“INNOVATSION IQTISODIYOT VA MENEJMENT: ZAMONAVIY TENDENSIYALAR, MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR” xalqaro ilmiy-amaliy anjuman

MATERIALLAR TO‘PLAMI

10.04.2026

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

“MENEJMENT” KAFEDRASI

“INNOVATSION IQTISODIYOT VA MENEJMENT: ZAMONAVIY TENDENSIYALAR, MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR”

xalqaro ilmiy-amaliy anjuman

MATERIALLARI TO‘PLAMI

(10-aprel 2026-y.)

Samarqand - 2026

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

«ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, ВОПРОСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ»

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ

международной научно-практической конференции

(10-апреля 2026 г.)

Самарканд – 2026

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, SCIENCE AND INNOVATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

SAMARKAND INSTITUTE OF ECONOMICS AND SERVICE

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

«INNOVATIVE ECONOMY AND MANAGEMENT: CONTEMPORARY TRENDS, CHALLENGES, AND PROSPECTS»

COLLECTION OF PROCEEDINGS

of the international scientific and practical conference

(10-Apr 2026)

Samarkand – 2026

UO‘K: 330.341.1:005
KBK: 65.011.15
Innovatsion iqtisodiyot va menejment: zamonaviy tendensiyalar, muammolar va istiqbollar // Xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari. 2026-yil 10-aprel. Samarqand, SamISI, 2026 – 1370 bet.

To‘plovchi va nashrga tayyorlovchi:
F.U.Tursunov – SamISI “Menejment” kafedrasi mudiri, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent.

Nashr uchun mas’ullar:
O.M.Pardayev - SamISI, Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo‘yicha rektor o‘rinbosari, iqtisod fanlari doktori, professor
M.T.Alimova – SamISI “Menejment” kafedrasi professori, iqtisod fanlari doktori
Sh.S.Urazov - SamISI “Menejment” kafedrasi, PhD, dotsent v.b.
N.T.Sattorova - SamISI “Menejment” kafedrasi, PhD, dotsent v.b.
Q.S.Maxmudov – SamISI “Menejment” kafedrasi, katta o‘qituvchi

Sahifalovchi:
B.M.Abdumannonov – SamISI “Menejment” kafedrasi assistenti.

Ilmiy – amaliy konferensiya materiallarida “Innovatsion iqtisodiyot va menejment: zamonaviy tendensiyalar, muammolar va istiqbollar”ga oid yo‘nalishlar yoritilgan. To‘plamda:

- Innovatsion menejmentni rivojlantirishning metodologik masalalari;
- Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasini rivojlantirish tendensiyalari, xususiyatlari va istiqbollari;
- Ta’limda innovatsiyalar – ta’lim xizmatlari sifati va raqobatbardoshligini oshirishning asosiy dastaklari sifatida;
- Innovatsion iqtisodiyot sharoitida hududlarda raqamli ekotizimni shaklllantirishning strategik yo‘nalishlari;
- Innovatsion klasterlarni milliy iqtisodiyot soha va tarmoqlarida shakllantirishning uslubiy asoslari”ga qaratilgan ilmiy-nazariy va amaliy tavsiyalarga boy tezis va maqolalarda o‘z aksini topgan.

Tezis va maqolalar mualliflar tahririda chop etilmoqda. Ularda keltirilgan raqamlar, faktlar, xulosa va tavsiyalarga mualliflar mas’ul hisoblanadi. Ularning ayrim fikrlari tashkiliy guruh qarashlariga to‘g‘ri kelmasligi mumkin.

Материалы научно-практической конференции охватывают области «Инновационная экономика и менеджмент: современные тенденции, проблемы и перспективы». В сборник вошли:

- Методологические вопросы развития инновационного менеджмента;
- Тенденции, особенности и перспективы развития сектора услуг в условиях инновационной экономики;

- Инновации в образовании как основные рычаги повышения качества и конкурентоспособности образовательных услуг;

- Стратегические направления формирования цифровой экосистемы в регионах в условиях инновационной экономики;

- Методологические основы формирования инновационных кластеров в секторах и отраслях национальной экономики». Материалы конференции богаты научными, теоретическими и практическими рекомендациями.

Диссертации и статьи публикуются под редакцией авторов. Авторы несут ответственность за представленные в них рисунки, факты, выводы и рекомендации. Некоторые из их мнений могут не совпадать с мнением организационной группы.

The materials of the scientific and practical conference cover the areas of “Innovative economy and management: modern trends, problems and prospects”. The collection includes:

- Methodological issues of developing innovative management;

- Trends, features and prospects of developing the service sector in the conditions of an innovative economy;

- Innovations in education as the main levers for improving the quality and competitiveness of educational services;

- Strategic directions for forming a digital ecosystem in regions in the conditions of an innovative economy;

- Methodological foundations of forming innovation clusters in sectors and industries of the national economy” are reflected in theses and articles rich in scientific, theoretical and practical recommendations.

Theses and articles are published under the editorship of the authors. The authors are responsible for the figures, facts, conclusions and recommendations presented in them. Some of their opinions may not coincide with the views of the organizational group.

© Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, 2026.
© “STEP-SEL” MChJ. Nashriyoti, 2026.

I SHO‘BA

INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING METODOLOGIK MASALALARI

Момбекова Гульмира Райбековна - *Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, г.Туркестан, Казахстан PhD, доцент*, **e-mail:** gulmira.mombekova@ayu.edu.kz
Куралбаев Алмас Ахметкаримович - *Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, г.Туркестан, Казахстан Заведующий кафедрой менеджмента и туризма PhD, старший преподователь*, **e-mail:** almas.kuralbayev@ayu.edu.kz
Бакытбеккызы Аружан - *Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, г.Туркестан, Казахстан Магистрант*, **e-mail:** aruzanbakytbekkyzy60@gmail.com

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ «НОВОГО УЗБЕКИСТАНА»

Аннотация. *В статье исследуются современные экономические механизмы повышения эффективности управления на предприятиях в условиях реализации Стратегии развития Нового Узбекистана с акцентом на применение технологий искусственного интеллекта. Особое внимание уделяется вопросам повышения качества управленческих решений на основе анализа больших данных, внедрения цифровых платформ и интеллектуальных систем поддержки принятия решений. Рассматриваются направления цифровой трансформации предприятий, включая автоматизацию бизнес-процессов, оптимизацию ресурсов и развитие инновационной инфраструктуры. Обосновывается необходимость комплексного внедрения искусственного интеллекта для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности предприятий.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект, предприятия, управление, цифровая трансформация, эффективность, инновации.*

Abstract. *The article examines modern economic mechanisms for improving management efficiency at enterprises within the framework of the Development Strategy of New Uzbekistan, with a focus on the application of artificial intelligence technologies. Special attention is paid to improving the quality of managerial decision-making based on big data analytics, the implementation of digital platforms, and intelligent decision support systems. The paper analyzes key areas of enterprise digital transformation, including business process automation, resource optimization, and the development of innovation infrastructure. It substantiates the need for comprehensive integration of artificial intelligence to*

ensure sustainable economic growth and enhance enterprise competitiveness.

Введение. В условиях цифровизации мировой экономики предприятия выступают ключевыми субъектами социально-экономического развития. В рамках Стратегии развития Нового Узбекистана особое внимание уделяется модернизации предприятий, внедрению инновационных технологий и повышению эффективности управленческих решений. Искусственный интеллект становится важнейшим инструментом цифровой трансформации, позволяющим значительно повысить качество управления, снизить издержки и обеспечить устойчивое развитие предприятий.

Современные исследования показывают, что внедрение искусственного интеллекта является одним из ключевых факторов повышения эффективности управления предприятиями. Использование цифровых технологий позволяет анализировать большие объемы данных и формировать более обоснованные управленческие решения. По данным McKinsey, компании, активно внедряющие ИИ, демонстрируют значительный рост производительности и прибыли [7].

Развитие предприятий в рамках Стратегии Нового Узбекистана предполагает активное внедрение технологий искусственного интеллекта, больших данных и цифровых платформ. Это создает условия для формирования новых экономических механизмов управления [1].

Искусственный интеллект позволяет существенно повысить качество управленческих решений за счет использования аналитических моделей и прогнозирования. Предприятия получают возможность быстрее реагировать на изменения внешней среды и повышать свою конкурентоспособность. В работах Kaplan и Haenlein подчеркивается влияние интеллектуальных систем на стратегическое управление и цифровую конкурентоспособность компаний [8].

Одним из важных направлений является оптимизация бизнес-процессов. Автоматизация операций, внедрение интеллектуальных систем и цифровых решений позволяют снизить издержки и повысить производительность труда. В результате предприятия могут сосредоточиться на стратегическом развитии.

Дополнительное значение имеет использование ИИ в управлении ресурсами. Интеллектуальные системы позволяют оптимизировать распределение ресурсов, повышать эффективность производства и снижать риски.

Современные тенденции показывают, что предприятия, активно внедряющие ИИ, достигают более высоких экономических результатов. Это связано с улучшением качества управления и повышением эффективности процессов. Согласно исследованиям McKinsey, ИИ становится ключевым драйвером цифровой трансформации и роста бизнеса [9].

Важным фактором является развитие цифровой инфраструктуры и подготовка кадров. Без квалифицированных специалистов и современных технологий внедрение ИИ невозможно.

Анализ литературы и методы. Использование концепции data-driven

управления позволяет предприятиям принимать решения на основе данных, что значительно повышает точность и эффективность управления. В докладах ООН подчеркивается, что развитие цифровой экономики и ИИ способствует устойчивому развитию и инновационному росту стран. Развитие цифровых платформ и интеграция различных бизнес-процессов создают новые возможности для роста предприятий. Искусственный интеллект играет ключевую роль в анализе данных и оптимизации процессов [5].

Важным аспектом является обеспечение информационной безопасности и разработка нормативно-правовой базы для регулирования использования ИИ. Таким образом, внедрение искусственного интеллекта способствует комплексному развитию предприятий и формированию инновационной экономики.

Для более глубокого понимания влияния искусственного интеллекта на эффективность управления предприятиями целесообразно рассмотреть его воздействие с позиции системного подхода. ИИ трансформирует не только отдельные бизнес-процессы, но и всю управленческую модель предприятия, переходя от традиционного управления к интеллектуальному и адаптивному.

Во-первых, наблюдается изменение характера управленческих решений. Если ранее решения принимались на основе ограниченной информации и опыта руководителя, то в условиях использования ИИ они основываются на комплексном анализе данных, что существенно снижает уровень неопределенности и повышает точность прогнозирования [3].

Во-вторых, искусственный интеллект способствует формированию проактивной модели управления. Предприятия получают возможность не только реагировать на изменения внешней среды, но и предвидеть их, формируя стратегические преимущества. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции и нестабильности рынков [7].

В-третьих, применение ИИ усиливает интеграционные процессы внутри предприятия. Объединение различных подразделений через цифровые платформы и системы анализа данных позволяет повысить согласованность управленческих решений и эффективность координации деятельности.

Таблица 1.

Применение ИИ и сравнительный анализ эффективности на предприятиях

Отрасль	**Применение ИИ**	**До внедрения ИИ**	**После внедрения ИИ**	**Результат**
Производство	Автоматизация, предиктивная аналитика	Низкая эффективность процессов	Высокая автоматизация	+30–40% производительности
Финансы	Анализ рисков, антифрод	Высокие потери	Снижение рисков	−20–30% потерь
Маркетинг	Персонализация, Big Data	Массовый подход	Индивидуальные предложения	+25–35% продаж
Логистика	Оптимизация маршрутов	Высокие издержки	Оптимизированные цепи	−15–25% затрат

Управле-ние	DSS (системы поддержки решений)	Интуитивные решения	Data-driven управление	+30% качества решений
Розничная торговля	Прогноз спроса	Перепроизводство	Точная аналитика	+20–30% прибыли
Примечание: Составлено автором на основе анализа данных.				

Таблице 1, данные результаты внедрения технологий искусственного интеллекта на предприятиях различных отраслей и основаны на международных исследованиях и аналитических отчетах. Согласно данным McKinsey и Всемирного банка, применение ИИ способствует повышению производительности, снижению издержек и улучшению качества управленческих решений. Кроме того, исследования OECD и ведущих ученых подтверждают, что цифровизация и использование искусственного интеллекта повышают конкурентоспособность предприятий и способствуют устойчивому экономическому развитию. Кроме того, следует отметить экономический эффект внедрения ИИ. Снижение издержек, рост производительности и повышение качества продукции и услуг приводят к увеличению прибыльности предприятий. Согласно международным исследованиям, использование ИИ может повысить эффективность бизнеса, показана на рис.1:

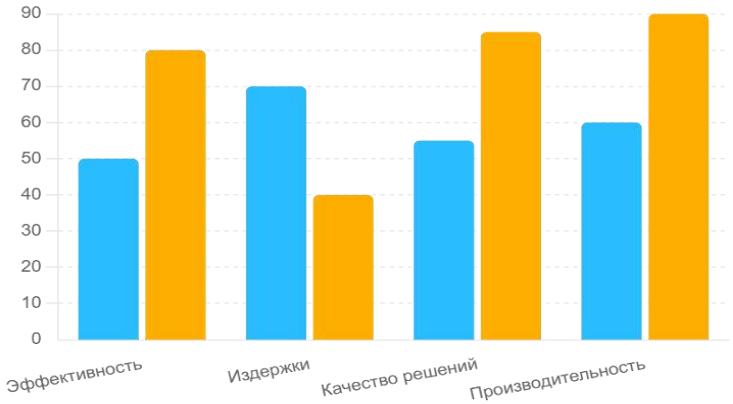


Рис.1 – Сравнительный анализ традиционного управления и управления на основе искусственного интеллекта

Диаграмма демонстрирует сравнительное преимущество управления на основе искусственного интеллекта по ключевым показателям эффективности. В частности, наблюдается значительный рост производительности, качества управленческих решений и общей эффективности, при одновременном снижении издержек. Это подтверждает целесообразность внедрения ИИ в систему управления предприятиями [7; 9].

Важным аспектом является также влияние ИИ на стратегическое развитие предприятий. Интеллектуальные технологии позволяют формировать долгосрочные стратегии, основанные на анализе тенденций и сценарном моделировании, что повышает устойчивость предприятий в долгосрочной перспективе. Расширенный анализ подтверждает, что искусственный интеллект выступает ключевым фактором трансформации управления предприятиями, обеспечивая переход к более эффективной, гибкой и инновационной модели развития.

Предложения и рекомендации. На основе проведённого исследования можно сформулировать ряд предложений и рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления предприятиями с использованием технологий искусственного интеллекта. Прежде всего, необходимо разработать и внедрить комплексные государственные и корпоративные программы, направленные на развитие и интеграцию искусственного интеллекта в деятельность предприятий. Это позволит обеспечить системный подход к цифровой трансформации экономики.

Важным направлением является развитие кадрового потенциала. Требуется усиление подготовки специалистов в области искусственного интеллекта, анализа данных и цифровых технологий, а также повышение квалификации управленческого персонала предприятий.

Следует также уделить особое внимание развитию цифровой инфраструктуры, включая создание дата-центров, развитие облачных технологий и обеспечение доступа к современным цифровым платформам. Это создаст необходимые условия для эффективного внедрения ИИ. Необходимо совершенствовать нормативно-правовую базу, регулирующую использование искусственного интеллекта. Это включает вопросы защиты данных, информационной безопасности и этики использования технологий.

Важную роль играет стимулирование инвестиционной активности в сфере инноваций. Государство должно создавать благоприятные условия для привлечения инвестиций в цифровые технологии и поддерживать развитие стартапов. Реализация данных рекомендаций позволит повысить эффективность управления предприятиями, ускорить цифровую трансформацию и обеспечить устойчивое экономическое развитие.

Заключение. Проведённое исследование показало, что интеграция технологий искусственного интеллекта является важным фактором повышения эффективности управления предприятиями. ИИ обеспечивает качественную обработку данных, способствует принятию обоснованных управленческих решений и повышает адаптивность предприятий к изменениям внешней среды.

Использование интеллектуальных систем позволяет снижать издержки, повышать производительность труда и качество управления. Это способствует устойчивому развитию предприятий, укреплению их конкурентных позиций и более эффективному использованию ресурсов.

Дополнительно следует отметить, что внедрение искусственного интеллекта формирует новые подходы к управлению, основанные на анализе данных (data-driven management), что обеспечивает более высокий уровень стратегического планирования и снижает управленческие риски.

Список использованной литературы

1. Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы». – Ташкент, 2022.

2. 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.

3. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. – 4th ed. – Pearson, 2021.
4. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington, DC, 2021.
5. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. – 2018. – №1.
6. OECD. Artificial Intelligence in Society. – Paris: OECD Publishing, 2019.
7. McKinsey Global Institute. The Age of AI: Artificial Intelligence and the Future of Work. – 2020.
8. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri, in my hand: Who‘s the fairest in the land? // Business Horizons. – 2019.
9. Bughin J., Seong J., Manyika J. Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier. – McKinsey, 2017.
10. UNDP. Digital Economy Report 2022. – United Nations, 2022.

Abdumonnonov Maxsud - Samarqand davlat arxitektura qurilish universiteti “Arxitektura” kafedrasi dotsenti, Tel: +998700141955
e-mail: abdumannonov.maksud@samdaqu.edu.uz
Voxidov Abror Baxodirovich, Suvonov Obidjon Shukrullayevich, Masaridinova Nilufar Abdirasulovna - Samarqand davlat arxitektura qurilish universiteti “Arxitektura” kafedrasi o‘qituvchilari,
obidjon.suvonov@samdaqu.edu.uz, masariddinova.nilufar@samdaqu.edu.u

FAZOVIY QOBIQLI YOPILMALARNI OPTIMAL LOYIHALASHNI GEOMETRIK MODELLASHTIRISH TO‘G‘RISIDAGI ILMIY QARASHLAR

Annotatsiya. *Mazkur maqolada fazoviy qobiqli yopilmalarni optimal loyihalashni geometrik modellashtirish to‘g‘risidagi ayrim izlanishlar ustida fikrlar va mulohazalar bayon etilgan.*

Kalit so‘zlar: *Gumbaz, silindrik, kanoid, ellipsoid, avoid, paraboloid, giperboloid, modellashtirish, konstruktor, arxitektor, konfiguratsiya, karkas, parametr, estetik, parketlash, konstruksiya, approksimatsiya, transsendental.*

НАУЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ГЕОМЕТРИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННЫХ ОБОЛОЧЕК ПОКРЫТИЙ

Аннотация. *В статье излагаются мысли и комментарии по некоторым исследованиям в области геометрического моделирования оптимального проектирования пространственных оболочек покрытий.*

Ключевые слова: *Купол, цилиндрический, каноид, эллипсоид, авоид, параболоид, гиперболоид, моделирование, конструктор, архитектор, конфигурация, каркас, параметр, эстетический, паркет, конструкция, приближение, трансцендентный.*

SCIENTIFIC VIEWS ON GEOMETRIC MODELING OF OPTIMAL DESIGN OF SPATIAL SHELL ENCLOSES

Abstract. *The article presents thoughts and comments on some research in*

the field of geometric modeling of optimal design of spatial enclosures of fences.

Key words: *Dome, cylindrical, conoid, ellipsoid, avoid, paraboloid, hyperboloid, modeling, constructor, architect, configuration, framework, parameter, aesthetic, parquet, construction, approximation, transcendental.*

Hozirgi zamon fan va texnikaning jadal suratda rivojlanib borishini inobatga olgan holda, kompyuter texnologiyasi va internet axborot tizimining hayotimizga kirib kelishi, barcha ilm ahlining fan va texnika yo‘nalishidagi barqaror rivojlanish asrida zamonaviy me’moriy jihatidan xorijiy mamlakatlarda amalga oshirilayotgan ulkan qurilish va bunyodkorlik ishlarini inobatga olgan holda tarixdan málum bo‘lgan me’moriy obidalarda qo‘llanilgan va amalga oshirilgan qurilish montaj ishlarida giarka, gumbaz, minora, bosh peshtoqli fasad qurilishlarga ega bo‘lgan masjid va madrasalardagi me’moriy bezak va geometrik sirtlar o‘zgacha ko‘rinishga egaligi ma’lum.

