarini joriy etish va bilimga asoslangan iqtisodiyotga oʻtish choralari belgilangan.

Biroq amaliyotda bir qator tizimli muammolar saqlanib qolmoqda:

– inson kapitali rivojlanishini monitoring qilishning raqamli platformalari toʻliq shakllanmagan;

– kadrlar kompetensiyalarini raqamli baholash tizimi yetarli darajada joriy etilmagan;

– inson resurslarini rejalashtirishda ma’lumotlar tahlili (analytics)dan foydalanish darajasi past;

– innovatsion motivatsiya va raqamli madaniyat elementlari sust rivojlangan.

Shu sababli, raqamli iqtisodiyotda inson kapitalini boshqarish tamoyillari va usullarini takomillashtirish dolzarb ilmiy va amaliy vazifa boʻlib, bu masala inson resurslarini iqtisodiy samaradorlik va raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashgan holda boshqarish mexanizmlarini ishlab chiqishni talab qiladi.

Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili.

Raqamli iqtisodiyotda inson kapitalini boshqarish masalasi soʻnggi yillarda xalqaro iqtisodiy adabiyotlarda eng koʻp tadqiq etilgan mavzulardan biri sifatida e’tirof etilmoqda. Bu boradagi dastlabki nazariy asoslar G. Becker (1964) va T. Schultz (1971) tomonidan ishlab chiqilgan boʻlib, ular inson

kapitalini iqtisodiy resurs sifatida talqin qilib, uni investitsiya va bilim orqali koʻpaytirish mumkinligini asoslaganlar. Beckerning "Human Capital" asarida ta'lim, sogʻliqni saqlash va kasbiy tayyorgarlik iqtisodiy oʻsishning asosiy drayverlari sifatida koʻrilgan.

Keyinchalik R. Lucas (1988) va P. Romer (1990) oʻzlarining endogen oʻsish nazariyasida inson kapitali va texnologik innovatsiyalar oʻrtasidagi bevosita bogʻliqlikni ochib bergan. Ularning fikricha, iqtisodiy oʻsishning barqaror manbai inson kapitalining sifat jihatdan oʻsishidir.

Raqamli transformatsiya davrida bu konsepsiya yangicha mazmun kasb etdi. K. Schwab (2016) oʻzining "The Fourth Industrial Revolution" asarida inson kapitalini raqamli iqtisodiyotning markaziy elementi deb ataydi. Uning ta'kidlashicha, yangi texnologiyalar (sun'iy intellekt, Big Data, IoT, blockchain) ishlab chiqarishdan koʻra inson tafakkuri, bilim va innovatsion tafakkurga tayanmoqda. Shu bois, inson kapitalini boshqarish tamoyillari ham oʻzgarib, ma'lumotga asoslangan qarorlar (data-driven decisions) asosiy vositaga aylanmoqda.

J. Brynjolfsson va A. McAfee (2018) asarlarida esa raqamli texnologiyalar inson mehnatining samaradorligini oshirishda katta rol oʻynashi, lekin shu bilan birga yangi koʻnikmalar (digital skills)ni talab qilishi ta'kidlanadi. Ularning fikricha, inson kapitalini boshqarishda asosiy tamoyil – bu **"Inson–texnologiya integratsiyasi"**dir.

R. Florida (2019) "The Creative Class" asarida zamonaviy iqtisodiyotning oʻsishida ijodkor insonlarning roli oshganini koʻrsatib, "kreativ kapital" tushunchasini inson kapitalining yuqori bosqichi sifatida kiritgan. Bu yondashuv raqamli iqtisodiyotda innovatsion fikrlash va kreativlikni asosiy resurs sifatida koʻradi.

Oʻzbekistonlik olimlardan Q.X. Abdurahmonov (2021), Z.Y. Xudoyberdiyev (2022), M.M. Islomov (2023), A.V. Vahobov (2022) kabi tadqiqotchilar oʻz ishlarida inson kapitalini milliy raqamli transformatsiya kontekstida oʻrganib, kadrlar tayyorlash, kompetensiya modellarini yaratish va raqamli boshqaruv tizimini rivojlantirish zarurligini ta'kidlaganlar.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot jarayonda iqtisodiy tizimlar va nisbatlarni oʻrganishga dialektik va tizimli yondashuv, qiyosiy va solishtirma tahlil, statistik yondashuv, guruhlash usullari qoʻllanilgan.

Tahlil va natijalar.

Hozirgi vaqtda jahondagi mamlakatlarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi oʻzining mohiyati va mazmuni jihatidan oldingi bosqichlardan keskin darajada farq qiladi. Iqtisodiy oʻsishning yangicha talqini jahon iqtisodiyoti fanida zamonaviy, konseptual yondashuvlarni zarurat etmoqda. Xususan, inson kapitali iqtisodiyotda boshqa faoliyatlarga nisbatan birmuncha kengroq tadqiq etilmoqdiki, bunda birinchi navbatda raqamli iqtisodiyot sharoitida inson kapitalidan samarali foydalani, unga investitsiyalarni kiritish orqali aholi turmush darajasi va sifatini ta'minlashga qaratilganligi bilan izohlanadi.

Hozirgi kungacha maxsus tavsifga ega inson kapitali eng qimmat hisoblanadi, umumiy koʻnikmalarga ega inson kapitaliga esa ikkinchi darajali ahamiyat berilgan. Biroq, mazkur muammo doirasidagi zamonaviy tadqiqotlar shuni koʻrsatmoqdaki,

bugungi kunda ularning oʻrni oʻzgarib bormoqda. Bunda birinchi oʻringa tizimli fikrlash, emotsional intellekt, moslashuvchanlik, kretivlik, noaniq sharoitlarda ishlash qobiliyati, uzluksiz ta'lim olish qobiliyati kabi umumiy koʻnikmalar va kompetensiyalar kiradi. Maxsus inson kapitaliga talablar ham oʻzgarib bormoqda. Raqamli iqtisodiyotning oʻzaro bogʻliq texnologiyalari sohasida ilgʻor loyihalarni amalga oshirish maxsus raqamli kompetensiyalarga ega mutaxassislar, oʻz faoliyati sohasini chuqur anglaydigan hamda muayyan sohalardagi bilim va tajribaga ega talabni shakllantiradi.

Shuni ta'kidlash kerakki, sun'iy intellekt va robototexnika komponentlari kabi oʻzaro bogʻliq texnologiyalar mehnat bozoriga turlicha ta'sir koʻrsatadi. Ularning faol rivojlanishi va ommalashishi, bir tomondan, ish joylarining qisqarishiga va ish haqidagi tengsizlikning oshishiga olib keladi, boshqa tomondan, bu prinsipial jihatdan bandlikning zamonaviy shakllariga asoslangan yuqori haq toʻlanadigan kasblarni paydo boʻlishiga imkoniyat yaratadi. 2022 yilda iqtisodiyotda zamonaviy texnologiyalarning kengayishi va ommalashishi sababli jami yangi ish oʻrinlari tarkibida zamonaviy ish oʻrinlarining ulushi 22,0 %ni tashkil etishi kutilmoqda. Avtomatlashtirilgan tizimlar va robotlar mijozlarga xizmat koʻrsatish, moliyaviy xizmatlar, tibbiyot, qishloq xoʻjaligi, logistika va harbiy sohada foydalanilmoqda, koʻpincha insonlar mehnatiga iqtisodiy jihatdan foydali hisoblangan muqobil boʻlib xizmat qiladi. Xalqaro robototexnika federatsiyasining ma'lumotlariga koʻra, ishlagan 1 million soat davomida bitta robotning paydo boʻlishi mehnat unumdorligini 0,04 foizga oshiradi, shu bilan birga avtomatlashtirish tufayli ekspluatatsiya xarajatlari 15 %dan 90 %gacha tejalishi mumkin.

Respublikamizda ijtimoiy-iqtisodiy tizimni raqamli transformatsiyasining makroiqtisodiy, ijtimoiy-demografik va texnologik tendensiyalariga e'tibor qaratsak: mehnat bozoridagi nomutanosiblik (frilanserlar sonining tez oʻsishi, yangi «raqamli» kasblarning paydo boʻlishi, avlodlar oʻrtasidagi raqamli bilimlardagi farq, mehnat migratsiyasi); liderlik va raqobatning transmilliy xususiyati, innovatsion loyihalar uchun milliy chegaralarning ochiqligi (jamiyat va sanoatning raqamli transformatsiyasiga ega boʻlgan yetakchilar ustunlikka ega boʻladi); davlat va jamiyatning raqamli transformatsiyalashuvi (raqamli hukumat, raqamli davlat xizmatlari, aqlli shaharlar, fuqarolarning raqamli transformatsiyalashuvi boʻyicha qarorlarni qabul qilishda sun'iy intellektdan foydalanish); inson kapitalini rivojlantirish boʻyicha tadqiqotlar va inson biologik xususiyatlarini boshqarish boʻyicha ishlanmalar; insonning tabiiy intellektini degradatsiyalash: qisqacha fikrlash, texnologiyaga intellektual bogʻliqlik, haqiqat va illyuziya oʻrtasidagi chegarani yoʻqotish, dunyo haqida noadekvat tasavvurni shakllanishi, kiber tahdidlar: kiberterrorizm, kiberjosuslik, kiber urushlar va kiberjinoyat.

Bu tendensiyalar ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning raqamli transformatsiyasini cheklovchi va raqamli transformatsiyani jadallashuvini ta'minlovchi tashqi va ichki omillar tizimini aniqlaydi. 1-jadvalda raqamli transformatsiyani cheklovchi va cheklovchi asosiy omillar tasnifini keltiramiz.

1-jadval

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning raqamli transformatsiyasini cheklovchi asosiy omillar tasnifi

Raqamli transformasini cheklaydigan tashqi omillar	
Davlat to‘siqlari	1. Mamlakatdagi iqtisodiy noaniqlik, so‘mning o‘zgaruvchanligi. 2. Normativ cheklovlar, raqamli standartlarning yo‘qligi. 3. Korxonalarda raqamli texnologiyalardan foydalanishni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlashning maxsus chora-tadbirlari yo‘qligi.
Raqobat to‘siqlari	1. Raqamli texnologiyalarni joriy etish «an’anaviy model»ga amal qiluvchi yetkazib beruvchilar va iste’molchilar tomonidan xarajatlarni talab qiladi. 2. Iste’molchining tanish mahsulotlarga (xizmatlarga) sodiqligi. 3. Muvaffaqiyatli tajriba yoki korxonalarda raqamli texnologiyalardan foydalanishning salbiy tajribasi haqida ma’lumot yo‘qligi.
Texnologik to‘siqlar	1. Korxonaning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga oladigan raqamli yechimlarning yetishmasligi. 2. Raqamli texnologiyalarning jinoiy tajovuzlardan zaif himoyasi. 3. Infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligi (aloqa kanallarining past o‘tkazuvchanligi, mobil Internetga kirishning yo‘qligi, ma’lumotlar markazlarining yetishmasligi va boshqalar). 4. Bir qator sanoat ishlab chiqarishlari uchun dasturiy ta’minotning mahalliy analoglari yo‘qligi.
Raqamli transformasini cheklaydigan ichki omillar	
Resurs to‘siqlari	1. Raqamli texnologiya loyihalarining yuqori narxi. 2. Raqamli texnologiyalardan foydalanadigan loyihalar uchun korxona ajrata oladigan byudjetlar yetarli emas. 3. Raqamli texnologiyalardan foydalangan holda tizimlarning yuqori operatsion xarajatlari. 4. Ishlab chiqarish korxonalarining eskirgan texnik jihozlari yangi texnologiyalarni joriy etishni qiyinlashtirmoqda.
Inson omili	1. Raqamli texnologiyalarning afzalliklarini bilmaslik, raqamli transformatsiyaning mohiyatini va uning korxona rahbariyati va qaror qabul qiluvchilarga ta’sirini noto‘g‘ri tushunish. 2. Xodimlarning odatiy ish shakllarini o‘zgartirishni istamasligi. 3. Raqamli texnologiyalar bo‘yicha xodimlar malakasining pastligi. 4. Raqamli texnologiyalarni joriy qiluvchi va qo‘llab-quvvatlovchi xodimlarning malakasi yo‘qligi.
Psixologik to‘siqlar	1. Etarli shaxsiy tajribaning yo‘qligi yoki boshqa korxonalarda raqamli texnologiyalardan foydalanishning salbiy tajribasi. 2. Raqamli texnologiyalardan foydalanmasdan korxona faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyati. 3. Axborot xavfsizligini ta’minlash, maxfiylikni saqlash.
Tashkiliy to‘siqlar	1. Texnologiyalarni mavjud IT landshaftiga va korxonaning joriy infratuzilmasiga integratsiya qilish zarurati. 2. Korxonalarning qattiq tashkiliy tuzilmasi, bu ichki jarayonlarni, qoidalarni, ish jarayonini, axborotni olish va qayta ishlash yondashuvlarini o‘zgartirishni qiyinlashtiradi.

Inson omili, bilim yetishmasligi, eskirgan asbob-uskunalar, texnologiyalar va IT-tizimlar, mijozlarning odatlari ichki ijtimoiy-iqtisodiy tizimda raqamli transformatsiyalar yo‘lidagi asosiy to‘siqlardir. Salbiy omillarning ta’siri raqamli transformatsiyaga hissa qo‘shadigan va raqamlashtirish

jarayonlarini tezlashtirish uchun sharoit yaratadigan omillar ta'sirini faollashtirish va kuchaytirish orqali qoplanishi mumkin.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning raqamli transformatsiyasiga yordam beradigan asosiy omillarni batafsil koʻrib chiqamiz:

1. Boshqaruvni qoʻllab-quvvatlash. Raqamli transformatsiyani tashkilot rahbari yoki bir guruh tashkilotlar (davlat va munitsipal boshqaruvda – «birinchi» mansabdor shaxslar) qoʻllab-quvvatlashi va ragʻbatlantirishi lozim. Bu rejalashtirilgan oʻzgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishning zaruriy shartidir. Rahbariyaning asosiy vazifasi – innovatsiyalarni xodimlarga yetkazish va ularning har biriga qanday ta'sir qilishini koʻrsatishdan iboratdir. Yangi jarayonlar ba'zi xodimlarning ishini yoʻqotishiga sabab boʻlishi mumkin. Rejalashtirilgan oʻzgarishlar tushunmovchilik predmeti va oʻzgarishlarga faol qarshilik koʻrsatishga sabab boʻlmasligi uchun mazkur haqiqatni yashirmaslik kerak.

2. Kompetensiya markazining mavjudligi. Operatsion darajadagi oʻzgarishlarni amalga oshirish uchun jarayonning muayyan jihatlari uchun mas'ul boʻlgan boʻlimlar xodimlaridan iborat oʻzaro faoliyat guruhni yaratish kerak. Koʻpincha buning uchun turli xil profildagi xodimlardan - mijozlar tajribasi dizaynerlari va dizaynerlaridan, marketologlardan, IT vakillaridan va boshqalardan iborat alohida vakolat markazi tuziladi. Bu jamoa a'zolari yangi gʻoyalarga ochiq boʻlishi, talab qilinadigan koʻnikmalarga ega boʻlishi va tajribadan qoʻrqmasligi muhim. Bunday markaz kompaniya ichidagi ilgʻor tajribalarni efirga uzatib, muntazam faoliyat yuritishi mumkin. E'tibor bering, ba'zi hollarda (bu jahon tajribasi bilan tasdiqlangan), kompaniya yoki kompaniyalar guruhi uchun vakolatlar markazini yaratish muammosini hal qilish uchun ixtisoslashtirilgan xizmat koʻrsatuvchi operatorni jalb qilish samarali yechim boʻlishi mumkin.

3. Tashkiliy transformatsiya. An'anaga koʻra, yangi biznes jarayonlari mavjud tashkiliy tuzilma doirasida uzoq vaqt davomida mavjud jarayonlarda ishlaydigan xodimlar tomonidan amalga oshiriladi. Ushbu yondashuvda katta xavf mavjud boʻlib, yangi jarayonlarga oʻtishda xodimlarga koʻproq kuch kerak boʻladi. Operatsion samaradorlikni saqlash va parallel ravishda yangi ish qoidalariga oʻtish kerak. Darhaqiqat, xodimlar harakat tezligini oʻzgartirmasdan, yoʻlda «poyabzalni almashtirishlari» kerak. Bundan tashqari, u salbiy fon yaratishi va yashirin sabotaj yoki ochiq norozilikni keltirib chiqarishi mumkin.

4. Eski tizimlar bilan evolyusion integratsiya. Biznes jarayonlarining raqamli transformatsiyasi bir vaqtning oʻzida bartaraf qilinishi mumkin boʻlmagan koʻplab eski tizimlarga ta'sir qiladi. Eski tizimlarni yangi jarayonlarga integratsiya qilishga harakatlar noaniq ravishda oʻzini oqlash muddati boʻlgan uzoq loyihalar bilan toʻladir. Bir necha yil oʻtgach, amalga oshirilgan ishlar endi ahamiyatiz boʻlib chiqishi mumkin. Bunday xavflarni kamaytirish uchun raqamli transformatsiya boʻyicha qarorlarni bosqichma-bosqich qabul qilish va amalga oshirishga harakat qilish muhimdir. Ba'zan yangi xizmatlar va eski tizimlar oʻrtasida integratsiya interfeyslarini yaratish yoki ikkinchisini toʻliq almashtirishda «yangi relslarga» oʻtish uchun oddiy vaqtinchalik

yechimlardan foydalanish mantiqan to‘g‘ri keladi.

5. Mijozlarni jalb qilish va rag‘batlantirish. Mijozlarning odatlari asta-sekin o‘zgaradi, bu esa yangi xizmat ko‘rsatish texnologiyalarini joriy etishni sekinlashtiradi. Bu omil butun xizmat ko‘rsatish sohasi rivojlanishini global to‘xtatuvchi omil hisoblanadi. Iste’molchi xatti-harakatlarining yangi modellarini rivojlantirish raqamli transformatsiyaning muhim elementidir. Iste’molchilarning yangi xizmatlardan foydalanishni boshlashiga to‘sqinlik qiladigan asosiy sabablarni aniqlash va bunday mijozlarni jalb qilish bo‘yicha faoliyatni rivojlantirish muhimdir. Trening, foydani ko‘rsatish, rag‘batlantirish bilan birga, natijalarga erishishga imkon beradi. Yangi qoidalar bo‘yicha o‘zaro munosabatlarning birinchi tajribasi muvaffaqiyatli va emotsianal jihatdan ijobiy bo‘lishi muhimdir.

6. Biznes jarayonlarini boshqarishning moslashuvchan modeli. Yangi voqelikda biznes-jarayonlarni optimallashtirish va reinjiniring qilishning klassik nazariyasi yangi, moslashuvchan yondashuvlar bilan to‘ldiriladi. Biznes jarayonlarining an’anaviy tavsifi o‘tmishda qolmoqda. Bunday tavsif tezda eskiradi va uning dolzarbligini saqlab qolish uchun jiddiy mehnat xarajatlari talab qilinadi. Biznes jarayonlaringizni yangilab turishning yeng yaxshi usuli bu real vaqtda tashkilotingizning biznes jarayonlarini boshqarish vositalaridan foydalanishdir. Yangi yondashuvning yana bir xarakterli xususiyati jarayonni optimallashtirish sikl vaqtini qisqartirishdir. Amalga oshirilgan o‘zgarishlarni baholash uchun A\B testi, nazorat guruhlari va boshqa vositalardan foydalanish salbiy natijalarning minimal xavfi bilan jarayonlardagi o‘zgarishlarni tezda tekshirish va amalga oshirish imkonini beradi.

7. Texnologik bazani shakllantirish. Raqamli transformatsiya jarayoniga kirishdan oldin tegishli texnologik yechimlar asosini shakllantirish kerak, ular asosida raqamlashtirish jarayonlari quriladi:

– faoliyatni avtomatlashtirishning yuqori darajasi, infratuzilmani virtualizatsiya qilish, tashkilot axborot texnologiyalari tizimlarining sifati va tayyorligi;

– ma’lumotlarni sinxronlashtirish va raqamlashtirish: alohida tashkilot doirasida to‘planishi mumkin bo‘lgan barcha ma’lumotlar raqamli makonda barcha darajalarda qarorlar qabul qilish uchun haqiqiy asosga aylanadi;

Xulosa va takliflar.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida inson kapitalini boshqarish tamoyillarini aniqlanadi. Shunga ko‘ra, innovatsiyalarni xodimlarga yetkazish, operatsion darajadagi o‘zgarishlarni amalga oshirish, yangi biznes jarayonlari mavjud tashkiliy tuzilma doirasida uzoq vaqt davomida mavjud jarayonlarda ishlaydigan xodimlar tomonidan amalga oshirilishi, eski tizimlarni yangi jarayonlarga integratsiya qilish, yangi modellarini rivojlantirish, raqamli transformatsiya jarayoniga kirishdan oldin tegishli texnologik yechimlar asosini shakllantirilishi bo‘yicha ko‘rsatkichlar tasnifi ishlab chiqildi.

Mamlakatimizda raqamli iqtisodiyotning samarali rivojlanishi uchun eng muhim shartlardan biri – unga mos keluvchi institutsional muhitni shakllantirish hisoblanadi.

Xuddi shuning uchun xam O‘zbekiston Respublikasi raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish dasturida kadrlar tayyorlash masalasi va ta’lim

tizimi tashkilotlari asosiy omillar qatoriga kiritilishi va unga alohida boʻlim bagʻishlanishi kerak. Ushbu dastur kadrlar va ta’lim bilan bogʻliq quyidagi asosiy yoʻnalishlarni belgilab berilishi lozim:

- yuqorida koʻrsatilgan hal qiluvchi texnologiyalar yoʻnalishlari boʻyicha kadrlar tayyorlashni yoʻlga qoʻyish;
- bu yoʻnalishlar boʻyicha chuqur bilimga ega kadrlar tayyorlanishi mumkin boʻlgan ta’lim tizimini yaratish;
- raqamli iqtisodiyot uchun kerakli boʻlgan yukori malakali mutaxassislarni oʻrta va oliy ta’lim muassasalarida ham tayyorlashni yoʻlga qoʻyish;
- raqamli iqtisodiyotni har tomonlama oʻrganish uchun kerakli boʻlgan oʻzbek tilidagi zamonaviy ilmiy va amaliy adabiyotlar yaratish;
- zamonaviy raqamli iqtisodiyot talablariga javob beradigan mehnat bozorini tashkil qilish mexanizmlarini ishlab chiqish;
- malakali dasturchilar va injener-texnik xodimlarni tayyorlashni yoʻlga qoʻyish;
- kadrlarning raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishdagi ishtirokini moliyalashtirish va bu ishni yuqori darajada ragʻbatlantirish tizimini yaratish;
- raqamli iqtisodiyot sohasidagi xorijiy tajribalarni oʻrganish va ularni respublika iqtisodiyotiga tatbiq qilish;
- elektron platformalar texnologiyalaridan foydalangan holda iqtisodiyotning turli sohalari boʻyicha milliy ekotizimlar yaratish lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI:

1. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. — Chicago: University of Chicago Press, 1994.
2. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. — Geneva: World Economic Forum, 2016.
3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. — New York: W. W. Norton & Company, 2018.
4. Florida, R. The Rise of the Creative Class. — New York: Basic Books, 2019.
5. OECD. Human Capital in the Digital Economy: Policy Report. — Paris: OECD Publishing, 2021.
6. Lucas, R. E. On the Mechanics of Economic Development. — Journal of Monetary Economics, 1988.
7. Abdurahmonov, Q. X. Inson kapitali va innovatsion rivojlanish iqtisodiyoti. — Toshkent: Iqtisodiyot, 2021.
8. Xudoyberdiyev, Z. Y. Raqamli iqtisodiyot sharoitida inson resurslarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish. — Toshkent: TDIU nashriyoti, 2022.
9. Vahobov, A. V. Inson kapitali: nazariya, tahlil va rivojlanish mexanizmlari. — Toshkent: Iqtisodiyot, 2022.
10. Islomov, M. M. Innovatsion menejment va inson kapitali boshqaruvi. — Toshkent: Fan va texnologiya, 2023.
11. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining PF–6079-son Farmoni. “Raqamli Oʻzbekiston – 2030” strategiyasi toʻgʻrisida. — Toshkent, 2020-yil 5-oktabr.
12. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining PQ–5102-son Qarori. “Inson kapitalini rivojlantirish konsepsiyasi – 2030”ni tasdiqlash toʻgʻrisida. — Toshkent, 2021-yil 11-iyun.

ОЦЕНКА НЕДВИЖИМОСТИ В РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Х.А.Абдукадырова

Самаркандкий филиал Ташкентского государственного экономического университета, Самарканд, Узбекистан.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Х.А.Абдукадырова
Самаркандкий филиал Ташкентского государственного экономического университета, доцент. Самарканд Узбекистан
Email: *tileuov.erkinbai@gmail.com*
Tel: *+998 77 067 90 09*

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

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/

Аннотация: *Переход к рыночной экономике, где основными элементами рынка являются Спрос, Предложение и Рыночная цена, вызвал необходимость определения соответствующих цен на имущество, движимое и недвижимое, и обеспечения законодательно-нормативной базы, соответствующей изменяющимся рыночным условиям. В данной работе последовательно изложена необходимость и порядок Оценки недвижимости и обоснована необходимость и сущность ее совершенствования на основании нормативно-законодательных актов, учитывающих сложившуюся практику и современные рыночные условия.*

Ключевые слова: *недвижимость, недвижимость как объект оценочной деятельности, оценка стоимости недвижимости, система массовой оценки недвижимости.*

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA KO'CHMAS MULKNI BAHOLASH VA UNI YAXSHILASH YO'LLARI

Annotatsiya: *Asosiy bozor elementlari taklif, talab va bozor narxi bo'lgan bozor iqtisodiyotiga o'tish, ko'char va ko'chmas mulk uchun mos narxlarni belgilashni va o'zgaruvchan bozor sharoitlariga mos keladigan qonunchilik va tartibga solish bazasini ta'minlashni taqozo etdi. Ushbu maqolada ko'chmas mulkni baholash zarurati va tartibi izchil bayon etilgan va uni takomillashtirish zarurati va mohiyati mavjud amaliyotlar va mavjud bozor sharoitlarini hisobga olgan holda tartibga solish va qonunchilik hujjatlari asosida asoslanadi.*

Kalit so'zlar: *ko'chmas mulk, baholash obyekti sifatida ko'chmas mulk, ko'chmas mulkni baholash, ommaviy ko'chmas mulkni baholash tizimi.*

REAL ESTATE VALUATION IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN AND WAYS TO IMPROVE IT

Annotation: *The transition to a market economy, where the main market elements are supply, demand, and market price, has necessitated the determination of appropriate prices for property, both movable and immovable, and the provision of a legislative and regulatory framework that corresponds to changing market conditions. This paper consistently outlines the need for and procedure for real estate valuation and substantiates the need and essence of its improvement based on regulatory and legislative acts that take into account established practices and current market conditions.*

Keywords: *real estate, real estate as an object of valuation, real estate valuation, mass real estate valuation system.*

Введение

В условиях рыночной экономики, переход к которой осуществляется в Узбекистане, оценка недвижимости приобрела особое важное значение и началась в связи с приватизацией государственных предприятий и других объектов.

Оценка недвижимости необходима для определения рыночной стоимости объекта, что в дальнейшем позволит сторонам определить справедливую цену сделки. Оценка помогает продавцам установить реальную стоимость объекта на основе его характеристик и сравнения с аналогичными объектами на рынке.

Оценка недвижимости осуществляется лицензированными специалистами – оценщиками, а также государственными Кадастровыми организациями.

Оценка стоимости недвижимости осуществляется в соответствии с Законодательно-нормативной базой оценки недвижимости в РУз и разработанными и утвержденными Национальными стандартами.

Однако, сложившаяся практика оценки недвижимости в Узбекистане показывает существенную разницу между стоимость, определяемой специалистами и кадастровой, что требует совершенствования системы оценки. Это позволит приблизить кадастровую стоимость недвижимости к её реальной (рыночной) стоимости для более справедливого налогообложения, а также иметь единую базу данных по объектам недвижимости, их стоимости, параметрам, улучшена прозрачность сделок купли-продажи, залогов, аренды и др.

Недвижимость как объект оценочной деятельности

Недвижимость занимает одно из важных мест в жизни человека, как место проживания, так и как вложение капитала.

Недвижимое имущество – это любое имущество, состоящее из земли, а также зданий и сооружений на ней.

К недвижимости относятся также и предприятия как имущественные комплексы. В практике хозяйственной деятельности имущественный комплекс рассматривается как совокупность объектов недвижимости, принадлежащих одному собственнику: земельный участок (или несколько участков) с совокупностью функционально связанных зданий, сооружений, передаточных устройств, технологического оборудования, предназначенных для хозяйственной деятельности.

Последовательность процессов существования недвижимости как физического объекта недвижимости от замысла до ликвидации (утилизации) образуют *жизненный цикл* объекта, который включает следующие этапы:

замысел – рождение – зрелость – старение – ликвидация.

Основные критерии недвижимости: место расположения, размеры, удаленность от основных важных объектов инфраструктуры, планировка, техническое состояние, тип, этажность.

Анализ литературы по теме

История оценки недвижимости началась еще в Древнем мире и Средневековье и тесно связана с развитием экономики и права от феодализма до современной рыночной экономики, таким образом пройдя путь от интуитивных подходов и

фискальных целей до формирования профессиональной отрасли с четкими методиками и законодательной базой.

В древности оценку проводили для налогообложения, в средневековье — для учета при сделках купли-продажи, а с развитием капитализма, особенно в XVIII–XIX веках, она стала необходима для ипотечного кредитования и инвестирования. В современном мире оценка регулируется национальными законами, а стандарты оценки и методологии развиваются под влиянием международных норм.

Основные этапы развития оценки недвижимости [6]:

- Древний мир и Средневековье: Оценка недвижимости существовала в примитивной форме. Её главной целью было определение налоговой базы и учет при сделках. В этот период использовались простые подходы, основанные на размерных характеристиках и личной оценке.
- Эпоха Возрождения и раннее Новое время: С развитием торговли и ростом городов оценка стала более формализованной. Появились первые попытки систематизировать подходы к определению стоимости, основанные на приносимом доходом (например, арендной платой) или затратами на строительство.
- XVIII–XIX века: С появлением ипотечного кредитования и развитием банковской системы оценка недвижимости стала более востребованной. Банки нуждались в объективной оценке залога, и начали формироваться первые принципы оценки, основанные на рыночном сравнении и капитализации дохода. Этот период стал ключевым в формировании современных методов оценки.
- XX век: Оценка недвижимости превратилась в профессиональную область с собственными стандартами и методологиями. Появились первые профессиональные сообщества оценщиков. Основные методы оценки (доходный, сравнительный, затратный) стали более разработанными.
- XXI век: Глобализация и развитие международных стандартов привели к стандартизации оценки недвижимости по всему миру. В разных странах были приняты законы, регулирующие оценочную деятельность (например, Закон Республики Узбекистан «Об оценочной деятельности»). Сегодня оценка проводится для широкого спектра целей, включая ипотечное кредитование, инвестирование, судебные споры и налогообложение.

История оценки недвижимости в Узбекистане началась с перехода от административно-планового распределения к рыночным механизмам в связи развитием частной и сохранением государственной собственности. С переходом к рыночной экономике в Узбекистане, как и в других постсоветских странах, возникла необходимость в рыночной оценке объектов недвижимости, а не просто в их фиксации в государственном кадастре. [6]

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ НЕДВИЖИМОСТИ С.С. Рябова, УДК 332.74 (476); ББК 65.223 (4 Беи) – Беларусь, 2011.

Более детально этапы развития конец XIX века-начало XXI века:

- Ранний период (СССР)**:** В этот период основное внимание уделялось

государственному учету и распределению жилья, а оценка проводилась в основном для целей государственного планирования, а не рыночных сделок.

- Переходный период (с начала 1990-х гг.): С началом рыночных реформ и появлением частной собственности на землю и недвижимость, появилась необходимость в рыночной оценке. Старые административные методы стали непригодными.
- Становление оценочной деятельности: Произошел переход к профессиональной оценочной деятельности с использованием международных стандартов. Были созданы системы аккредитации оценщиков и оценочных компаний.
- Современный этап: Сегодня в Узбекистане оценка недвижимости является обязательной процедурой для совершения большинства операций с недвижимостью, таких как купля-продажа, залог, ипотечное кредитование.

Оценка стоимости недвижимости осуществляется профессиональными оценщиками, деятельность которых регламентируется законодательством. В процессе оценки используются рыночные методы: сравнительный, доходный и затратный.

Государственное регулирование: Государственная регистрация прав на недвижимое имущество осуществляется Палатой государственных кадастров при Агентстве по кадастру при Государственном налоговом комитете Республики Узбекистан, что является важной частью системы управления и учёта.

Методология исследования

В работе использованы следующие методы: метод научной абстракции, анализ и синтез, индукция и дедукция и статистические методы.

Анализ и результаты

Оценка недвижимости бывает нескольких видов — кадастровая, рыночная, ликвидационная и инвестиционная.
Инвестиционная оценка недвижимости актуальна для предпринимателей и людей, желающих выгодно вложить свои средства. Важно, что инвестиционная цена должна быть выше рыночной, что гарантирует получение прибыли.

Существование объекта недвижимости включает следующие этапы:

1. Создание – инвестиционно-строительный этап: инвестиционный замысел, определение назначения объекта, его проектирование, землеотвод, строительство (реконструкция), сдача в эксплуатацию. Этот этап наиболее сложен, ибо он состоит из многочисленных составляющих, от решения которых зависит эффективность функционирования объекта недвижимости

2. ***Оборот*** *прав* на ранее созданную недвижимость, включая продажу, сдачу в аренду и т. д. На этом этапе происходят возврат вложенных инвестиций, получение прибыли, а также начало морального и физического износа

3. ***Управление*** объектами недвижимости – эксплуатация, ремонт, поддержание в системе городских инфраструктур и коммунального хозяйства. Этот этап наиболее продолжителен и ограничивается

целесообразностью эксплуатации объекта недвижимости и размером затрат на устранение физического и морального износа.

Законодательно-нормативная база оценки недвижимости в РУз включает

- Закон Республики Узбекистан «Об оценочной деятельности»;

- Национальные стандарты оценки имущества;

- Постановление Президента РУз № ПП-843 от 24.04 2008 г. «О дальнейшем совершенствовании деятельности оценочных организаций и повышении их ответственности за качество оказываемых услуг»;

- Постановление Кабинета Министров РУз «Об утверждении механизма проведения экспертизы достоверности отчётов об оценке» от 28.07. 2008 г., № 161;

- Гражданский кодекс РУз от 21.12.1995 г. ,№ 163-1;

- Земельный кодекс. Закон РУз от 30.04. 1998 г., № 598-1.

Государственный комитет Республики Узбекистан по управлению государственным имуществом (ГКИ) утвердил ***национальные стандарты оценки имущества Республики Узбекистан*** [5], включающие:

- НСОИ № 1 - Общие понятия и принципы оценки
- НСОИ № 2 - Рыночная стоимость как база оценки
- НСОИ № 3 - Базы оценки, отличные от рыночной стоимости
- НСОИ № 4 - Оценка в целях финансовой отчетности и смежной документации
- НСОИ № 5 - Оценка для обеспечения ссуд, закладных и долговых обязательств
- НСОИ № 6 - Оценка военно-технического имущества
- НСОИ № 7 – Общие требования, предъявляемые к внутренним правилам контроля качества работы оценщиков
- НСОИ № 8 – Оценка стоимости имущества в целях приватизации
- НСОИ № 9 – Оценка стоимости бизнеса
- НСОИ № 10 – Оценка стоимости недвижимости
- НСОИ № 11 – Оценка стоимости государственного жилищного фонда в целях приватизации
- НСОИ № 12 – Оценка стоимости недвижимости в целях налогообложения методами массовой оценки.

Оценка стоимости недвижимости осуществляется профессиональными оценщиками в соответствии вышеназванными НСОИ и включает следующие этапы работ:

- определение задания на оценку и заключение договора об оценке объекта оценки;

- сбор и анализ информации;

- анализ наилучшего и наиболее эффективного использования (ННЭИ) недвижимости;

- выбор, обоснование и применение подходов и методов оценки;

- согласование результатов, примененных подходов оценки и определение итоговой стоимости объекта оценки;

- составление отчета об оценке.

Сложившаяся в РУз система оценки недвижимости требует ее совершенствования.

Опыт работы по оценке недвижимости специалистами

оценщиками, устанавливающими рыночную стоимость, существенно отличается от кадастровой стоимости объектов недвижимости в связи с чем в марте 2025 года Президент РУз подписал указ № УП-43 «О внедрении системы массовой оценки недвижимого имущества»[3], в соответствии с которым утверждена методика массовой оценки недвижимого имущества приказом Министра экономики и финансов (рег. № 3649 от 14.07.2025) и создан Национальный центр по массовой оценке недвижимого имущества при Агентстве кадастра.

Это позволит приблизить кадастровую стоимость недвижимости к её реальной (рыночной) стоимости, для более справедливого налогообложения.

Кроме того, будет создана единая база данных по объектам недвижимости, их стоимости, параметрам, улучшена прозрачность сделок купли-продажи, залогов, аренды и др.

Внедрении системы массовой оценки недвижимого имущества будет осуществляться поэтапно:

2025-2026 гг — экспериментальный этап: Ташкент.

2026-2027 гг — Нукус и областные центры.

Начиная с 2027 года — масштаб на всю страну.

<u>Процесс массовой оценки будет включать:</u>

1. Сбор и анализ данных: объявления о продаже и аренде недвижимости;

данные нотариальных сделок; данные банков, кредитных организаций, залоговых оценок; иные ценообразующие факторы (месторасположение, инфраструктура, качество строения, состояние и др.).

2. Зонирование и группировка объектов- Объекты будут распределяться по типу (жилые, нежилые), по району, по характеристикам, географии, и др. Это позволит использовать коэффициенты влияния, корректировки.

3. Использование методики, стандартов - Оценка будет сделана по утверждённой методике. Есть Национальные стандарты оценки имущества; оценщики и оценочные компании работают по ним.

4. Публичная оценка / кадастровая стоимость - Массовая оценка — это фактически кадастровая стоимость, которая будет фиксирована в государственных реестрах, и используется при налогах, залоге, др.

К национальным органам управления добавляется Агентство кадастра и Национальный центр по массовой оценке недвижимого имущества.

После внедрения рыночной оценки планируется пересмотр ставок налога на недвижимость. Новая система должна снизить налоговую нагрузку на базовых условиях, сделать её более справедливой.

Однако, появляются возможные проблемы / риски:

- разница между кадастровой и реальной (рыночной) стоимостью может быть очень значительной;
- жители могут считать, что новые налоги станут выше, особенно в районах, где недвижимость значительно выросла в цене;
- технически — сбор полного объёма качественных данных по каждому объекту, учёт фактического

состояния, инфраструктуры, удалённости и др.

Заключение и предложения

В условиях рыночной экономики, переход к которой осуществляется в Узбекистане, оценка недвижимости приобрела особое важное значение и началась в связи с приватизацией государственных предприятий и других объектов.

Оценка недвижимости представляет собой экспертное заключение о состоянии объекта и его стоимости на рынке. Она осуществляется лицензированными специалистами – оценщиками, а также государственными Кадастровыми организациями.

Оценка недвижимости необходима для определения рыночной стоимости объекта, что в дальнейшем позволит сторонам определить справедливую цену сделки. Оценка помогает продавцам установить реальную стоимость объекта на основе его характеристик и сравнения с аналогичными объектами на рынке.

Оценка стоимости недвижимости осуществляется в соответствии с Законодательно-нормативной базой оценки недвижимости в РУз и разработанными и утвержденными Национальными стандартами.

Сложившаяся в РУз система оценки недвижимости требует ее совершенствования путем внедрения системы массовой оценки недвижимого имущества, утвержденной приказом Министра экономики и финансов Методики массовой оценки недвижимого имущества и создания Национальный центр по массовой оценке недвижимого имущества при Агентстве кадастра.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Узбекистан «Об оценочной деятельности» № ЗРУ-39 от 19 августа 1999 г. (с изменениями и дополнениями). — Национальная база данных законодательства

2. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-4900 от 11 декабря 2020 г. «О мерах по совершенствованию системы оценки имущества». — lex.uz/docs/5171641

3. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-43 от марта 2025 г. «О внедрении системы массовой оценки недвижимого имущества».— kun.uz

4. Приказ Министра экономики и финансов № 3649 от 14 июля 2025 г. «Об утверждении Методики массовой оценки недвижимого имущества». — norma.uz

5. Национальные стандарты оценки имущества (НСОИ) Утверждены Министерством экономики и финансов.— baholash.uz

6. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ НЕДВИЖИМОСТИ / С.С. Рябова, УДК 332.74 (476); ББК 65.223 (4 Беи) – Беларусь, 2011.

7. Platz, Jbrgen: Immobilien-Management: Prbtkrieterien zu Lage, Substanz, Rendite. — 3., bberarb. Aufl. — Wiesbaden: Gabler, 1993.

8. Краткий исторический очерк / Е. Тарасевич; Виртуальный клуб оценщиков APPRISER.RU [Электронный ресурс].

9. Нурматов, А. А. Оценка недвижимости и земельных участков в Республике Узбекистан. — Учебное пособие. Ташкент: ТИИИМСХ, 2021.

СИСТЕМА ИННОВАЦИОННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А.Т.Ахмедова

Самаркандского института экономики и Сервиса, Самарканд, Узбекистан.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Ахмедова Азиза Тохировна
Самаркандского института экономики и Сервиса, доцент.
Email: *azizaaxmedova1982@gmail.com*
Tel: *+998 90 212 57 47*

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

Funding source for publication: Samarkand State University.

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

CC BY NC SA

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

Аннотация. *В представленной статье рассмотрена инновационная финансовая стратегическая система управления предприятием. Была обоснована связь между содержанием конкурентных стратегий и принятием инновационных решений в конкретной стратегической зоне хозяйствования, предложен механизм формирования и реализации инновационных стратегий, включающий анализ внешней окружающей среды, определение цели и задач инновационного развития предприятия.*

Ключевые слова: *инновации; инновационные стратегии; конкурентные стратегии; конкурентоспособность; стратегические инновационные альтернативы.*

KORXONANING INNOVATSION STRATEGIK MOLIYAVIY BOSHQARUV TIZIMI

Аннотация. *Maqolada innovation korkhonani kor strategik boshish tizimi haqida s'z boradi. Rakobat strategiyasining mazmuni va boshkaruvning oʻziga hos strategik yoʻnalishi boʻyicha innovation qarorlarni qabul qilish oʻzaro bogliklik asoslanadi, tashkilot muhitni tahlil qilish korhonaning innovation rivozhlanishining maksad va ishlab chiqarishini oʻz natijasida olgan innovation strategiyalarini va amalga oshirish mexanizmlarini taklif qiladi.*

Kalit soʻzlar: *innovatsiya; innovatsion strategiya; rakobatbardosh strategiyalar; rakobatbardoshlik; strategik innovatsiyalarga alternativa.*

SYSTEM OF INNOVATIVE STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Annotation. *The article deals with the system of innovative strategic management of the enterprise. The relationship between the content of competitive strategies and the adoption of innovative decisions in a specific strategic area of management is substantiated, a mechanism for the formation and implementation of innovative strategies is proposed, including the analysis of the external environment, the definition of the goals and objectives of the innovative development of the enterprise.*

Key words: *innovation; innovative strategies; competitive strategies; competitiveness; strategic innovative alternatives.*

Переход экономики к инновационной модели возможен лишь при условии внедрения и реализации продуманных инновационных стратегий. Разработка финансовой стратегии предприятия обеспечивает эффективное использование его инновационного потенциала и позволяет организациям чётко определить направления собственного инновационного развития. В стратегическом менеджменте используются признаки, по которым классифицируется стратегия [1,с.23;2,с.140], в качестве основного критерия. Классификацию исследователи используют следующие: уровень принятия решений; базовую концепцию достижения конкурентных преимуществ; стадию жизненного цикла спроса; состояние среды, в которой действует предприятие; положение фирмы в бизнесе; направленность действий предприятий; степень риска; степень активности действий; принимаемые организацией производственные решения и стратегические аспекты внутри управления предприятием.

Инновационное развитие финансовой стратегий организации мы рассмотрим в пошаговом направлении стратегий, сформированных, исходя из уровня принятих решений (табл.1).

Таблица1.

Система предприятия, сформированная исходя из уровня принятия финансовых стратегических решений

Уровень стратегии	**Стратегическая альтернатива (примеры)**	**Характеристика уровня стратегии**
Генеральная (базовая) стратегия	Интенсивный рост, интегрированный рост, ограниченный рост, сокращение деятельности	Стратегия является базовым планом управления предприятием, распределяется на всю организацию, охватывает все направления деятельности предприятия
Деловая (конкурентная) стратегия	Дифференциация, диверсификация, лидерство в издержках, фокусирование деятельности в конкретной стратегической зоне	Стратегия обосновывает действия и способы обеспечения конкурентных преимуществ в конкретной стратегической зоне
Функциональная стратегия	Производственная, финансовая маркетинговая	Стратегия формирует план, текущий деятельности отдельно взятого подразделения

	стратегия, инновационная и др.	или функционального направления внутри предприятия
Операционная стратегия	Конкретные разработки в области товарного микса, осуществление инноваций, и ценообразования	Стратегия определяет содержание мероприятий при реализации конкурентных мероприятий

В теории и практике финансового стратегического управления одним из менее изученных вопросов являются обоснование функциональных (частных) стратегий, к которым можно отнести инновационную стратегию.