Shuni inobatga olgan holda zamonaviy talablar asosida arxitekturaviy qurilish ob'ektlaridagi muhim rol o‘ynaydigan fazoviy qobiqli yopilmalarni tadbiq qilish ishlari hanuzgacha muammoli masala bo‘lib qolmoqda. Vaholanki tarixdan ma’lumki, egri sirtli yopilmalarni qo‘llash u yoki bu ob'yektlarda qo‘llanilganligi málum.

Chizma geometriya fanining rivojlanish tarixiga nazar soladigan bo‘lsak, shunday bir shiorga e’tibor berishimizga to‘g‘ri keladi. Bu quyidagicha talqin qilinadi, ya’ni; tabiat, geometriya va arxitektura". Bundan kelib chiqadiki, azaldan to hozirgi davrgacha bajarilgan barcha amaliy ishlar, ijodiy va ixtiro ishlari albatta tabiat manzaralaridan andoza qilib olinganligi ma’lum.

Shuning uchun zamonaviy qurilish montaj ishlari amalga oshirilayotgan barcha turdagi bino va inshoot qurilishlarida qo‘llanilayotgan qurilish qurilmalari ishlab chiqarish va ularni qo‘llashdagi muammolar mavjudligi hech kimga sir emasligini inobatga olgan holda yaxshi tejamkorlikga ega bo‘lgan zamon talablariga to‘liq javob beruvchi zamonaviy qurilish qurilmalari, ya’ni fazoviy qobiqli yopilmalar qo‘llanilgan muhitlarda ichki mo‘tadil iqlim sharoiti yaxshilanishi bilan birqatorda mo‘jazligi, shinamligi, ovozning birmaromda tarqalishi, ichki muhitdagi havo almashtirishning normallashuvi, qishgi mavsum paytida qo‘llaniladigan isitish tarmoqlariga nisbatan ehtiyoj kamayishini, yopilma uchun ketgan sarf xarojatlarini tejalishi, qurilmaning yuk ko‘tarish qobiliyatini kuchayishi, zilzila bardoshligining yuksakligi va hokozolarni takidlash mumkin, ammo lekin bu masalani hal qilishdan avval tarixdan bizga má’lumki, ajdodlarimiz yashash sharoitlarini yaxshilash maqsadida juda ko‘p izlanishlar olib boorishlari natijasida gumbazli, silindrik yopilmalarini qo‘llashni joiz topganlar. Shuning uchun zamonaviy ko‘rinishdagi qurilish obyektlarida amalga oshirilayotgan qurilish montaj ishlaridagi asosiy qurilmalar, ya’ni yopilmalarda qo‘llanilayotgan an’anaviy qurilish qurilmalari o‘rniga noan’anaviy qurilish qurilmari bo‘linishing yupqa devorli fazoviy temir betonli qobiqli yopilmalarini qo‘llash maqsadga muvofiq deb hisoblash mumkin. Bularga quyidagilarni misol keltirish mumkin bo‘ladi, ya’ni silindroid, kanoid, ellipsoid, ovoid, paraboloid, giperboloid va boshqalar kiradi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, shuni ta’kidlash lozimki, hozirgi

zamonda qurilayotgan turar joy binolari, jamoat binolaridagi yopilmalari va shu binolar atrofidagi qo‘shimcha bino va inshootlar tomlaridagi yopilmalarini hamda boshga xizmat ko‘rsatish va foydalanish maskanlarida fazoviy qobiqli yopilmalarni qo‘llash yaxshi natija beradi [1; 339-343-b.].

Shundan kelib chiqib, fazoviy qobiqli yopilmalarni geometric modellashtirish va kompyuter muhandislik grafikasi yordamida fazoviy qobiqli yopilmalar ustida ilmiy optimal loyihalash va uni amalda qo‘llash borasida keng miqiyosda ilmiy izlanishlar olib boorish zarur.

Fazoviy qobiqli yopilmalarning asosiy xususiyati shundan iborat bo‘lib, bunda shuni takidlash joizki, yirik qurilish ob'ektlari yopilmalarini yopishda jumladan, yopiq turdagi sport komplekslari, savdo komplekslari, angarlar, aholiga madaniy-maishiy xizmat ko‘rsatish yo‘nalishidagi vokzal binolari, kino-konsert zallari va hokozolar kiradi.

XX-asr boslaridan boshlab rivojlangan xorijiy mamlakatlardan: Avstraliya, Yaponiya, Amerika qit'asi, Yevropa qit’asidagi qator mamlakatlarida va sobiq ittifoqdagi qator shaharlarda shu jumladan Kiyev shahridagi “Borispol” aeroportidagi kutish zali yopilmasi 40x60 mli o‘lchamdagi, Dmitrow" nomli bozori yopilmasi 36 x 36 mli yopilmasi, Moskva shahridagi sirk binosi, Bunyodkorlik" sport komplekslari va boshqalarni misol qilib olish mumkin bo‘ladi [2; 22-26-b.].

1. Qobiqli yopilmalarni loyihalash, qurish va ishlatish oldindan belgilangan talablarning butun doirasiga ta’sir qiladi. Agar ularning ko‘pchiligi geometric modellashtirilgan bo‘lsa, bu bizga geometrik nuqtai nazaridan me’moriy qobiqli yopilmalarni loyihalash masalasiga yondashish imkonini beradi. Mamlakatimizda va xorijda o‘tkazilgan bir necha yuzlab me’moriy qobiqli yopilmalarning geometric tahlili shuni ko‘rsatadiki, hatto silindrsimon va sferik sirtli kabi tegishli qobiqlar uchun ham ularga optimal konfiguratsiyasini berish, elementlarga bo‘lish, metric masalalarni aniqlash uchun tuzatishlar talab qilinadigan xususiyatlari va boshqalar. Bundan ham ko‘proq narsa geometric tahlil murakkab shakldagi qobiqli yopilmalarni o‘rganishdir;

2. Arxitektorlar qobiqli yopilmalarni amalga oshirilgan shaklni erkin boshqarishi uchun ular egri sirtlarni shakllantirish maqsadida geometric apparatni o‘zlashtirishlari kerak, bu esa yetarli darajada moslashuvchanligi, o‘zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Katta shakllantirish imkoniyatlariga ega bo‘lgan karkasli-parametrik usuli asosida qobiqli sirt karkaslarini qurish usullari ishlab chiqarilishi mumkin.

3. Arxitekturadagi qobiqlarning konstruksiyasi o‘ziga xos xususiyatga ega, ularning shakli bunday qattiq talablar va ko‘p sonly parametrlar bilan belgilanmaydi, masalan mashinasozlikning ayrim sohalarida; tez-tez va sirtni o‘rnatishning bunday yuqori aniqligi talab qilinmaydi, shu bilan birga arxitekturadagi qobiq uchun uning ichki va tashqi ko‘rinishida idrok etilishi, strukturaning tasviriga muvofiqligi holda estetik fazilatlar va boshqalarni hisobga olgan holda kerak bo‘ladi. Shunday qilib, qobiqli yopilma loyihalovchisi “miqdoriy” va “sifat” xususiyatlarini hisobga olish kepak.

4. Tirik tabiatda,“shakl bo‘yicha mustahkamligi” deb atash mumkin bo‘lgan ko‘plab sirtlar mavjud. Ming yillik evolyutsiya natijasida hayvon va o‘simlik

dunyosi vakillari funksional faoliyatining kuchli tejamkorligi va samaradorligi jihatidan eng oqilona natijaga ega bo‘ldilar. Tirik tabiatning alohida vakillarining shakllarida sodir bo‘lgan geometrik naqshlarni aniqlash va o‘rganish, ularni to‘liq va qisman, alohida sirt shaklida yoki turli xil kombinatsiyalarda me’moriy qobiqlarni qurish uchun ishlatish imkonini beradi. Muayyan manoda shakl bionikasi haqida gapirish mumkin.

5. Qobiqli yopilmalarni me’moriy loyihalash amaliyoti uchun ma’lum yoki qurilgan sirtlardan qobiq bo‘limlarni, shuningdek bir sirt yoki turlisirtlarning bir nechta bo‘linmalarini birlashtirish natijasida hosil bo‘lgan kompozit qobiqlarni olish muhimdir.

6. Yin’ma temirbeton, temir sement yoki boshqa elementlar qobiqni amalga oshirish uchun uning yuzasi zavodda ishlab chiqarishi mumkin bo‘lgan minimal elementlarga bo‘linadi va qurilish maydonchasida yin’iladi. Mavjud takliflarga qaramay, bunday tuzilish masalasi dolzarbligicha qolmoqda. Qobiqli yopilmalarni elementlarga yaqinlashtirish va aniq parketlash paytida bo‘linishning optimalligini o‘rganish kerak.

7. Qobiqli yopilmalarni loyihalashda qobiq yuzalarining maydonlari va ular qoplagan hajmlari bilan bog‘liq metrik tartibli muammolar paydo bo‘ladi. Bunday holda, ton’ridan-to‘g‘ri shakllantirishda, metric xususiyatlarini aniqlashda va aksincha, masalan, oldindan belgilangan hajmning qoplaydigan qobiqning geometrik paremetrlarini topishda muammolarni hal qilish kerak.

8. Bir qator mezonlarni miqdoriy va sifat jihatidan qanoatlantiradigan optimal qobiq shaklini aniqlash muammosi hozir juda muhim. Bunday muammoning turli xil formulalari bo‘lishi mumkin, xususan, uning geometrik jihati e’tiborga loyiq bo‘lsa, u yoki bu sirt to‘plamidan birqator mezonlarga javob beradigan optimal qobiq tanlanishi kerak.

Yuqoridagilardan ko‘rinib turibdiki, me’moriy qobiqlarni keng joriy etish va samaradorligini oshirish uchun ularning shakllanishiga ta’sir qiluvchi asosiy qoidalar va talablar bilan bog‘liq geometrik masalalarning keng doirasi e’tibordan chetga qolmaydi [3; 1(1) 17-19-b.].

Qobiqli yopilmalarning geometrik konstruksiyasi ikkita asosiy muammo yazaga keladi:

1. Boshqa tabiatning oldindan belgilan ganshart-sharoitlari va talablariga eng yaxshi javob beradigan o‘rta sirt shaklini aniqlash.

2. Mavjud o‘rta sirtni geometrik konstruksiyasi va shakllantirishning maxsus masalalarini halqilish: Yaqinlashtirish, approksimatsiya, metrik xarakteristikasini aniqlash va boshqalar.

Ko‘pgina omillar va sharoitlar qobiq shakliga ta’sir qiladi: Qobigning statik xususiyatlari, uning funksional va estetik fazilatlari, iqtisodiyoti va qurilish texnologiyasi va boshqalar. Bu omillarning aksariyati geometrik xususiyatga ega bo‘lsada, ular qandaydir tarzda qobiq geometriyasida o‘z timsolini topsalar ham, bu omillarning barcha qobiq shaklida bo‘lishliligiga o‘zaro bog‘liqdir. Shuning uchun, bir necha o‘nlab qobiqlarning sirt shakllarini tahlil qilish asosida qobiqning geometrik tabiatini belgilaydigan omillarning eng muhim va umumiy jihatlari, o‘rganilishining taqozo etilishi bilan bir qatorda tizimlashtiriladi geometrik

modellashtiriladi [3; 2(3), 27-30-b.].

Ko‘pincha qobiq shaklidagi yengil o‘zgarishi uning yuk ko‘tarish qobiliyatini sezilarli darajada oshiradi kuchlarning o‘z on’irligidan taqsimlanishiga qobiqning shakli va uni qo‘llab - quvvatlash xarakteri ham ta’sirqiladi. Qobiqni hisoblash ton’ridan-to‘g‘ri uning geometrik shakliga bog‘liq. O‘rta sirt nuqtalar uning turiga, uning tayanish konturining tabiatiga, tarkibiy qismlarining ulanish xususiyatiga va boshqalarni hisobga olish mumkin.

Qobiqli yopilmalarning asosiy tasnifi texnologik xususiyatiularning mustahkamligi yoki yin’ilishidir. Bundan tashqari, qobiqning narxini arzonlashtiriladigan va kamaytirilgan muhim texnologik nuqta uning knematik bajarilishi imkoniyatidir. Shu munosabat bilan, siljitish va o‘tkazish transcendental sirtlari qobiqlarining o‘rta sirtlari sifatida juda keng qo‘llaniladi.

Xulosa qilib aytganda fazoviy qobiqli yopilmalarni amalda qo‘llashda iqtisodiy tejamkorlik 40%, 60 % gacha bo‘ladi, yuk ko‘tarish qobilyati oshadi zilzila bardoshligi kuchayadi vaxususiy on’irligi kamayadi va hokazo.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Abdumonnonov M., Suvonov O.Sh., Saparov X.R., «Некоторые вопросы конструирования специального сетчатого каркаса». Ilg‘or muhandislar va arxitektorlar: Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyalar. Samarqand 2024 yil. 339-343.

2. Makhsud, A. (2023). STRUCTURAL SOLUTIONS FOR COVERINGS INTHEFORMOFHYPERBOLIC PARABOLOIDS. Horizon: Journal of Humanity andArtificialIntelligence, 2(3), 22-26.

3. Shukurullayevich, S.O. (2021). The intersection of the surface of the engineeringbuildingwith the surface of the earth. World Economics and Finance Bulletin, 1(1), 17-19.

4. Sh, S. O., &Abdumonnonov, M. (2023). Problems of Creating Two and Three-DimensionalDrawings in the Programs of the Discipline “Computer Graphics” Intended for TeachingtheDiscipline “Drawing Geometry and Engineering Graphics” in the Direction of Constructionand Vocational Education. Journal of Intellectual Property and Human Rights, 2(3), 27-30.

5. Abdirasulovna, MN (2023). Samarkand State University of Architecture and Construction. Multidisciplinary Journal of Science and Technology, 3(3), 398-400.

6. MB, K.,Chekaeva, RU, & Masaridinova, NA (2024). METHODS OF APPLICATION OF NATIONAL TRADITIONS IN THE INTERIORS OF BUILDINGS BUILT IN Czarist Russia IN UZBEKISTAN. Innovative: International Multidisciplinary Journal of Applied Technology (2995-486X), 358-363.

7. Abdirasulovna, MN (2024). METRIC PROBLEMS IN THE DESIGN OF COATING SHELLS. Synergy: Cross-Disciplinary Journal of Digital Investigation.

8. Khodjamov, ZS (2021). Modeling problems in the subject "Descriptive Geometry and Engineering Graphics". World Social Science Journal, 5, 90-91.

9. Khodjamov, ZS, and Saparov, HR (2023). Formation of graphic literacy requirements in drawing lessons. Journal of Intellectual Property and Human Rights, 2(3), 24-26. 3. Khodjamov, ZS (2021). Computer graphics models of

special curved lines lying on a curved surface. European Journal of Agricultural and Rural Education, 2(12), 85-88.

10. Abdusattorovna, MS (2023). Project Proposals for Greening and Reconstructing Modern City Streets Development. JOURNAL OF ENGINEERING, MECHANICS AND MODERN ARCHITECTURE, 2(4), 27-31.

11. Abdusattorovna, MS (2024). RELATIONSHIP OF PEDAGOGY WITH OTHER SCIENCES AND SYSTEM OF PEDAGOGICAL SCIENCES. Innovative: International Multidisciplinary Journal of Applied Technology (2995-486X), 396-398.

12. Abdusattorovna, MS (2023). Historical roots of urban gardening of streets and squares. CENTRAL ASIAN JOURNAL OF ARTS AND DESIGN, 4(2)

13. Abdusattorovna, MS (2023). DEVELOPMENT OF LANDSCAPE ARCHITECTURE OF STREETS AND ALLEES IN MODERN URBANISM AND APPLICATION OF INNOVATIVE PROJECT CONCEPTS. JOURNAL OF ARCHITECTURE, ENGINEERING AND MODERN TECHNOLOGIES, 2(3), 30-34.

Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти профессори, иқтисодиёт фанлари доктори

Озода Мамаюнусовна Пардаева - Тошкент Давлат Иқтисодиёт университети Самарқанд флиалида кафедра мудири, доцент, PhD.

Севара Абдуназарона Бабаназарова - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти доценти, PhD.

ТАЪРИФ ВА ЛУҒАТ ТУШУНЧАЛАРИНИНГ ИЛМИЙ-МАНТИҚИЙ МОҲИЯТИ ВА УЛАРНИНГ БИР-БИРИДАН ФАРҚЛАРИ

Аннотация. *Мазкур мақолада таъриф ва луғат тушунчаларининг илмий-мантиқий мазмуни, унинг турлари ва қўлланилиш соҳалари таҳлил қилинган. Шунингдек, ушбу тушунчаларнинг билим олиш жараёнидаги ўрни, унинг аниқлик ва тушунарлиликни таъминлашдаги аҳамияти ёритиб берилган.*

Калит сўзлар: *таъриф, луғат, тушунча, мантиқ, термин, илмий билиш, категория, мазмун, шакл*

Аннотация. *В данной статье проанализированы научно-логическое содержание понятий определения и словаря, их виды и сферы применения. Также освещена роль этих понятий в процессе познания, их значение в обеспечении точности и понятности.*

Ключевые слова: *определение, словарь, понятие, логика, термин, научное познание, категория, содержание, форма.*

Abstract. *This article analyzes the scientific and logical content of the concepts of definition and dictionary, their types, and areas of application. It also highlights the role of these concepts in the process of knowledge acquisition and their importance in ensuring clarity and precision.*

Keywords: *definition, dictionary, concept, logic, term, scientific cognition, category, content, form.*

Кириш. Ҳозирги кунда жуда кўп адабиётларда таъриф ва луғат тушунчалари унчалик фарқламасдан, таъриф ўрнига луғатни, луғат ўрнига таърифни беради. Булар мазмунан бир-бирига жуда яқин тушунчалар, бироқ фарқлари ҳам мавжуд. Бироқ, ҳар қандай илмий билим тизимида тушунчаларни аниқ ва равшан ифодалаш муҳим аҳамиятга эга. Шу нуқтаи назардан, таъриф ва луғат илмий билишнинг асосий воситаларидан бири ҳисобланса да улар бир-биридан маълум даражада фарқ қилади. Бунинг моҳиятига тўлиқ тушуниш учун уларнинг ҳодиса ва дараёнларни ифодалашнинг энг муҳим, ажратувчи белгиларини очиб бериш лозим бўлади. Энг аввало асосий эътиборни таърифга қаратамиз.

Таъриф тушунчасининг мазмунига эътиборни қаратадиган бўлсак, бу маълум бир тушунчанинг мазмунини очиб берувчи мантиқий амал бўлиб ҳисобланади. Бу орқали объект ёки ҳодисанинг муҳим ва фарқловчи белгиларини ифодалаш ва тушуниш мумкин. Таърифнинг асосий вазифаларидан бири, бирорта тушунчани аниқлаш ва уни бошқа тушунчалардан фарқини ажратишдир.

Илмий адабиётларда таъриф тушунчанинг мазмунига бирорта ктегория, жараён ёки ҳодисларнинг мазмунини очиб берувчи ва унинг муҳим белгиларини кўрсатувчи мантиқий ифода этадиган восита сифатида қараш мумкин. Бунинг бир қанча турлари мавжуд.

Таърифнинг турлари илмий манбаларда бир неча турларга бўлинади. Булар қуйидаги жадвалда ўз аксини топган (1-жадвал).

1-жадвал

Таърифнинг турлари ва уларнинг мазмуни

Т/р	**Таърифнинг турлари**	**Таъриф турларининг мазмуни**
1.	**Реал таъриф**	Бу турда объект, ҳодиса ёки жараёнларнинг ҳақиқий мазмуни ва муҳим белгилари очиб берилади. Масалан, инсонни “ақлли ва ижтимоий мавжудот” сифатида таърифлаш мумкин.
2.	**Номинал таъриф**	Бу турда асосий эътибор фақат атаманинг маъносини тушунтиришга қаратилади. Яъни сўзнинг луғавий мазмунидан келиб чиқиб изоҳ берилади
3.	**Генетик таъриф**	Бу таърифда объектнинг келиб чиқиши ёки пайдо бўлиш жараёни орқали тушунтирилади. Бунга мисол қилиб пулни оладиган бўлсак, Бу товар айирбошлаш жараёнида қиймат ўлчови ва воситаси сифатида тарихий ривожланиш натижасида вужудга келган иқтисодий категориядир. Бу таърифда пулнинг келиб чиқиши айирбошлаш жараёни билан боғланган.
4.	**Операцион таъриф**	Амалиётда қўлланиш жараёни орқали тушунтиришга асосланади. Кўпроқ техник ва табиий фанларда учрайди. Бунга электр токини

		мисол келтириш мумкин. Бу зарядланган заррачаларнинг (электронларнинг) ташқи таъсир натижасида тартибли ҳаракатга келиши натижасида юзага келадиган физик ҳодиса сифатида тушунтирилади.