В условиях повышения конкуренции и появления новых технологий интерес со стороны коммерческих организаций к инновационным финансовым стратегиям увеличивается, следовательно, исходя из этого в настоящее время проблема, связанная с разработкой и реализацией инновационных стратегий, являются актуальными.

В научной литературе рассматриваются разные подходы классификации инновационных стратегий [1,с.45;2,с.89;4,с.141;5,с.380], например, исследователи предлагают классифицировать инновационные стратегии в зависимости:

- от стадии его инновационного процесса, с выделением стратегий стадии НИОКР, стратегий стадии производственного освоения, стратегий стадии коммерции;
- от объекта инновационного управления: продуктовые, технологические, маркетинговые, организационные, экологические;
- от горизонта освоения: краткосрочные (срок освоения до 1 года), среднесрочные (1-3 года), долгосрочные (свыше 3 лет);
- от места реализации: на уровне всего предприятия, в конкретной функциональной области, в конкретной стратегической зоне хозяйствования;
- от модели поведения компании в новых рыночных условиях: активные и пассивные стратегии;

По нашему мнению, инновационные финансовые стратегии необходимо разрабатывать в тесной взаимосвязи с конкурентными (деловыми) стратегиями предприятия. Инновационное развитие предприятия является одним из основных способов обеспечения конкурентных преимуществ, за исключением таких случаев, когда организация находится на стадии реорганизации или ликвидации.

Нами была проведена типология конкурентных финансовых стратегий по сочетанию указанных в двух признаках, и было предложено выделять пять типов конкурентных стратегий (стратегических конкурентных альтернатив), которые могут быть применены на практике отечественными предприятиями:

1) стратегия достижения лидерства на рынке за счет низких издержек;

2) стратегия диверсификации производства;

3) стратегия дифференциации на локальном рынке сбыта.

В зависимости от содержания конкурентной стратегии должны формироваться и обосновываться конкретные виды инновационной стратегии.

Стратегия достижения лидерства на рынке может быть получена за счет низких издержек и использована в деятельности предприятия, в первую очередь, крупными организациями, осуществляющими массовое производство продукции и имеющими возможность опережать конкурентов за счет эффекта своего масштаба. Соответственно, в практической деятельности данную стратегию целесообразно использовать организациям, имеющим высокий уровень конкурентоспособности и обладающим значительным ресурсным и финансовым потенциалом как в целом по всему предприятию, так и в конкретной стратегической зоне.

Стратегия дифференциации на рынке сбыта предполагает производство продукции, отличной от продукции конкурентов, в качестве отличительных особенностей могут выступать как показатели качества продукции, так и создание продукции с новыми потребительскими свойствами. Главной основой при проектировании инновационной составляющей деятельности хозяйствующих субъектов, придерживающихся данной конкурентной стратегии, будет использование долгосрочных и среднесрочных запланированных (в некоторых случаях и эмерджентных) продуктовых и маркетинговых инноваций.

Стратегия обслуживания малых сегментов рынка основывается на стратегии фокусирования. Эта стратегия может опираться на дифференциацию (основное, исторически сложившееся первоначальное направление), либо на лидерство по издержкам, либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка.

Стратегия кооперации и интеграции может быть осуществлена в следующих формах: посредством создания вертикально интегрированных структур; посредством кооперации товаропроизводителей с поставщиками и покупателями-посредниками через участие в ассоциациях. Данная стратегия кооперации и интеграции также носит инновационный характер и связана с применением новых эффективных организационных структур в процессе ее реализации, следовательно, для данной стратегии актуально использование организационных инноваций, имеющих долгосрочный характер.

Заключение и предложения. И так в заключение следует отметить, что инновационные финансовые стратегии в силу своей специфики должны составлять основу реализации конкурентных стратегий. Субъекты предприятий должны четко осознавать, что без непрерывных инноваций и изменений в деятельности, вызванных постоянно меняющимся внешним окружением,

эффективное функционирование в современной конкурентной среде невозможно.

Исходя, из нашей точки зрения на защиту выходят расширения роли финансовой поддержки инновационной деятельности при помощи:

- прямого финансирования;
- создание венчурных инновационных фондов, пользующихся льготами;
- создание сети технологии для обеспечения эффективного развития инновационных процессов и многое другое.

Инновация продукта связана с созданием новых видов производства, то социальная инновация означает появление новых рабочих мест. Таким образом, влияние инновации продукта на трудовые ресурсы состоит преимущественно в перераспределении рабочих мест, и изменении их структуры и выплате зарплаты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Ансофф И.А. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. СПб.: Питер 2020,. 403 с.
2. Белов С.А. Классификация и критерии выбора инновационной стратегии высокотехнологичной промышленности // Экономические науки. 2022. № 134. С. 88-91.
3. Боровских Н.В. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития // Маркетинг. 2022. № 2. С. 37-48.
4. Музаев И.Р. Формирование типологии инновационных стратегий // Вестник Северо-Кавказского университета. 2024. № 1 (46). С. 140-147.
5. Порецкова К.В. Классификация инновационных стратегий промышленных предприятий // Современные проблемы науки и образования. 2020. № 2. С. 380.
6. UNWTO (2023). Tourism and Innovation Report. Madrid: World Tourism Organization.
7. Porter M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review.
8. Buhalis D. (2003). e-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. Pearson Education.
9. Turg‘unov X.D. (2021). “O‘zbekiston turizm sohasida innovatsion klasterlarni rivojlantirish masalalari”. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, №2.
10. Azizov A.A. (2022). “Turizmda davlat-xususiy sheriklik asosida innovatsion xizmatlarni rivojlantirish”. Oliy ta’lim muassasalari ilmiy jurnali, №3.
11. M.M.Rabbimov, Z.T.Bakayev, B.Sh.Safarov. “The Impact of Cultural Heritage on Economic Growth in the Example of Museum Development in Uzbekistan” https://doi.org/10.1007/978-3-031-65343-8_25
12. M.M.Rabbimov, D.K.Usmonova “Artificial Intelligence Powered Strategies to Enhance the Competitiveness of Healthcare Institutions in Uzbekistan” ICONSTEM 2024 https://doi.org/10.1109/iconstem60960.2024.10568608

IQTISODIYOTDA BARQAROR RIVOJLANISH NAZARIYASI VA UNING AMALIY TATBIQLARI

O.N.Xaitov

Kattaqoʻrgʻon davlat pedagogika instituti, Samarqand, Oʻzbekiston.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Xaitov Oxunjon Nomoz oʻgʻli
Kattaqoʻrgʻon davlat pedagogika instituti dotsenti
Email: *xaitovoxunjon@samdukf.uz*
Tel: *+99899-337-59-95*

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

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 iqtisodiyotda barqaror rivojlanish nazariyasi va uning amaliy tatbiqlari ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilinadi. Barqaror rivojlanishning asosiy konsepsiyalari – iqtisodiy oʻsish, ijtimoiy farovonlik va ekologik muvozanat uchligi sifatida koʻrib chiqilib, ularning iqtisodiy tizimlarda uygʻun qoʻllanish mexanizmlari ochib beriladi. Jahon tajribasi va Oʻzbekiston sharoitidagi mavjud yondashuvlar asosida barqaror rivojlanish siyosatining ustuvor yoʻnalishlari yoritiladi. Xususan, yashil energetika, resurslarni tejash, ekologik toza texnologiyalarni joriy qilish, turizm va qishloq xoʻjaligida barqarorlikni taʼminlash boʻyicha amalga oshirilayotgan islohotlar misolida amaliy natijalar koʻrsatib beriladi.*

Kalit soʻzlar: *Barqaror rivojlanish, iqtisodiy nazariya, yashil iqtisodiyot, ekologik muvozanat, innovatsion rivojlanish, ijtimoiy-iqtisodiy farovonlik, resurs tejash.*

ТЕОРИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ЭКОНОМИКЕ И ЕЁ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Аннотация: *В данной статье анализируется теория устойчивого развития в экономике и её практическое применение с научно-теоретической точки зрения. Основные концепции устойчивого развития рассматриваются в триединстве – экономический рост, социальное благополучие и экологическое равновесие, – и раскрываются механизмы их гармоничного применения в экономических системах. На основе мирового опыта и существующих подходов в условиях Узбекистана выделены приоритетные направления политики устойчивого развития. В частности, показаны практические результаты на примере проводимых реформ в сфере зелёной энергетики, ресурсосбережения, внедрения экологически чистых технологий, обеспечения устойчивости в сфере туризма и сельского хозяйства.*

Ключевые слова: *устойчивое развитие, экономическая теория, зелёная экономика, экологическое равновесие, инновационное развитие, социально-экономическое благополучие, ресурсосбережение.*

THEORY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN ECONOMY AND ITS PRACTICAL APPLICATIONS

Annotation: *This article analyzes the theory of sustainable development in economics and its practical applications from a scientific and theoretical perspective. The main concepts of sustainable development are considered as a trinity - economic growth, social well-being and ecological balance, and the mechanisms of their harmonious application in economic systems are revealed. Based on world experience and existing approaches in the conditions of Uzbekistan, priority areas of sustainable development policy are highlighted. In particular, practical results are shown on the example of reforms being implemented in the areas of green energy, resource conservation, the introduction of environmentally friendly technologies, ensuring sustainability in tourism and agriculture.*

Keywords: *tourism, clustering, regional clusters, innovative development, competitiveness, tour operators, tourist products, cluster policy, economic efficiency, integration in the tourism sector.*

Kirish.

So‘nggi o‘n yilliklarda global iqtisodiyotda barqaror rivojlanish nazariyasi fundamental tushuncha sifatida shakllandi va iqtisodiy siyosatning ajralmas qismi bo‘lib bormoqda. Jahon miqyosida BMT tomonidan ishlab chiqilgan Barqaror rivojlanish maqsadlari (SDG – Sustainable Development Goals, 2015–2030 yillar uchun) ushbu nazariyaning ilmiy va amaliy jihatlarini keng qamrovda yoritib berdi. Mazkur konsepsiya iqtisodiy o‘sish, ijtimoiy tenglik va ekologik muvozanatning uyg‘unligini ta’minlashga qaratilgan bo‘lib, har bir mamlakatning milliy strategiyasida barqarorlik tamoyillarini tatbiq etish muhim shart sifatida belgilangan.

Iqtisodiy nazariya doirasida barqaror rivojlanish konsepsiyasi uch asosiy ustunga tayanadi:

– iqtisodiy samaradorlik – resurslardan oqilona foydalanish, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishda yuqori qo‘shilgan qiymat yaratish.

– ijtimoiy adolat – aholining barcha qatlamlari uchun imkoniyatlar tengligi, farovonlikni oshirish, kambag‘allikni qisqartirish.

– ekologik xavfsizlik – atrof-muhitni muhofaza qilish, tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va kelajak avlodlar uchun ekologik muvozanatni saqlab qolish.

Bugungi kunda ko‘plab mamlakatlar ushbu uch ustunni milliy siyosatlariga integratsiya qilmoqda. Masalan, Skandinaviya davlatlari (Shvetsiya, Norvegiya, Finlyandiya) “yashil iqtisodiyot” modelini joriy etib, qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan keng foydalanmoqda; Germaniya “Energiewende” dasturi orqali energiya samaradorligini oshirishga erishmoqda; Janubiy Koreya va Yaponiya esa innovatsion texnologiyalar va resurslarni tejovchi ishlab chiqarish orqali barqaror iqtisodiy o‘sishga erishmoqda.

O‘zbekiston sharoitida ham barqaror rivojlanish konsepsiyasi iqtisodiy siyosatning muhim yo‘nalishiga aylangan. “Yangi O‘zbekiston – 2030” strategiyasida yashil energetika, raqamli iqtisodiyot, ekologik toza texnologiyalar, turizmda barqaror rivojlanish tamoyillari, shuningdek qishloq xo‘jaligida resurs tejovchi usullarni keng joriy qilish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Xususan, 2030-yilga borib qayta tiklanuvchi energiya manbalari ulushini 40 foizga yetkazish, chiqindilarni qayta ishlash hajmini 65 foizga oshirish, 500 mingdan ortiq yangi “yashil ish o‘rinlari” yaratish maqsad qilib qo‘yilgan.

Bundan tashqari, Samarqand, Buxoro va Xiva kabi turistik markazlarda barqaror turizm tamoyillari asosida ekoturizm, madaniy turizm va “smart tourism” loyihalari amalga oshirilmoqda. Qishloq xo‘jaligida esa resurs tejovchi texnologiyalar, suvni tejaydigan tomchilatib sug‘orish tizimlari va ekologik toza mahsulot yetishtirishga yo‘naltirilgan tashabbuslar keng joriy qilinmoqda.

Shunday qilib, iqtisodiyotda barqaror rivojlanish nazariyasi va uning amaliy tatbiqlari nafaqat ilmiy tadqiqot uchun, balki amaliy siyosiy qarorlar uchun ham dolzarb hisoblanadi. U O‘zbekistonni global iqtisodiy tizimda raqobatbardosh mamlakatlar qatoriga qo‘shilishiga, aholining farovonligi va ekologik muvozanatni ta’minlashga xizmat qiladi.

Mavzu bo‘yicha adabiyotlarni tahlili.

Barqaror rivojlanish nazariyasi iqtisodiy tafakkurda XX asrning ikkinchi

yarmidan boshlab shakllangan bo‘lib, dastlab ekologik muvozanat va resurslardan oqilona foydalanish masalalari bilan bog‘liq holda o‘rganilgan. 1987-yilda BMTning “Bizning umumiy kelajagimiz” (“Our Common Future”) hisobotida bu konsepsiya ilmiy-nazariy asosda yoritilib, iqtisodiy o‘sish, ijtimoiy tenglik va ekologik xavfsizlikni birlashtiruvchi global model sifatida taqdim etildi [1].

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda barqaror rivojlanishning turli nazariy yondashuvlari mavjud. J. Stiglitz, A. Sen va J. Fitoussi o‘z ishlarida barqaror rivojlanishni faqat iqtisodiy o‘sish bilan emas, balki aholining sifatli hayot darajasi, inson kapitali va ijtimoiy adolat bilan o‘lchash zarurligini ta’kidlashadi [2]. M. Porterning raqobat ustunligi nazariyasi esa barqaror rivojlanishda innovatsiyalar, yangi texnologiyalar va klaster yondashuvining muhimligini ko‘rsatadi [3].

Ekologik iqtisodiyot maktabi vakillari — H. Daly, K. Arrow va boshqalar resurslardan oqilona foydalanish va “yashil iqtisodiyot” konsepsiyasini ilgari surishgan [4]. Ularning tadqiqotlariga ko‘ra, barqaror rivojlanish nafaqat ekologik barqarorlikni, balki kelajak avlodlar uchun tabiiy boyliklarni saqlab qolishni ham taqozo etadi.

Mahalliy adabiyotlarda ham ushbu masalaga katta e’tibor qaratilgan. Jumladan, X.T. Turg‘unov iqtisodiyotda barqaror rivojlanishni ta’minlashda resurslardan oqilona foydalanish va hududiy iqtisodiy siyosatning muhimligini asoslaydi [5]. A.A. Azizov innovatsion rivojlanish va raqamli iqtisodiyotni barqaror rivojlanishning asosiy omillari sifatida ko‘rsatadi [6]. Sh.J. Qodirov esa barqaror turizm va ekoturizmni hududiy iqtisodiy faollikni oshirishning samarali mexanizmi sifatida baholaydi [7].

Xorijiy tajriba shuni ko‘rsatadiki, Skandinaviya mamlakatlarida qayta tiklanuvchi energiya va yashil texnologiyalar, Germaniyada “Energiewende” dasturi, Janubiy Koreyada innovatsion klasterlar va yuqori texnologiyalarga asoslangan ishlab chiqarish barqaror rivojlanish siyosatini muvaffaqiyatli amalga oshirishga xizmat qilmoqda [8].

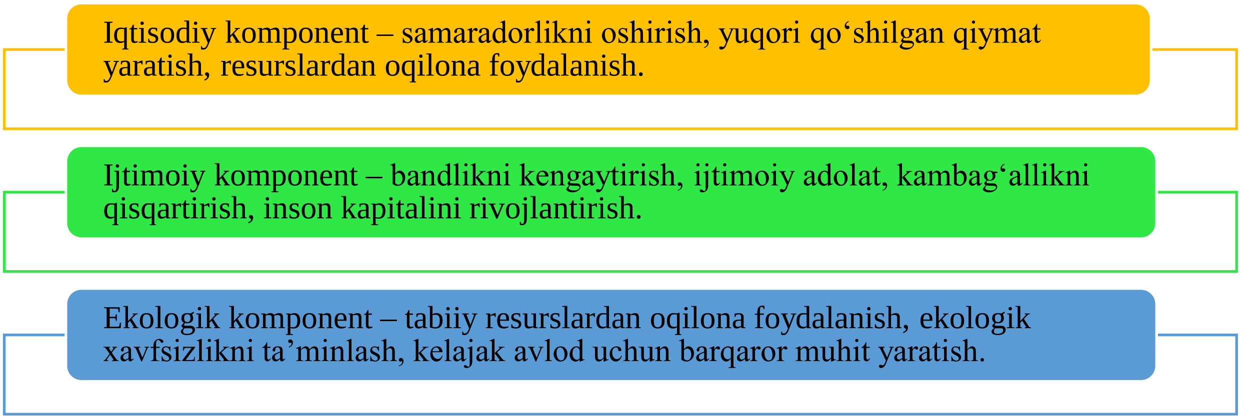
Shunday qilib, mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, iqtisodiyotda barqaror rivojlanishning nazariy asoslari uchlik modeli (iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik)da shakllangan bo‘lib, u zamonaviy sharoitda innovatsion va raqamli iqtisodiyot bilan uzviy bog‘lanmoqda. O‘zbekiston sharoitida bu konsepsiyani tatbiq etish milliy strategiyalar, hududiy dasturlar va xalqaro tajribani uyg‘unlashtirish orqali amalga oshirilmoqda.

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu tadqiqotda iqtisodiyotda barqaror rivojlanish nazariyasi va uning amaliy tatbiqlarini o‘rganish uchun bir nechta metodlar qo‘llanildi. Tadqiqot metodologiyasi nazariy tahlil, tizimli yondashuv, solishtirma tahlil, statistik va regressiya tahlillari, shuningdek, ekspert baholashlariga asoslanadi. Ushbu metodlar yordamida barqaror rivojlanishning iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik ustunliklari, ularning o‘zaro uyg‘unlashuvi hamda milliy iqtisodiy siyosatga ta’siri chuqur o‘rganildi. Shu orqali, mamlakatimizda barqaror rivojlanish konsepsiyasining iqtisodiy samaradorligi, hududiy rivojlanishga qo‘shayotgan hissasi va innovatsion rivojlanish jarayonlaridagi o‘rni aniqlab berildi.

Tahlil va natijalar.

Barqaror rivojlanish nazariyasining markazida "uchlik modeli" (Triple Bottom Line) yotadi. Bu model iqtisodiy oʻsish, ijtimoiy tenglik va ekologik muvozanatning uygʻunlashuvi orqali jamiyatning uzoq muddatli rivojlanishini taʼminlashni nazarda tutadi. Ushbu yondashuv BMTning Barqaror rivojlanish maqsadlarida (SDGs, 2015–2030) ham oʻz ifodasini topgan.



1-rasm. BMTning Barqaror rivojlanish maqsadlari

Shu asosda barqaror rivojlanish faqat iqtisodiy natijalarga emas, balki jamiyatning har tomonlama farovonligi va ekologik xavfsizligiga qaratilgan kompleks yondashuv sifatida qaraladi.

Klassik iqtisodiy maktab vakillari – A. Smit, D. Rikardo, T. Maltus – iqtisodiy oʻsishni asosan bozor qonunlari, ishlab chiqarish omillari va resurslar bilan bogʻlaganlar [9]. Maltusning "aholi nazariyasi"da resurslarning cheklanganligi va ularning barqaror rivojlanishga taʼsiri haqida dastlabki ilmiy fikrlar ilgari surilgan [10].

XX asrda neoklassik va institutsional iqtisodiyot vakillari (K. Arrow, J. Hicks) barqaror rivojlanishni resurslardan oqilona foydalanish va bozor muvozanatini taʼminlash bilan bogʻlashdi [11]. H. Daly va ekologik iqtisodiyot maktabi vakillari esa iqtisodiy oʻsishni "cheksiz emas, balki ekologik chegaralar bilan moslashgan jarayon" sifatida talqin qildi [12].

Zamonaviy iqtisodiy nazariyalarda, xususan innovatsion rivojlanish konsepsiyalarida (J. Shumpeter, M. Porter), barqaror rivojlanish innovatsiyalar, texnologik yangiliklar va klaster yondashuvi orqali taʼminlanishi mumkinligi isbotlangan [13]. Shumpeterning "ijodiy vayronkorlik" nazariyasi texnologik yangiliklarning iqtisodiy tizimni yangilashdagi oʻrnini koʻrsatsa [14], Porterning raqobat ustunligi modeli barqaror rivojlanishda bilimlar, innovatsiyalar va resurslarni samarali taqsimlashning ahamiyatini asoslab beradi [15].

Oʻzbekiston sharoitida bu jarayon allaqachon boshlangan boʻlib, "Yashil iqtisodiyot" strategiyasi, qayta tiklanuvchi energiya manbalarini rivojlantirish, resurs tejovchi texnologiyalarni keng joriy etish va barqaror turizmni rivojlantirish orqali bozor mexanizmlariga integratsiya qilinmoqda.

Soʻnggi yillarda Oʻzbekiston Respublikasi iqtisodiyotida barqaror rivojlanish tamoyillarini tatbiq etishga alohida eʼtibor qaratilmoqda.

- Bozor signallari orqali: talab va taklif asosida ekologik toza mahsulotlarga, yashil texnologiyalarga bo‘lgan ehtiyojning oshishi.
- Narx mexanizmi orqali: tabiiy resurslardan foydalanishning haqiqiy qiymatini belgilash (masalan, karbon soliqlari, ekologik to‘lovlar).
- Institutsional mexanizmlar orqali: davlat siyosatida “yashil iqtisodiyot” dasturlari, ekologik normativlar va innovatsion rag‘batlantirish choralari.
- Xususiy sektor ishtirokida: korporativ ijtimoiy mas’uliyat (CSR), ekologik menejment tizimlari, xalqaro “yashil sertifikatlar”ni joriy etish.

2-rasm. Bozor mexanizmlari sharoitida integratsiya qilingan barqaror rivojlanish yo‘nalishlari

Bu jarayon uch asosiy yo‘nalishda yaqqol ko‘zga tashlanadi:

Yashil energetika loyihalari.

– 2023-yilda O‘zbekistonda umumiy quvvati 2,6 GW bo‘lgan quyosh va shamol elektr stansiyalari ishga tushirildi.

– 2030-yilga borib mamlakat energetika balansida qayta tiklanuvchi energiya ulushini 30 foizga yetkazish maqsad qilingan.

– Samarqand, Buxoro va Navoiy viloyatlarida xalqaro investorlar (Masdar, ACWA Power) ishtirokida yirik quyosh va shamol stansiyalari barpo etilmoqda.

Ekoturizm va barqaror turizm tashabbuslari.

– Samarqand, Buxoro va Xorazmda “yashil mehmonxonalar” konsepsiyasi asosida energiya tejamkor infratuzilmalar joriy etilmoqda.

– 2022–2023-yillarda 50 dan ortiq ekoturizm obyektlari (eko-qishloqlar, agro-turizm hududlari, tog‘li hududlarda ekologik marshrutlar) tashkil etildi.

– bu tashabbuslar O‘zbekistonning xalqaro turizm bozoridagi raqobatbardoshligini oshirib, mahalliy iqtisodiyotga qo‘shimcha daromad keltirmoqda.

Qishloq xo‘jaligida resurs tejovchi texnologiyalar.

– Tomchilatib sug‘orish tizimi 2024-yil holatiga ko‘ra 650 ming gektardan ortiq maydonda joriy qilingan.

– Issiqxonalar, agrodrip texnologiyalar, smart-agrar tizimlar qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarish samaradorligini oshirib, suv resurslaridan oqilona foydalanishga xizmat qilmoqda.

Xorij tajribasi bilan solishtiradian bo‘lsak, Germaniyada qayta tiklanuvchi energiya ulushi 2023-yilda 46,2 % ni tashkil etdi va “Energiewende” dasturi orqali barqaror energetika tizimi shakllanmoqda.

Janubiy Koreyada esa “Green New Deal” dasturi doirasida ekologik infratuzilma va yashil transport tizimlariga katta sarmoya yo‘naltirilmoqda.

Skandinaviya mamlakatlari (Shvetsiya, Norvegiya, Finlyandiya) da esa barqaror turizmni qo‘llab-quvvatlash, “yashil iqtisodiyot” konsepsiyasini joriy etishda yetakchilik qilmoqda.

1-jadval

O‘zbekistonda barqaror rivojlanish bo‘yicha asosiy ko‘rsatkichlar (2020–2024-yillar)

Yil	Qayta tiklanuvchi energetika quvvati (MW)	Ekoturizm obyektlari soni (dona)	Tomchilatib sug‘orish maydoni (ming gektar)
2020-y.	400	15	250
2021-y.	900	25	370
2022-y.	1600	35	480
2023-y.	2600	50	600
2024-y.	3500	65	650

Xulosa.

O‘zbekiston iqtisodiyotida barqaror rivojlanish tamoyillarini amaliyotga joriy etish bosqichma-bosqich kompleks yondashuv asosida amalga oshirilmoqda. So‘nggi yillarda yashil energetika, ekoturizm va qishloq xo‘jaligida resurs tejovchi texnologiyalarning keng tatbiq etilishi iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik barqarorlikning o‘zaro uyg‘unlashuvini ta’minlashga xizmat qilmoqda.

Birinchidan, yashil energetika loyihalari energetika tizimining diversifikatsiyasini ta’minlabgina qolmay, chet el investitsiyalarini jalb qilish, yangi ish o‘rinlari yaratish va ekologik yuklamani kamaytirishga hissa qo‘shmoqda. Bu jarayon xalqaro majburiyatlar – Parij kelishuvi va BMT Barqaror rivojlanish maqsadlariga hamohang bo‘lib, O‘zbekistonning global energetika bozoridagi pozitsiyasini mustahkamlamoqda.

Ikkinchidan, ekoturizm va barqaror turizm tashabbuslari turizm sohasining raqobatbardoshligini oshirish bilan birga, hududiy iqtisodiyotda yangi xizmatlar bozorini shakllantirmoqda. Ekoturizm obyektlarining ortishi mahalliy aholi bandligini kengaytirib, hududlarda ijtimoiy-iqtisodiy faollikni rag‘batlantirmoqda. Shu bilan birga, “yashil mehmonxonalar” va energiya tejamkor turizm obyektlari xalqaro tajribaga yaqinlashish yo‘lida muhim qadamlardir.

Uchinchidan, qishloq xo‘jaligida resurs tejovchi texnologiyalar suv resurslari tanqisligi sharoitida strategik ahamiyat kasb etadi. Tomchilatib sug‘orish va smart-agrar tizimlar samaradorlikni oshirib, barqaror oziq-ovqat xavfsizligini ta’minlashga yordam bermoqda. Bu borada davlat tomonidan berilayotgan subsidiyalar va imtiyozlar agrar sektorni modernizatsiya qilishni tezlashtirmoqda.

Xorijiy tajriba bilan solishtirganda, Germaniya, Janubiy Koreya va Skandinaviya mamlakatlari “yashil iqtisodiyot”da yetakchilik qilayotgan bo‘lsa, O‘zbekiston ushbu yo‘nalishda yangi bosqichga kirib kelmoqda. Milliy iqtisodiy siyosatning barqaror rivojlanish tamoyillariga moslashishi respublika iqtisodiyotining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta’minlash uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Umuman olganda, O‘zbekistonda barqaror rivojlanishning amaliy mexanizmlarini joriy etish iqtisodiy o‘sish, ijtimoiy adolat va ekologik muvozanatni uyg‘unlashtirish imkonini beradi. Kelgusida ushbu yo‘nalishlarni kengaytirish uchun davlat-xususiy sheriklikni kuchaytirish, hududiy klasterlarni rivojlantirish va innovatsion texnologiyalarni tatbiq etish zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. United Nations. Our Common Future. Brundtland Report, 1987.
2. Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J. Report on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. OECD, 2010.
3. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990.
4. Daly H., Arrow K. Environment and Sustainable Development: Economic Perspectives. World Bank, 1995.
5. Turg‘unov X.T. O‘zbekiston iqtisodiyotida barqaror rivojlanish omillari. – Toshkent: Fan, 2019.
6. Azizov A.A. Raqamli iqtisodiyot va barqaror rivojlanish strategiyalari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2021.
7. Qodirov Sh.J. Turizmni rivojlantirishda barqaror rivojlanish konsepsiyasi. – Samarqand, 2020.
8. OECD. Green Growth Indicators 2022. Paris: OECD Publishing, 2022.
9. Smith A. The Wealth of Nations. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.
10. Malthus T.R. An Essay on the Principle of Population. London: J. Johnson, 1798.
11. Hicks J.R. Value and Capital. Oxford: Clarendon Press, 1939.
12. Daly H. Steady-State Economics. Washington D.C.: Island Press, 1991.
13. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
14. Schumpeter J.A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942.
15. Arrow K.J. Social Choice and Individual Values. Yale University Press, 1951.
16. Turg‘unov X.D. (2021). “O‘zbekiston turizm sohasida innovatsion klasterlarni rivojlantirish masalalari”. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, №2.
17. Azizov A.A. (2022). “Turizmda davlat-xususiy sheriklik asosida innovatsion xizmatlarni rivojlantirish”. Oliy ta’lim muassasalari ilmiy jurnali, №3.
18. M.M.Rabbimov, Z.T.Bakayev, B.Sh.Safarov. “The Impact of Cultural Heritage on Economic Growth in the Example of Museum Development in Uzbekistan” https://doi.org/10.1007/978-3-031-65343-8_25
19. M.M.Rabbimov, D.K.Usmonova “Artificial Intelligence Powered Strategies to Enhance the Competitiveness of Healthcare Institutions in Uzbekistan” ICONSTEM 2024 https://doi.org/10.1109/iconstem60960.2024.10568608
20. Пардаев М.Қ. ва бошқалар. Хизмат кўрсатиш, сервис ва туризм соҳаларини ривожлантириш: муаммолар ва уларнинг ечимлари. Ўқув қўлланма. – Т.: «Иқтисод-молия», 2008. - Б. 133.
21. Рогов М.А. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика. 2001,-120 с.
22. Ротарь В.И., Шоломицкий А.Г. Об оценивании риска в страховой деятельности // Экономика и математические методы, 1996.Т.32.Вып.1.С.96-105.
23. Ткаченко А.А. Занятость и экономика: политика государства в переходный период. - М. ООО. «Информграф», 2000. - С. 215.
24. Чечеткина Т, Анализ и опенка конкурентоспособности услуг розничных предприятий торговли // Маркетинг, 1999, №2. - С. 33-37.

TURIZMDA OMMAVIY TADBIRLARNI O'TKAZISHDA INSON RESURSLARINING AHAMIYATI

S.X.Ibragimov

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali, Samarqand, O'zbekiston.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Ibragimov Sardorbek Xusanovich
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali "Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes" kafedrasi assistenti
Email: sardoribragimov@samdukf.uz

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

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: *Ommaviy tadbirlar (festival, sport musobaqasi, yirik anjuman va h.k.) qisqa muddatda tashriflar oqimini, mahalliy sarfni va brend kapitalini kuchaytiradi. Bu "ko'paytirgich" effektning markazida inson resurslari (HR — Inson resurslari boshqaruvi) turadi: doimiy va mavsumiy xodimlar, ko'ngillilar (volontyorlar) va pudratchilar uyg'unligi xizmat sifati, xavfsizlik va tajriba dizaynini belgilaydi.*

Kalit so'zlar: *ommaviy tadbir, inson resurslari, туризм, ko'p qatlamli xavfsizlik, xizmat sifati, volontyorlar, MICE kompetensiyalari, real vaqt tahlili.*

ЗНАЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Аннотация: *Массовые мероприятия (фестивали, спортивные соревнования, крупные конгрессы и др.) за короткий период времени усиливают туристические потоки, стимулируют местные расходы и укрепляют бренд-капитал территории. В центре этого «мультипликативного» эффекта находятся человеческие ресурсы: постоянные и сезонные сотрудники, волонтёры и подрядчики, чья согласованная работа определяет качество сервиса, безопасность и дизайн туристического опыта.*

Ключевые слова: *массовые мероприятия, человеческие ресурсы, туризм, многослойная безопасность, качество сервиса, волонтёры, компетенции MICE, анализ в реальном времени.*

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZING PUBLIC EVENTS IN TOURISM

Annotation: *Mass events (festivals, sports competitions, large-scale conferences, etc.) rapidly increase visitor flows, stimulate local spending, and strengthen the brand capital of destinations. At the core of this "multiplier" effect are human resources: permanent and seasonal staff, volunteers, and contractors, whose coordinated performance determines service quality, safety, and experience design.*

Keywords: *mass events, human resources, tourism, multilayered safety, service quality, volunteers, MICE competencies, real-time analytics.*

1. Kirish

Ommaviy tadbirlarni tashkil etishga oid zamonaviy tadqiqotlar ularning faqatgina ko‘ngilochar yoki iqtisodiy hodisa emas, balki murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatidagi mohiyatini ochib beradi. Tadbirlar destinatsiya iqtisodiyotiga qisqa muddatda katta miqdorda tashriflar oqimini jalb qilish, turli xizmat tarmoqlarida xarajatlarni ko‘paytirish, mahalliy bandlikni oshirish, hududning brend imijini kuchaytirish orqali bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga, ular turizm strategiyasida uzoq muddatli ijtimoiy kapitalni shakllantirish, innovatsion tajribalarni sinash, mahalliy hamjamiyatni jalb qilish va ekologik barqarorlikni targ‘ib qilish vositasi hamdir [1, 2].

Ushbu jarayonlarda markaziy rolni inson omili egallaydi. Tadqiqotlarda qayd etilishicha, liderlik, xavfsizlikni ta’minlash, inklyuziya, xodim va ko‘ngillilar tajribasi kabi bloklar turizm tadbirlarining muvaffaqiyat ko‘rsatkichlari bilan bevosita bog‘liq. Inson resurslari siyosati, amaliyoti va mehmon tajribasi o‘rtasidagi o‘zaro munosabat “ko‘prik” sifatida talqin etilib, strategik rejalashtirishdan boshlab amaliy boshqaruv va natijalarni baholashgacha bo‘lgan barcha jarayonlarda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi [1]. Barqaror boshqaruv bo‘yicha xalqaro standartlar ham bu xulosani tasdiqlaydi. Jumladan, ISO 20121:2024 standarti tadbirlarni boshqarishda inson resurslari bilan ishlash, manfaatdor tomonlar bilan muntazam va shaffof aloqa o‘rnatish, xodimlar tayyorgarligi va zarur kompetensiyalarni shakllantirishni tizimli ravishda talab qiladi [3]. Bu nafaqat xizmat sifati va xavfsizlikni, balki tadbirlarning ijtimoiy va ekologik barqarorligini ham kafolatlaydi.

Ko‘p qatlamli xavfsizlik konsepsiyasi (ya’ni “Shveysar pishlog‘i” modeli) esa inson resurslarining tayyorgarligi va rollarining aniqligi bilan bevosita bog‘liq. Har bir qatlamdagi ehtimoliy bo‘shliq boshqa qatlamlar orqali qoplanishi kerak: masalan, texnik infratuzilma yetarli bo‘lmagan hollarda xodimlarning operativ qarorlari, kommunikatsiya vositalari yoki favqulodda mashqlar orqali xatarlar kamaytiriladi [4]. Shu tariqa, inson resurslari tadbir muvaffaqiyati va xavfsizligini ta’minlovchi “ko‘rinmas tuzilma” sifatida namoyon bo‘ladi.

2. Adabiyotlar tahlili

Mehmondo‘stlik sohasida HPWS — tanlov-o‘qitish-mulohaza-rag‘bat “paketi” — motivatsiya, qoniqish va ish unumdorligini oshiradi [5]. 2024 yildagi tadqiqot HPWS (High-Performance Work Systems) murakkab sharoitlarda ham xodim qoniqishiga ijobiy ta’sirini tasdiqlaydi, ayniqsa yuklama boshqaruvi orqali aylanmani kamaytiradi [6]. Ommaviy tadbirlarda tig‘iz payt (pik) yuklarni HR siyosati bilan “yumshatish” amaliy foyda beradi. Festival ekotizimida ko‘ngilli (voloter) larning o‘rni yuqori ahamiyatga ega. Volontyorlar faoliyati natijalarini (qoniqish, qayta qatnashish niyati) motivatsiya, o‘zini samarali his etish va vakolatlar berilishi bilan izohlaydi [7]. Demak, “imkoniyatga yo‘naltirilgan HR” (rol berish, qarorga jalb etish) tashabbuskor volontyorlar ulushini oshiradi. Festival xizmat sifati mehmon qoniqishi va xulqiy niyatlarini belgilaydi; yangi empirik ishlar xizmat sifati orqali turizm barqarorligiga bilvosita ta’sirini ko‘rsatadi [9]. Post-COVID davrida MICE sohasida kommunikatsiya, muvofiqlashtirish, inqiroz boshqaruvi va gibrid tadbirlar bo‘yicha raqamli ko‘nikmalar eng talabgir

to‘plam sifatida qayd etiladi [8]. Demak, lavozimlar kesimidagi kompetensiya xaritalarini yangilash — raqobat ustunligi sharti bo‘lib qoladi. “Shveysar pishlog‘i” modeli dizayn, operativ boshqaruv, kommunikatsiya va real vaqt monitoringini uyg‘unlashtiradi [4]. Pandemiya davridagi ishlar jamoaviy identifikatsiya va ishonch his etilgan xavfsizlikni oshirishini ko‘rsatadi — bu xizmatchi va volontyorlarning mulohazali, tinchlantiruvchi muloqotini talab qiladi [12].

3. Metodologiya

Taklif etilayotgan inson resurslari tuzilishi ketma-ket bog‘langan bosqichlardan iborat bo‘lib, har biri o‘zaro uzviy ta’sirda ishlaydi. Avvalo strategik bosqichda kompetensiyalar xaritasi tuzilib, zarur rollar, ko‘nikmalar va malakalar aniqlanadi hamda yuqori samarali mehnat tizimlari asosida tanlash, o‘qitish, rag‘batlantirish va baholash mexanizmlari ishlab chiqiladi. Bu yondashuv inson resurslari siyosatini tadbir strategiyasi bilan uyg‘unlashtiradi va xizmat sifati hamda xavfsizlik uchun poydevor yaratadi. Keyingi bosqichda amaliy jarayonlar amalga oshiriladi: kvartirlash va smena rejalari tuziladi, pik soatlarda yetarli xodim taqsimlanadi, xizmatchi va gidlar tayyorlanadi, volontyorlar jalb etilib ularga vazifalar va motivatsiya beriladi. Bu bosqichda bevosita boshqaruv va nazorat mexanizmlari ishga tushadi. Natijani belgilovchi ta’sir kanallari xodimlarning xizmat ko‘rsatish xulqi, xavfsizlik bo‘yicha kommunikatsiyasi va oqimlarni boshqarish qobiliyatida namoyon bo‘ladi, bu esa tashrif buyuruvchilarning umumiy tajribasini shakllantiradi. Jarayon yakunida natijalar ko‘rinadi: mehmonlarning qoniqishi ortadi, qayta tashrif ehtimoli kuchayadi, xavfsizlik indikatorlari yaxshilanadi, ekologik va ijtimoiy iz kamayadi. Shu tariqa inson resurslari me’morchiligi strategiya, amaliyot va tajriba uchligini yagona tizimda birlashtiradi va bu yondashuv xizmat sifati, xavfsizlik, barqarorlik hamda iqtisodiy samaradorlikni ta’minlovchi integratsiyalashgan boshqaruv modeli sifatida qaraladi.Quvvat va smena rejalashtirish pik interval uchun minimal xodim talabini quyidagi tenglama orqali baholash mumkin:

$$FTE_min = \frac{\lambda \cdot t_xizmat}{1-\rho} \cdot PF \cdot (1 + s)$$

bu yerda: λ — kelish intensivligi; t_xizmat — bitta mehmonni xizmatdan o‘tkazish vaqti; ρ — ruxsat etilgan yuklama; PF — tirbandlik (pik) omili; s — zaxira ulushi (bufer).

MICE kompetensiyalari va front-line rollari uchun texnik-ijtimoiy ko‘nikmalar: oqim-navbatni boshqarish, nizoni yumshatish, inqirozda qarshi muloqot, inklyuziv xizmat, sanitariya-gigiyena, yengil tibbiy yordam, savdo nuqtasi qurilmasi (POS) va mijozlar tizimi (CRM) bilan ishlash, ko‘p tilli muloqot muhim ahamiyatga ega [8, 10].

5. Munozaralar

Shu o‘rinda tadqiqot davomida quyidagi ilmiy farazlar ilgari surildi:

H1. HPWS joriy etilganda front-line xulq-atvor standartlari orqali xizmat sifati va mehmon qoniqishi ortadi [9, 10].

H2. “Imkoniyat”ga yo‘naltirilgan volontyorlarni boshqarish (vakolat, rotatsiya) qayta qatnashish niyatini oshiradi [7].

H3. Ko‘p qatlamli xavfsizlik yondashuvi tayyorgarlik mashqlari orqali ko‘ngilsiz hodisalar ehtimoli va oqibatini kamaytiradi [4].

H4. “Identifikatsiya-ishonch”ga qaratilgan xizmatchi kommunikatsiyasi his etilgan xavfsizlikni oshiradi; biroq bu har doim real xavfsizlik bilan mos kelmasligi mumkin — texnik monitoring qatlami zarur [12, 13].

H5. Sensorli tahlil va Chuqur oʻrganish (Deep Learning). modellar inson resurslariga oid qarorlarini tezlashtirib, navbat va tiqilinchlar davomiyligini qisqartiradi [11].

6. Xulosa

Ommaviy tadbirlarni muvaffaqiyatli tashkil etishda inson resurslari hal qiluvchi omildir. Yuqori samarali mehnat tizimlari joriy etilmagan sharoitda xizmat koʻrsatish sifati barqarorlashmaydi va mehmon qoniqishi izchil taʼminlanmaydi. Xodimlarni tanlash, oʻqitish, ragʻbatlantirish va muntazam baholash jarayonlari xizmat standartlari izchilligini va muammolarni tezkor bartaraf etish imkoniyatini beradi, bu esa mehmonlarning umumiy qoniqishini oshiradi. Volontyorlarga aniq qiymat taklifi berilmaganida ular faqat qisqa muddatli yordamchi kuch boʻlib qoladi. Ularga vakolatlar berish, vazifalar almashinuvi va ragʻbatlantiruvchi mexanizmlarni yoʻlga qoʻyish volontyorlarning tadbirlarda qayta ishtirok etish niyatini oshiradi hamda inson kapitalining barqarorligini taʼminlaydi. Koʻp qatlamli xavfsizlik yondashuvi, yaʼni maydonni toʻgʻri loyihalash, oqimlarni boshqarish, muntazam mashqlar, aniq belgilar va real vaqt kuzatuvi boʻlmagan taqdirda tadbirlar xavf ostida qoladi. Bunday tizim qoʻllanilganda insidentlar kamayadi, evakuatsiya tezlashadi va xavfsizlikning umumiy darajasi oshadi.

Ushbu jarayonlarda markaziy rolni inson omili egallaydi. Tadqiqotlarda qayd etilishicha, liderlik, xavfsizlikni taʼminlash, inklyuziya, xodim va koʻngillilar tajribasi kabi bloklar turizm tadbirlarining muvaffaqiyat koʻrsatkichlari bilan bevosita bogʻliq. Inson resurslari siyosati, amaliyoti va mehmon tajribasi oʻrtasidagi oʻzaro munosabat “koʻprik” sifatida talqin etilib, strategik rejalashtirishdan boshlab amaliy boshqaruv va natijalarni baholashgacha boʻlgan barcha jarayonlarda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Barqaror boshqaruv boʻyicha xalqaro standartlar ham bu xulosani tasdiqlaydi. Jumladan, ISO 20121:2024 standarti tadbirlarni boshqarishda inson resurslari bilan ishlash, manfaatdor tomonlar bilan muntazam va shaffof aloqa oʻrnatish, xodimlar tayyorgarligi va zarur kompetensiyalarni shakllantirishni tizimli ravishda talab qiladi.

Real vaqt tahlili vositalarisiz inson resurslari boʻyicha qarorlar sekinlashadi. Video kuzatuv, simsiz tarmoq (WiFi) signallari va mayoqchalar asosida zichlik va oqimni kuzatish imkoniyatlari xodimlarni zarur nuqtalarga qayta taqsimlashga xizmat qiladi. Bu navbatlarni qisqartiradi va tiqilinchlarning oldini oladi. Umuman olganda, inson resurslari tuzilishi strategiya, amaliyot va tajriba uchburchagi doirasida integratsiya qilinmagan taqdirda ommaviy tadbirlarni boshqarish tarqoq holatda qoladi. Integratsiyalashgan yondashuv xizmat sifati, mehmon qoniqishi, xavfsizlik va iqtisodiy samaradorlik koʻrsatkichlari bilan uzviy bogʻlanishni taʼminlaydi. Shu sababli inson resurslari tizimini qayta koʻrib chiqish va uni zamonaviy boshqaruv mexanizmlari asosida tiklash ommaviy tadbirlar turizmida raqobat ustunligining asosiy omili hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Getz D., Page S. J. Event Studies: Theory and Management for Planned Events. 5th ed. London: Routledge, 2024.