Жадвалдан кўриниб турибдики, таърифнинг ҳам бир қанча турлари мавжуд экан. Бу турларни аниқ тушуниш ва тасаввур қилиш учун унга бир қанча талаб лар ҳам қўйилади. Таърифга қўйиладиган талаблар ҳам, унинг тўғрилиги ва самарали эканлигини таъминлаши лозим. Ушбу талабларга жавоб бериши учун таъриф аниқ ва қисқа ифодаланган бўлиши билан бирга, предмет ёки жараёнга мослигини мантиқий жиҳатдан ҳам кўрсатиб бера олиши лозим. Қисқача қилиб айтганда **аниқлик** тушунчаларнинг мазмунини очиб беришда ноаниқликларга йўл қўймаслиги керак бўлади. **Қисқалик** деганда эса, бирорта категоряга берилган таъриф ортиқча сўзларсиз баён қилиниши лозимлиги тушунилади. **Мослик** эса, берилган таърифда тушунча мазмунига тўлиқ мос бўлишини таъминлаш зарур бўлади. **Мантиқийлик** ҳам таърифда муҳим ҳисобланади, чунки ундаги ишлатиладиган сўзлар зиддиятлардан ҳоли бўлиши керак

Таърифнинг илмий билишдаги аҳамияти ҳам катта. Ушбу тушунча илмий билиш жараёнида ўта муҳим роль ўйнайди. Чунки у билимларни тизимлаштиришга, тушунчалар ўртасидаги фарқни аниқлашга, илмий мулоҳазаларнинг аниқлигини таъминлашга, тадқиқотларда тушунмовчиликларни олдини олишга ёрдам беради. Шунингдек, таъриф барча фанларда илмий тилини шакллантиришда ва терминологик аниқликни таъминлашда асосий восита ҳисобланади.

Хулоса қилиб айтганда, таъриф илмий ва мантиқий фикрлашнинг ажралмас қисми ҳисобланади. У орқали тушунчалар аниқлашади, билимлар тартибга солинади ва илмий мулоҳазаларнинг самарадорлиги ошади. Шунинг учун таърифдан тўғри фойдаланиш ҳар қандай тадқиқотчи ва мутахассис учун муҳим аҳамиятга эга. Шу орқали у мавзунинг аниқ илмий йўналишини белгилаб олади.

Шуни алоҳида таъкидлаш жизки, **таъриф** ва **луғат** тушунчалари ўхшашдек кўринса-да, мазмуни жиҳатидан ҳам фарқ қилади. Бунинг моҳиятини тўғри тушуниш учун **таъриф ва луғатнинг** мазмунига алоҳида эътиборни қаратишни лозим, деб топдик. **Таъриф** — бу бирор тушунча, нарса ёки ҳодисанинг **асосий белгиларини аниқ ва қисқа тарзда тушунтириб бериш бўлса, луғат** эса сўзнинг **оддий, кундалик ёки тарихий шаклдаги маъносини англатади.** Бу тушунча ҳодиса ва жараёнларнинг луғавий маъносини тушунтиришга қаратилган бўлади.

Таъриф ва **луғат** тушунчаларининг ёзилишидаги фарқи шундаки таърифда, категориядан кейин, “**деганда”,** сўзи билан бошланиб, “**тушунилади**” сўзи билан тугайди. Чунки таърифда тушунчанинг мазмунини ифода этади. **Луғат** эса қайси тушунча бўлса, ундан кейин “ – “ билан бошлаади. Бунда эса сўзнинг маъноси ифодаланади. Масалан, битта

демократия тушунчасининг таърифи ва луғовий маъносини ифода этишига эътиборни қаратамиз. **Демократия** деганда, халқ ҳокимиятига асосланган бошқарув шакли тушунилади. Бу мазкур тушунчанинг таърифи. Энди луғовий маъносига эътиборни қаратамииз. "**Демократия**" — юнонча "демос" (халқ) ва "кратос" (ҳокимият) сўзларидан олинган тушунчадир.

Тушунчаларнинг таърифида тушунчанинг моҳияти очиб берилади. Бу одатда илмий ёки мантиқий асосда берилади. Луғатда (луғавий маъносида) эса, кўпроқ тилшуносликка оид бўлиб, айнан шу сўз нимани англатиши тушунтирилаади. Буларнинг фарқини янада аниқроқ ифодалаш учун буларнинг алоҳида қарқини кўрсатиб беришни мақсадга мувофиқ, деб топдик. Бу қуйидаги жадвалда ўз аксини топган (2-жадвал).

2-жадвал

Таъриф ва луғатлар мазмунининг асосий фарқлари

Белгилари	Таъриф	Луғат
Мазмуни	Тушунчанинг моҳиятини тўлиқ очади	Сўзнинг маъносини беради
Йўналиши	Илмий, мантиқий жиҳатдан ифодалайди	Тилшуносликда, оддий луғовий маъносини очиб беради
Мақсади	Мазмунинг аниқ тушунча беришга қаратилган бўлади	Сўзни тушунишга ёрдам бериш
Моҳияти	"Бу нима?" деган саволга илмий жавоб.	"Бу сўз нима дегани?" деган саволга жавоб.

Энди луғат сўзининг илмий мазмунинг эътиборни қаратиши мақсадга мувофиқ, деб топдик. **Луғат** — бу **сўзлар (ёки атамалар) тўплами бўлиб, уларнинг маъноси, изоҳи, талаффузи ёки таржимаси берилган манба**дир. Қисқача қилиб айтганда луғат — тилдаги сўзларни тушунтириш, таржима қилиш ва меъёрлаш учун хизмат қиладиган қўлланма сифатида ишлатилади.

Луғатнинг асосий вазифалари сўзларнинг маъносини изоҳлаш, сўзларни таржима қилиш, тўғри ёзиш ва талаффузни кўрсатиш, тил бойлигини сақлаш ва ривожлантиришга қаратилган бўлади.

Луғат турлари бир қанча. Буларга **изоҳли луғат** — сўз маъносини тушунтиради. **Таржима луғати** — бир тилдан бошқа тилга таржима қилади. Атамавий (терминологик) луғат — фан ва соҳаларга оид атамаларни изоҳлайди, **Орфографик** луғат — сўзларни тўғри ёзишни кўрсатади, **Фразеологик луғат** — ибора ва мақолларни тушунтиради. Мисол тариқасида "Категория" сўзиини оладиган бўлсак, бу фалсафий луғатда умумий тушунча сифатида изоҳланади, таржима луғатида эса — "категория" деб берилади.

Категория сўзи предметлар, ҳодисалар ёки тушунчаларни умумий, муҳим белгиларга кўра гуруҳлаш учун қўлланиладиган тушунча ҳисобланади. Фалсафа ва илм-фанда борлиқ ва тафаккурнинг энг умумий хоссалари ва муносабатларини ифодаловчи асосий тушунча сифатида намоён

бўлади. Қисқача қилиб айтганда, категория — умумлаштирувчи, таснифловчи ва англатувчи илмий тушунча бўлиб ҳисобланади.

Бунга бир қанча мисолларни келтириш мумкин. Масалан, фалсафада сабаб–оқибат — категория сифатида намоён бўлади. Иқтисодиётда: талаб, таклифга ҳам иқтисодий категория сифатида қараш мумкин.

Қисқача қилиб айтганда категория воқеликдаги предмет, ҳодиса ва жараёнларни умумий ва муҳим белгилар асосида бирлаштириб ифодаловчи тушунча ҳисобланади. Мазкур атама фалсафа, мантиқ ва илм-фанда борлиқ ҳамда тафаккурнинг энг умумий қонунлари ва муносабатларини акс эттирувчи асосий илмий атама сифатида намоён бўлади..

Категориянинг турлари **иқтисодий категория, фалсафий категория, илмий категория** кабиларга бўлинади. Категория — бу фалсафа, мантиқ ва махсус илм соҳаларида қўлланиладиган, воқеликдаги предметлар, ҳодисалар ва жараёнларнинг энг умумий, барқарор ва муҳим белгиларини ифодаловчи илмий тушунча бўлиб, у инсон тафаккурида билимларни умумлаштириш, тизимлаштириш ва назарий жиҳатдан асослаш вазифасини бажаради.

Категориялар орқали муайян фан соҳасидаги билимлар тартибга солинади, тадқиқот объекти ва предметининг моҳияти очиб берилади ҳамда илмий хулосалар шакллантирилади. Шу боис категориялар ҳар қандай илмий тадқиқотнин илмий, назарий-методологик асосини ташкил этади.

Хулоса қилиб айтганда, ушбу тушунчаларнинг фарқига борган ҳолда асарларни ёзиш ҳар бир илмий ходим учун дасурил амал бўлиб ҳисобланади. Буларни инобатга олиб бир қанча тавсияларни ҳам бермоқчимиз. Булар:

Биринчидан, олий ўқув юртларида мақола ёзиш ва бошқа илмий ишлар билан шуғулланадиган профессор-ўқитувчилар қатламига ушбу йўналишни дарс сифатида ўтиб, алоҳида тушунтириш лозим.

Иккинчидан, олий ўқув юртларининг ихтисослигига мос фанлар бўйича категория ва тушунчаларнинг такомиллашган таърифлари ишлаб чиқилиши ва буларни тўплам шаклида нашр қилиб, тарқатилишини таъминлаши ҳам мақсадга мувофиқ.

Учинчидан, даррслик, ўқув қўлланмалар ва бошқа ўқув адабитларини тайёрлашда категория ва тушунчаларнинг олдингиларига нисбатан замон талабидан келиб чиқиб, унга мос бўлган таърифларини ишлаб чиқиш ҳам мақсадга мувофиқ. Таърифларни шакллантириш ва уни моҳиятини ўрганиш ўқувчи, талаба ва ўқитувчиларнинг масалага мантиқий ёндошувини кучайтиради.

Хулоса қилиб айтганда, таъриф ва луғат тушунчаларининг мазмунидаги асосий фарқларни билиш ва уларни илмий асарларда тўғри ёритиш масалалари ҳам бошқа масалалар сингари бугунги инновацион иқтисодиёт шароитида муҳим масалалардан бири эканлигига гувоҳ бўлдик. Ушбу масланинг амалга оширилишида бирорат олим бефарқ бўлмаслиги лозим.

И.Р.Бердикулова – СамИЭС, PhD кафедра «Экономический анализ и статистика». **e-mail:** irodaberdikulova82@gmail.com

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА ESG-РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Аннотация. *В статье рассматривается проблема формирования системы ключевых показателей ESG – результативности предприятий. Предлагается методологическая база для оценки экологических (E), социальных (S) и корпоративных (G) факторов устойчивого развития. Разработана многоуровневая система индикаторов, охватывающая количественные и качественные метрики по каждому из трёх направлений ESG. Проведен сравнительный анализ существующих международных стандартов раскрытия информации (GRI, SASB, TCFD) с целью интеграции лучших практик в предлагаемую систему. Результаты исследования могут применяться предприятиями для самооценки, а также инвесторами и регуляторами для сравнительного анализа и ранжирования предприятий по критериям устойчивого развития.*

Ключевые слова: *ESG-показатели, устойчивое развитие, корпоративная отчётность, экологические индикаторы, социальная ответственность, корпоративное управление, система оценки, нефинансовая отчётность.*

Abstract: *The article addresses the problem of developing a system of key ESG performance indicators for companies. The authors propose a methodological framework for evaluating environmental (E), social (S), and governance (G) factors of sustainable development. A multilevel indicator system is developed, covering quantitative and qualitative metrics across all three ESG dimensions. A comparative analysis of existing international disclosure standards (GRI, SASB, TCFD) is conducted to integrate best practices into the proposed system. Companies for self-assessment, as well as by investors and regulators can use the results for benchmarking and ranking companies against sustainable development criteria.*

Keywords: *ESG indicators, sustainable development, corporate reporting, environmental indicators, social responsibility, corporate governance, assessment system, non-financial reporting.*

Annotatsiya: *Maqolada korxonalarning ESG samaradorligini baholash uchun asosiy ko‘rsatkichlar tizimini shakllantirish muammosi ko‘rib chiqilgan. Barqaror rivojlanishning ekologik (E), ijtimoiy (S) va korporativ (G) omillarini baholash uchun metodologik baza taklif etilgan. Har uchta ESG yo‘nalishi bo‘yicha miqdoriy va sifat metrikalari o‘z ichiga olgan ko‘p bosqichli ko‘rsatkichlar tizimi ishlab chiqilgan. Mavjud xalqaro axborot ochiqlik standartlarini (GRI, SASB, TCFD) qiyosiy tahlil qilish orqali taklif etilayotgan tizimga eng yaxshi amaliyotlar integratsiya qilingan. Tadqiqot natijalari korxonalar tomonidan o‘z-o‘zini baholash uchun, shuningdek, investorlar va regulyatorlar tomonidan barqaror rivojlanish mezonlari bo‘yicha korxonalarni qiyosiy tahlil qilish va reytingini aniqlash uchun qo‘llanilishi mumkin.*

Kalit so‘zlar: *ESG ko‘rsatkichlari, barqaror rivojlanish, korporativ hisobdorlik, ekologik ko‘rsatkichlar, ijtimoiy mas'uliyat, korporativ boshqaruv, baholash tizimi, nomoliaviy hisobdorlik.*

Введение. В условиях усиливающегося глобального внимания к проблемам климатических изменений, социального неравенства и корпоративных скандалов ESG-концепция (Environmental, Social, Governance) превратилась из нишевого инструмента ответственного инвестирования в общепризнанный стандарт оценки нефинансовой результативности предприятий. По данным аналитического агентства Bloomberg Intelligence, глобальные активы под управлением с учётом ESG-факторов превысили 35 триллионов долларов США в 2022 году и продолжают демонстрировать устойчивый рост.

Тем не менее практическая реализация ESG-принципов сопряжена с существенной проблемой — отсутствием единой, методологически согласованной системы показателей, которая позволяла бы объективно, сопоставимо и воспроизводимо измерять результативность компаний по каждому из трёх направлений. Фрагментированность стандартов, разнообразие методологий и произвольность в отборе раскрываемых данных существенно снижают аналитическую ценность ESG-информации и затрудняют её использование стейкхолдерами.

Цель настоящего исследования состоит в разработке комплексной системы показателей ESG-результативности, основанной на критическом синтезе ведущих международных стандартов и адаптированной к условиям развивающихся экономик, в частности к экономике Республики Узбекистан.

Теоретические основы и обзор литературы. Концептуальные корни ESG-подхода восходят к теории заинтересованных сторон (stakeholder theory) Р. Фримена (1984) и концепции «тройного итога» (Triple Bottom Line) Дж. Элкингтона (1994), провозгласившего принцип измерения корпоративного успеха не только по финансовым, но и по социальным и экологическим результатам. В академической литературе сложились три основных направления в изучении ESG-показателей.

Первое направление исследует взаимосвязь между ESG-результативностью и финансовыми показателями предприятий. Мета-анализ Фруга и Хессле (Friede, Busch & Bassen, 2015), охвативший более 2000 эмпирических исследований, показал, что в 90% случаев ESG-результативность положительно коррелирует с финансовой доходностью. Второе направление фокусируется на проблемах измерения и сопоставимости ESG-данных. Берг, Колбель и Риготти (Berg, Kolbel & Rigotti, 2022) выявили значительное расхождение между оценками одних и тех же предприятий у разных ESG-рейтинговых агентств, обусловленное различиями в охвате показателей, методах агрегирования и источниках данных. Третье направление посвящено стандартизации раскрытия нефинансовой информации и включает анализ GRI, SASB, TCFD, а также рамочных документов ISSB.

На уровне международных организаций особую роль играют: Стандарты

GRI (Global Reporting Initiative), охватывающие более 40 тематических стандартов; стандарты SASB (Sustainability Accounting Standards Board), ориентированные на отраслевую специфику; Рекомендации TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), акцентирующие климатические риски; а также стандарты ISSB (International Sustainability Standards Board), нацеленные на унификацию требований на глобальном уровне.

Разработка системы показателей осуществлялась в четыре этапа. На первом этапе проведена инвентаризация и критический анализ ключевых международных стандартов нефинансовой отчётности. На втором — методом экспертных оценок (n=24 эксперта из академической среды, бизнеса и регуляторных органов) сформирован первичный перечень из 87 потенциальных индикаторов. На третьем этапе применялся метод анализа иерархий (МАИ) для ранжирования показателей по критериям: измеримость, доступность данных, релевантность для развивающихся рынков, международная сопоставимость. На четвёртом этапе система прошла апробацию на выборке из 30 крупнейших компаний Узбекистана.

В основу предлагаемой системы положены следующие методологические принципы: (1) иерархичность — трёхуровневая структура (пиллары → категории → показатели); (2) баланс количественных и качественных индикаторов; (3) масштабируемость — возможность адаптации для компаний различного размера и отраслей; (4) совместимость с ведущими международными стандартами; (5) ориентация на материальность — включение только показателей, существенных для стейкхолдеров.

Система показателей ESG-результативности

Таблица 1

Столпы	Категория	Ключевые показатели
E (Экология)	Климат и выбросы	Выбросы GHG (Scope 1, 2, 3), углеродоёмкость выручки, доля ВИЭ в энергопотреблении
	Ресурс эффективность	Энергоинтенсивность, водопотребление на единицу продукции, доля переработанных отходов
	Биоразнообразие	Площадь восстановленных экосистем, наличие политики по биоразнообразию
S (Социум)	Персонал	Индекс вовлеченности, текучесть кадров, охват обучением, разрыв в оплате труда по полу
	Охрана труда	LTIFR, TRIFR, смертность на производстве, расходы на ОТ/ТБ
	Сообщество	Инвестиции в местные сообщества (% от выручки), индекс социального воздействия
G	Совет директоров	Доля независимых директоров, гендерное

(Управление)		разнообразие совета, частота заседаний
	Прозрачность	Наличие верифицированной нефинансовой отчётности, оценка антикоррупционной политики
	Риск-менеджмент	Интеграция ESG в систему управления рисками, наличие комитета по устойчивому развитию

Апробация разработанной системы на выборке из 30 предприятий Узбекистана выявила ряд существенных закономерностей. Наиболее высокий уровень раскрытия ESG-информации демонстрируют предприятии с иностранным участием в капитале (средний балл 62/100) и предприятии, прошедшие листинг на Республиканской фондовой бирже «Ташкент» (58/100). Предприятии с исключительно государственным участием показали средний балл 41/100, частные компании — 29/100.

Сравнительный анализ по столпам показывает, что наиболее развитым в отечественных предприятиях является G-направление (среднее значение индекса 0,54 по шкале от 0 до 1), что обусловлено законодательными требованиями к корпоративному управлению. E-индекс в среднем составил 0,38, S-индекс — 0,43. Наибольший дефицит раскрытия зафиксирован по показателям Scope 3 выбросов, биоразнообразия и воздействия на местные сообщества.

Весовые коэффициенты, определённые методом МАИ, распределились следующим образом: E-пиллар — 35%, S-пиллар — 33%, G-пиллар — 32%, что свидетельствует о сбалансированности оценки и отсутствии доминирования какого-либо одного направления. Данное распределение согласуется с позицией ISSB, рассматривающего все три пиллара как взаимодополняющие.

Существенным практическим результатом является разработка алгоритма взвешенной агрегации частных показателей в интегральный ESG-индекс с возможностью отраслевой корректировки весов. Предложенный инструмент позволяет ранжировать компании как внутри одной отрасли, так и в межотраслевом разрезе, сохраняя при этом сопоставимость с международными рейтингами MSCI и Sustainalytics.

Заключение. Разработанная система показателей ESG-результативности представляет собой многоуровневый методологический инструмент, позволяющий комплексно оценить нефинансовую результативность предприятий по экологическому, социальному и управленческому направлениям. Её отличительными чертами являются: сбалансированность весовых коэффициентов, адаптируемость к отраслевой специфике, совместимость с ведущими международными стандартами, и практическая применимость в условиях развивающихся рынков.