2. Bladen C., Kennell J., Abson E., Wilde N. Events Management: An Introduction. 3rd ed. London: Routledge, 2022.

3. ISO. ISO 20121:2024 — Event sustainability management systems: Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization (ISO), 2024.

4. Haghani M., et al. A roadmap for the future of crowd safety research and practice: Introducing the Swiss Cheese Model. Safety Science, 2023, vol. 168, art. 106292.

5. Dorta-Afonso D., et al. Effects of high-performance work systems on hospitality employees' outcomes. Sustainability, 2021, vol. 13, no. 6, art. 3226.

6. Benítez-Núñez C., Dorta-Afonso D., De Saá-Pérez P. HPWS and employees' outcomes in challenging contexts: the role of hindrance stressors. Journal of Hospitality Marketing & Management, 2024.

7. Senevirathna L., Jin X., Ma E. Event volunteers' motivation, self-efficacy and empowerment on outcomes. Journal of Hospitality & Tourism Management, 2023, vol. 57, pp. 1–12.

8. Nocoń M., et al. Actual and expected competencies in the meetings industry sector during the post-COVID-19 era. Sustainability, 2023, vol. 15, no. 15, art. 11686.

9. Alsiehemy S. M., et al. Events-based service quality and tourism sustainability. Sustainability, 2023, vol. 15, no. 21, art. 15303.

10. Smith A. The Wealth of Nations. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.

11. Malthus T.R. An Essay on the Principle of Population. London: J. Johnson, 1798.

12. Hicks J.R. Value and Capital. Oxford: Clarendon Press, 1939.

13. Daly H. Steady-State Economics. Washington D.C.: Island Press, 1991.

14. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.

15. Schumpeter J.A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942.

16. Bratić M., et al. IPA analysis of tourist perception and satisfaction with Nišville Jazz Festival service quality. Sustainability, 2024, vol. 16, no. 22, art. 9616.

17. Alasmari A. M., Farooqi N. S., Alotaibi Y. A. Recent trends in crowd management using deep learning: a systematic review. Journal of Umm Al-Qura University for Engineering & Architecture, 2024.

18. Morton T. A., Power S. A., et al. Coming together after standing apart: What predicts felt safety in the post-coronavirus crowd? Social Science & Medicine, 2022, vol. 293, art. 114640.

XIZMAT KO‘RSATISH SOHASIDA KICHIK KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI BOSHQARISH USULLARI VA BOSQICHLARI

S.T.Axmedov

Samamarqand iqtisodiyot va serves instituti, Samarqand, O‘zbekiston.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Axmedov Sanjar Temur o‘g‘li
Samamarqand iqtisodiyot va serves instituti mustaqil izlanuvchisi
E-mail: *sanjaraxmedov07@gmail.com*
Tel: *+998 93 523 27 07*

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

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 sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish mexanizmining mazmuni, zamonaviy boshqaruvda raqobatbardoshlikni oshirish usullari va vositalari, raqobat ustunliklarin aniqlash, kichik korxona faoliyatning turli vositalari, elementlaridan iborat raqobatbardoshlikni boshqarish bosqichlari tadqiq qilingan.*

Kalit so‘zlar: *raqobat, servis tizimi, xizmat ko‘rsatish sohasi, kichik korxona, boshqarish, raqobatbardoshlikni boshqarish elementlari, usullari va vositalari.*

МЕТОДЫ И ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Аннотация: *В статье рассматриваются содержание механизма управления конкурентоспособностью малых предприятий сферы услуг, методы и инструменты повышения конкурентоспособности в современном менеджменте, выявление конкурентных преимуществ, этапы управления конкурентоспособностью, включающие различные инструменты и элементы деятельности малого предприятия.*

Ключевые слова: *конкуренция, система услуг, сфера услуг, малое предприятие, управление, элементы, методы и инструменты управления конкурент-оспособностью.*

METHODS AND STAGES OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF SMALL ENTERPRISES IN THE SERVICE SECTOR

Annotation: *This article examines the content of the mechanism for managing the competitiveness of small enterprises in the service sector, methods and tools for increasing competitiveness in modern management, identifying competitive advantages, stages of managing competitiveness, consisting of various tools and elements of small enterprise activity.*

Keywords: *competition, service system, service sector, small enterprise, management, elements, methods and tools of managing competitiveness.*

Kirish.

Xizmatlar bozorida raqobatning kuchayishi, iste'molchilarning xohish-istaklari, hatti-harakatini o'zgarishining yuqoriligi, barcha turdagi resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish zarurati hamda xizmat ko'rsatish sifatini standartlashtirish va sertifikatlashning zamonaviy talablari ko'rsatilishi lozim bo'lgan xizmatlar sifatini ta'minlashning konseptual mexanizmini shakllantirishga tizimli yondashuvni talab qiladi.

Xorijiy iqtisodchi olimlarning nazariyalarida korxonalarni boshqarishning ikkita yondashuvi mavjud:

–raqobatbardoshlik (sifat) mezoniga asoslangan Yaponiya yondashuvi;

–rentabellik mezoniga asoslangan Amerika yondashuvi.

Ushbu ikki yondashuv o'rtasidagi raqobat XX asrning 80-yillarigacha davom etib, sifatga asoslangan raqobatbardoshlik konsepsiyasining afzalliklari ustun kelgan.

Zamonaviy boshqaruvda raqobatbardoshlikni oshirish yuqori foyda va rentabellikka erishish hamda uni saqlab qolish faoliyati bilan parallel ravishda amalga oshiriladi. Yaponiya korxonalari raqobatbardoshligini boshqarish tajribalarini tahlil qilsh asosida raqobatbardoshlikni boshqarish strategiyasining quyidagi asosiy xususiyatlarini ajratib ko'rsatish maqsadga muvofiq:

– ichki bozordagi sog'lom raqobat orqali kichik korxonalar tomonidan innovatsion faoliyatni doimiy ravishda joriy etishni rag'batlantirish;

– sifat menejmenti tizimini qo'lash orqali yuqori sifat darajasi saqlash;

– ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) texnologiyasini tubdan o'zgartirishga keng imkoniyatlardan foydalanish;

– xizmat ko'rsatish sohasida axborot texnologiyalardan foydalanishni joriy qilish;

– yangi xizmat turlarini ishlab chiqishni yo'lga qo'yishda investitsiyalarni jalb qilish.

Xizmat ko'rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish bilan faol shug'ullanishi ularning yuqori rentabellikka erishishiga olib keladi. Xizmat ko'rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish amaliyotida quyidagi ikki yondashuv mavjud:

– kichik korxona boshqaruvining umumiy tizimiga raqobatbardoshlikni baholash va boshqarish funsiyalarini bajaradigan alohida elementlarni kiritish;

– raqobatbardoshlikni boshqarish funksiyalarini bajaradigan maxsus boshqaruv mexanizmini ishlab chiqish.

Xizmat ko'rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish deganda korxona rahbarlari va xodimlarining moliyaviy barqarorligiga, iste'molchilar va xodimlarning sodiqliliga, mavjud raqobat ustunliklaridan maksimal darajada foydalanishga, yangi raqobat ustunliklarini aniqlash va yaratishga, shuningdek, kichik korxonaning rivojlanish strategiyasini amalga oshirish jarayonida uning raqobatbardoshlik darajasiga ta'sir qiluvchi tashqi muhit elementlarini baholashga qaratilgan strategik va operatsion xarakterdagi faoliyat tushuniladi.

Xizmat ko'rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish jarayonining barcha elementlari, vositalari hamda xizmat ko'rsatish korxonalari funksional tizimlarining o'zaro munosabatini

ta’minlash muhim hisoblanadi. Xizmat ko‘rsatish korxonalari barcha elementlarining o‘zaro munosabatini ta’minlash uning raqobatbardoshligini boshqarish jarayonining asosiy bo‘g‘inidir. Korxona raqobatbardoshligini boshqarishning barcha vositalari bir-biriga bog‘liq bo‘lgan bosqichlardan tashkil topgan bo‘lib, ulardan foydalanish korxona foliyatining raqobatbardoshligi va samaradorligini ta’minlaydi.

Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini ta’minlash o‘z tarkibiga quyidagi dastaklarni, ya’ni tashkiliy tuzilma va funksional munosabatlar, bilimlar va innovatsiyalar, inson resurslari, sifat, tavakkalchilik va iqtisodiy risk, samaradorlik, raqamli xizmatlar va ommaviy axborot vositalari kabi dastaklarni o‘zida mujassamlashtirib, ularni o‘zaro bog‘liqlikdagi harakati sohada faoliyat ko‘rsatayotgan kichik korxonalarda raqobatbardoshlikni to‘laqonli amal qilishini ta’minlaydi.

Xizmat ko‘rsatish sohasining umumiy boshqaruv tizimini mustaqil bo‘limi sifatida korxona raqobatbardoshlikni ta’minlash bir qator zaruriy shart-sharoitlarni talab etadi. Bu, birinchidan, xizmat ko‘rsatish korxonalarining raqobat ustunliklarini saqlab qolish va shakllantirish bilan bog‘liq bo‘lib, bu an’anaviy bozor mexanizmlarini qo‘llash orqali emas, balki, turli xil ma’lumotlarni olish va qayta ishlash sohasida innovatsion boshqaruv yechimlarini qo‘llashga, ikkinchidan, boshqarishni tashkil etish texnologiyalaridagi hamda xizmatlar bozoridagi tarkibiy o‘zgarishlar va korxonalar raqobatbardoshligining yangi mezonlarini paydo bo‘lishiga olib keladi.

Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish turli xil boshqaruv vositalarini o‘z ichiga oladi. Ushbu vositalarning har biri kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish mexanizmining turli bosqichlarida foydalaniladi. Raqobatbardoshlikni boshqarish mexanizmi korxonaning rivojlanish strategiyasida belgilangan raqobatbardoshlik ko‘rsatkichlariga erishish, uni raqobatchilardan barqaror ustunlik bilan ta’minlash va tizimli xususiyatga ega bo‘lgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish tartib-qoidalari majmui sifatida belgilanadi.

Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish mexanizmining asosiy elementi – bu raqobatbardoshlikni baholashning quyi tizimi hisoblanadi. Kichik korxonalar raqobatbardoshligini baholash murakkab dinamik jarayon bo‘lib, korxona faoliyatining turiga, ko‘rsatiladigan faoliyat doirasiga, tashqi muhitning muhim elementlari to‘g‘risida to‘liq va ishonchli ma’lumotlarga bog‘liq xolda amalga oshiriladigan jarayondir. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning takomillashgan mexanizmini ishlab chiqishda o‘zaro ta’sir qiluvchi elementlarning maqsadli tizimini shakllantirish, ularning asosiy parametrlari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni o‘rganish, tahlil qilish va maqbul bo‘lgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga alhida etibor qaratiladi.

Xizmat ko‘rsatish sohasi va tarmoqlarida korxona raqobatbardoshligini baholash, raqobat ustunliklarin aniqlash, korxona faoliyatning turli vositalari, elementlaridan iborat raqobatbardoshlikni boshqarish mexanizmini o‘z ichiga oladi.

Ushbu mexanizm quyidagi bosqichlarni oʻz ichiga oladi:

I bosqich. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonasi maqsadini aniqlash. Maqsadlarni qoʻyish mantiqan har qanday boshqaruv jarayoni jumladan, korxona raqobatbardoshligini boshqarish jarayonining ilk bosqichida amalga oshiriladi. Raqobatbardoshlikni boshqarish boʻyicha keyingi barcha tadbirlar belgilangan maqsadlarga bogʻliq boʻladi. Raqobatbardoshlikni boshqarish jarayonida kichik korxonaning maqsadlarini "maqsadlar daraxti" usulidan foydalangan holda ierarxik darajalarga boʻlish maqsadga muvofiq. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxona maqsadlarining tarkibi kichik korxona faoliyatining oʻziga xos xususiyatlariga, tarmogʻiga va raqobat muhitiga bogʻliq hisoblanadi. Umuman olganda, kichik korxona raqobatbardoshligidan manfaatdor boʻlgan maqsadini shakllantirish lozim. Ushbu maqsadga erishish uchun uzoq vaqt davomida korxona rentabelligi va samaradorligini oshirish asosida kichik korxona raqobatbardoshligini taʼminlanadi. Kichik korxona maqsadlarining aniqlanishi va ularning quyi ierarxik darajalarga boʻlinishi xizmat koʻrsatish korxonasi raqobatbardoshligini boshqarish jarayonining keyingi bosqichlarida oʻz aksini topadi.

II bosqich. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini baholash. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish faqat korxona raqobatbardoshligining haqiqiy holatini baholash asosida amalga oshiriladi. Ushbu holatda raqobatbardoshlikni baholash xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning muhim vositasi boʻlib xizmat qiladi. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini ikki yoʻnalishda baholash mumkin: xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonasining raqobatbardosh ustunliklarini nazorat qilish darajasi boʻyicha taqsimlash; raqobatbardoshlikning asosiy koʻrsatkichlarni aniqlash va ularni baholash.

III bosqich. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishga tashqi muhitning taʼsiri. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxona ochiq iqtisodiy tizim boʻlib, unga nafaqat ichki, balki tashqi omillar ham taʼsir qiladi. Bu omillarga quyidagilar yaʼni: mavjud siyosiy va iqtisodiy sharoitlar, raqobatchilar, yetkazib beruvchilar faoliyati, amaldagi qonunchilik va boshqalarni kiritishimiz mumkin. Bundan tashqari, xizmat koʻrsatish korxonasi faoliyatiga ekologik omillarning taʼsirini hisobga olish kerak. Tashqi muhit taʼsirini tahlil qilish va keyinchalik baholash uchun iqtisodiyotning ushbu segmentini monitoring qilish lozim, bu sanoatning holati va uning rivojlanish tendensiyalari toʻgʻrisida zarur maʼlumotlarni olishga yordam beradi. Monitoring maʼlumotlari xizmat koʻrsatish korxonasining joriy bozor kon'yunkturasi va uning mumkin boʻlgan oʻzgarishlarini hisobga olgan holda korxona raqobatbardoshligini taʼminlashga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi.

IV bosqich. Xizmat koʻrsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish chora-tadbirlarning mumkin boʻlgan variantlarini aniqlash. Bu bosqichda kichik korxonaning ichki va tashqi muhiti

to‘g‘risida avvaldan olingan barcha ma’lumotlarni umumlashtirish amalga oshiriladi. Shuningdek, kichik korxona raqobatbardoshligini ta’minlashning asosiy muammolari va vazifalari aniqlanadi hamda muqobil variantlar ishlab chiqiladi.

V bosqich. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalarning raqobatbardoshlikni boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqish. Raqobatbardoshlikni boshqarish chora-tadbirlarining tanlangan varianti asosida tegishli konsepsiya ishlab chiqiladi. Ushbu konsepsiyani xizmat ko‘rsatish korxonalarining raqobatbardoshligini boshqarish dasturi shaklida shakllantirish maqsadga muvofiqdir. Dastur raqobatbardoshlikni boshqarish vositasi bo‘lib, boshqaruvning ma’muriy va boshqaruv usuli orqali o‘zini namoyon qiladi. Ushbu dastur raqobatbardoshlikni boshqarish sohasida xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar siyosatini aniq va tushunarli tarzda shakllantirishni, ierarxiyaning barcha darajalari uchun asosiy maqsadlarni hamda ushbu maqsadlarning asosiy parametrlarini va ularga erishish yo‘llarini belgilashi kerak. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish dasturi asosiy hujjat hisoblananib, ushbu xujjat asosida xizmat ko‘rsatish korxonalari raqobatbardoshligini boshqarish bo‘yicha barcha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi.

VI bosqich. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardrshligini boshqarish bo‘yicha qarorlar qabul qilish. Ishlab chiqilgan konsepsiya asosida kichik korxonaning xizmat ko‘rsatish sohasidagi raqobatbardoshligini ta’minlash uchun zarur boshqaruv qarorlari qabul qilinib, tegishli funksional bo‘linmalarga yuboriladi.

VII bosqich. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalarga zarur resurslarni jalb qilish. Quyidagi bosqichda qabul qilingan boshqaruv qarorlarini amalga oshirish uchun turli xil resurslar talab qilinadi. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini baholash asosida moliyaviy, moddiy resurslarni va ularni jalb qilish manbalarini aniqlash amalga oshiriladi. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshlikni ta’minlash uchun zarur resurs sifatida malakali xodimlar tushuniladi.

Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlari xodimlar va iste’molchilar o‘rtasidagi yaqin hamkorlikni nazarda tutadi. Shunga ko‘ra, xodimlarning malakasi, bir tomondan, butun korxonaning raqobatbardosh afzalliklariga ta’sir qiladi, boshqa tomondan, xodimlarning samarali ishlashi o‘z-o‘zidan raqobat ustunligi hisoblanadi. Shunday qilib, xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalarning raqobatbardoshligi xodimlarni tanlash, joylashtirish, o‘qitish va kasb-malaka darajasini oshirish kabi iqtisodiy boshqaruv usullari orqali amalga oshiriladi va ta’minlanadi.

VIII bosqich. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishga oid qabul qilingan boshqaruv qarorlarini amalga oshirish. Qabul qilingan boshqaruv qarorlari tegishli funksional bo‘linmalarga yuboriladi. Ushbu bo‘linma faoliyatida amalga oshiriladi va natijalar olinadi. Qabul qilingan qarorlarni samarali amalga oshirish uchun korxona boshqaruv tuzilmasini qayta tashkil etishi va tashkiliy tuzilmani takomillashtirish muhim hisoblanadi.

IX bosqich. Xizmat ko‘rsatish sohasida kichik korxonalar raqobatbardoshligi boshqarish natijalarini olish va ularni tahlil qilish. Ushbu bo‘limda maqsad va vazifalar parametrlari bilan olingan natijalar taqqoslanadi va tahlil qilinadi. Agar qabul qiligan qaror kichik korxona raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qilsa, kichik korxonaning barcha bo‘linmalari faoliyatiga moslashtirish jarayoni teskari aloqa asosida amalga oshiriladi va kichik korxona raqobatbardoshligini boshqarishning butun siklida takrorlanadi.

Xulosa

1. Hozirgi vaqtda xizmatlar bozorida raqobat darajasi oshib borayotgan sharoitda xizmat ko‘rsatish korxonalarining raqobatbardoshlik salohiyatini rivojlantirishga tobora ko‘proq e’tibor qaratilmoqda. Buning sababi shundaki, raqobatbardoshlik salohiyatining uzoq muddatli istiqbolda raqobat ustunligini saqlab qolish va uni oshirishga qodir bo‘lgan asosdir.

2. Xizmat ko‘rsatish korxonasining raqobatbardosh salohiyatiga ko‘p jihatdan hududda sodir bo‘layotgan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar ta’sir ko‘rsatadi. Zero, hududning raqobatbardoshligi innovatsion rivojlanish darajasi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar oqimi, mahalliy korxonalar salohiyatini rivojlantirish, malakali kadrlar mavjudligi, mehnat unumdorligi va bandlik darajasi, infratuzilmaning rivojlanish darajasi bilan tavsiflanadi.

3. Korxona raqobat ustunligining mavjud ta’riflarini tahlil qilish va umumlashtirish, raqobatdosh ustunliklarga erishish, saqlash va oshirishga yordam bergan sabablarni hisobga olish muhim ahamiyatga ega. Raqobat ustunligi – bu yetarli va samarali raqobat salohiyatini shakllantirgan va oshirgan hamda raqobatchilardan ustunlikni ta’minlagan noyob omillar tizimidir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. К.Хаксевер, Б.Рендер, Р.Рассел, Р.Мердик Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В. В. Кулибановой. - СПб: Питер, 2002. – 752 с.: ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).

2. Мазилкина Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И.Мазилкина, Г.Г.Паничкина. – М.: Омега-Л 2007, – 514 с.

3. Лысова Е.А. Управление конкурентоспособ-ностью сферы охранных услуг: Дис…канд. экон. наук.: 08.00.05.: Киров, изд-во Вятского государственного университета, 2015. -232 с.

4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер. – М.: Альпина Паблишер. 2011, - 454 с.

5. Руденок О.В., Руднева Л.Н. Управление конкурентоспособностью продукции строительных организаций // Фундаменталные исследования. 2014. №6-3.

6. Рубцова Н.В. Оценка эффективности сервисной деятельности. // Дисс. кан. экон. наук. – Иркутск: 2006. – С. 171.

7. Таран В.А. Конкурентоспособность-предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества [Текст] // Машиностроитель, 1998 №2. 6-12 с.

YANGI O‘ZBEKISTONDA AHOLI O‘SISH STATISTIKASINING AHAMIYATI VA PROGNOZ KO‘RSATKICHLARI

Sh.A.Ergashev

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

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Ergashev Shoxrux Axtamovich
Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti "Inson resurslarini boshqarish" kaedrasi tadqiqotchisi
Email: *shohruhmillion@gmail.com*
Tel: *+99891-547-33-96*

Received: 15 July 2025
Revised: 22 July 2025
Accepted: 14 August 2025
Published: 30 August 2025

Funding source for publication: Samarkand State University.