Апробация на материалах традиционных предприятиях подтвердила работоспособность предложенного подхода и выявила ключевые направления для совершенствования корпоративных ESG-практик.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку отраслевых модификаций системы показателей, а также на изучение динамики ESG-результативности в контексте долгосрочного создания стоимости.

Список литературы

1. Berg, F., Kolbel, J.F., & Rigotti, R. (2022). Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. Review of Finance, 26(6), 1315–1344.

2. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210–233.

3. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford.

4. Назаров, Ш.Н. (2023). ESG-трансформация корпоративного управления в Узбекистане: проблемы и перспективы. Экономика и инновационные технологии, №2, с. 45–58.

5. Каримова, М.Б. (2022). Нефинансовая отчётность компаний как инструмент повышения инвестиционной привлекательности. Вестник ТГЭУ, №4, с. 112–124.

Жумақулов Озодбек Шуҳрат ўғли - “Инвестициялар ва инновациялар” кафедраси докторанти. Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти
e-mail: ojumaqulov.97@gmail.com

МИЛЛИЙ ХУСУСИЯТЛАРГА ХОС ИНВЕСТИЦИЯ МУҲИТИ ЖОЗИБАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ДАСТУРЛАРИ ВА ЛОЙИҲАЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ ЗАРУРЛИГИ

Аннотация. *ушбу мақолада инвестиция муҳитида айрим қонунларнинг ёки меъёрий ҳужжатларнинг тўлақонли бўлмаслигига алоҳида эътибор қаратилган. Амалдаги инвестиция муҳитига таъсир этувчи омиллар ҳамда уларнинг кўрсаткичлари асосланган.*

Калит сўзлар: *инвестиция муҳити, иқтисодиёт тармоқлари, хорижий инвестициялар, инвестор.*

Аннотация: *В данной статье рассматривается неполнота некоторых законов или нормативных документов в инвестиционной среде. Представлены факторы, влияющие на текущую инвестиционную среду, и их показатели.*

Ключевые слова: *инвестиционный климат, экономические сектора, иностранные инвестиции, инвестор.*

Abstract: *This article examines the incompleteness of certain laws and regulations in the investment environment. It presents the factors influencing the current investment environment and their impact.*

Key words: *investment climate, economic sectors, foreign investment, investor.*

Йирик иқтисодиётга эга мамлакатларда ишлаб чиқариш ва истеъмол ҳажмларининг кескин қисқариши, глобал ишлаб чиқариш занжирлари ва

савдо алоқаларининг издан чиқиши, дунё молия бозорларида хом-ашё товарлари нархи пасайиши эвазига иқтисодиётни қайта тиклаш учун йирик ҳажмдаги инвестициялар сарфланишига катта эҳтиёж сезилмоқда.

Инвестиция муҳитига айрим қонунларнинг ёки меъёрий ҳужжатларнинг тўлақонли бўлмаслиги салбий таъсир этади. Бундай камчиликларнинг мавжудлиги инвесторнинг ўз истиқболини белгилаш, қўйилманинг фойдалилик даражасини аниқлаш борасидаги қобилиятини камайтиради. Амалда инвестиция муҳити жозибадорлигига таъсир этувчи омиллар, асосан, тўрт гуруҳга бўлиниб, улар ҳуқуқий, сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий омилларни ташкил этади (1-жадвал).

1-жадвал

Инвестиция муҳити ҳолатини белгиловчи кенгайтирилган омиллар

Таъсир этувчи омиллар гуруҳи	**Кўрсаткичлари**
1.СИЁСИЙ ОМИЛЛАР	1. Давлатнинг ички ва ташқи инввестициялар бўйича сиёсати 2. Давлатнинг иқтисодиётга аралашиш даражаси 3. Мамлакатнинг халқаро шартномаларга қўшилганлик даражаси 4. Мамлакатнинг халқаро битимларга риоя қилиши 5. Сиёсий аҳволнинг барқарорлиги (сиёсий ҳаракатлар, тўқнашувлар, қўшни давлатларнинг осойишталиги) 6. Сиёсий ҳокимиятнинг мақсадли ҳаракати 7. Давлат аппаратининг самарали иш юритиши 8. Кўп партиявийлик ва сиёсий гуруҳларнинг мавқеи 9. Солиқ, валюта, нарх, пул-кредит сиёсатининг инвестиция сиёсатига уйғунлиги 10. Мамлакатдаги экологик вазият ва ҳукуматнинг экологик соғломлаштириш бўйича сиёсати кўлами
2.ИҚТИСОДИЙ ОМИЛЛАР	1. Мамлакатнинг иқтисодий аҳволи 2. Инфляция даражаси 3. Солиқ имтиёзлари 4. Божхона тартиби 5. Мамлакатнинг табиий ва хом ашё ресурслари ҳолати 6. Ишчи кучи ҳолати ва қиймати 7. Ишчи кучидан фойдаланиш тартиби 8. Муайян товарлар учун талаб ва таклиф 9. Рақобат ва баҳонинг эркинлиги 10. Валюта конвертацияси, миллий валюта курсининг барқарорлиги 11. Банк фоиз ставкалари 12. Мамлакатнинг ташқи иқтисодий алоқалари 13. Мамлакатнинг географик жиҳатдан жойлашуви (табиий офатлар, денгиз ва қуруқлик йўллари, иқлим шароити)

Таъсир этувчи омиллар гуруҳи	Кўрсаткичлари
3. ИЖТИМОИЙ ОМИЛЛАР	1. Хусусий мулк ҳамда хорижий инвестицияларга нисбатан маҳаллий аҳоли муносабати 2. Мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий аҳволи 3. Аҳолининг мафкуравий қарашлари ва уларнинг турли-туманлиги 4. Мамлакатда турли миллатликка нисбатан мавжуд муносабат 5. Аҳолининг саводхонлик даражаси 6. Ишчи-мутахассислар малакаси, кўникмалари ва тажрибаларининг ўсиб бориши ва унга интилиш 7. Янгиликлар ва турли хил ихтироларга аҳолининг муносабати ва уларни қабул қилиш даражаси
4. ҲУҚУҚИЙ ОМИЛЛАР	1.Инвестиция фаолияти ҳуқуқий асосларининг мустаҳкамлик даражаси 2.Инвестиция фаолиятини бевосита таъминловчи ҳуқуқий асоснинг мустаҳкамлик даражаси 3. Инвестиция фаолиятининг меъёрий асослари (фармонлар, қарорлар, қонунлар, низомлар, йўриқномалар ва ҳ.к.)

Ушбу омиллар миллий хусусиятларга хос инвестиция муҳити жозибадорлигини ошириш дастурлари ва лойиҳаларни ишлаб чиқишда муҳим аҳамият касб этади. Бунинг учун қуйидаги қўшимча чора-тадбирларни бажариш лозим бўлади:

– иқтисодиёт тармоқларига хорижий инвестицияларни пропорционал жалб этишнинг умумлашган аниқ дастурини ишлаб чиқиш;

– тармоқ хусусияти ва иқтисодиёт ривожига қараб эркин иқтисодий ҳудудлар ташкил этиш орқали хорижий инвестицияларни жалб қилишни рағбатлантириш;

– тармоқлардаги масъул ходимларнинг хорижий инвестицияларни жалб этишдаги фаоллиги ва масъуллигини ошириш;

– тармоқларда алоқа, телекоммуникацияни ривожлантириш орқали инвесторларнинг эркин ва тўлиқ ахборотлар олишини таъминлаш.

Хулоса қилиб айтганда, ушбу омилларнинг тўғри ва самарали тақсимоти натижасида Ўзбекистонда хорижий инвесторлар фаолияти учун қулай инвестиция муҳитини яратилиб, хорижий инвесторларни республикага кўпроқ жалб этиш имкониятлари яратилади деб ҳисоблаймиз.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ғозибеков Д.Ғ., Қоралиев Т.М. Инвестиция фаолиятини ташкил этиш ва давлат томонидан тартибга солиш. – Т.: ТМИ., 1997-72 б.

2. Ўлмасов А., Тўхлиев Н. Бозор иқтисодиёти: қисқа луғат-маълумотнома.-Т.: Қомуслар бош таҳририяти. 1991.-41 б.

3. Байхонов Б.Т. Ўзбекистон иқтисодиётида инвестицияларнинг тармоқлараро тақсимланишини эконометрик моделлаштириш услубиётини такомиллаштириш. Монография. -Т.: IQTISODIYOT, 2017 й.–207 б.

4. Иванов, А.П. Финансовые методы управления инвестиционной привлекательностью компании / Иванов А.П., Сахаров И.В, Хрусталев.Э.Ю. // Аудит ифинансовый анализ. - 2006. - № 1. - С. 126.

И.Р.Бердикулова – СамИЭС, PhD кафедра «Экономический анализ и статистика». **e-mail:** irodaberdikulova82@gmail.com

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПРИМЕНЯЮЩИХ И НЕ ПРИМЕНЯЮЩИХ ESG-ПОДХОДЫ

Аннотация. *В статье проводится сравнительный анализ деятельности предприятий, внедривших ESG-принципы (Environmental, Social, Governance – экологические, социальные и управленческие критерии), и предприятия, функционирующие вне данной концепции. На основе обобщения международной и отечественной практики выявлены ключевые различия в финансовых результатах, инвестиционной привлекательности, репутационных рисках и долгосрочной устойчивости бизнеса. Установлено, что ESG-ориентированные предприятия демонстрируют более высокую стрессоустойчивость в периоды экономической нестабильности, пользуются повышенным доверием со стороны инвесторов и обеспечивают более качественное корпоративное управление. Результаты исследования формируют практические рекомендации для руководителей предприятий, государственных органов и инвесторов по ускорению ESG-трансформации корпоративного сектора.*

Ключевые слова: *ESG, устойчивое развитие, корпоративная ответственность, сравнительный анализ, инвестиционная привлекательность, нефинансовая отчётность, корпоративное управление, экологические риски, социальная политика предприятия.*

Abstract. *This article presents a comparative analysis of enterprises that have implemented ESG principles (Environmental, Social, and Governance) and companies operating outside this framework. Based on a synthesis of international and domestic practices, key differences in financial performance, investment attractiveness, reputational risks, and long-term business sustainability are identified. ESG-oriented companies demonstrate greater resilience during periods of economic instability, enjoy higher investor confidence, and ensure better corporate governance. The findings generate practical recommendations for business leaders, government agencies, and investors to accelerate ESG transformation of the corporate sector.*

Keywords: *ESG, sustainable development, corporate responsibility, comparative analysis, investment attractiveness, non-financial reporting, corporate governance, environmental risks, social policy.*

Annotatsiya. *Ushbu maqolada ESG tamoyillarini (Environmental, Social,*

Governance — ekologik, ijtimoiy va boshqaruv mezonlari) joriy etgan korxonalar va ushbu kontseptsiyadan tashqarida faoliyat yuritayotgan korxonalarning faoliyati qiyosiy tahlil qilinadi. Xalqaro va mahalliy amaliyotni umumlashtirish asosida moliyaviy natijalar, investitsion jozibadorlik, xavflar va biznesning uzoq muddatli barqarorligi sohasidagi asosiy farqlar aniqlangan. ESG yo'nalishidagi korxonalar iqtisodiy beqarorlik davrlarida yuqori chidamlilik ko'rsatishi, investorlar tomonidan katta ishonchga ega bo'lishi va sifatliroq korporativ boshqaruvni ta'minlashi aniqlandi. Tadqiqot natijalari korxona rahbarlari, davlat organlari va investorlar uchun korporativ sektorning ESG-transformatsiyasini tezlashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalarni shakllantiradi.

Kalit so'zlar: *ESG, barqaror rivojlanish, korporativ mas'uliyat, qiyosiy tahlil, investitsion jozibadorlik, nomoliviy hisobot, korporativ boshqaruv, ekologik xavflar, korxonaning ijtimoiy siyosati.*

Введение. Концепция ESG (Environmental, Social, Governance) в последние десятилетия трансформировалась из узкоспециализированного инструмента ответственного инвестирования в универсальный стандарт оценки деятельности предприятий. По данным Глобальной инициативы по отчётности (GRI), к 2023 году более 90% компаний из списка Fortune 500 публикуют нефинансовую отчётность, отражающую их экологическую, социальную и управленческую политику.

Актуальность данного исследования обусловлена нарастающим давлением глобальных рынков капитала, требующих от эмитентов транспарентности в вопросах устойчивого развития, а также объективной необходимостью оценить реальный экономический эффект от внедрения ESG-подходов на уровне отдельного предприятия. Особую значимость это приобретает для экономик развивающихся стран, в том числе Узбекистана, активно интегрирующегося в международные инвестиционные потоки.

Целью настоящего исследования является выявление количественных и качественных различий между предприятиями, применяющими ESG-принципы, и предприятиями, функционирующими без данных критериев, с последующей формулировкой практических рекомендаций для различных категорий стейкхолдеров.

Методология исследования. Исследование основано на комплексном применении следующих методов: сравнительного анализа, систематизации и обобщения научных источников, индуктивного и дедуктивного подходов, а также метода кейс-стади. В качестве информационной базы использовались данные рейтинговых агентств MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, ежегодные отчёты компаний, аналитические материалы McKinsey Global Institute, BlackRock Investment Institute и отчёты Программы ООН по окружающей среде (UNEP).

Сравнительный анализ: ключевые параметры. В таблице 1 представлены ключевые параметры сравнения ESG-ориентированных предприятий и предприятий без ESG-стратегии.

Сравнительные характеристики предприятий

Таблица 1

Критерий	Компании с ESG	Компании без ESG
Доходность акций (5 лет)	+12,4% годовых (ср.)	+7,1% годовых (ср.)
Стоимость привлечения капитала	Ниже на 0,8–1,2 п.п.	Выше на 0,8–1,2 п.п.
Доступ к «зелёному» финансированию	Широкий (ESG-облигации, SLB)	Ограниченный или отсутствует
Волатильность акций в кризис	Ниже на 15–20%	Выше на 15–20%
Текучесть кадров	7–9% в год	14–18% в год
Частота штрафных санкций	Низкая	Высокая
Репутационные инциденты	Редкие, быстро управляемые	Частые, длительные
Прозрачность управления	Высокая, верифицированная	Низкая или формальная
Удовлетворённость стейкхолдеров	75–85%	45–55%

Анализ. Ключевым результатом исследования является статистически значимое превосходство ESG-компаний по показателям доходности инвестированного капитала (ROIC) в долгосрочном периоде. Мета анализ 51 исследования, проведённого McKinsey (2022), показал: 88% изученных работ фиксируют положительную корреляцию между высокими ESG-рейтингами и финансовой устойчивостью компаний. Средняя премия за устойчивость (sustainability premium) при оценке бизнеса составляет 10–20% к рыночной капитализации.

Особо показательна динамика в кризисные периоды: в 2020 году (пандемия COVID-19) индекс MSCI World ESG Leaders снизился на 5,2%, тогда как широкий индекс MSCI World — на 7,7%. Это подтверждает гипотезу о более высокой стрессоустойчивости ESG-бизнеса.

ESG-ориентированные компании получают доступ к расширенному спектру финансовых инструментов: «зелёным» облигациям (green bonds), кредитам с привязкой к устойчивости (sustainability-linked loans, SLL) и специализированным ESG-фондам. По данным Bloomberg NEF, в 2022 году глобальный объём ESG-активов под управлением превысил 35 трлн долл. США, а к 2025 году прогнозируется его рост до 50 трлн долл.

Компании без ESG-рейтинга или с низкими показателями устойчивости сталкиваются с ограниченным доступом к

институциональному капиталу: крупнейшие управляющие компании — BlackRock, Vanguard, State Street — de facto требуют раскрытия ESG-информации как условие включения в инвестиционный портфель.

ESG-стратегия функционирует как интегрированная система управления операционными, регуляторными и репутационными рисками. Предприятия, внедрившие экологический мониторинг, в 2,3 раза реже подвергаются штрафным санкциям со стороны регуляторов (данные MSCI, 2023). Компании с развитой социальной политикой демонстрируют более низкий уровень трудовых конфликтов: индекс текучести кадров у них составляет 7–9% против 14–18% у компаний без таких программ.

Принципиально важен компонент управления (G-фактор): компании с независимым советом директоров и прозрачными механизмами вознаграждения менеджмента значительно реже становятся участниками корпоративных скандалов, что напрямую коррелирует с долгосрочной устойчивостью бизнеса.

Нематериальные активы — бренд, репутация, доверие сообщества — становятся всё более значимыми факторами конкурентоспособности. Исследование Edelman Trust Barometer (2023) показало: 64% потребителей отдают предпочтение брендам с выраженной социальной позицией. ESG-компании формируют более лояльную клиентскую базу, что транслируется в устойчивые потоки выручки.

Заключение. Проведённый сравнительный анализ убедительно демонстрирует, что внедрение ESG-принципов является не только элементом корпоративной социальной ответственности, но и экономически обоснованной стратегией повышения конкурентоспособности и долгосрочной финансовой устойчивости предприятий. Разрыв между ESG- и не-ESG-компаниями по ключевым метрикам — доходности, стоимости капитала, управлению рисками и репутационному капиталу — имеет устойчивую тенденцию к нарастанию. Для экономик стран с формирующимися рынками, включая Узбекистан, стратегически важным является не столько следование моде на «устойчивость», сколько системное создание институциональной среды, стимулирующей ESG-трансформацию корпоративного сектора как механизма повышения глобальной конкурентоспособности национальных предприятий и привлечения качественного иностранного инвестиционного капитала.

Список литературы

1. Friede, G., Busch, T., Bassen, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies // Journal of Sustainable Finance & Investment. — 2015. — Vol. 5. — № 4. — P. 210–233.

2. McKinsey Global Institute. ESG and financial performance: Uncovering the mechanisms. — New York: McKinsey & Company, 2022. — 48 p.

3. MSCI ESG Research. Foundations of ESG Investing. How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance. — 2023. — 36 p.

4. BlackRock Investment Institute. Sustainability: the future of investing. — 2020. — 24 p.

5. GRI Standards. Global Reporting Initiative. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.globalreporting.org/standards (дата обращения: 15.02.2024).

6. ISSB. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. — IFRS Foundation, 2023.

7. Edelman Trust Barometer. Global Report 2023. — Chicago: Edelman, 2023. — 72 p.

8. Bloomberg NEF. Sustainable Finance Market Outlook 2023. — New York: Bloomberg, 2023.

9. Каримов, Н. А. Перспективы внедрения ESG-стандартов в корпоративный сектор Узбекистана // Экономика и инновационные технологии. — 2023. — № 3. — С. 45–57.

10. Юсупов, Д. Т. Нефинансовая отчётность как инструмент управления репутационными рисками предприятия // Вестник ТГЭУ. — 2022. — № 4. — С. 112–123.