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

CC BY NC SA

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 mehnat samaradorligini oshirish jarayonida tashkiliy va iqtisodiy omillarning o‘zaro bog‘liqligi hamda ularning ishlab chiqarish natijalariga ta'siri tahlil qilingan. Mehnat unumdorligini oshirishda boshqaruv tizimini takomillashtirish, xodimlar motivatsiyasini kuchaytirish, rag‘batlantirish mexanizmlarini samarali yo‘lga qo‘yishning ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari asosida mehnat resurslaridan oqilona foydalanish yo‘llari, iqtisodiy rag‘bat va tashkiliy sharoitlarning mehnat samaradorligiga ta'siri amaliy misollar asosida tahlil etilgan. Maqola yakunida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *mehnat samaradorligi, tashkiliy omillar, iqtisodiy omillar, motivatsiya, rag‘batlantirish, boshqaruv, mehnat unumdorligi, resurslardan foydalanish, ishlab chiqarish samaradorligi, innovatsion boshqaruv.*

ЗНАЧЕНИЕ СТАТИСТИКИ И ПРОГНОЗНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РОСТА НАСЕЛЕНИЯ В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ

Аннотация: *В статье анализируется взаимосвязь организационных и экономических факторов в процессе повышения эффективности труда и их влияние на результаты производства. Подчеркивается важность совершенствования системы управления, усиления мотивации работников и эффективного создания механизмов стимулирования для повышения производительности труда. Также, на основе современных подходов к управлению, на практических примерах анализируются способы рационального использования трудовых ресурсов, влияние экономических стимулов и организационных условий на эффективность труда. В конце статьи разрабатываются предложения и рекомenda**ции по повышению эффективности производства.***

Ключевые слова: *эффективность труда, организационные факторы, экономические факторы, мотивация, стимулирование, управление, производительность труда, использование ресурсов, эффективность производства, инновационный менеджмент.*

IMPORTANCE OF POPULATION GROWTH STATISTICS AND FORECAST INDICATORS IN NEW UZBEKISTAN

Annotation: *This article analyzes the interrelationship of organizational and economic factors in the process of increasing labor efficiency and their impact on production results. The importance of improving the management system, strengthening employee motivation, and effectively establishing incentive mechanisms in increasing labor productivity is highlighted. Also, based on modern management approaches, ways of rational use of labor resources, the impact of economic incentives and organizational conditions on labor efficiency are analyzed based on practical examples. At the end of the article, proposals and recommendations are developed to increase production efficiency.*

Keywords: *labor efficiency, organizational factors, economic factors, motivation, incentive, management, labor productivity, resource use, production efficiency, innovative management.*

Kirish.

Bugungi kunda jahon miqyosida mehnat samaradorligini oshirish masalasi global iqtisodiyotning barqaror o‘sishini ta’minlovchi asosiy omillardan biri sifatida qaralmoqda. Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, mehnat samaradorligi nafaqat texnologik yangilanish yoki ishlab chiqarish hajmi bilan, balki inson kapitaliga sarmoya kiritish, tashkiliy boshqaruvni takomillashtirish va iqtisodiy rag‘batlantirish tizimlarini rivojlantirish bilan chambarchas bog‘liqdir.

Xususan, OECD, Jahon banki va Xalqaro mehnat tashkiloti ma’lumotlariga ko‘ra, so‘nggi yillarda mehnat unumdorligi eng yuqori bo‘lgan mamlakatlarda (masalan, AQSh, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya) bu ko‘rsatkichga asosan innovatsion boshqaruv tizimlari, raqamli transformatsiya, va xodimlar malakasini uzluksiz oshirish orqali erishilmoqda. Bunday davlatlarda korxonalar o‘rtasidagi raqobat nafaqat mahsulot sifati, balki mehnat unumdorligi darajasi bilan ham belgilanadi.

O‘zbekiston uchun ham ushbu masala nihoyatda dolzarb hisoblanadi. So‘nggi yillarda mamlakatimizda mehnat bozorini modernizatsiya qilish, iqtisodiyot tarmoqlarini diversifikatsiya qilish va inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan qator islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, “Yangi O‘zbekiston – inson qadri ulug‘langan jamiyat” tamoyili asosida mehnat sharoitlarini yaxshilash, bandlikni oshirish, mehnatga haq to‘lash tizimini adolatli va rag‘batlantiruvchi shaklga keltirish bo‘yicha chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

Shunga qaramay, mamlakatimiz korxonalarida mehnat samaradorligi hali ham rivojlangan davlatlar darajasiga to‘liq yetmagan. Bunga ayrim tashkiliy muammolar — boshqaruv tizimining eskiligi, mehnat jarayonlarini raqamlashtirish darajasining pastligi, xodimlar motivatsiyasi va malaka oshirish tizimlarining yetarli darajada ishlamasligi sabab bo‘lmoqda. Shu bilan birga, iqtisodiy omillar — ish haqi tizimining mukammal emasligi, moddiy rag‘bat mexanizmlarining yetarli darajada qo‘llanilmasligi ham mehnat unumdorligining o‘sishiga to‘sqinlik qilmoqda.

Shu sababli, O‘zbekistonda mehnat samaradorligini oshirish nafaqat iqtisodiy barqarorlikni, balki raqobatbardosh milliy iqtisodiyotni shakllantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, va xalq farovonligini ta’minlashning muhim sharti hisoblanadi.

Mavzu bo‘yicha adabiyotlarni tahlili.

Mehnat samaradorligini oshirish masalasi dunyo ilmiy hamjamiyatining doimiy e’tiborida bo‘lib kelmoqda. Bu boradagi dastlabki ilmiy qarashlar XIX asr oxiri – XX asr boshlarida F. Teylor, G. Emerson va A. Fayol tomonidan ishlab chiqilgan ilmiy boshqaruv nazariyalarida o‘z ifodasini topgan. F. Teylor o‘zining “Ilmiy boshqaruv tamoyillari” asarida mehnat samaradorligini oshirishning asosiy yo‘li sifatida ish jarayonlarini standartlashtirish va xodimlarning mehnat faoliyatini ilmiy asosda tashkil etishni ilgari surgan.

Keyinchalik G. Emerson “Samaradorlikning o‘n ikki tamoyili”da mehnat unumdorligini oshirishda tashkiliy yondashuvning ahamiyatini, xususan, aniq maqsad qo‘yish, intizom, mehnatning rejalashtirilganligi va nazorat tizimining mavjudligini alohida ta’kidlagan.

A. Maslou, F. Gersberg va D. MakGregorlarning motivatsiya nazariyalari mehnat samaradorligiga ta'sir etuvchi psixologik va iqtisodiy omillarni tushunishda muhim asos bo'ldi. Ularning fikricha, insonning mehnatga bo'lgan munosabati faqat moddiy rag'bat bilan emas, balki o'zini namoyon qilish, ijtimoiy tan olinishi va kasbiy rivojlanish imkoniyatlari bilan ham belgilanadi.

Zamonaviy tadqiqotlarda mehnat samaradorligini oshirish masalasi ko'proq innovatsion menejment, inson resurslarini rivojlantirish va raqamli transformatsiya kontekstida o'rganilmoqda. Masalan, P. Drucker (2008) o'z ishlarida "bilim iqtisodiyoti" davrida xodimlarning samaradorligi ularning bilim, malaka va tashabbuskorligiga bevosita bog'liq ekanini ta'kidlaydi.

Jahon banki (World Bank, 2022) va Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO, 2023) hisobotlarida esa mehnat samaradorligi mamlakatlarning iqtisodiy o'sish sur'atlarini belgilovchi eng muhim indikator sifatida baholanadi. Ularning tadqiqotlariga ko'ra, yuqori samaradorlikka ega davlatlarda mehnat bozorining moslashuvchanligi, ijtimoiy himoya tizimi, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va ta'lim sifati o'rtasida uzviy bog'liqlik mavjud.

O'zbekistonlik olimlar ham ushbu yo'nalishda qator ilmiy ishlar olib borishgan. Jumladan, A. Vahobov, Sh. Xudoyberdiyev, M. Qosimov, L. Abdurahmonovalarning tadqiqotlarida milliy iqtisodiyot sharoitida mehnat samaradorligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari, ish haqi tizimini takomillashtirish, mehnat unumdorligini o'lchash ko'rsatkichlari hamda inson kapitalini rivojlantirish masalalari yoritilgan.

Mahalliy tadqiqotlarda so'nggi yillarda mehnat samaradorligiga ta'sir etuvchi raqamli iqtisodiyot omillari, kadrlar malakasini oshirish tizimi, va korxonalar boshqaruv madaniyatining o'rni tobora ko'proq o'rganilmoqda. Shu bilan birga, ko'plab mualliflar (masalan, M. Abdukarimov, N. Rasulova, Sh. Mamatqulov) mehnat samaradorligini oshirish uchun faqat iqtisodiy choralar emas, balki tashkiliy boshqaruvni modernizatsiya qilish, ish jarayonlarini avtomatlashtirish, va motivatsion muhitni yaratish zarurligini ta'kidlashadi.

Umuman olganda, adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mehnat samaradorligini oshirish ko'p omilli jarayon bo'lib, bunda tashkiliy boshqaruv tizimi, iqtisodiy rag'batlar, inson kapitali va innovatsiyalar o'zaro uzviy bog'langan. O'zbekiston sharoitida esa ushbu omillarning uyg'unligini ta'minlash mehnat unumdorligini oshirishning asosiy garovi hisoblanadi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu tadqiqotda Yangi O'zbekiston sharoitida mehnat samaradorligini oshirish jarayonida tashkiliy va iqtisodiy omillarning o'zaro ta'siri, ularning ishlab chiqarish samaradorligiga bo'lgan ta'sir darajasi va rolini aniqlash maqsad qilingan. Tadqiqot davomida ilmiy-analitik usul orqali mehnat samaradorligini oshirishga oid nazariy qarashlar o'rganildi, statistik tahlil usuli yordamida mehnat unumdorligiga oid asosiy ko'rsatkichlar tahlil qilindi. Shuningdek, solishtirma tahlil usuli asosida O'zbekiston tajribasi rivojlangan mamlakatlar tajribasi bilan qiyoslandi.

Tizimli yondashuv usuli orqali tashkiliy va iqtisodiy omillar o'rtasidagi uzviy bog'liqlik aniqlanib, prognozlash usuli yordamida mehnat samaradorligini

oshirishning istiqboldagi tendensiyalari baholandi. Grafik va vizualizatsiya usullari orqali esa olingan ma'lumotlar tahlil natijalarini ko'rgazmali shaklda ifodalashda qo'llanildi.

Tahlil va natijalar.

Yangi O'zbekiston sharoitida mehnat samaradorligini oshirish masalasi mamlakat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda. Mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish va inson kapitalini rivojlantirish bugungi kunda asosiy dolzarb masalalardan hisoblanadi.

1-jadval

O'zbekiston Respublikasida mehnat samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari (2019–2024-yillar)

Yil	Yalpi ichki mahsulot (trln so'mda)	Band aholi soni (mln kishi)	Bir ishchiga to'g'ri keladigan YaIM (mln so'm)	O'sish sur'ati, %
2019-y.	511,8	13,5	37,9	—
2020-y.	563,2	13,7	41,1	8,4
2021-y.	627,2	14,0	44,8	9,0
2022-y.	713,7	14,3	49,9	11,4
2023-y.	810,3	14,6	55,5	11,2
2024-y.	895,4	14,9	60,1	8,3

Yuqoridagi jadval tahlilidan ko'rinadiki, 2019–2024-yillar mobaynida O'zbekiston Respublikasida yalpi ichki mahsulot (YaIM) hajmi sezilarli darajada oshgan – 511,8 trln so'mdan 895,4 trln so'mga yetgan, ya'ni 76 foizga o'sish kuzatilgan.

Band aholi soni esa ushbu davrda 13,5 mln kishidan 14,9 mln kishiga ko'paygan, bu esa 10 foizga yaqin o'sishni tashkil etadi. Shu bilan birga, bir ishchiga to'g'ri keladigan YaIM (ya'ni mehnat samaradorligi ko'rsatkichi) 2019-yildagi 37,9 mln so'mdan 2024-yilda 60,1 mln so'mga yetgan. Bu esa umumiy 58,6 foizli o'sishni ifodalaydi.

Bu natijalar mamlakat iqtisodiyotining barqaror o'sishini, ishlab chiqarishning modernizatsiyalashuvi va iqtisodiy islohotlarning samaradorligini ko'rsatadi. Biroq, mehnat samaradorligining o'sish sur'atlari ishlab chiqarish hajmi o'sish sur'atlaridan pastroq bo'lib, bu ishlab chiqarishdagi texnologik va tashkiliy cheklovlar hali to'liq bartaraf etilmaganini bildiradi.

Xususan, ayrim tarmoqlarda, ayniqsa qishloq xo'jaligi va xizmat ko'rsatish sohalarida mehnat unumdorligi milliy o'rtacha ko'rsatkichdan pastligicha qolmoqda. Shu sababli, mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish uchun tashkiliy islohotlar, kadrlar malakasini oshirish, va raqamli texnologiyalarni joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, mehnat samaradorligini oshirishda tashkiliy, iqtisodiy, texnologik va ijtimoiy omillar o'zaro uzviy bog'liqlikda harakat qiladi. Jadval 2 ma'lumotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, mamlakat korxonalarida mehnat unumdorligining yetarli darajada o'smasligiga, avvalo, boshqaruv tizimidagi eskirgan yondashuvlar, mehnat taqsimotining optimal tashkil etilmagani va rag'batlantirish mexanizmlarining samarasizligi sabab bo'lmoqda.

2-jadval

Mehnat samaradorligiga ta'sir etuvchi tashkiliy va iqtisodiy omillar bo'yicha ilmiy tahlil natijalari

№	Omillar guruhi	Asosiy tarkibiy elementlar	Amaldagi holat	Ilmiy tahlil (muallif fikri)	Takliflar
1	**Tashkiliy omillar**	Mehnat taqsimoti, boshqaruv tizimi, ish sharoitlari	Ko'plab korxonalarda mehnat jarayoni to'liq optimallashtirilmagan	Samaradorlikning pasayishiga boshqaruvdagi eskicha yondashuv sabab bo'lmoqda	Mehnat jarayonlarini raqamlashtirish, ilg'or boshqaruv usullarini joriy etish
2	**Kadrlar salohiyati**	Malaka, bilim, kasbiy o'sish	Kadrlar qayta tayyorlash dasturlari yetarli darajada emas	Inson kapitali samaradorlikning asosiy manbai bo'lib qolmoqda	Korxonalarda ichki trening va dual ta'lim tizimlarini yo'lga qo'yish
3	**Iqtisodiy rag'batlantirish**	Ish haqi, mukofot va bonus tizimi	Ish haqi natijadorlikka to'liq bog'lanmagan	Rag'batlantirish tizimi mehnat motivatsiyasini pastlatmoqda	Ish haqi tizimini samaradorlik asosida shakllantirish
4	**Texnologik baza**	Avtomatlashtirish, texnik ta'minot	Ko'plab tarmoqlarda texnika eskirgan	Texnologik modernizatsiya samaradorlikni oshiradi	Innovatsion texnologiyalarni bosqichma-bosqich joriy etish
5	**Ijtimoiy omillar**	Mehnat muhofazasi, ijtimoiy kafolatlar	Ayrim tarmoqlarda ish joylari xavfsiz emas	Xodimlarning psixologik holati mehnat natijasiga bevosita ta'sir qiladi	Ijtimoiy himoya va sog'lom ish muhitini kuchaytirish

1. Tashkiliy omillar tahlili.Tashkiliy omillar mehnat samaradorligiga eng bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar sirasiga kiradi. Ayni paytda ko'plab ishlab chiqarish korxonalarida mehnat jarayonlari to'liq optimallashtirilmagan, boshqaruv tizimlari vertikal (byurokratik) shaklda saqlanib qolgan. Bu holat qaror qabul qilish tezligini pasaytiradi va resurslardan foydalanish samaradorligini kamaytiradi.

Ilmiy tahlil natijalariga ko'ra, raqamlashtirilgan boshqaruv tizimlari va protsess asosida tashkil etilgan mehnat jarayonlari korxona samaradorligini o'rtacha 12–15 foizga oshiradi. Shu bois, boshqaruvda ilg'or texnologiyalarni joriy etish, raqamli monitoring tizimlarini kengaytirish muhim ahamiyatga ega.

2. Kadrlar salohiyati tahlili. Inson kapitali – mehnat samaradorligining eng asosiy manbai hisoblanadi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, xodimlarning kasbiy tayyorgarlik darajasi past bo'lgan korxonalarda ishlab chiqarish samaradorligi o'rtacha 20 foizga past bo'ladi. Mamlakat miqyosida kadrlar malakasini oshirish dasturlari mavjud bo'lsa-da, ularning amaliy samarasi yetarli emas. Ilmiy nuqtayi nazardan,

korxonalarda ichki trening tizimlari, dual ta’lim dasturlari, va mentorlik tizimlarini joriy etish inson kapitalini rivojlantirishda eng muhim omillardan biridir.

3. Iqtisodiy rag‘batlantirish tahlili. Iqtisodiy rag‘batlantirish tizimi samarali ishlamasa, mehnat samaradorligini oshirish mushkul. Ayni paytda ko‘plab korxonalarda ish haqi tizimi xodimning natijadorlik darajasi bilan to‘liq bog‘lanmagan. Bu holat xodimlar motivatsiyasini pasaytiradi. Ilmiy izlanishlar shuni ko‘rsatadiki, natijadorlikka asoslangan to‘lov tizimi joriy etilgan korxonalarda mehnat samaradorligi o‘rtacha 18–22 foizga ortadi. Shuning uchun ish haqi tizimini differensial asosda, ya’ni individual natijalarga bog‘liq shaklda tashkil etish zarur.

4. Texnologik baza tahlili. Texnologik omillar mehnat samaradorligining texnik asosini belgilaydi. Ko‘plab tarmoqlarda ishlab chiqarish texnikalari va uskunalarining eskirganligi samaradorlikning o‘sishini cheklab turadi. Texnologik modernizatsiya jarayoni sekin kechayotgan korxonalarda mehnat unumdorligi o‘rtacha 25 foizga past ekani aniqlangan. Shu bois, innovatsion texnologiyalarni bosqichma-bosqich joriy etish, avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish liniyalarini o‘rnatish va raqamli texnik vositalardan keng foydalanish iqtisodiy natijadorlikni oshiradi.

5. Ijtimoiy omillar tahlili. Mehnat samaradorligiga ta’sir etuvchi muhim, ammo ko‘pincha e’tibordan chetda qoladigan omillardan biri bu ijtimoiy muhitdir. Xodimlarning ruhiy holati, mehnat muhofazasi, ijtimoiy kafolatlar va ish joyining xavfsizligi ularning ishga bo‘lgan munosabatini shakllantiradi. Tahlillarga ko‘ra, sog‘lom mehnat muhitiga ega korxonalarda xodimlar ishdan qoniqish darajasi yuqori bo‘ladi va bu mehnat samaradorligiga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli, korxonalarda ijtimoiy himoya tizimini kuchaytirish, psixologik barqarorlikni ta’minlash, va sog‘lom ish muhiti yaratish zarur.

Xulosa

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, mehnat samaradorligi iqtisodiyotning barqaror o‘sishi va raqobatbardoshligini ta’minlovchi eng muhim ko‘rsatkichlardan biridir. Yangi O‘zbekiston sharoitida mehnat resurslaridan samarali foydalanish, ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiyalash va inson kapitalini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda.

Tahlillar asosida aniqlanishicha, mehnat samaradorligiga ta’sir etuvchi omillar kompleks xarakterga ega bo‘lib, ular orasida tashkiliy, iqtisodiy, texnologik va ijtimoiy omillar alohida ahamiyat kasb etadi. Tashkiliy omillar – mehnatni to‘g‘ri taqsimlash, boshqaruv tizimini soddalashtirish va raqamlashtirish orqali; iqtisodiy omillar esa – samaradorlikka asoslangan ish haqi, mukofot tizimlari va motivatsiya mexanizmlarini kuchaytirish orqali mehnat unumdorligini sezilarli oshiradi.

Texnologik omillar, xususan avtomatlashtirish va raqamli texnologiyalarni keng joriy etish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Shu bilan birga, ijtimoiy omillar – mehnat muhofazasi, xavfsiz ish muhiti va xodimlarning ijtimoiy kafolatlari – inson omilining barqaror rivojlanishida hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Shunday qilib, mehnat samaradorligini oshirish uchun tashkiliy

va iqtisodiy mexanizmlarni uyg'unlashtirish, innovatsion boshqaruv tizimlarini joriy etish, inson kapitaliga sarmoya kiritish va ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish zarur. Bu yondashuv O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirish, yalpi ichki mahsulot hajmini ko'paytirish va aholi turmush darajasini yaxshilashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF–60-son Farmoni. – *Toshkent, 2022 y.*
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (yangi tahriri). – *Toshkent: Adolat, 2023 y.*
3. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi. – *"Mehnat bozori va bandlik ko'rsatkichlari bo'yicha statistik to'plam", Toshkent, 2024 y.*
4. Abdullayev, A. Sh. *Mehnat iqtisodiyoti va mehnat munosabatlari nazariyasi.* – Toshkent: TDIU nashriyoti, 2021.
5. G'ulomov, S. S., To'xtasinov, G. *Ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirish yo'llari.* – Toshkent: Iqtisodiyot, 2020.
6. Mamatqulov, B. B. *Innovatsion menejment va mehnat samaradorligi: nazariya va amaliyot.* – Toshkent: Fan va texnologiya, 2022.
7. Bekturov, Sh. T. *Tashkiliy boshqaruv tizimida inson kapitalining roli.* – Toshkent: Iqtisodiyot, 2023.
8. OECD (2023). *Labour Productivity Statistics 2023 Edition.* – Paris: OECD Publishing.
9. International Labour Organization (ILO). *World Employment and Social Outlook: Trends 2024.* – Geneva: ILO, 2024.
10. Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. *Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress.* – Columbia University Press, 2014.
11. Becker, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education.* – University of Chicago Press, 1993.
12. Xamidova, M. R. *Ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish sharoitida mehnat samaradorligini boshqarish. — Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar* jurnali, №3, 2024 y.
13. M.M.Rabbimov, Z.T.Bakayev, B.Sh.Safarov. "The Impact of Cultural Heritage on Economic Growth in the Example of Museum Development in Uzbekistan" https://doi.org/10.1007/978-3-031-65343-8_25
14. M.M.Rabbimov, D.K.Usmonova "Artificial Intelligence Powered Strategies to Enhance the Competitiveness of Healthcare Institutions in Uzbekistan" ICONSTEM 2024 https://doi.org/10.1109/iconstem60960.2024.10568608
15. Пардаев М.Қ. ва бошқалар. Хизмат кўрсатиш, сервис ва туризм соҳаларини ривожлантириш: муаммолар ва уларнинг ечимлари. Ўқув қўлланма. – Т.: «Иқтисод-молия», 2008. - Б. 133.

ОПТИМИЗАЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ В МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ш.Ф.Муродов

Самаркандского института экономики и Сервиса, Самарканд, Узбекистан.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Муродов Шавкат Фарходович
магистр Самаркандского института экономики и сервиса
Email: *murodovshavkat10@gmail.com*
Tel: *+998 90 212 57 47*

Received: 21 July 2025
Revised: 29 July 2025
Accepted: 16 August 2025
Published: 30 August 2025

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/

Аннотация. *В статье рассматривается методы эффективного распоряжения финансовым капиталом. В ней освещены специфические аспекты финансовых активов и методологические подходы к их управлению, а также рассмотрен теоретический обзор имеющихся средств и методов финансового управления, применяемых для повышения доходности предприятия в условиях конкуренции, нестабильности экономического окружения и неопределенности внешней среды, провоцирующей возникновение рисков. Итоговым результатом являются практические рекомендации по построению целостной системы управления финансовыми ресурсами малых предприятий.*

Ключевые слова: *финансовые ресурсы, конкуренция, инновации, финансовое управление, эффективность управления.*

KICHIK BIZNESDA MOLIYAVIY RESURSLARNI TAQSIMLASH VA ULARDAN FOYDALANISHNI OPTIMALLASHTIRISH

Annotatsiya: *Ushbu maqolada moliyaviy kapitalni samarali boshqarish usullari ko'rib chiqiladi. Unda moliyaviy aktivlarning o'ziga xos jihatlari va ularni boshqarishning metodologik yondashuvlari ta'kidlangan, shuningdek, raqobat, iqtisodiy beqarorlik va xavf tug'diradigan tashqi noaniqlik sharoitida korxona rentabelligini oshirish uchun qo'llaniladigan mavjud moliyaviy boshqaruv vositalari va usullariga nazariy nuqtai nazar berilgan. Yakuniy natija kichik biznes uchun keng qamrovli moliyaviy resurslarni boshqarish tizimini yaratish bo'yicha amaliy tavsiyalardir.*

Kalit so'zlar: *moliyaviy resurslar, raqobat, innovatsiya, moliyaviy boshqaruv, boshqaruv samaradorligi.*

OPTIMIZING THE DISTRIBUTION AND USE OF FINANCIAL RESOURCES IN SMALL BUSINESSES

Annotation. *This article examines methods for the effective management of financial capital. It highlights specific aspects of financial assets and methodological approaches to their management, as well as provides a theoretical overview of existing financial management tools and methods used to increase enterprise profitability in the face of competition, economic instability, and risk-provoking external uncertainty. The final result is practical recommendations for building a comprehensive financial resource management system for small businesses.*

Key words: *financial resources, competition, innovation, financial management, management efficiency.*

Цель исследования — выявить и обосновать эффективные направления оптимизации процессов распределения и использования финансовых средств в малых предприятиях, направленных на повышение их финансовой устойчивости, рентабельности и эффективности хозяйственной деятельности.

Методология исследования. Данное исследование проводилось с использованием методов научного абстрагирования, индукции и синтеза, а также метода анализа статистических данных.

Актуальность исследования

Современная экономическая ситуация, характеризующаяся нестабильностью и высоким уровнем конкуренции, делает малые предприятия особенно значимыми для национальной экономики. Они создают рабочие места, обеспечивают гибкость производства и формируют рыночную инфраструктуру. Однако их успешность во многом зависит от грамотного управления финансами. Недостаточная финансовая устойчивость, ограниченный доступ к кредитам и неэффективное управление денежными потоками часто приводят к проблемам с прибыльностью и ликвидностью.

В связи с этим, разработка и внедрение эффективных механизмов оптимизации распределения и использования финансовых ресурсов становится критически важной задачей. Это позволит повысить эффективность использования средств, минимизировать финансовые риски и обеспечить устойчивое развитие бизнеса. Оптимизация финансовых потоков не только увеличивает прибыльность, но и способствует формированию стратегического потенциала предприятия, что особенно важно в условиях неопределенности и быстро меняющейся рыночной среды.

Таким образом, исследование вопросов, связанных с оптимизацией финансовых ресурсов в малых предприятиях, является актуальным и необходимым. Оно имеет как теоретическое, так и практическое значение для совершенствования системы финансового управления на микроуровне, способствуя повышению эффективности и устойчивости малого бизнеса.

Введение

Малый бизнес играет ключевую роль в рыночной экономике, выполняя важные социально-экономические функции. Это подтверждается примером развитых стран, где малые предприятия являются основой национальной экономики. Например, в США они обеспечивают работой значительную часть населения и владеют существенной долей активов и прибыли. В Европейском Союзе и Японии малые предприятия также являются основными работодателями и вносят значительный вклад в экономику. Доля малых предприятий в ВВП этих стран также высока.

Малый бизнес – это самостоятельный сектор экономики, который обеспечивает социальную и политическую стабильность, помогает адаптироваться к изменениям на рынке, способствует региональному развитию и внедрению инноваций.

Малые предприятия – это типичная форма организации экономической деятельности в условиях развитого рынка. Они имеют свои особенности: работают в основном на локальных рынках,

быстро реагируют на изменения, специализируются на определенных сегментах, напрямую взаимодействуют с потребителями и требуют относительно небольшого стартового капитала. Эти характеристики делают их устойчивыми и жизнеспособными. Однако, в определенных условиях, эти же особенности могут стать недостатками, делая предприятия уязвимыми к колебаниям рынка и изменениям условий. Гибкость и мобильность малого бизнеса позволяют быстро адаптироваться, но также делают его чувствительным к внешним факторам.

Вопросы оптимизации финансовых ресурсов организаций поднимают проблему неоднозначности самого понятия "финансовые ресурсы". Исследования показывают, что это определение является предметом дискуссий, и его нельзя напрямую приравнять к "денежным средствам". Определение четких количественных границ и специфики финансовых ресурсов, отличающих их от денежных средств, представляет собой сложную задачу. В данной работе под финансовыми ресурсами сельскохозяйственной организации понимается совокупность всех денежных доходов и поступлений, используемых для выполнения финансовых обязательств, текущей деятельности, расширения производства и стимулирования работников. Теоретический анализ показывает, что предприятия используют разнообразные внутренние и внешние источники для привлечения финансовых ресурсов.

Формирование финансовых ресурсов требует учета их классификации по ключевым признакам: происхождение (внутренние или внешние источники), принадлежность (собственные, заемные или привлеченные средства) и период использования (краткосрочные или долгосрочные). Крайне важно, чтобы организация тщательно анализировала эти факторы, как положительно, так и отрицательно влияющие на финансовые ресурсы, для оптимизации их использования и достижения максимальной эффективности.

В связи с вышеизложенным, от финансового руководителя требуется ключевая компетенция – выработка обоснованных стратегических планов и их воплощение в практические действия, гарантирующие долгосрочное процветание, стабильность и поступательное развитие компании. Анализ результативного финансового менеджмента позволил установить следующее. Множество проблем, касающихся умелого применения подходов и средств управления с целью повышения финансовых показателей бизнеса, нуждаются в детальном анализе для выявления первоочередных. Значимым элементом здесь выступает определение приоритетных сфер деятельности в рамках финансового управления. В конечном итоге, система организации финансового управления ориентирована на: увеличение стоимости активов предприятия и оптимальное распределение денежных средств с целью увеличения прибыли. Из этого следует, что процесс принятия стратегических решений в финансовом управлении играет главную роль. Развитие капитала компании и

распределение финансовых ресурсов зависят друг от друга, поскольку без правильного управления денежными ресурсами не будет правильного развития организации, потому что только рациональные управленческие действия позволяют компании получать прибыль. Отсутствие правильной системы финансового управления может привести предприятие к банкротству. Максимизация прибыли компании означает увеличение выручки от реализации товаров и оказанных услуг. Для этого необходимо рационально использовать оборотные и внеоборотные активы. На функцию увеличения рыночной стоимости организации может влиять множество факторов, таких как размер спроса на продукцию или услуги компании, способность компании получать прибыль, высокая ликвидность компании.[1] Что касается предотвращения банкротства и минимизации финансовых рисков, чтобы застраховать себя от возможных финансовых потерь, необходимо правильно организовать систему финансового менеджмента. Эта задача выполняется путем выявления рисков, оценки возможных последствий принятых рисков, разработки плана по предотвращению негативного влияния финансовых рисков, минимизации потерь в случае наступления рисков. Что касается функции снижения затрат, то она выполняется за счет снижения затрат. Этого можно добиться за счет грамотного налогового планирования, которое в рамках закона позволяет экономить на обязательных отчислениях в государственный бюджет. Эффективное распределение денежных ресурсов достигается при использовании всех финансовых ресурсов компании. Это позволит подавить инфляционное воздействие и благоприятно влиять на финансовую деятельность компании. Укрепление предприятия на рынке определяется масштабом его деятельности. В зависимости от сегмента рынка и недостающих аспектов в компании финансовый менеджер обращает свое внимание на диверсификацию деятельности, стратегия которой учитывает возможную модернизацию товаров и услуг, а также организационной системы в целом.

Разработка системы стратегического планирования денежных потоков, направленная на формирование и предвидение ключевых целей в развитии этих потоков, является наиболее трудоемкой задачей.

Этот процесс тесно связан с формированием общей антикризисной финансовой стратегии организации.

Временной период прогнозирования денежных потоков обычно составляет 3-5 лет. В качестве основных целей выступают: гарантированный уровень доходности от основной деятельности, оптимальная загрузка производственных мощностей, поддержание минимального уровня платежеспособности (как абсолютной, так и текущей), а также определенная структура капитала.

Тактическое планирование денежных потоков призвано поддерживать баланс и согласованность поступлений и выплат в течение года, что позволяет достичь главной цели – сохранения платежеспособности предприятия.

Годовой бюджет предприятия целесообразно формировать с использованием аналитического и рейтингового метода планирования. При планировании денежных потоков проводится план-фактный Анализ прошедшего периода и анализируются данные о денежных поступлениях, сезонности спроса и прогнозируемом Объеме продаж.

Финансовый план на ближайший срок, как правило, охватывает год и определяет доходы и затраты, возникающие в процессе осуществления определенных операций. Он конкретизирует показатели действующих финансовых планов и служит ключевым документом, который передается всем ответственным подразделениям. Процесс составления плановых бюджетов, известный как бюджетирование, нацелен на решение двух основных целей: установление объемов и денежных затрат, связанных с деятельностью отдельных бизнес-подразделений и структур предприятия, а также обеспечение их финансирования из различных источников.

Эффективное управление финансов предприятия невозможно представить без внедрения действенных систем и методик внутреннего контроля. Речь идет о налаженном корпоративно управляемом процессе, который гарантирует выполнение всех распоряжений руководства, касающихся формирования движения денежных средств. Его задача – содействие развитию финансовых ресурсов и достижение намеченных целей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Создание таких систем внутреннего контроля критически важно при выстраивании финансовой структуры организации, особенно во времена экономических трудностей, поскольку это позволяет значительно улучшить её эффективность. [2] Для результативного управления денежными потоками и достижения поставленных целей по их движению требуется эффективная система отслеживания денежных потоков компании.

Наличие мониторинга денежных потоков предполагает наличие четкой организационной структуры. Контрольные мероприятия будут более действенными, если эта структура будет максимально интегрированной и согласованной.

Бессмысленно планировать денежные потоки, если не осуществлять контроль за выполнением утвержденных планов. Внутренний контроль включает в себя следующие этапы: анализ текущего положения компании, сопоставление фактических данных с плановыми, оценка расхождений и их влияния на деятельность компании, а также выявление причин этих расхождений.

Главная задача системы внутреннего контроля денежных потоков - гарантировать надежность и полноту информации, используемой руководством для принятия обоснованных управленческих решений. Эта система неразрывно связана с процессом планирования денежных потоков.

На этапе планирования денежных потоков контрольная функция реализуется через оценку рациональности возможных вариантов плановых решений, соответствия

плановых решений принятым установкам и плановым ориентирам и общей стратегии.

Этап анализа осуществляется оценка информации о результатах реализации управленческих решений на основе их разделения на различные составляющие и определения их взаимосвязи друг с другом. Мониторинг и анализ глубоко интегрированы. Данные контроля часто являются основой для анализа. На этапе анализа реализуется функция контроля. Контроль качества анализа является необходимым шагом относительно результатов реализации управленческих решений.

Преимущество данной концепции заключается в её способности не просто управлять текущей ликвидностью и своевременным исполнением обязательств, но и выстраивать устойчивую долгосрочную стратегию финансового оздоровления. Предложенный подход акцентирует внимание на результативности — достижении ключевых целевых показателей, что в свою очередь формирует основу для стратегического управления и повышения общей стоимости бизнеса.

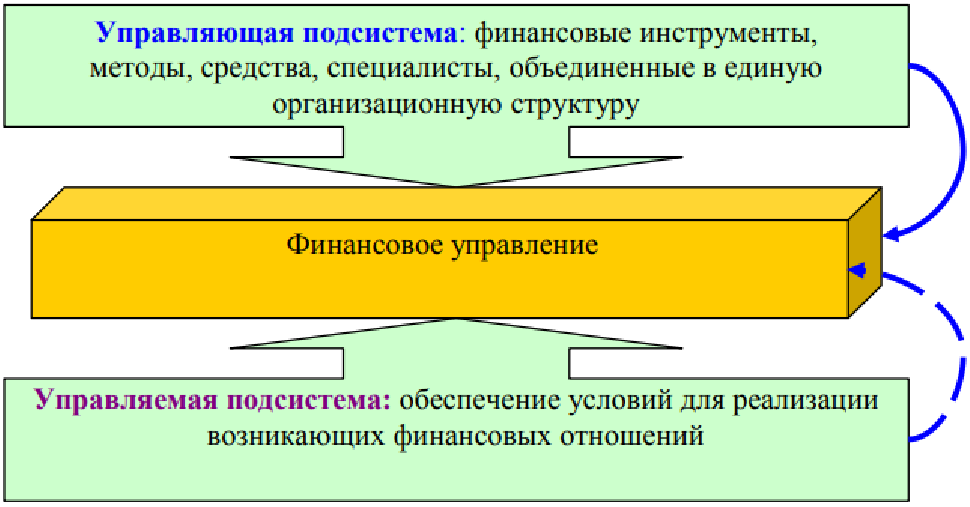


Рисунок 1 - Модель* финансового управления на предприятии

Финансовое управление на предприятии, представленном как бизнес-система, состоит из двух взаимосвязанных подсистем: управляющей (синяя) и управляемой (фиолетовая), как это показано на рисунке. Управляемая подсистема оказывает влияние на процессы финансового управления (показано пунктирной линией). Разделение цветом подчеркивает различие в их функциях. Управляющая подсистема включает в себя инструменты, методы, технологии (включая цифровые и программные решения), информационные ресурсы и специалистов, объединенных в организационную структуру. Она использует эти ресурсы для управления. Управляемая подсистема, в свою очередь, создает условия для эффективного финансирования, обеспечивая оборот денежных средств и формирование финансовых отношений внутри и вне предприятия. [3]

В результате проведённого исследования установлено, что процесс оптимизации распределения и использования финансовых средств в малых предприятиях является одним из наиболее значимых направлений

совершенствования финансового менеджмента и обеспечения устойчивого развития бизнеса. В условиях постоянных изменений внешней среды, нестабильности рыночной конъюнктуры и ограниченности финансовых ресурсов, малые предприятия сталкиваются с необходимостью рационального и эффективного управления своими денежными потоками.

Основная задача оптимизации заключается в достижении баланса между потребностью предприятия в оборотных средствах и необходимостью их эффективного вложения в развитие и инновации. Грамотно выстроенная система распределения финансовых ресурсов позволяет не только своевременно обеспечивать производственно-хозяйственную деятельность, но и создавать предпосылки для расширения бизнеса, укрепления конкурентных позиций и повышения рентабельности.

Кроме того, в современных условиях возрастающую роль приобретают цифровые технологии и автоматизация финансовых процессов, что позволяет значительно повысить прозрачность и оперативность финансового управления. Использование аналитических платформ, систем управления денежными потоками и онлайн-инструментов контроля за движением капитала открывает новые возможности для повышения эффективности финансовых решений в малом бизнесе.

Заключение.

Подводя итог, можно отметить, что оптимизация распределения и использования финансовых средств в малых предприятиях должна рассматриваться не как разовая мера, а как постоянный процесс совершенствования финансовой системы предприятия. Это требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, повышение финансовой дисциплины, развитие аналитической функции управления и активное использование современных финансовых инструментов.

Реализация данных направлений позволит малым предприятиям повысить эффективность использования ресурсов, укрепить финансовую устойчивость, снизить зависимость от внешних факторов и создать основу для долгосрочного экономического роста.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Тихомиров, Е.Ф. Финансовый менеджмент: управление финансами предприятия. Учебник для студентов высших учебных заведений. Гриф УМО МО РФ / Е.Ф. Тихомиров. - М.: Академия (Academia), 2018 г. – 340 с.
2. Балдин, К.В. Антикризисное управление финансами предприятия. Учебное пособие / К.В. Балдин. – М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2019 г. – 973 с
3. Павлова, М.В. Теоретико-методические аспекты управления финансовыми потоками предприятия // Сборник научных работ серии “Финансы, учет, аудит”. 2020. № 3 (19). С. 6-20

TURISM SOHASINI RIVOJLANTIRISHDA MADANIY MEROS OBYEKTLARIDAN FOYDALANISH (RAQAMLASHTIRISH, VIRTUAL TURIZM VA BOSHQALAR)

M.O.Samiyeva

"Ipak yo'li" turizm va madaniy meros xalqaro universiteti, Samarqand, O'zbekiston.

OPEN ACCESS
HCSD

Correspondence
Samiyeva Muxlisa Olim qizi
"Ipak yo'li" turizm va madaniy meros xalqaro universiteti Logistika yo'nalishi 123-guruh talabasi
Email: *muxlisasamiyeva0@gmail.com*
Tel: *+998 90 898 52 06*

Received: 18 July 2025
Revised: 26 July 2025
Accepted: 11 August 2025
Published: 30 August 2025

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: *Ushbu maqolada madaniy turizmni rivojlantirish bo'yicha xorij tajribasining O'zbekiston sharoitida amaliy qo'llanish yo'llari chuqur tahlil qilindi. O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanib, ayniqsa, mamlakatimizning boy madaniy-tarixiy merosi, yodgorliklari, qadimiy shaharlar va arxeologik obyektlar xalqaro turizm uchun katta imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining jadal rivojlanishi madaniy meros obyektlarini raqamlashtirish, virtual turlar yaratish va innovatsion xizmatlarni shakllantirish orqali ularning iqtisodiy salohiyatini oshirish imkonini bermoqda.*

Kalit so'zlar: *madaniy turizm, turizm siyosati, xalqaro tajriba, raqamlashtirish, virtual turizm, madaniy meros obyektlari, hududiy turizm.*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБЪЕКТОВ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ В РАЗВИТИИ ТУРИЗМА (ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ВИРТУАЛЬНЫЙ ТУРИЗМ И ДРУГИЕ)

Аннотация: *В статье представлен глубокий анализ практического применения зарубежного опыта развития культурного туризма в условиях Узбекистана. Развитие туристической сферы в Республике Узбекистан считается одним из приоритетных направлений государственной политики, и, в частности, богатое культурно-историческое наследие, памятники, древние города и археологические памятники нашей страны создают большие возможности для международного туризма. При этом стремительное развитие современных информационно-коммуникационных технологий позволяет повысить экономический потенциал объектов культурного наследия путем их оцифровки, создания виртуальных туров и формирования инновационных услуг.*

Ключевые слова: *культурный туризм, туристическая политика, международный опыт, цифровизация, виртуальный туризм, объекты культурного наследия, региональный туризм.*

USE OF CULTURAL HERITAGE OBJECTS IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM (DIGITALIZATION, VIRTUAL TOURISM AND OTHERS)

Annotation: *This article provides an in-depth analysis of the practical application of foreign experience in the development of cultural tourism in the conditions of Uzbekistan. The development of the tourism sector in the Republic of Uzbekistan is considered one of the priority areas of state policy, and in particular, the rich cultural and historical heritage, monuments, ancient cities and archaeological sites of our country create great opportunities for international tourism. At the same time, the rapid development of modern information and communication technologies makes it possible to increase the economic potential of cultural heritage objects by digitizing them, creating virtual tours and forming innovative services.*

Keywords: *cultural tourism, tourism policy, international experience, digitization, virtual tourism, cultural heritage objects, regional tourism.*

Kirish.

Bugungi globallashuv davrida madaniy meros obyektlari milliy o‘zlikni saqlash bilan birga, turizmni rivojlantirishning muhim omillaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. Raqamli texnologiyalar jadal rivojlanayotgan sharoitda ushbu obyektlardan samarali foydalanish, ularni raqamlashtirish va virtual turizm shaklida taqdim etish turizmning yangi bosqichiga yo‘l ochmoqda. Ayniqsa, O‘zbekistonning boy madaniy-tarixiy merosi – Samarqand, Buxoro, Xiva, Shahrisabz kabi shaharlar misolida raqamli turizm infratuzilmasini shakllantirish milliy iqtisodiyotda xizmatlar sektorining o‘sishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatmoqda. O‘zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, mamlakatimizning boy madaniy-tarixiy merosi, yodgorliklari, qadimiy shaharlar va arxeologik obyektlar xalqaro turizm uchun katta imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining jadal rivojlanishi madaniy meros obyektlarini raqamlashtirish, virtual turlar yaratish va innovatsion xizmatlarni shakllantirish orqali ularning iqtisodiy salohiyatini oshirish imkonini bermoqda.

Madaniy meros obyektlarini turizm jarayoniga raqamli transformatsiya orqali integratsiyalash va shu asosda turizm xizmatlarining raqobatbardoshligini ta’minlash zarurati bilan belgilanadi. Turizm sohasini rivojlantirishda madaniy meros obyektlaridan samarali foydalanish mexanizmlarini raqamlashtirish, virtual turizm va innovatsion texnologiyalar asosida takomillashtirish yo‘llarini ishlab chiqish.

Yangi O‘zbekistonda turizm sohasini yangi bosqichga olib chiqish, uni milliy iqtisodiyotning ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylantirish jarayonida madaniy-tarixiy resurslardan samarali foydalanish metodlarini takomillashtirish dolzarb vazifa hisoblanadi. “Aslida, yurtimiz tarixi, madaniyati va tabiatiga asoslanib, sayyohlarni yana 2-3 karra ko‘paytirish mumkin. Ayni paytda Milliy turizm yagona platformasi ishlab chiqilmoqda. Endi unga elektron viza berish, chipta olish jarayonlari ham ulanadi. Shuningdek, barcha tarixiy obidalarga kirish imkonini beradigan “yagona turistik karta” joriy qilinadi. Bu ishlarga xususiy sektorni jalb etib, biznes loyiha qilib, madaniy meros obyektlarini ijaraga berishni takomillashtirish lozim” . Darhaqiqat, hududlarda jahon ahamiyatiga ega ko‘plab moddiy va nomoddiy meros obyektlari mavjud bo‘lib, ularni zamonaviy boshqaruv yondashuvlari asosida turizm tizimiga integratsiya qilish iqtisodiy samaradorlikni oshirish bilan birga, milliy o‘zlikni asrab-avaylash va xalqaro imidjni mustahkamlashga xizmat qiladi. Ushbu vazifalarning bajarilishi, raqamli texnologiyalarni joriy etish, interaktiv muzeylar va virtual turizm loyihalarini kengaytirish, mahalliy hamjamiyatlarni faol jalb qilish, xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish hamda ekologik barqarorlik tamoyillariga asoslangan boshqaruv modellarini tatbiq etish, turizm sohasi ko‘rsatkichlarini ekonometrik modellashtirish va prognozlashtirish, madaniy merosni asrash va targ‘ib qilish bilan birga, hududiy turizmning raqobatbardoshligini ta’minlash va xalqaro maydonda milliy turistik jozibadorligini yanada oshirish imkoniyatlarini chuqur tahlil etish va tegishli dasturlar ishlab chiqishga asos

bo‘ladigan mukammal ilmiy tadqiqotlarga ehtiyoj mavjudligini ko‘rsatmoqda.