Xusenova Mexrangiz Gayratovna - Toshkent shahridagi Vestminster xalqaro universiteti tayanch doktoranti. **e-mail:** mex.xusenova@wiut.uz +998904472550

MEHMONXONA SANOATIDA ESG (ATROF-MUHIT, JAMIYAT VA BOSHQARUV) TAMOYILLARINI INTEGRATSIYA QILISH: MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR

Annotation. *This article examines the current state of ESG adoption in hotel industry, the impact of national policies, and the benefits of implementing ESG strategies. Also it highlights global best practices and the financial advantages of ESG compliance. The study also presents an analysis of ESG implementation challenges and provides recommendations for enhancing sustainability in Uzbekistan's hospitality sector.*

Keywords: *ESG, hospitality industry, ssustainable tourism, Green hotels.*

Annotatsiya. *Ushbu maqolada mehmonxona sanoatida ESG tamoyillarini joriy etishning hozirgi holati, milliy siyosatning ta'siri hamda ESG strategiyalarini amalga oshirishning afzalliklari tahlil qilinadi. Shuningdek, unda global ilg'or tajribalar va ESG talablariga rioya qilishning moliyaviy ustunliklari yoritilgan. Tadqiqotda ESGni joriy etish bilan bog'liq muammolar tahlil qilinib, O'zbekiston mehmondo'stlik sohasida barqarorlikni oshirish bo'yicha tavsiyalar berilgan.*

Kalit so'zlar: *ESG, mehmondo'stlik sanoati, barqaror turizm, yashil mehmonxonalar.*

Аннотация: *В данной статье анализируется текущее состояние внедрения принципов ESG в гостиничной индустрии, влияние национальной политики, а также преимущества реализации ESG-стратегий. Кроме того, освещаются мировые передовые практики и финансовые преимущества соблюдения требований ESG. В исследовании также проводится анализ проблем, связанных с внедрением ESG, и предлагаются рекомендации по повышению устойчивости сектора гостеприимства в Узбекистане.*

Ключевые слова: *ESG, индустрия гостеприимства, устойчивый туризм, экологичные отели.*

Bugungi kunda mehmonxona sanoati turistlar oqimi hisobiga tezlik bilan rivojlanib bormoqda. Bundan kelib chiqqan holda mehmonxonalarning tabiiy resurslardan oqilona foydalanishi, chiqindilarni nazorat qilishi va kamaytirishi, xodimlariga o‘suvchi va adolatli ish joylarini yaratishi kabi masalalar chuqur ilmiy va tizimli tahlillar olib borilmoqda. Atrof-muhit, Ijtimoiy va Korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillarini normativ-huquqiy tizimga faol integratsiya qilishni boshladi, bunda asosiy e’tibor mehmondo‘stlik va mehmonxona sektorida barqarorlikni rivojlantirishga qaratilgan. O‘zbekistonda ham bu sohada bir nechta islohitlar amalga oshirilmoqda, xususan so‘nggi yillarda Atrof-muhit, Ijtimoiy va Korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillarini normativ-huquqiy bazaga faol integratsiya qilishni boshladi, bunda asosiy e’tibor mehmondo‘stlik va mehmonxona sektorida barqarorlikni rivojlantirishga qaratilgan. Ekologik barqaror faoliyatlar uchun standartlashtirilgan mezonlarni belgilash maqsadida milliy “Yashil taksonomiya” ishlab chiqmoqda (OECD, 2023). Ushbu tashabbus investitsiyalarni yashil loyihalarga yo‘naltirish orqali mamlakatning “yashil iqtisodiyot”ga o‘tishini qo‘llab-quvvatlashga xizmat qiladi. 2024-yilda PwC tomonidan o‘tkazilgan so‘rovnomaga ko‘ra, O‘zbekistondagi bizneslarning 50 foizi kelgusi uch yil ichida ESG biznesga sezilarli ta’sir ko‘rsatishini ta’kidlashmoqda (PwC Uzbekistan, 2024). Bu esa turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi kompaniyalarni ESG tamoyillarini o‘z faoliyatlariga integratsiya qilishga undamoqda.

Turizm sanoatida barqarorlikni oshirish bo‘yicha quyidagi choralar ko‘rilmoqda:

- ekologik talablarni kuchaytirish
- chiqindilarni boshqarishni yaxshilash
- suvni tejash
- yashil mehmonxonalar va qayta tiklanuvchi energiya infratuzilmasiga investitsiyalar

O‘zbekistonda 2019-yilda yangi tahrirda qabul qilingan “Turizm to‘g‘risida”gi qonunning bir necha moddalari ESG tamoyillariga bilvosita mos keladi. Xususan, ekologik yo‘nalishda:

- 4-modda: barqaror turizm rivoji
- 10-modda: ekoturizm va tabiiy obyektlarni himoya qilish
- 25-modda: chiqindi, energiya va ekologik infratuzilma

ijtimoiy yo‘nalishda:

- 7-modda: mahalliy aholi bandligi
- 13-modda: nogironlar uchun turizm
- 18-modda: xodimlar malakasi va mehnat etikasi

boshqaruv (Governance)da:

- 6-modda: davlat siyosati
- 20-modda: litsenziyalash
- 30-modda: xorijiy investitsiyalar

Kompaniyalar, xususan mehmonxonalarning ham barqaror o‘sishlik darajasi nafaqat moliyaviy natijalar bilan, balki ESG ko‘rsatkichlari bo‘yicha ham baholanmoqda (Back, 2024).

ESG tushunchasi ilk bor 2004-yilda **Global Compact** hisobotida kiritilgan.

CSR (Korporativ ijtimoiy mas'uliyat) esa ESGning asosiy ildizi bo‘lib, 1950-yillardan rivojlangan (Bowen, 2023).

Tadqiqotlarga ko‘ra:

- ESG reytinglari kompaniya moliyaviy natijalarini yaxshilaydi
- ESG kompaniyalari raqobatbardosh bo‘ladi
- marketing va brend kuchayadi

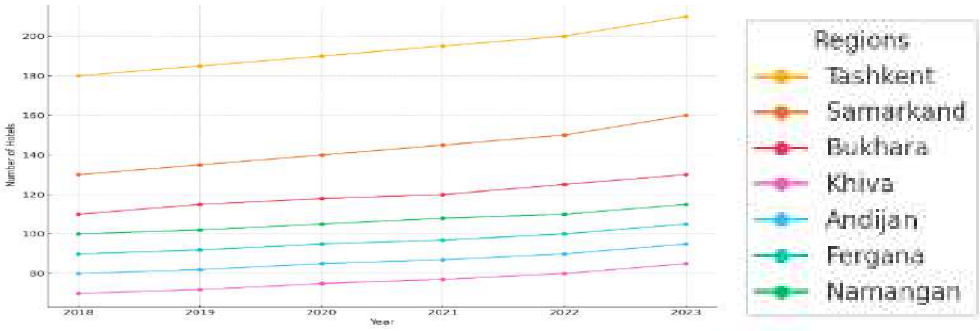
2023-yil iyul oyida O‘zbekiston davlat standartlashtirish agentligi tomonidan O‘z DSt 3220:2023 “Turistik xizmatlar. Joylashtirish vositalari. Umumiy talablar” davlat standarti qabul qilindi (O‘zbekiston Respublikasi davlat standarti, 2023). Mazkur standart 2023-yil noyabr oyidan kuchga kirib, joylashtirish vositalariga qo‘yiladigan keng qamrovli talablarni belgilaydi. U bino va inshootlar talablari, texnik jihozlanish, xonalar qulayliklari, gigiyena me’yorlari hamda xodimlarni tayyorlash masalalarini o‘z ichiga oladi. Standartni ishlab chiqishda yirik mehmonxona tarmoqlari va turli davlat vazirliklari bilan hamkorlik qilingan bo‘lib, bu uning xalqaro ilg‘or tajribalar bilan uyg‘unligini ta’minlaydi. Mazkur tashabbuslar, ayniqsa mehmondo‘stlik sohasida barqaror rivojlanishni ta’minlash nuqtai nazaridan O‘zbekistonning ESG tamoyillarini normativ-huquqiy tizim va amaliy faoliyatga integratsiya qilishga bo‘lgan qat’iy intilishini aks ettiradi.

Hozirda kompaniyalarning, jumladan mehmonxonalarning rivojlanganlik darajasi nafaqat ularning moliyaviy natijalari bilan, balki atrof-muhit, ijtimoiy va korporativ boshqaruv (ESG) amaliyotlari asosida ham baholanmoqda (Back, 2024).

ESG kompaniyaning barqaror rivojlanishga qo‘shayotgan uzoq muddatli ta’siri, etik faoliyati va mas’uliyatli boshqaruv darajasini baholash uchun xizmat qiluvchi muhim konseptual asos hisoblanadi. Investorlar, iste’molchilar va tartibga soluvchi organlar tomonidan barqaror amaliyotlarni joriy etish bo‘yicha bosim ortib borayotgan bir sharoitda, ESG korporativ strategiyaning ajralmas qismiga aylanmoqda. ESGning ekologik (Environmental) komponenti korxonalarning tabiiy resurslar bilan o‘zaro aloqasi va iqlim o‘zgarishiga qarshi kurashishdagi sa’y-harakatlarini tahlil qiladi. Bunga karbon chiqindilarini kamaytirish, chiqindilarni boshqarish va resurslardan barqaror foydalanish kiradi. Ijtimoiy (Social) komponent kompaniyaning xodimlar, mijozlar va faoliyat yuritayotgan jamiyat bilan munosabatlariga e’tibor qaratadi. Bu adolatli mehnat sharoitlari, xilma-xillik va ijtimoiy mas’uliyatni ta’minlashni o‘z ichiga oladi. Boshqaruv (Governance) komponenti esa kompaniya rahbariyati, etik qaror qabul qilish jarayonlari, shaffoflik darajasi va korporativ qonunchilikka rioya etilishini baholaydi. ESG tushunchasi ilk bor 2004-yilda “The Global Compact” hisobotida rasman ilgari surilgan (The Global Compact, 2004).

Mehmonxona sanoati turizm sohasidagi asosiy xizmat turlaridan biri hisoblanadi, chunki u turizm sanoati daromadining 50–60 foizini tashkil etadi. World Tourism Organization ma’lumotlariga ko‘ra, joylashtirish, oziq-ovqat va ichimliklar, ko‘ngilochar xizmatlar, savdo va boshqa xizmatlar hamda mahsulotlarni o‘z ichiga olgan turizm xizmatlari 2024-yilda rekord darajada — 1,9 trillion AQSh dollari miqdorida daromad keltirgan. Bu ko‘rsatkich pandemiyadan

oldingi 2019-yildagi 1,481 trillion AQSh dollariga nisbatan qariyb 3 foizga yuqori hisoblanadi (UNWTO highlights, 2023). So‘nggi yillarda O‘zbekiston mehmonxona sanoati ham jadal sur’atlarda rivojlanmoqda, xususan mehmonxonalar va xonalar soni sezilarli darajada oshdi. Ayniqsa, Tashkent, Samarkand va Bukhara shaharlarida bu o‘sish yaqqol kuzatilmoqda. 2018-yilda O‘zbekistonda jami mehmonxonalar soni 916 tani tashkil etgan bo‘lsa, 2023-yilga kelib bu ko‘rsatkich 1 387 taga yetdi va o‘sish tendensiyasi davom etmoqda (O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi, 2021). 2023-yil holatiga ko‘ra, eng ko‘p mehmonxonalar mos ravishda Toshkentda — 210 ta, Samarqandda — 160 ta va Buxoroda — 125 tani tashkil etadi (1-rasm).



1-rasm. O‘zbekistonda hududlar kesimida mehmonxonalar sonining o‘sishi (2018–2023)*

*Muallif tomonidan O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi ma’lumotlari asosida tuzilgan.

O‘zbekistonda mehmondo‘stlik sanoatiga ESG tamoyillarini integratsiya qilish ham muhim muammolarni, ham katta imkoniyatlarni yuzaga keltiradi. Normativ-huquqiy bo‘shliqlar, moliyaviy cheklovlar va xabardorlikning past darajasi ESGni keng joriy etishga to‘sqinlik qilayotgan bo‘lsa-da, global miqyosda barqarorlikka bo‘lgan e’tiborning ortib borayotgani mamlakat mehmonxona sektorini xalqaro ilg‘or tajribalar bilan uyg‘unlashtirish zaruratini kuchaytirmoqda.

Davlat tashabbuslari, jumladan “Yashil taksonomiya”ni ishlab chiqish va barqarorlikka oid yangilangan me’yoriy hujjatlar O‘zbekistonning ekologik mas’uliyatli turizm sanoatini rivojlantirishga bo‘lgan qat’iy intilishini aks ettiradi. Biroq ushbu tashabbuslarni samarali amalga oshirish va nazorat qilish uchun qo‘shimcha choralar zarur. Davlat-xususiy sheriklikni mustahkamlash, moliyaviy rag‘batlantirish mexanizmlarini joriy etish hamda ESG bo‘yicha ta’limni rivojlantirish transformatsiyani jadallashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy nuqtai nazardan, ESG strategiyalarini joriy etgan mehmonxonalar uzoq muddatli foyda olish imkoniyatiga ega bo‘ladi, jumladan xarajatlarni kamaytirish, investorlar qiziqishini oshirish va brend obro‘sini mustahkamlash. Ekologik mas’uliyatli mehmonxonalar, shuningdek, turar joy tanlashda barqarorlikka ustuvor ahamiyat beradigan ekologik ongli sayyohlar segmentini ham jalb qilishi mumkin. Bundan tashqari, ESG talablariga rioya qilish kengroq Barqaror rivojlanish maqsadlariga (SDG) — masalan, iqlim o‘zgarishiga qarshi kurash, mas’uliyatli iste’mol va inklyuziv iqtisodiy o‘sishga — hissa qo‘shadi. ESG tamoyillarini biznes faoliyatiga integratsiya qilish orqali O‘zbekiston mehmonxona

sanoati milliy barqaror rivojlanish maqsadlariga erishishda muhim rol o‘ynashi bilan birga, global turizm bozorida raqobatbardoshligini ham saqlab qoladi. Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonda mehmondo‘stlik sohasida ESGni joriy etish hali dastlabki bosqichda bo‘lsa-da, normativ-huquqiy rivojlanishlar, xalqaro hamkorliklar va soha tashabbuslari bilan qo‘llab-quvvatlanayotgan ijobiy dinamika kelgusida barqaror rivojlanish uchun mustahkam asos yaratmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Back, K. J, 2024. ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all. Tourism Management, 105, 104954. https://doi.org/10.1016/j.tour man.2024.104954
2. Bowen, H., 2020. Social Responsibilities of the Businessman. Available online: https://books.google.com/books/about/Social_Responsibilities_of_the_Businessm.html?hl=el&id=ALIPAwAAQBAJ (accessed on 15 February 2025).
3. Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles. Reference number: IWA 48:2024(en), First edition 2024-11 https://www.iso.org/standard/89240.html
4. Lin, M. S., Zhang, H., Luo, Y., & Li, Y., 2024. Environmental, social, and governance (ESG) measurement in the tourism and hospitality industry: Views from a developing country. Journal of Travel & Tourism Marketing, 41(1), 154–168.
5. OECD, 2023. Financing Uzbekistan’s Green Transition: Capital Market Development and Opportunities for Green Bond Issuance, Green Finance and Investment, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/27d2489d-en
6. Passas, I. 2024, . The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. Encyclopedia 2024, 4, 1711–1720. https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112
7. PwC, 2024. ESG in Uzbekistan agenda https://www.pwc.com/kz/en/assets/esg-awareness
8. S&P Global Impact Report, 2020, https://www.spglobal.com/en/who-we-are/corporate-responsibility/impact-report-2020.pdf
9. State Committee on Statistics of the Republic of Uzbekistan, 2021 “O‘zbekistonda Turizm 2018-2021” Toshkent https://lex.uz/uz/docs/-4428097
10. State Standard of the Republic of Uzbekistan, 2023 O‘z DSt 3220:2023. Tourism services. Accommodation facilities. General requirements, Uzbekistan Technical Regulation Agency under the Ministry of Investments, Industry, and Trade of the Republic of Uzbekistan, https://tourquality.uz/upload/iblock/c15/rjl9feo8slp8gr6qd8yolpheo3y1wlbr.pdf
11. The Global Compact, 2004. “Who Cares Wins” United Nations Department of Public Information. 57899—December 2004. https://documents1.worldbank.org/curated/pt/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf
12. UN Tourism, 2024 https://www.unwto.org/tourism-statistics/environmental-social-governance-tourism-technical-information
13. UNTWO highlights, 2023 - https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024

14. United Nations General Assembly, 2015, https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-09/SDG%20Resource%20Document_Targets%20Overview.pdf

Irēna Kokina - Professor of Department of Law, Management and Economics of Daugavpils University, **e-mail:** irena.kokina@du.lv.
Rita Baltere - Docent of Department of Law, Management and Economics of Daugavpils University, **e-mail: rita.baltere@du.lv.**
Abdumannonov Bekzod Maksudovich - Assistant of the Department of "Management" of the Samarkand Institute of Economics and Service.
e-mail: b.abdumannonov1982@gmail.com
Saidirasulov Alisher Zakirovich - Teacher of the "Department of Business Management" of the Samarkand State University of Architecture and Construction.
e-mail: alishersaydirasulov4@gmail.com

ASSESSMENT OF CLIMATE CHANGE–RELATED EMERGENCY SITUATIONS IN UZBEKISTAN

Abstract. *In recent years, due to climate change, the number of natural disasters in the republic has significantly increased, namely earthquakes, mudslides, landslides, strong winds, floods, natural fires, and avalanches. Due to the ongoing situation related to global climate change, it is urgent to take measures to adapt to climate change in the republic, study and research emergency situations related to climate change, and reduce losses related to natural disasters. The report presents information such as the reduction of water sources, decrease in soil moisture, and climate change leading to a number of negative consequences in Uzbekistan.*

Keywords: *Climate change, lakes, rain, snowmelt, risk, greenhouse gases, atmosphere, global warming, environmental problem, and polluting gases.*

Introduction. Geographically, Uzbekistan is a region that includes mountain systems, vast deserts, pastures, and hills. The climate is sharply continental, characterized by large amplitudes of day-night and seasonal temperatures, high solar radiation, and relatively low humidity.

Analyses. The increase in air temperature in the region is twice the global average, the number of extremely hot days has increased by 2 times in recent years, a third of the glacier area has melted. As a result, other catastrophic hazards such as earthquakes, floods, landslides and avalanches threaten. A large part of the republic is significantly affected by climate change, and climate change and its consequences have a negative impact on socio-economic development, people's lifestyle and health, and the sustainable operation of economic facilities. In recent years, the number of natural disasters in the republic has significantly increased due to climate change. The average number of natural disasters in 2001-2022 was 241 cases. Of these, 46% are earthquakes, 27% are mudslides, 13.5% are landslides, 8.7% are strong winds, 2.4% are floods, 1.6% are natural fires, 0.8% are avalanches, and others.

Due to the ongoing situation with global climate change, it is an urgent task in the republic to take measures to adapt to climate change, study and research emergency situations related to climate change, and reduce losses associated with natural disasters. Climate change is a widespread, rapid and accelerating process. People living in almost all parts of the world are feeling the effects of climate change on their bodies. On hot days, we all talk a lot about global warming and worry about the future. However, it would be more correct to call such vagaries of the weather in recent times collectively as “climate change”. Because the weather shows its vagaries not only in summer, but also in winter. Climate change is a global environmental problem that has arisen as a result of increased greenhouse gas emissions.

Experts say that the main factor in climate change is the greenhouse effect. That is, the Earth, in turn, returns the light from the sun to space through the atmosphere. Some of this light, instead of escaping into space, is absorbed by various gases emitted by humans. As a result, the Earth's surface heats up more than normal and a greenhouse layer is formed that affects the climate. As a result, there is little difference between the highest and lowest temperatures during the day. That is, people and nature are exposed to hot and humid air at night as well as during the day. Such daily heat causes a sharp warming phenomenon. The main gas that creates the greenhouse effect is carbon dioxide. It is added to the atmosphere both naturally and artificially. Other harmful gases such as methane and nitrous oxide are released into the air due to the human factor, which determine the level of the overall greenhouse effect. The increase in greenhouse gas concentrations disrupts the natural heat balance on the planet and causes the anthropogenic greenhouse effect.

Along with global warming, climate change is also a problem that causes erratic rainfall patterns, sometimes causing droughts, and sometimes causing sudden increases in rainfall and flooding. The temperature of the Earth has increased by 1 °C. This may not seem like a significant number, but if we look at it as an average indicator on the surface of the planet, we can see that the change is significant, as a result of which glaciers are melting and sea levels are rising sharply. If the emission of greenhouse gases is not stopped, scientists predict that the average temperature of the Earth will increase by 4 °C. This will make most of the land unfit for human life [5].

Climate change-related problems in Uzbekistan are associated with floods and mudflows caused by snowmelt, waterlogging. About 90% of the republic's water resources come from the eastern mountain watersheds located in neighboring Kyrgyzstan and Tajikistan. There are more than 315 natural lakes in the high mountains of Central Asia, of which 43 are in the Republic of Uzbekistan, 12 in the Republic of Tajikistan, and 260 in Kyrgyzstan. The lakes are saturated with rain and snowmelt. As a result, 46% of the territory of Uzbekistan is considered flood-prone. Every year, in the spring and summer, floods and mudflows occur frequently in the republic and cause significant material damage. They cause significant damage to settlements and economic facilities by washing away crops, destroying irrigation canals, bridges, washing away soil and railways, etc. [1].

Another major threat in the republic is usually heavy precipitation (rain, heavy snow). The intensity of dangerous precipitation ranges from 1.0 to 3.5 mm / min. As a rule, it lasts for a short time, but causes significant damage. In March-May, flood activity is expected in the foothills of the republic in the Tashkent, Jizzakh, Navoi, Samarkand, Kashkadarya, Surkhandarya regions and the Fergana Valley. As a result of the uneven distribution of precipitation across the country, local flash floods occur. Flood activity on the mountain slopes of Namangan, Fergana, Tashkent, Jizzakh, Samarkand, Kashkadarya and Surkhandarya regions continues in May-July and October-November. As a result of the increase in temperature, glacial flash floods are observed in the south of the Fergana Valley. There is also a risk of flash floods in the north and south of the Fergana Valley, Namangan and Fergana regions, as a result of the rupture of dams of natural lakes in the high mountains of Tashkent region and Kyrgyzstan [4].

Result. In the near future, the rate of melting of glaciers is expected to increase due to rising temperatures. Increased river flows will lead to floods, landslides and soil erosion. However, according to long-term forecasts, the reduction in the volume of glaciers will lead to a decrease in the flow of the Amu Darya, Syrdarya and Zarafshan tributaries by 25-30%, and this indicator will be especially serious with increasing temperatures, when the reduction in river flows can reach 70%. This, in turn, will lead to an increase in the evaporation coefficient of water as a result of rising temperatures, which will lead to a decrease in water resources in the regions and their scarcity. In general, currently 90% of water resources not only in Uzbekistan but also in Central Asia are used for irrigated agriculture. Water is the basis of agriculture, and this sector also plays a significant role in the economies of the five Central Asian countries, as the agricultural sector accounts for between 10% and 45% of their GDP. It also employs more than 30% of the rural population.

The reduction of water resources has a serious impact on the increase in the electricity shortage. In particular, due to the ecological crisis, the number of days without precipitation has increased in recent years. This, in turn, is causing a reduction in water resources. After all, in Kyrgyzstan, 85%, in Tajikistan - 91%, in Uzbekistan - 15%, and in Kazakhstan - 10% of electricity is generated at hydroelectric power stations. Due to the decrease in soil moisture, the risk of repeated droughts is increasing and productivity indicators are falling. By the end of the century, the temperature in the Central Asian region will rise by 6 degrees Celsius. As a result of such warming, by 2050, one third of the glaciers in the mountains of Central Asia may melt, which will endanger the population of this region and pose a serious threat to development. Since 2000-2001, droughts in the region have caused losses of over $800 million in agricultural production in Central Asian countries [5].

The decrease in the volume of water flowing into the Aral Sea is accelerating the desertification of the river delta and the emergence of new desert areas on the dried-up seabed. Studies by the United Nations Environment Program show that global dust emissions have increased by 25-50% as a result of land use and climate change. The new Aralkum Desert, which formed on the dried-up bed of the Aral

Sea in Central Asia, has become the main source of dust. In addition, the shortage of drinking water, the spread of dangerous diseases, and the worsening living conditions in the Aral Sea region have led to increased population migration, and wild plants and animals are at risk of extinction. Dust pollution is increasing over large areas of atmospheric air. Last year, an unseasonal dust storm occurred in most countries of the region, in particular in Tashkent, and dust particles remained in the atmosphere for several days. The number of such events considered abnormal for the region is projected to increase from year to year [2].

Changes in anomalous phenomena such as warming and cooling are leading to the destruction of agricultural products and fruits. In general, if we rely on forecast data in terms of the scale of the impact of risks, as a result of climate change, the upper eastern regions of our country will be threatened by the risk of mudflows, landslides and floods, while our western regions will suffer from drought.

Conclusion and suggestions. Climate change is also causing a number of negative consequences in Uzbekistan, in particular:

- The increase in the evaporation coefficient of water due to rising temperatures is affecting the reduction and scarcity of water resources in the regions;
- Due to environmental stress, the number of days with no precipitation at all is increasing throughout the year;
- Due to reduced soil moisture, the risk of recurrent droughts is increasing and productivity indicators are declining;
- Pollination in the atmospheric air is increasing over large areas;
- Changes in anomalous phenomena such as warming and cooling are leading to the destruction of agricultural products and fruits.

The main challenges in reducing the risk of such natural disasters and increasing resilience to climate change include:

- The lack of improvement of early detection of natural disaster risks, reporting and information dissemination systems on the risk or occurrence of natural disasters based on the results of assessment and forecast data of natural disasters that have occurred over the years, and the lack of creation of a national and local database for the exchange of information on natural disaster risks;
- the lack of modern methods for assessing the risk of natural disasters and the practice of assessing threats within a narrow scope persists;
- Insufficient consideration of natural disaster risks in the construction of settlements and development of territories;
- Insufficient efforts to promote a safety culture among the population and prepare the population to act appropriately in emergency situations related to natural disasters;
- Inadequate consideration of vulnerable and other vulnerable social groups when implementing measures to reduce disaster risk and increase resilience to climate change;

- This is due to the underdevelopment of measures and practical mechanisms for insurance against natural disaster risks and for encouraging domestic investments in this area.

References:

1. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-585 dated February 19 , 2007 “On measures to prevent and eliminate emergency situations associated with floods, mudflows, avalanches and landslides”

2. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 455 dated October 27, 1998 “On the classification of emergencies of a technogenic, natural and ecological nature”.

3. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 362 dated August 11, 2023 “On the development and organization of effective implementation of a national action plan on climate change and natural disaster risk”.

4. Speech by the President of the Republic of Uzbekistan, Sh. Mirziyoyev, at the UN Climate Change Conference in Dubai in 2023.

5. “Third National Communication of the Republic of Uzbekistan to the United Nations Framework Convention on Climate Change” Tashkent, 2016, p. 356.

Komilov Feruz Qilichbek o‘g‘li - Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti “Biznesni boshqarish” kafedrasi doktoranti
e-mail: feruzkomilov19@mail.com , tel.: (93) 337-84-88

QURILISH-MONTAJ ISHLARINING SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA SIFATNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI

Annotasiya. *Maqolada qurilish-montaj ishlarining samaradorligini oshirish va sifatini ta’minlash masalalari kompleks tarzda ko‘rib chiqilgan. “Sifat” kategoriyasining iqtisodiy mazmuni turli ilmiy yondashuvlar asosida tahlil qilingan. Qurilish sohasining o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda sifatni boshqarishning optimal darajasi asoslab berilgan. Shuningdek, sifat va samaradorlik o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik ilmiy jihatdan yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *sifat, samaradorlik, qurilish, sifat menejmenti, raqobatbardoshlik, ISO standartlari.*

Аннотация. *В статье всесторонне рассматриваются вопросы повышения эффективности и обеспечения качества строительно-монтажных работ. Экономическое содержание категории «Качество» анализируется на основе различных научных подходов. Обосновывается оптимальный уровень управления качеством с учетом специфики строительной отрасли. Также научно уточнена взаимосвязь между качеством и эффективностью.*

Ключевые слова: *качество, эффективность, строительство, управление качеством, конкурентоспособность, стандарты ISO*

Abstract. *This article comprehensively examines issues of improving the efficiency and quality assurance of construction and installation work. The*

economic content of the "Quality" category is analyzed using various scientific approaches. The optimal level of quality management is substantiated, taking into account the specifics of the construction industry. The relationship between quality and efficiency is also scientifically clarified.

Keywords: *quality, efficiency, construction, quality management, competitiveness, ISO standards*

Ma’lumki, samaradorlik va sifat qurilish sanoatida asosiy muammolardan biri bo‘lib, ushbu muammolarni hal qilish ko‘p jihatdan mahalliy qurilish sanoatining raqobatbardoshligini belgilaydi. Bugungi iqtisodiy sharoitda iqtisodiy samaradorlikni oshirish mahsulot sifatini yaxshilash bilan uzviy bog‘liqdir. Xalqaro amaliyotda mahsulot sifati uzoq vaqtdan beri narx belgilashda hal qiluvchi omil bo‘lib kelgan. Qurilish mahsulotlarining raqobatbardoshligini ta’minlash qurilish tashkilotlaridan yagona, samarali sifat siyosatini amalga oshirishni va qurilish mahsulotlarini ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlarida sifatni tartibga solish mexanizmlarini takomillashtirishni talab qiladi. Shu bilan birga, sohada iqtisodiy munosabatlarni liberallashtirish va yuqorida aytib o‘tilgan sohani markazsizlashtirish xo‘jalik yurituvchi subyektlar o‘rtasida manfaatlarning tarqoqlashishiga va ularning sifatga yondashuvlarining farqlanishiga olib keladi. Iqtisodiy mexanizmning klassik modellarida ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirish tashkilot faoliyatining hayotiyligining asosiy mezoni hisoblanadi. Biroq, qurilish ishtirokchilarining qarama-qarshi manfaatlari ushbu modellarni turlicha talqin qilishga olib keladi. Ushbu salbiy oqibatni bartaraf etish uchun, avvalo, qurilish mahsulotlari sifatini oshirishning ob'ektiv zaruratini o‘rganish kerak.

XX asrning 50-yillaridan boshlab, sifatni oshirish muammosini o‘rganishga iqtisodchi olimlar tomonidan yetarlicha e’tibor qaratildi (1-jadval).

1-jadval

Sifat kategoriyasining iqtisodiy asoslariga oid ilmiy-nazariy qarashlar

Olim	Ta’rif	Qo‘shimcha izoh
K. Isikava	Sifat – mahsulot va xizmatlar samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishda asosiy omil	Sifatni yaxshilash xarajatlarni kamaytiradi va samaradorlikni oshiradi
G. Taguti	Sifat – jamiyatga yetkaziladigan yo‘qotishlarni minimallashtirish	Belgilangan parametrlardan on’ishni kamaytirish orqali sifatni ta’minlash
A. Feygenbaum	Sifat – iste’molchi talablariga muvofiq keladigan mahsulot xossalari to‘plami	Sifat mahsulot hayot siklining barcha bosqichlarida shakllanadi
J. Juran	Sifat – «foydalanishga yaroqlilik»	Mahsulot iste’molchining talablarini qondirishi kerak
S.S. N’ulomov	Sifat – obyektning belgilangan va taxmin qilingan ehtiyojlarni	O‘zbekistondagi tadqiqotlar uchun asosiy

	qondirish qobiliyatiga taalluqli xossalar to‘plami	nazariyaviy baza
L.V. Peregudov	Sifatning uchta darajasi: standartga muvofiqlik, foydalanishga muvofiqlik, xaridor talablariga muvofiqlik	Sifatni chuqurroq tahlil qilish imkonini beradi
L. Kuxareva	Sifat iqtisodiyoti: bozorga muvofiqlik va jarayonlarga muvofiqlik	Sifatning iqtisodiy va ishlab chiqarish nuqtai nazaridan tadqiqi
X.Buriyev	“Sifat” – bu boshqaruv obyektning, xususan qurilish sanoatining raqobatbardoshligini shakllantirishning eng muhim vositasi vazifasini bajaruvchi ichki xossalar va farqli xususiyatlar majmuasidir	Qurilish bozorida muvaffaqiyatga erishishda narxsiz raqobatning asosiy omiliga aylanishini tasdiqlaydi
ISO 9000	Sifat – obyektning belgilangan, taxmin qilingan yoki majburiy ehtiyojlarni qondiruvchi xossalar to‘plami	Xalqaro standartlarda qabul qilingan ta’rif

Yuqorida keltirilgan tadqiqotlarning tanqidiy tahlili shuni ko‘rsatadiki, ushbu toifaning ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatini namoyish etsa-da, olimlar inson faoliyati sifatini boshqarishning qaysi turini - iqtisodiyot yoki boshqaruv deb tasniflash kerakligi borasida kelishuvga erisha olmaganlar. Ushbu ko‘rsatkichning shakllanishi ishlab chiqarish funktsiyasi bo‘lsa-da, uning namoyon bo‘lishi va baholanishi iste’mol paytida sodir bo‘ladi. Bundan tashqari, "sifat" toifasidagi qaysi mezon korxonalarning yetarli sifatli ko‘rsatkichlarga erishishini ta’minlash uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi haqida aniq ta’rif yo‘q. Masalan, A.Feigenbaum[3] sifatni muhandis yoki marketologning emas, balki iste’molchining qarori sifatida belgilaydi. Biroq, u shuningdek, bu toifa iste’mol emas, balki ishlab chiqarish jarayonida shakllanishini ta’kidlaydi. Bundan tashqari, ma’lum bir sifat bilan qondirilishi kerak bo‘lgan ehtiyojlar chegaralari masalasi to‘liq o‘rganilmagan. Hal qilinmagan ilmiy va metodologik muammolarning mavjudligi, shuningdek, qurilish sohasidagi ishlab chiqarish va iqtisodiy munosabatlardagi zamonaviy tendentsiyalar bizning dissertatsiya tadqiqotimizning asosini tashkil etdi.

Ayni paytda, sifat toifasidagi marketing mohiyatiga nisbatan harakat ham kuchaymoqda. Bu yondashuv tarafdorlari buni “ishlab chiqarish” tafakkuridan “bozor” tafakkuriga o‘tish, bozorda iste’molchi rolining kuchayishi, ishlab chiqarish va iste’molning ijtimoiy-axloqiy tamoyillariga o‘tish tendensiyasi bilan tushuntiradilar. Taniqli amerikalik sifat mutaxassisi Jozef Juran sifat - bu foydalanishga yaroqlilik, ya’ni sifat iste’molchiga qaratilgan va uning ehtiyojlarini qondiradigan narsa, deb hisoblaydi [4]

Olimlarning “sifat” kategoriyasiga bergan ta’riflarini tahlil qilgan holda muallif ta’rifini keltirdik, unga ko‘ra **“Sifat – bu ishlab chiqarish jarayonida**

shakllanadigan va iste’molchi talablarini qondirish hamda belgilangan standart va normativlarga muvofiq keladigan mahsulot yoki xizmatning xossalari to‘plami bo‘lib, uning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini ta’minlaydi”

Darhaqiqat, 20-asrning oxiri iqtisodiy munosabatlarning globallashuvi bilan tavsiflandi, bu esa tashkilotning kundalik faoliyatida tashqi muhitning dominant rol o‘ynashiga olib keldi. O‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish tashkilotning asosiy maqsadiga aylandi, bu esa tashkilot maqsadlarini tashqi muhit omillari bilan doimiy ravishda muvofiqlashtirishni talab qiladi. Tovarlar va xizmatlar bozorida raqobatning kuchayishi mahsulotlarni ma’lum iste’molchilar toifalarining ehtiyojlarini qondirish uchun moslashtirishga olib keladi, bu esa ishlab chiqaruvchilarni qaram holatga keltiradi. Atrof-muhit va ijtimoiy muammolarning kuchayishi bozor munosabatlarini tartibga solishning ijtimoiy usullarini ishlab chiqishga va davlat institutlarining tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishda hamda ularni iste’mol qilish madaniyatida tartibga solish funktsiyalarini kuchaytirishga olib keldi.

Shu bilan birga, sifat menejmentiga klassik yondashuv kuchli bo‘lib qolmoqda va bu ko‘rsatkich menejment kategoriyasi bo‘lib qolaveradi. Ushbu yondashuv foydasiga quyidagi dalillar keltiriladi:

- sifat ishlab chiqarishda yaratilgan tovarlar va xizmatlarning ajralmas qismidir;
- sifat ishlab chiqarish samaradorligi bilan uzviy bog‘liq va doimiy ravishda takomillashtirilishi kerak;
- shuning uchun sifat menejmenti ishlab chiqaruvchi va uning boshqaruv tizimining funktsiyasi bo‘lishi kerak.

Bundan tashqari, milliy iqtisodiyotning qurilish kabi tarmoqlari mavjud bo‘lib, ularda iste’molchining iqtisodiy manfaatlari bilvosita tartibga solish va huquqiy mexanizmlar orqali ifodalanadi.

Olib borilgan tahlillar asosida shu xulosaga kelish mumkinki, qurilish sohasida sifatni maksimal darajada oshirish emas, balki uning optimal darajasini ta’minlash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Chunki haddan tashqari yuqori sifat qo‘shimcha xarajatlarga olib kelishi mumkin va bu har doim ham iqtisodiy jihatdan samarali bo‘lmaydi. Optimal sifat darajasi quyidagi shartlar asosida belgilanishi lozim:

- barcha ishtirokchilar manfaatlarini hisobga olish;
- umumiy xarajatlarni minimallashtirish;
- investisiya samaradorligini ta’minlash.

Bu yondashuv qurilish sohasining investision xususiyati va uning iqtisodiy ahamiyati bilan izohlanadi.

Xulosa qilib aytganda, qurilish-montaj ishlarining samaradorligini oshirish va sifatini oshirish kompleks yondashuvni talab etadi. Sifat faqat texnik ko‘rsatkich emas, balki iqtisodiy va ijtimoiy kategoriya sifatida qaralishi lozim. Zamonaviy sharoitda sifatni boshqarish tizimini takomillashtirish orqali qurilish sohasining raqobatbardoshligini oshirish mumkin.

Adabiyotlar ro‘yxati

1. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. Пер. с англ. / Науч. Ред. И авт. Предисл. А.В. Гличев.-М.: Экономика,1988.-215 с
2. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. сокр. пер. с англ./автор предисловия и научный редактор А.В. Гличев-М.: Экономика, 1986.-471 с.
3. Juran, J. M. (1992). Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services. Free Press.
4. Гуломов С.С., Додобаев. Стандартизация и управление качеством продукции. – Т., 2001-152 с.
5. Перегудов А.В., Саидов М.Х. и др. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции. –Т.: Молия, 2001.-204 с.
6. Кухарева Л.В. Экономика качества. ООО «КРЕС-Консалтинг». 2006г
7. X.Buriyev Qurilish sanoati korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarishning ilmiy-uslubiy asoslarini takomillashtirish // I.f.d. (DSc) dissertatsiyasi. Toshkent. 2025. 257 b.
8. O`zRSt ISO 9000:2002. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.-Т.: Уздавстандарт, 2002.-33

Abdurashidov Isomiddin Saloxiddin o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Inson resurslarini boshqarish” 125-guruh 1-bosqich talabasi
Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI

Annotatsiya: *Maqolada oliy ta’lim jarayonida akademik ko‘nikmalarning talaba muvaffaqiyatiga ta’siri, o‘qish samaradorligini oshirishdagi o‘rni hamda zamonaviy mehnat bozoriga mos raqobatbardosh kadr tayyorlashdagi dolzarbligi yoritilgan. Shuningdek, tanqidiy fikrlash, ilmiy yozish, axborot savodxonligi, vaqtni boshqarish, akademik halollik, taqdimot va refleksiya ko‘nikmalarini rivojlantirish bo‘yicha ilmiy-amaliy taklif va tavsiyalar bayon etilgan.*

Kalit so‘zlar: *akademik ko‘nikmalar, tanqidiy fikrlash, akademik yozuv, axborot savodxonligi, akademik halollik, vaqtni boshqarish, mustaqil ta’lim, refleksiya, taqdimot.*

Аннотация: *В статье рассматривается роль академических навыков в высшем образовании и их влияние на успеваемость студентов, способность к самостоятельному обучению и профессиональную адаптацию. Освещаются критическое мышление, академическое письмо, информационная грамотность, тайм-менеджмент, академическая честность, презентационные и коммуникативные навыки. Предложены практические рекомендации по системному формированию академических навыков в вузах.*

Ключевые слова: *академические навыки, критическое мышление, академическое письмо, информационная грамотность, академическая*

честность, тайм-менеджмент, самостоятельное обучение, рефлексия, презентация.

Abstract: *The article examines the role of academic skills in higher education and their impact on students' performance, independent learning readiness, and professional adaptation. It highlights critical thinking, academic writing, information literacy, time management, academic integrity, presentation, and communication skills. The paper also provides practical recommendations for systematically developing academic skills in universities.*

Key words: *academic skills, critical thinking, academic writing, information literacy, academic integrity, time management, independent learning, reflection, presentation.*

Kirish. Bugungi kunda oliy ta'lim tizimi faqat nazariy bilim berish bilan cheklanmay, talabalarda mustaqil o‘rganish, axborotni tahlil qilish, dalillar asosida xulosa chiqarish, ilmiy matn yozish va natijani taqdim eta olish kabi ko‘nikmalarni shakllantirishni talab etmoqda. Raqamli axborot oqimi kuchaygan sari, talabaning manba tanlash, tekshirish, saralash va to‘g‘ri iqtibos keltirish qobiliyati ta'lim sifati uchun hal qiluvchi omilga aylanmoqda.