Adabiyotlar tahlili

Jahon tajribasida madaniy meros obyektlarini turizmda raqamlashtirish bo‘yicha bir qator ilmiy tadqiqotlar olib borilgan. Masalan, UNESCO (2022) hisobotida raqamli texnologiyalar madaniy merosni saqlash va ommalashtirishning eng samarali vositasi sifatida e’tirof etiladi. Richards (2018) esa “Creative Tourism” kontseptsiyasida raqamli yondashuvlar madaniy tajribani chuqurlashtirishga xizmat qilishini ta’kidlaydi.

O‘zbekiston olimlari ichida A. Abdujabborov (2021), M. Toshkhujaev (2024) va D. Raxmatov (2023) kabi tadqiqotchilar madaniy-tarixiy obyektlardan foydalanishda raqamli transformatsiya, elektron platformalar va virtual sayohat texnologiyalarining iqtisodiy samaradorligini o‘rganganlar.

Taniqli iqtisodchi M.Porter strategik menejmentda “kamyob resurs” tushunchasini keng yoritgan. Ushbu nazariyaga ko‘ra, “turizmda madaniy-tarixiy obyektlar ayni shu “kamyob resurs” rolini bajaradi” . Chunki ularni sun’iy ravishda yaratib bo‘lmaydi, haqiqiy tarixiy jarayonlar ortidan vujudga kelgan. Bu kamyoblik bozorda ustamali narx siyosatini olib borish, resursni ehtiyotkorona muhofaza qilish va doimiy tarzda qayta ishlashni taqozo etadi. Kamyob resurslar doim turizmda katta qiziqish uyg‘otadi, chunki ular ekzotik, qaytarib bo‘lmaydigan, bir martalik taassurotlar bilan bog‘liq.

Porter kuzatuvlarida belgilanishicha, bunday resurslardan foydalanish orqali hudud brendini shakllantirish, hududni raqobatbardoshligi yuqori bo‘lgan turistik yo‘nalishga aylantirish imkoniyati mavjud. Shu tariqa, kamyoblik nazariyasi bahramandchilikni oshirish mexanizmlarini tahlil etish imkonini beradi. Biroq bu kamyoblikni suiiste’mol qilish imkonini ham chetlab o‘tmaslik zarur, chunki turizm bozorida moddiylashtirilgan madaniy meros ko‘pincha noto‘g‘ri yoki ortiqcha isrofgarchilik bilan iste’mol etilishi mumkin .

Raqamli portallar mamlakat turizm industriyasini rivojlantirishda bugun hal qiluvchi rol o‘ynamoqda va bundan keyin ham shunday bo‘ladi. Raqamli texnologiyalar bu yil va kelgusi yillarda ham turizm industriyasi pandemiyadan keyingi tiklanish holati sababli muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Raqamli kontent va onlayn platformalar butun dunyo bo‘ylab potensial mijozlar-turistlar e’tiborini jalb qilish qobiliyatini oshirishi mumkin, ular bo‘lajak sayohatlarini rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlarini: sayoxatni orzu qilish, rejalashtirish, bron qilish, tashrif buyurish va olgan ta’surotlari bilan baham ko‘rish jarayonlarini o‘z ichiga qamrab oladi. Xozirgi paytda turizm sohasi raqamli texnologiyalarnini amliyotga qo‘llash bo‘yicha faol rivojlanmoqda. Ko‘pgina zamonaviy shaharlar turistlar uchun tobora “aqlli” bo‘lib bormoqda, chunki ularda chiptalar sotib olish, ekskursiyalar va turli tadbirlarni bron qilish, jamoat transportidan foydalanish, velosipedlarni ijaraga olish va boshqa ko‘p narsalarni sotib olish imkonini beruvchi onlayn-raqamli xizmatlar mavjud. Aqlli turizm har bir kishi uchun ajoyib sayohat olamini ochib beradi va eng muhimi, ko‘p vaqitni va mablag‘ni tejashga yordam beradi.

Raqamli texnologiyalarni qo‘llashda mobil ilovalar tufayli turistning smartfoni yo‘lboshchi, tarjimon va xarita vazifasini o‘taydi. Turizm va madaniy meros

vazirligi Axborot texnologiyalari va kommunikasiyalarini rivojlantirish vazirligi hamda Ichki ishlar vazirliklari bilan birgalikda "E-MEHMONXONA" avtomatlashtirilgan axborot tizimi ishlab chiqildi va amaliyotga joriy qilinmoqda. Mazkur tizim ishga tushirilgach, davlat organlariga hisobot taqdim etish bilan bog'liq qog'ozbozlik tugatildi. Biroq, asosiy yutuq shundaki, bundan buyon mehmonxona korxonalari mehmonlarni ro'yxatga olish jurnalini yuritishi shart emas.

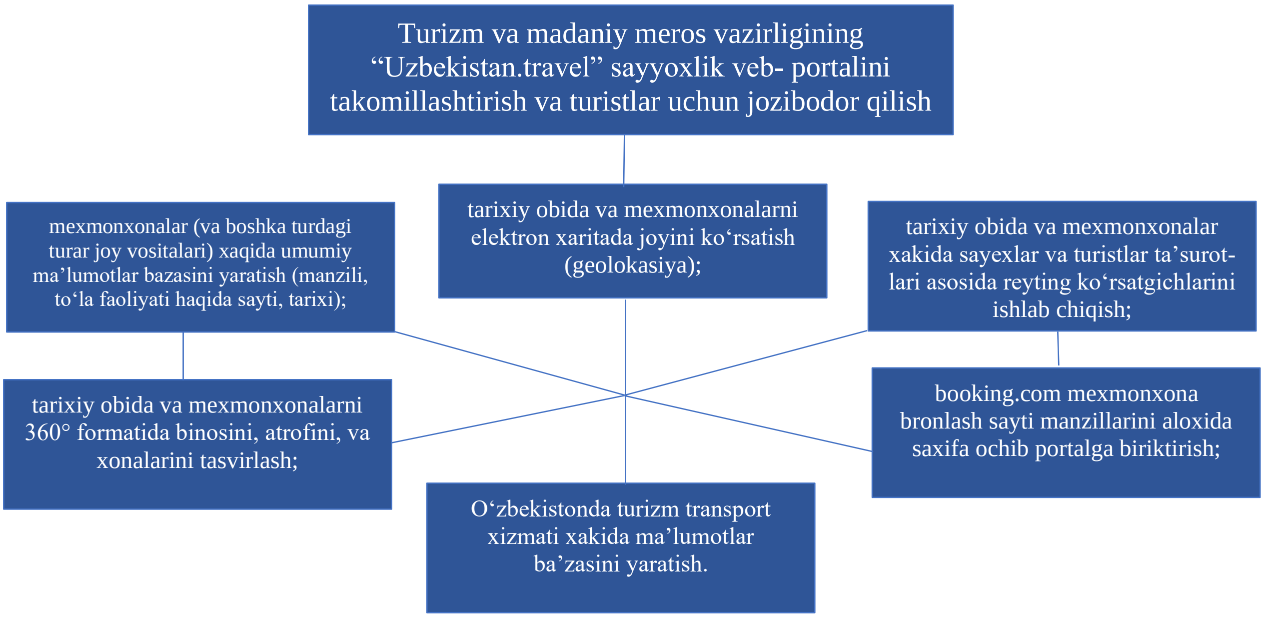
Turizm klasteri mehmonxona, transport, ovqatlanish, xizmat ko'rsatish korxonalari orqali tashrif buyuruvchi turistlarga bir lahzada bir necha turdagi xizmatlar ko'rsata oladi. Marketing va axborot texnologiyalari esa ushbu klaster bilan yaqin hamkorlikda bo'lib, festivallar, reklama aksiyalari, internet targ'iboti orqali ko'proq turistlarni jalb qiladi. Shu orqali shakllanadigan "Turizm mahsuloti" turistlarga taklif qilinadigan kompleks xizmatlar yig'indisini anglatadi. Bunda iqtisodiy samara mehmonxona, muzey, restoran, servis shaxobchalari, suvenir do'konlari uchun umumiy daromad oshishi sifatida namoyon bo'ladi. Olingan foydaning bir qismi yana reinvestisiya qilinadi; ya'ni, tarixiy obyektlarni yaxshilash, qayta tiklash, yanada zamonaviy xizmatlar joriy etish uchun sarflanadi. Shu bilan klaster ichida doimiy aylanma jarayon vujudga keladi.

Yangi O'zbekistonda turizm iqtisodiyotning strategik tarmoqlaridan biri sifatida belgilanishi natijasida hukumat tomonidan qabul qilingan qator farmon va qarorlar asosida bu sohada katta o'zgarishlar amalga oshirilmoqda. Natijada, xorijiy fuqarolaridan yurtimizga viza talab etilmaydigan mamlakatlar soni 9 tadan 92 taga yetkazildi, 53 ta davlat uchun "elektron viza" tizimi joriy etildi. Turizm uchun qiyin bo'lgan joriy yilda ham sohadagi subyektlar har tomonlama qo'llab- quvvatlanmoqda, ularga subsidiya va ssudalar ajratilmoqda. Raqamli turizm bozoridagi tadqiqotlar natijasi bo'yicha, turistik mahsulotni shakllantirishda asosiy xarajatlarning 77,6 foizi yondosh xizmat ko'rsatuvchi tarmoq va tashkilotlar harajatlariga to'g'ri keladi, bu esa turizmning multiplikativ samarasini aniqlashda iqtisodiyotning boshqa tarmoqlarining salmoqli o'rni borligidan dalolat beradi. Bu xolatning tasdig'ini Davlat statistika qo'mitasining "2020-yilda O'zbekiston Respublikasida turizm va dam olish rivojlanishining asosiy ko'rsatkichlari" statistik byulleteni27 ma'lumotlaridan ham ko'rsa bo'ladi, 2020- yilda kiruvchi turizm bo'yicha tashrif buyurgan 1504126 kishilarga, turistik firma va tashkilotlar, mehmonxona va shunga o'xshash joylashtirish vositalari, ixtisoslashtirilgan joylashtirish vositalari, individual joylashtirish vositalari va boshqa joylashtirish vositalari tomonidan xizmat ko'rsatilganlar soni attigi 178454 kishini tashkil qilmoqda.

Ushbu ko'rsatgich bevosita turizm sohasidagi jami kiruvchi turizm bo'yicha tashrif buyuruvchilarning 11,8 foiziga tug'ri kelmoqda, qolgan 88,2 foiz qismiga esa yondosh xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar tomonidan xizmat ko'rsatilganini ifodalaydi. Shu tufayli raqamlashtirish jarayonida turizmda xarajatlar usuli, ya'ni YaXMni yondosh xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar bilan barcha tovar va xizmatlar xaridi uchun sarflangan mablag'lar qiymatini aniqlash tavsiya qilinadi, chunki bu usul mintaqadagi turistlar amalga oshirgan barcha sarf- xarajatlarining aniq taqsimotini hisobga olishga yordam

beradi. Xozirgi sharoitda Onlayn-portal va platformalar XXI-asrda xalqaro turizmning istiqbolini belgilamoqda. Turizmni baholash byurosi, www.tourism-review.com, butun dunyo bo‘ylab mehmondo‘stlik mutaxassislariga turizm bo‘yicha yagona yechim provayderi bo‘lishga yordam berish uchun o‘z xizmatlarini kengaytirganini e’lon qilmoqda.

Dunyodagi yetakchi sayohat portali Buyuk Britaniyada joylashgan bo‘lib, uning vazifasi turizm mutaxassislariga tez o‘zgaruvchan raqamli muhitda o‘z maqsadlariga erishishda yordam berishdan iborat. Bu borada O‘zbekiston Respublikasi Turizm va madaniy meros vazirligi tomonidan bir kator platforma va portalar joriy kilinmoqda. Jumladan vazirlik qoshida Milliy PR markazi DUK jamoasi tomonidan “Uzbekistan-.travel”- sayyoxlik veb-portali tashkil etilgan (1-rasm).



1-rasm. Turizm sohasini rivojlntirish orqali turistlar oqimini oshirish.

Ushbu raqamli kontent birinchi navabatda turizm soxasi vakillari uchun mo‘ljallangan bo‘lib, maxalliy va xorijiy turoperatorlar, sayyoxlik agentliklari, ommaviy axborot vositalari vakillari, gidlar va sayoxat blogerlari, turizm bilan boglik bo‘lgan yondosh tarmoklar uchun mo‘ljallangan. Maqsadi O‘zbekiston turistik resurslarini turistik mahsulot sifatida raspublika ichida xam, xorijda xam targ‘ib kilishdan iborat.

Raqamlashtirish jarayonining joriy etilishi madaniy meros obyektlari bo‘yicha ma’lumotlarni ochiq, qulay va jahon auditoriyasiga taqdim etish imkonini berdi. Masalan, “Virtual Samarkand”, “UzHeritage” va “3D Khiva” kabi platformalar turistlarga masofadan turib O‘zbekistonning tarixiy joylarini virtual ko‘rish imkonini yaratmoqda.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, madaniy obyektlarning raqamlashtirilgan turlariga qiziqish an’anaviy turizmga qaraganda 25–30% ortiq. Bundan tashqari, pandemiya davrida virtual turizm segmenti O‘zbekiston turizm sohasining uzluksiz faoliyat yuritishini ta’minlagan.

Raqamli texnologiyalar quyidagi afzalliklarni yaratadi:

- Madaniy meros obyektlarini global miqyosda targ‘ib etish imkoniyati;
- Turistlar uchun interaktiv tajriba va immersiv o‘rganish muhiti;
- Yoshlar va xorijiy auditoriyani jalb etish samaradorligi;
- Turizmda “raqamli iqtisodiyot”ning yangi segmentlarini shakllantirish.

Biroq, tahlil natijalariga ko‘ra, O‘zbekistonda hali ham quyidagi muammolar mavjud:

- Raqamli infratuzilma va kadrlar salohiyati yetarli darajada emas;
- Ko‘p obyektlarda 3D modellashtirish va AR/VR texnologiyalar to‘liq joriy etilmagan;
- Madaniy meros obyektlarini raqamlashtirish uchun yagona metodologik standart mavjud emas.

Xulosa va takliflar

Zamonaviy global iqtisodiyotda turizm tarmog‘i nafaqat iqtisodiy o‘sishning muhim omili, balki mamlakatlar brendini shakllantiruvchi kuchli madaniy vosita sifatida ham e’tirof etilmoqda. Ayniqsa, O‘zbekiston singari boy madaniy-tarixiy merosga ega davlatlarda turizmning barqaror rivojlanishida madaniy obyektlardan samarali foydalanish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi. So‘nggi yillarda raqamli texnologiyalar jadal rivojlanib, turizmda yangi format - virtual turizm, raqamli meros va onlayn turizm platformalari konsepsiyasini shakllantirdi. Shu jihatdan olib qaraganda, raqamlashtirish nafaqat turistik mahsulotlarning ko‘lamini kengaytiradi, balki madaniy meros obyektlarini saqlash va ulardan uzoq muddatli iqtisodiy foyda olish imkonini ham beradi.

O‘zbekistonda bu yo‘nalishda qator ijobiy natijalarga erishilmoqda. Xususan, Turizm va madaniy meros vazirligi tomonidan “Uzbekistan.travel” portali, “Virtual Samarkand” loyihasi, “UzHeritage” ma’lumotlar bazasi kabi tashabbuslar raqamli turizmning amaliy ifodasiga aylandi. Ushbu platformalar orqali xorijiy sayyohlar O‘zbekistonning tarixiy yodgorliklarini onlayn tarzda ko‘rish, 3D formatda o‘rganish, mehmonxonalarni bron qilish va transport xizmatlari haqida ma’lumot olish imkoniyatiga ega bo‘lmoqdalar. Natijada, turizm xizmatlari bozori an’anaviy modeldan raqamli modelga o‘tmoqda va bu jarayon O‘zbekistonning xalqaro raqobatbardoshligini oshirmoqda.

Biroq, olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, mavjud salohiyatdan to‘liq foydalanilmayapti. Birinchidan, ko‘plab madaniy obyektlar hali ham raqamli formatga o‘tkazilmagan, 3D modellar va virtual ekskursiyalar soni cheklangan. Ikkinchidan, turizm sohasida raqamli kontent bilan ishlay oladigan mutaxassislar yetarli emas. Uchinchi muammo sifatida esa - turizmda ishlatilayotgan raqamli platformalar o‘rtasida integratsiya darajasining pastligi va yagona ma’lumotlar tizimi mavjud emasligi ko‘rsatib o‘tiladi.

Shu nuqtai nazardan, mamlakatimizda madaniy meros obyektlarini raqamlashtirishni kompleks dastur asosida yo‘lga qo‘yish zarur. Bu jarayonda davlat va xususiy sektor hamkorligi, xalqaro tashkilotlar (UNESCO, UNWTO) ishtiroki, hamda startap tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, “Uzbekistan.travel” portalining yangi modullar bilan boyitilishi - masalan,

mehmonxonalar bazasi, elektron xaritalar, geolokatsiya tizimi, 360° virtual sayohatlar, reyting va sharh tizimlarini joriy etish - turizm axborot makonining raqamli infratuzilmasini tubdan yaxshilaydi.

Yana bir muhim jihat - virtual turizmning ijtimoiy va ekologik samaradorligi. Virtual ekskursiyalar orqali turistik yuklama kamayadi, bu esa tarixiy obyektlarning saqlanishiga yordam beradi. Shu bilan birga, nogironligi bo‘lgan shaxslar, uzoq hududlarda yashovchi fuqarolar va ta’lim muassasalari uchun yangi imkoniyatlar yaratiladi. Bu esa “hech kim chetda qolmasin” tamoyiliga asoslangan barqaror turizm rivojlanishining muhim yo‘nalishlaridan biridir.

Natijaviy jihatdan, raqamlashtirilgan madaniy meros obyektlari turizm sohasini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqadi. U nafaqat iqtisodiy foyda, balki mamlakat imijini mustahkamlash, milliy madaniyatni global miqyosda targ‘ib etish, yosh avlodda vatanparvarlik tuyg‘usini kuchaytirish kabi ko‘plab ijobiy natijalarga erishish imkonini beradi. Shu sababli, O‘zbekistonning turizm siyosatida raqamli transformatsiyani tezlashtirish, madaniy meros obyektlarini virtual muhitga kiritish va ularni xalqaro turizm tizimlari bilan integratsiyalash kelajakdagi eng muhim strategik yo‘nalishlardan biri bo‘lib qoladi.

Xulosa qilib aytganda, madaniy meros obyektlarini raqamlashtirish, ularni virtual turizm orqali targ‘ib qilish - bu zamonaviy turizmning innovatsion poydevoridir. Bu jarayon O‘zbekistonning turizm brendini global miqyosda tanitadi, milliy iqtisodiyotda xizmatlar sektorining ulushini oshiradi hamda barqaror rivojlanish maqsadlariga xizmat qiladi. Shu sababli, mazkur sohada davlat siyosati, ilmiy tadqiqotlar va texnologik yondashuvlar uyg‘unligida kompleks tizimni shakllantirish bugungi kunning eng dolzarb vazifalaridan biridir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. UNESCO (2022). *Digital Heritage and Tourism Transformation Report*. Paris.
2. Richards, G. (2018). *Cultural Tourism: A review of recent research and trends*. Journal of Tourism Studies.
3. OECD (2023). *Tourism and the Digital Economy: Policy Perspectives*.
4. Abdujabborov, A. (2021). *O‘zbekiston turizmida raqamli transformatsiya jarayonlari*. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.
5. Toshkhujaev, M. (2024). *Madaniy meros obyektlarini turizmda raqamlashtirishning iqtisodiy samaradorligi*. “Ipak yo‘li” Xalqaro universiteti ilmiy jurnali.
6. Raxmatov, D. (2023). *Virtual turizmning milliy iqtisodiyotga ta’siri*. SamDU Ilmiy axborotnomasi.
7. UNWTO (2022). *Tourism Digital Futures Program*. Madrid.
8. Ministry of Tourism of Uzbekistan (2024). *Turizmda raqamli texnologiyalar joriy etilishi bo‘yicha hisobot*.
9. Pappas, N. (2020). *Digital Innovation in Cultural Heritage Tourism*. Springer.
10. World Bank (2023). *Digital Uzbekistan 2030 Strategy Review*.

CONTENTS

1	**Arabov Nurali Uralovich**	**4-12**
	XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RISKLARNING SHAKLLANISHI: SABABLARI, TURLARI VA YO'NALISHLARI	
2	**Мухсинова Парвина Абулкосимовна, Шоххусайнзаде Шохруз**	**13-25**
	МЕХАНИЗМЫ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНА	
3	**Turdibekov Xasan Ibragimovich**	**26-32**
	TURIZMNI STRATEGIK RIVOJLANTIRIShNING XORIJ TAJRIBASI	
4	**Xudoyorov Lochinbek Bahromovich**	**33-38**
	RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA XIZMATLAR SIFATINI BOSHQARISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI	
5	**Tileuov Erkinbay Muratbaevich**	**39-46**
	RAQAMLI IQTISODIYOTDA INSON KAPITALINI BOSHQARISH TAMOYILLARI VA USULLARI	
6	**Х.А.Абдукадырова**	**47-53**
	ОЦЕНКА НЕДВИЖИМОСТИ В РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	
7	**Ахмедова Азиза Тохировна**	**54-58**
	СИСТЕМА ИННОВАЦИОННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
8	**Xaitov Oxunjon Nomoz o'g'li**	**59-65**
	IQTISODIYOTDA BARQAROR RIVOJLANISH NAZARIYASI VA UNING AMALIY TATBIQLARI	
9	**Ibragimov Sardorbek Xusanovich**	**66-70**
	TURIZMDA OMMAVIY TADBIRLARNI O'TKAZISHDA INSON RESURSLARINING AHAMIYATI	
10	**Axmedov Sanjar Temur o'g'li**	**71-76**
	XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA KICHIK KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI BOSHQARISH USULLARI VA BOSQICHLARI	
11	**Ergashev Shoxrux Axtamovich**	**77-83**
	YANGI O'ZBEKISTONDA AHOLI O'SISH STATISTIKASINING AHAMIYATI VA PROGNOZ KO'RSATKICHLARI	
12	**Муродов Шавкат Фарходович**	**84-90**
	ОПТИМИЗАЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ В МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	
13	**Samiyeva Muxlisa Olim qizi**	
	TURISM SOHASINI RIVOJLANTIRISHDA MADANIY MEROS OBYEKTLARIDAN FOYDALANISH (RAQAMLASHTIRISH, VIRTUAL TURIZM VA BOSHQALAR)	**91-97**