Kuzatuvlarga ko‘ra, ko‘plab talabalar referat va kurs ishlari yozishda matnni mantiqan tuzish, ilmiy uslubga rioya qilish, havola va bibliografiyani to‘g‘ri rasmiylashtirishda, shuningdek topshiriqlarni vaqtida bajarish va taqdimot qilishda qiyinchilikka duch keladi. Bu holat o‘qish natijalarini pasaytirishi, akademik halollik muammolarini kuchaytirishi va kasbiy moslashuv jarayonini sekinlashtirishi mumkin. Shu sababli akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish masalasi strategik dolzarb vazifa sifatida qaralishi lozim.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish masalasi xalqaro pedagogik tadqiqotlarda keng o‘rganilgan dolzarb yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Xususan, [1][B. Bloom (1956)] tomonidan ishlab chiqilgan ta'lim maqsadlari taksonomiyasi bilimni eslab qolishdan tortib, tahlil, sintez va baholash bosqichlarigacha bo‘lgan kognitiv jarayonlarni tasniflab, tanqidiy fikrlashni akademik muvaffaqiyatning muhim sharti sifatida asoslab bergan. [2][J. Biggs va C. Tang (2011)] oliy ta'limda "constructive alignment" (mazmun–metod–baholash uyg‘unligi) tamoyilini ilgari surib, akademik ko‘nikmalarni shakllantirish uchun ta'lim jarayonini kompetensiyaga yo‘naltirish zarurligini ta'kidlaydi. Ularning fikriga ko‘ra, baholash tizimi talabaning tahliliy fikrlash va mustaqil ishlash qobiliyatini o‘lchashi lozim. [3][R. Paul va L. Elder (2014)] tanqidiy fikrlashni intellektual standartlar (aniqlik, mantiqiylik, chuqurlik, kenglik, dolzarblik) asosida baholash mumkinligini ko‘rsatib, akademik yozuv va muammoli vaziyatlarni hal qilishda ushbu mezonlarning ahamiyatini asoslab bergan. Akademik yozuv masalasida [4][J. Swales va C. Feak (2012)] ilmiy matn strukturasini (IMRAD modeli) tahlil qilib, dalillarga asoslangan yozuv talabaning ilmiy madaniyatini shakllantirishini ta'kidlaydi. Mualliflar ilmiy maqola yozishda manba bilan ishlash va iqtibos keltirish madaniyatining muhimligini ko‘rsatadi. Metakognitsiya va o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari bo‘yicha [5][B. Zimmerman 2002] o‘z-o‘zini boshqaruvchi ta'lim modelini ishlab chiqib, rejalashtirish–monitoring–baholash bosqichlari talabaning akademik natijalariga bevosita ta'sir ko‘rsatishini

isbotlagan. Shuningdek, [6][U. Wingate (2015)] akademik savodxonlikni inklyuziv ta’limning asosiy elementi sifatida ko‘rib, turli ijtimoiy va madaniy muhitdan kelgan talabalar uchun akademik ko‘nikmalarni tizimli rivojlantirish zarurligini qayd etadi.

Mazkur tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, akademik ko‘nikmalar nafaqat o‘quv jarayonining samaradorligini oshiradi, balki talabaning kasbiy kompetensiyasi va mehnat bozoriga moslashuvini ham ta’minlaydi.

Tadqiqot metodologiyasi

Mazkur maqolada quyidagi usullardan foydalanildi:

- ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish va tizimlashtirish;
- taqqoslash va umumlashtirish;
- oliy ta’lim amaliyotiga doir kuzatuvlar asosida mantiqiy xulosalar chiqarish;
- muammo–yechim yondashuvi asosida takliflar ishlab chiqish.

Akademik ko‘nikmalar 4 guruhga ajratildi:

1. **intellektual-tahliliy** (tanqidiy fikrlash, muammo yechish);
2. **axborot bilan ishlash** (manba tanlash, tekshirish, iqtibos/havola);
3. **tashkiliy** (vaqtni boshqarish, rejalashtirish);
4. **kommunikativ** (taqdimot, akademik muloqot, jamoada ishlash).

Tahlil va natijalar

1. Tanqidiy fikrlash va tahliliy yondashuv

Tanqidiy fikrlash ko‘nikmasi shakllangan talaba ma’lumotni “tayyor haqiqat” sifatida qabul qilmaydi, balki dalil va xulosani ajratadi, qarama-qarshi fikrlarni solishtiradi, mantiqiy izchillikka baho beradi. Natijada yozma ishlar mazmuni boyiydi, seminar va imtihonlardagi javoblar dalillarga tayanadi, muammoli topshiriqlar sifatli bajariladi.

[1] B. Bloom (1956) – Taxonomy of Educational Objectives

🔗 https://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy

[2] J. Biggs & C. Tang (2011) – Teaching for Quality Learning at University

🔗 https://www.mheducation.co.uk/teaching-for-quality-learning-at-university-9780335242757-emea

[3] R. Paul & L. Elder (2014) – Critical Thinking

🔗 https://www.criticalthinking.org/pages/our-concept-and-definition-of-critical-thinking/411

[4] J. Swales & C. Feak (2012) – Academic Writing for Graduate Students

🔗https://www.press.umich.edu/academic_writing_for_graduate_students

🔗 (IMRAD modeli haqida) https://en.wikipedia.org/wiki/IMRAD

[5] B. Zimmerman (2002) – Self-Regulated Learning

🔗 https://www.jstor.org/stable/1477406

[6] U. Wingate (2015) – Academic Literacy and Student Diversity

🔗https://www.multilingual-matters.com/page/detail/Academic-Literacy-and-Student-Diversity/?k=9781783093502

2. Akademik yozuv va axborot savodxonligi

Ilmiy matnning asosiy talablari: mavzuning aniqligi, strukturaviy tartib (kirish–asosiy qism–xulosa), dalil-isbot, to‘g‘ri iqtibos va adabiyotlar ro‘yxati. Axborot savodxonligi esa ishonchli manbani tanlash, ma’lumotni tekshirish va plagiat xavfini kamaytirishga xizmat qiladi. Bu ko‘nikmalar rivojlanganda talabaning ilmiy madaniyati ortadi, mustaqil izlanish qobiliyati kuchayadi.

3. Vaqtni boshqarish va o‘z-o‘zini nazorat qilish

Ko‘p talabalarda topshiriqlarni oxirgi kunga qoldirish (kechiktirish odati) kuzatiladi. Vaqtni boshqarish ko‘nikmasi rivojlanganda talaba maqsad qo‘yadi, prioritet belgilaydi, “deadline”ni nazorat qiladi, ish hajmini bosqichlarga bo‘ladi. Natijada stress kamayadi, o‘qish samaradorligi va mas’uliyat oshadi.

4. Kommunikativ ko‘nikmalar: taqdimot va akademik muloqot

Taqdimot qilish, savol-javobda ishtirok etish, jamoada ishlash talabaning fikrni aniq ifodalash va himoya qilish qobiliyatini shakllantiradi. Akademik muloqot rivojlanganda talaba o‘z pozitsiyasini dalil bilan asoslaydi, fikr almashadi, konstruktiv tanqid (feedback)ni qabul qilib, xulosa chiqaradi.

Umumiy natija shundan iboratki, akademik ko‘nikmalar rivojlangan talabalar o‘quv jarayonida yuqori natijaga erishadi, mustaqil ta’limga tayyor bo‘ladi va kelgusida kasbiy faoliyatga tezroq moslashadi.

Xulosa va takliflar. Akademik ko‘nikmalar — talabaning o‘qishdagi muvaffaqiyati va kelajak kasbiy raqobatbardoshligini belgilovchi muhim omildir. Ularni rivojlantirish uchun oliy ta’lim muassasalarida tizimli yondashuv zarur.

Taklif va tavsiyalar:

- 1-kursdan boshlab “Akademik yozuv” va “Axborot savodxonligi” bo‘yicha qisqa modul/kurs joriy etish;
- har bir fandan kamida 1 ta ilmiy mini-topshiriq (manba topish → tahlil → xulosa → havola)ni majburiy qilish;
- akademik halollik bo‘yicha aniq talablar va baholash rubrikalarini (mezonnoma) ishlab chiqish;
- talabalarga vaqtni boshqarish shablonlari (haftalik reja, prioritet jadvali) berish;
- taqdimot va jamoa ishlari bo‘yicha muntazam feedback tizimini yo‘lga qo‘yish;
- refleksiya kundaligini joriy etish (haftasiga 1 marta “nima o‘rgandim, nimani yaxshilayman?”).

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Bloom B.S. Taxonomy of Educational Objectives. New York: Longmans, 1956.
2. Biggs J., Tang C. Teaching for Quality Learning at University. Open University Press, 2011.
3. Paul R., Elder L. Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life. Pearson, 2014.
4. Swales J., Feak C. Academic Writing for Graduate Students. University of Michigan Press, 2012.
5. Zimmerman B.J. Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. Theory Into Practice, 2002.

6. Wingate U. Academic Literacy and Student Diversity. Multilingual Matters, 2015.
7. https://www.apa.org(American Psychological Association – akademik yozuv va ilmiy uslub bo‘yicha rasmiy manbalar)
8. https://owl.purdue.edu(Purdue University Online Writing Lab – akademik yozuv va iqtibos berish qoidalari)
9. https://unesdoc.unesco.org(UNESCO – ta’lim sifati va kompetensiyaga yo‘naltirilgan ta’lim bo‘yicha hisobotlar)
10. https://www.oecd.org/education(OECD Education – zamonaviy ta’lim va ko‘nikmalar bo‘yicha tadqiqotlar)
11. https://www.heacademy.ac.uk(Higher Education Academy – oliy ta’lim metodikasi va akademik savodxonlik)
12. https://www.timeshighereducation.com(Oliy ta’lim sifatini baholash va rivojlantirish bo‘yicha maqolalar)
13. https://www.sciencedirect.com(Ilmiy maqolalar bazasi – akademik ko‘nikmalar va tanqidiy fikrlash bo‘yicha tadqiqotlar)

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Abduraxmonov Dilshod O‘rinboy o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mxt-s-122 guruh talabasi

MEHNAT JAMOLARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

Annotatsiya. *Mazkur tezis mehnat jamolarini boshqarish va rivojlantirish masalalariga bag‘ishlangan bo‘lib, unda jamoaning samarali faoliyat yuritishi uchun zarur bo‘lgan boshqaruv mexanizmlari, tamoyillar va zamonaviy yondashuvlar tahlil qilinadi. Mehnat jamoasini shakllantirish, uni motivatsiyalash, liderlikni rivojlantirish hamda jamoa ichidagi ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilash muhim omillar sifatida ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, tezisda inson resurlarini boshqarish doirasida jamoani rivojlantirishning amaliy usullari, xodimlarning kasbiy salohiyatini oshirish, ularni rag‘batlantirish va samaradorlikni ta’minlash yo‘llari yoritilgan. Zamonaviy boshqaruvda innovatsion yondashuvlar, kommunikatsiya va jamoaviy ishning ahamiyati alohida ta’kidlanadi.*

Kalit so‘zlar*: mehnat jamoasini boshqarish, jamoani rivojlantirish, inson resurslari, jamoaviy ish, yetakchilik, motivatsiya, xodimlar samaradorligi, tashkilot iqlimi, muloqot.*

Abstract. *This thesis is devoted to the issues of labor team management and development, and analyzes the management mechanisms, principles, and modern approaches necessary for the effective functioning of a team. The formation of a labor team, its motivation, the development of leadership, and the improvement of the socio-psychological environment within the team are considered as key factorsAdditionally, within the framework of, humman Resourse Management the thesis highlights practical methods for team development, ways to enhance employees’ professional potential, motivate them, and ensure efficiency. The*

importance of innovative approaches, communication, and teamwork in modern management is also.

Keywords: *work team management, team development, human resources, teamwork, leadership, motivation, employee performance, organizational climate, communication.*

Аннотация. *Данная тезис посвящена вопросам управления и развития трудовых коллективов, в ней анализируются управленческие механизмы, принципы и современные подходы, необходимые для эффективного функционирования коллектива. Формирование трудового коллектива, его мотивация, развитие лидерства, а также улучшение социально-психологического климата рассматриваются как важнейшие факторы.Кроме того, в рамках управления человечискими ресурсами в тезисе освещаются практические методы развития коллектива, пути повышения профессионального потенциала работников, их стимулирования и обеспечения эффективности. Особое внимание уделяется инновационным подходам, коммуникации и командной работе в современном управлении.*

Ключевые слова: *управление трудовым коллективом, развитие команды, человеческие ресурсы, командная работа, лидерство, мотивация, эффективность сотрудников, организационный климат, коммуникация.*

Kirish. Hozirgi globallashuv va raqobat kuchayib borayotgan sharoitda mehnat jamolarini boshqarish masalasi har qanday tashkilot faoliyatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylanmoqda. Tashkilotning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan unda faoliyat yuritayotgan xodimlar va ularning jamoaviy hamkorligiga bog‘liqdir. Shu sababli mehnat jamoalarini samarali tashkil etish, boshqarish va rivojlantirish dolzarb masala hisoblanadi. Bugungi kunda Inson resurlarini boshqarish tizimining rivojlanishi jamoani boshqarishda yangi yondashuvlarni talab etmoqda. Xodimlarning bilim va ko‘nikmalarini oshirish, ularni rag‘batlantirish, ish jarayonida faol ishtirokini ta’minlash hamda ijobiy ijtimoiy-psixologik muhit yaratish zamonaviy boshqaruvning asosiy vazifalaridan biridir.Mazkur mavzuning dolzarbligi shundaki, samarali jamoa tashkil etmasdan turib yuqori natijalarga erishish qiyin. Shu bois jamoani shakllantirish, rivojlantirish, boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish va zamonaviy usullardan foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

Asosiy qism. Hozirgi sharoitda mehnat jamolarini boshqarish va rivojlantirish har bir tashkilot faoliyatining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Jamoaning samarali ishlashi nafaqat texnik resurslarga, balki inson omiliga ham bevosita bog‘liqdir. Shu sababli tashkilotlarda jamoani to‘g‘ri shakllantirish, uni boshqarish va doimiy rivojlantirib borish zarur hisoblanadi.Mehnat jamoasini shakllantirish jarayoni xodimlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va moslashtirish bosqichlarini o‘z ichiga oladi. Bu jarayonda tamoyillari muhim ahamiyat kasb etadi. To‘g‘ri tanlangan va bir-birini to‘ldiruvchi jamoa a’zolari tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.Jamoani rivojlantirishda asosiy omillardan biri bu hisoblanadi. Xodimlarni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish orqali ularning ishga bo‘lgan qiziqishini oshirish mumkin. Shuningdek, rahbarning qobiliyati jamoaning muvaffaqiyatida muhim rol

o‘ynaydi. Samarali lider jamoa a’zolarini bir maqsad sari yo‘naltira oladi va ular o‘rtasida sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantiradi. Bundan tashqari, va samarali jarayonlari jamoaning rivojlanishida muhim ahamiyatga ega. Ochiq va aniq muloqot xodimlar o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi, muammolarni tezkor hal qilishga yordam beradi va ish samaradorligini oshiradi. Zamonaviy boshqaruv sharoitida innovatsion yondashuvlar, treninglar va malaka oshirish dasturlari orqali xodimlarning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish zarur. Bu esa ularning kasbiy salohiyatini oshirib, tashkilotning umumiy natijadorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.Xulosa qilib aytganda, mehnat jamoalarini samarali boshqarish va rivojlantirish tashkilotning raqobatbardoshligini ta’minlash, yuqori natijalarga erishish hamda barqaror faoliyat yuritishda muhim omil hisoblanadi.

Tahlil va muhokama. Jarayonini tahlil qilish shuni ko‘rsatdiki, ko‘pgina tashkilotlarda jamoa samaradorligi inson omiliga bevosita bog‘liq. Xususan, xodimlarning malakasi, ularning ishga bo‘lgan munosabati hamda jamoa ichidagi o‘zaro hamkorlik darajasi umumiy natijaga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Shu bois boshqaruv jarayonida inson resurslaridan oqilona foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, tizimi to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilmagan tashkilotlarda xodimlar o‘rtasida nizolar, motivatsiyaning pasayishi va ish unumdorligining kamayishi kuzatiladi. Bu esa o‘z navbatida tashkilot faoliyatining umumiy samaradorligiga salbiy ta’sir qiladi. Aksincha, samarali boshqaruv tizimi mavjud bo‘lgan jamoalarda xodimlar o‘z vazifalarini mas’uliyat bilan bajaradi va yuqori natijalarga erishadi. Muhokama jarayonida yana bir muhim jihat —va omillaridir. Yetarli darajada rag‘batlantirilmagan xodimlarda ishga qiziqish susayadi, bu esa jamoaning umumiy faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Samarali lider esa jamoa a’zolarini birlashtira oladi, ularni umumiy maqsad sari yo‘naltiradi va sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni yaratadi. Bundan tashqari, va samarali yetarli darajada yo‘lga qo‘yilmagan bo‘lsa, jamoa ichida tushunmovchiliklar yuzaga keladi. Bu esa ish jarayonining sekinlashishiga va samaradorlikning pasayishiga olib keladi. Shu sababli tashkilotlarda ochiq va samarali muloqotni yo‘lga qo‘yish zarur. Umuman olganda, mehnat jamoalarini rivojlantirish va boshqarish jarayonida zamonaviy yondashuvlardan foydalanish, xodimlarni qo‘llab-quvvatlash, ularning malakasini oshirish va samarali boshqaruv mexanizmlarini joriy etish muhim hisoblanadi. Bu esa tashkilotning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta’minlaydi.

Xulosa. Mehnat jamoalarini rivojlantirish va boshqarish har qanday tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Jamoa – bu faqatgina bir guruh xodimlar yin’indisi emas, balki umumiy maqsad sari harakat qiluvchi, o‘zaro bog‘langan va bir-birini to‘ldiruvchi insonlar tizimidir. To‘g‘ri shakllantirilgan va samarali boshqarilgan jamoa tashkilotning raqobatbardoshligini oshiradi, innovatsion fikrlar paydo bo‘lishiga zamin yaratadi hamda barqaror rivojlanishni ta’minlaydi.Jamoani rivojlantirish jarayonida eng muhim jihatlardan biri bu inson omiliga e’tibor qaratishdir. Har bir xodimning qobiliyati, qiziqishi va salohiyati to‘g‘ri aniqlansa, ularning mehnat samaradorligi sezilarli darajada oshadi. Rahbarning vazifasi esa bu imkoniyatlarni yuzaga chiqarish, xodimlarni rag‘batlantirish va ular uchun qulay ish muhitini yaratishdan iboratdir.

Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.
Ahtamov Samandar Bobirovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-125 guruh talabasi

OLIY TA’LIMDA AKADEMIK KO‘NIKMALARNING STRATEGIK AHAMIYATI VA ULARNING KASBIY KOMPETENSIYA SHAKLLANISHIDAGI O‘RNI (INSON RESURSLARINI BOSHQARISH YO‘NALISHI MISOLIDA)

Annotatsiya: *Mazkur maqolada zamonaviy oliy ta’lim sharoitida akademik ko‘nikmalarning mohiyati, tarkibiy qismlari va ularning talaba shaxsiy kamolotiga ta’siri tadqiq etilgan. Maqolada "Inson resurslarini boshqarish" yo‘nalishi talabalari uchun zarur bo‘lgan tahliliy fikrlash, vaqtni boshqarish, akademik yozuv va muammoli vaziyatlarni hal etish ko‘nikmalarining o‘rni yoritilgan. Shuningdek, xalqaro ta’lim tizimlari (Finlyandiya, Singapur tajribasi) misolida akademik savodxonlikning mehnat bozoridagi raqobatbardoshlikka ta’siri asoslab berilgan.*

Kalit so‘zlar: *Akademik ko‘nikmalar, kasbiy kompetensiya, Inson resurslarini boshqarish (HRM), tanqidiy fikrlash, soft skills, akademik yozuv, mustaqil ta’lim, vaqtni boshqarish, raqobatbardosh kadr.*

Kirish. XXI asr — axborot va intellektual salohiyat asridir. Bugungi kunda oliy ta’lim tizimi o‘zining an’anaviy "bilim berish" funksiyasidan "o‘rganishni o‘rgatish" (learning to learn) funksiyasiga o‘tmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining ta’lim sohasidagi farmon va qarorlarida belgilanganidek, oliy ma’lumotli kadr nafaqat o‘z sohasining ustasi, balki tizimli tahlil qila oladigan va kutilmagan muammolarga kreativ yechim topa oladigan shaxs bo‘lishi lozim.

Ayniqsa, "Inson resurslarini boshqarish" (HRM) yo‘nalishi talabalari uchun akademik ko‘nikmalar — bu kelajakdagi professional faoliyatning ajralmas qismidir. HR menejer korxonaning eng qimmatli resursi bo‘lgan inson kapitali bilan ishlar ekan, uning o‘zida akademik savodxonlik va boshqaruv madaniyati yuqori darajada shakllangan bo‘lishi talab etiladi. Mazkur maqolada aynan shu bog‘liqlikning ilmiy va amaliy asoslari ko‘rib chiqiladi.

Akademik ko‘nikmalarning mohiyati va strukturaviy tahlili.

Akademik ko‘nikmalar (Academic Skills) — bu faqatgina dars tayyorlash emas, balki talabaning murakkab ilmiy ma’lumotlar bilan ishlash, ularni filtrlash, mantiqiy qayta ishlash va yangi innovatsion g‘oyalar ko‘rinishida taqdim etish salohiyatidir. Zamonaviy HR menejmenti tizimida ushbu ko‘nikmalar "fundamental kompetensiyalar" sirasiga kiradi. Ilmiy adabiyotlar va zamonaviy ta’lim metodologiyalari tahlili shuni ko‘rsatadiki, akademik ko‘nikmalar quyidagi to‘rtta asosiy blokdan iborat:

Kognitiv ko‘nikmalar: Tanqidiy fikrlash va tizimli tahlil.

Kognitiv blok akademik faoliyatning intellektual poydevorini tashkil etadi. Bu yerda asosiy e’tibor ma’lumotni shunchaki yod olishga emas, balki uning mohiyatini tushunishga qaratiladi.

Tanqidiy fikrlash: Talaba o‘qiyotgan matniga, eshitayotgan ma’ruzasiga yoki statistik ma’lumotlarga nisbatan "Nega?", "Bu qanchalik ishonchli?", "Dalillar qayerda?" degan savollarni bera olishi lozim. Bu ko‘nikma kelajakda HR menejerga xodimlar o‘rtasidagi nizolarni xolis baholashda va nomzodlarning sub’ektiv fikrlarini faktlardan ajratishda yordam beradi

Mantiqiy xulosa chiqarish: Turli xil qarama-qarshi ma’lumotlardan yagona, mantiqan asoslangan yechimni topish. Bu jarayonda deduksiya va induksiya metodlari qo‘llaniladi.

Kommunikativ ko‘nikmalar: Akademik yozuv va nutq madaniyati.

Ilmiy hamjamiyatda va biznes muhitida o‘z fikrini to‘g‘ri yetkazib bera olish muvaffaqiyatning 50 foizini tashkil qiladi.

Akademik yozuv (Academic Writing): Bu essay, maqola, tezis va hisobotlarni maxsus ilmiy uslubda yozish san’atidir. Bunda matn aniq, londa, hissiyotlardan xoli va eng muhimi — plagiatdan xoli bo‘lishi shart. HR sohasida bu ko‘nikma korporativ nizomlar, mehnat shartnomalari va strategik rejalarni ishlab chiqishda qo‘llaniladi.

Ommaviy nutq va argumentatsiya: O‘z g‘oyasini auditoriya oldida himoya qilish, raqibning savollariga dalillar bilan javob berish. Professional HR mutaxassisi jamoani motivatsiya qilish va kompaniya manfaatlarini muzokaralarda himoya qilish uchun ushbu ko‘nikmaga muhtoj.

Axborot savodxonligi va raqamli ko‘nikmalar.

Hozirgi "axborot portlashi" davrida kerakli ma’lumotni topish emas, balki "keraksizidan voz kechish" muhimroq bo‘lib qoldi.

Ilmiy bazalar bilan ishlash: Talaba faqat Google qidiruvi bilan cheklanib qolmasdan, Google Scholar, Scopus, Web of Science kabi xalqaro bazalardan, shuningdek, universitetning elektron kutubxona tizimidan (HEMIS va boshqalar) foydalana olishi kerak.

Ma’lumotlarni tizimlashtirish: Topilgan ma’lumotlarni klassifikatsiya qilish, ularni tahlil qilish uchun jadval va grafiklar ko‘rinishiga keltirish. Bu ko‘nikma HR menejerga ish haqi bozorini tahlil qilish va xodimlar samaradorligini (KPI) hisoblashda juda asqotadi.

O‘z-o‘zini tashkil etish (Self-management) va Metakognitsiya.Bu blok talabaning o‘z intellektual resurslarini boshqarish qobiliyatini anglatadi.Vaqt menejmenti (Time Management): Akademik yuklamalarni ustuvorlik asosida taqsimlash. Eyzenxauer matritsasi yoki Pomodoro texnikasi kabi usullar orqali ish samaradorligini oshirish.Maqsad qo‘yish (SMART): Har bir o‘quv vazifasiga aniq, o‘lchanadigan va erishsa bo‘ladigan maqsad sifatida qarash.Stressga chidamlilik va refleksivlik: Qiyin vaziyatlarda (imtihonlar, muddatlar qisqaligi) hissiyotlarni jilovlash va o‘z xatolaridan xulosa chiqarish. Bu jarayon "metakognitsiya" (o‘z fikrlash jarayoni haqida fikrlash) deb ataladi.

Xalqaro ta’lim tajribasi va o‘zbekistondagi islohotlar: qiyosiy tahlil

Rivojlangan davlatlar ta’lim tizimi tahlili shuni ko‘rsatadiki, akademik ko‘nikmalar nafaqat universitetni bitirish, balki yuqori texnologik mehnat bozorida omon qolish va muvaffaqiyatga erishishning yagona kalitidir. Har bir davlat o‘z milliy xususiyatlaridan kelib chiqib, talabalarda akademik kompetensiyalarni

shakllantirishning o‘ziga xos modellarini yaratgan. Finlyandiya tajribasi: "Fenomenga asoslangan ta’lim" va avtonomiyaFinlyandiya ta’lim tizimi dunyoda eng samarali deb tan olingan. Buning asosiy sababi — talabaga beriladigan cheksiz akademik erkinlikdir."O‘rganishni o‘rganish" (Learning to Learn): Finlyandiya universitetlarida talaba faktlarni yodlamaydi, balki ularni qayerdan topish va qanday tahlil qilishni o‘rganadi. HR yo‘nalishi talabalari uchun bu juda muhim, chunki mehnat qonunchiligi doim o‘zgarib turadi; mutaxassis esa har safar yangi qoidalarni mustaqil o‘rganishga tayyor bo‘lishi lozim.Talaba avtonomiyasi: Talabalar o‘z o‘quv rejalarini (Individual Study Plan - ISP) mustaqil tuzadilar. Bu ularda birinchi kursdanoq shaxsiy mas’uliyatni (Accountability) shakllantiradi.

Singapur tajribasi: Muammoli yechimga yo‘naltirilganlik (PBL)Singapur "inson kapitali"ni rivojlantirish bo‘yicha jahon yetakchisi hisoblanadi. Ularning tizimi Problem-Based Learning (PBL), ya’ni "Muammoga asoslangan ta’lim" metodikasiga tayanadi.

Amaliy yondashuv: Talabaga nazariy savol berilmaydi, balki aniq bir korxonadagi HR muammo (masalan, xodimlar qo‘nimsizligi) keys sifatida beriladi. Talaba akademik bilimlari orqali ushbu muammoga yechim topishi shart.

Tizimli fikrlash: Singapur modeli talabani har bir muammoni kattaroq bir tizimning (iqtisodiyot yoki kompaniya strategiyasining) bir qismi sifatida ko‘rishga o‘rgatadi.

AQSH va Buyuk Britaniya: Akademik yozuv va ilmiy halollik.

N’arb ta’lim modelida akademik yozuv (Academic Writing) va tanqidiy tahlil markaziy o‘rinda turadi.Plagiatga qarshi murosasizlik: Britaniya universitetlarida boshqa birovning fikrini manbasiz ishlatish talabaning o‘qishdan chetlatilishiga olib kelishi mumkin. Bu bo‘lajak HR menejerlarda axloqiy kompetensiya va boshqalarning mehnatini qadrlash ko‘nikmasini shakllantiradi.Debatlar va argumentatsiya: Seminar mashg‘ulotlari doimiy bahs-munozara shaklida o‘tadi, bu esa talabalarda o‘z fikrini dalillar (statistika, qonuniy asoslar) bilan himoya qilishni o‘rgatadi. O‘zbekistondagi islohotlar: HEMIS va Kredit-modul tizimi

O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida so‘nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar xalqaro standartlarga integratsiya qilishga qaratilgan.

HEMIS tizimining roli: Ushbu raqamli platformaning joriy etilishi talabaning akademik faoliyatini shaffoflashtirdi. Talaba o‘zining davomati, baholari va mustaqil ish topshiriqlarini masofadan boshqarishi — bu uning raqamli savodxonligini oshiruvchi akademik ko‘nikmadir.

Mustaqil ta’lim soatlarining oshishi: Fan dasturlarida mustaqil ta’limga 72 soat (yoki undan ko‘p) ajratilishi "talaba — passiv tinglovchi" modelidan "talaba — faol tadqiqotchi" modeliga o‘tishni anglatadi.

HRM yo‘nalishidagi ahamiyati: Bizning yo‘nalishda bu islohotlar talabalarga real bozor sharoitida ishlashni o‘rgatadi. Masalan, mustaqil ta’lim davomida talaba real korxona bilan bon’lanib, uning HR tizimini o‘rganishi va tahliliy maqola yozishi mumkin.

Muammo va yechimlar: talabalarning akademik to‘siqlari va ularni bartaraf etish strategiyalari.

Oliy ta’limning birinchi bosqichida talabalar maktab ta’limidan akademik

ta’limga o‘tishda jiddiy adaptatsiya (moslashuv) davrini boshdan kechiradilar. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, talabalarning qariyb 60-70 foizi aynan birinchi kursda akademik ko‘nikmalarning yetishmasligi sababli stressga tushadi. Quyida ushbu to‘siqlar va ularning ilmiy asoslangan yechimlarini tahlil qilamiz.

Asosiy akademik to‘siqlar tahlili.Axborot yuklamasi (Information Overload) va kognitiv charchoq:Hozirgi talaba bir kunda o‘rta asrlardagi inson butun umri davomida olgan axborotdan ko‘proq ma’lumot qabul qiladi. Internet va ijtimoiy tarmoqlardagi keraksiz axborotlar talabaning diqqatini bo‘ladi. HR menejer uchun bu juda xavfli, chunki u asosiy faktni ikkinchi darajali ma’lumotdan ajrata olishi shart.Prokrastinatsiya: Vaqtni boshqara olmaslik muammosi:Bu vazifalarni ataylab oxirgi muddatga (deadline) qoldirish odatidir. Bu nafaqat ish sifatini tushiradi, balki talabaning ruhiy salomatligiga va uyqu rejimiga salbiy ta’sir qiladi. Prokrastinatsiya ko‘pincha vazifaning murakkabligidan qo‘rqish oqibatida kelib chiqadi.

Akademik halollik madaniyatining pastligi (Plagiarizm):Tayyor materiallarni internetdan ko‘chirib olish yoki boshqa talabaning ishidan foydalanish — bu shaxsiy rivojlanishni to‘xtatuvchi eng katta to‘siqdir. HR sohasida bu odat professional etikaga zid hisoblanib, kelajakda mutaxassisning obro‘siga putur yetkazishi mumkin.

Tizimli yechim: "CREAM" strategiyasini amaliyotga tatbiq etish.Muammolarga yuzaki yondashish o‘rniga, xalqaro miqyosda tan olingan CREAM (C-R-E-A-M) modelidan foydalanish tavsiya etiladi. Ushbu model talabaning o‘qishga bo‘lgan munosabatini tubdan o‘zgartiradi:C (Creative) – Ijodkorlik: Har qanday akademik topshiriqqa standart qoliplardan chiqib, ijodiy yondashish. Masalan, referat yozish o‘rniga uning mavzusini rasm yoki sxemalar orqali vizuallashtirish. Ijodiy yondashuv ma’lumotni eslab qolishni 40 foizga osonlashtiradi.R (Reflective) – Refleksivlik: Talaba har kuni o‘ziga savol berishi kerak: "Men bugun nima o‘rgandim?", "Qaysi xatoni boshqa takrorlamasligim kerak?". Refleksivlik — bu o‘z-o‘zini tahlil qilish orqali xatolarni tuzatish san’atidir.E (Effective) – Samaradorlik: Eng qulay vaqt va muhitni tanlash. Masalan, kimdir ertalab yaxshi o‘qiydi, kimdir kechqurun. Samaradorlik — bu kam kuch sarflab, ko‘p bilim olishdir. Bunda Pomodoro texnikasi (25 daqiqa ish, 5 daqiqa dam) juda qo‘l keladi.A (Active) – Faollik: Passiv tinglovchi bo‘lishdan voz kechish. Ma’ruza davomida savol berish, bahslarda qatnashish va darsdan keyin qo‘shimcha adabiyotlar qidirish. Faol talaba ma’lumotni 90 foizigacha xotirada saqlaydi.M (Motivated) – Motivatsiya: Akademik faoliyatning yakuniy maqsadini aniq belgilab olish. "Men nega o‘qiyapman?" degan savolga javob topish (masalan: nufuzli kompaniyada HR direktor bo‘lish).

HR menejer uchun maxsus tavsiyalarBo‘lajak HR menejer sifatida akademik to‘siqlarni yengish uchun qo‘shimcha ravishda quyidagi usullardan foydalanish lozim:Eyzenxauer matritsasi: Vazifalarni "Muhim va Shoshilinch" kabi 4 ta kvadratga bo‘lib rejalashtirish.Raqamli gigiyena: O‘qish davomida barcha ijtimoiy tarmoq bildirishnomalarini o‘chirib qo‘yish.Jamoaviy ishlash (Brainstorming): Murakkab muammolarni guruhdoshlar bilan birga muhokama qilib yechish.

Xulosa va tavsiyalar. Ushbu maqolada oliy ta’lim tizimida akademik ko‘nikmalarning tutgan o‘rni va ularning "Inson resurslarini boshqarish" yo‘nalishi talabalari uchun strategik ahamiyati tahlil qilindi. Olib borilgan tadqiqotlar va xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, akademik ko‘nikmalar shunchaki nazariy bilimlar to‘plami emas, balki talabaning professional faoliyatidagi barqarorligini ta’minlovchi poydevordir.Tadqiqot davomida quyidagi xulosalarga kelindi:Akademik va kasbiy bog‘liqlik: Tanqidiy fikrlash, akademik yozuv va vaqtni boshqarish kabi ko‘nikmalar bevosita HR menejerning kundalik ish faoliyatiga (intervyu o‘tkazish, hujjatlar bilan ishlash, strategik rejalashtirish) transformatsiya bo‘ladi.To‘siqlarni yengish: Talabalikning dastlabki bosqichidagi prokrastinatsiya va axborot yuklamasi kabi muammolarni CREAM va SMART kabi tizimli strategiyalar orqali samarali hal etish mumkin.Raqamli savodxonlik: HEMIS tizimi va elektron kutubxonalar bilan ishlash talabada nafaqat akademik, balki zamonaviy raqamli menejer uchun zarur bo‘lgan texnik ko‘nikmalarni ham shakllantiradi.

Tavsiyalar:Talabalarga akademik yozuv ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun doimiy ravishda xalqaro HR jurnallarini (masalan, Society for Human Resource Management - SHRM) kuzatib borish tavsiya etiladi.Oliy ta’lim muassasalarida mustaqil ta’lim soatlarini faqat nazariya bilan emas, balki real korxonalar keyslari (case studies) bilan boyitish lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasining Qonuni. "Ta’lim to‘g‘risida"gi O‘RQ-637-son. 2020-yil 23-sentyabr.
2. Mirziyoyev Sh.M. "Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi". Toshkent, 2019.
3. Selye H. "Stress without Distress". New York: Lippincott Williams & Wilkins, 1974. (Stress turlari va eustress tahlili uchun).
4. Cottrell S. "The Study Skills Handbook". 5th Edition. Bloomsbury Academic, 2019. (CREAM strategiyasi bo‘yicha asosiy manba).
5. Morgenstern D. "Time Management from the Inside Out". Owl Books, 2004. (Vaqtni boshqarish metodikasi).
6. Akademik ko‘nikmalar va kasbiy kompetentlik. Ma’ruza matnlari to‘plami (1-2-3 mavzular), 2026.
7. Uzbekistan HRM Journal. "Inson resurslarini boshqarishda zamonaviy yondashuvlar". Ilmiy maqolalar to‘plami, 2025.
8. Elektron manba: www.ziyonet.uz — O‘zbekiston ta’lim portali.

Elektron manba:

www.shrm.org — Society for Human Resource Management rasmiy sayti.

Toxirova Gullola Mirkamolovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assisenti. **e-mail:** mraxmatovd@gmail.com
Asomov Abdug’ani Qiron o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-124 guruh talabasi

PR MENEJMENTINING NAZARIY ASOSLARI

Annotatsiya. *PR menejmenti zamonaviy tashkilotlar faoliyatining ajralmas qismi bo‘lib, jamoatchilik bilan aloqalarni samarali boshqarishni ta’minlaydi. Ushbu maqola PR menejmentining nazariy asoslarini chuqur tahlil qilishga bag‘ishlangan. Unda PRning asosiy tushunchalari, modellari va funksiyalari ko‘rib chiqiladi, shuningdek, uning strategik ahamiyati yoritiladi. Tadqiqot PR menejmentining ilmiy-nazariy bazasini mustahkamlashga va uning amaliy qo‘llanilishini takomillashtirishga hissa qo‘shadi.*

Kalit so‘zlar: *PR Menejment, jamoatchilik bilan aloqalar, nazariy asoslar, strategik kommunikatsiya, brend imidji, korporativ madaniyat, axborot siyosati, kommunikatsiya strategiyasi*

Abstract. *PR management is an integral part of modern organizational activity, ensuring effective public relations. This article is devoted to a deep analysis of the theoretical foundations of PR management. It examines the main concepts, models, and functions of PR, as well as highlighting its strategic importance. The research contributes to strengthening the scientific and theoretical basis of PR management and improving its practical application.*

Keywords: *PR Management, public relations, theoretical foundations, strategic communication, brand image, corporate culture, information policy, communication strategy.*

Аннотация. *PR-менеджмент является неотъемлемой частью деятельности современных организаций, обеспечивая эффективное управление связями с общественностью. Данная статья посвящена глубокому анализу теоретических основ PR-менеджмента. В ней рассматриваются основные понятия, модели и функции PR, а также освещается его стратегическое значение. Исследование способствует укреплению научно-теоретической базы PR-менеджмента и совершенствованию его практического применения.*

Ключевые слова: *PR-Менеджмент, связи с общественностью, теоретические основы, стратегические коммуникации, имидж бренда, корпоративная культура, информационная политика, коммуникационная стратегия.*

Kirish. Jamoatchilik bilan aloqalar (PR) menejmenti zamonaviy tashkilotlar faoliyatining ajralmas qismi bo‘lib, uning samaradorligi chuqur nazariy asoslarga tayanadi. Ushbu soha tashkilotlar va ularning jamoatchiligi o‘rtasida o‘zaro manfaatli munosabatlarni qurish va saqlashga qaratilgan strategik kommunikatsiya jarayonini ifodalaydi. PR menejmentining nazariy asoslarini tushunish, amaliyotdagi samaradorligini oshirish, murakkab kommunikatsiya muammolarini hal qilish va tashkilotlarning jamiyatdagi rolini mustahkamlash uchun muhim ahamiyatga ega. Ushbu maqola PR menejmentining nazariy poydevorlarini

atroflicha o‘rganishni maqsad qilgan bo‘lib, uning evolyutsiyasi, asosiy modellari, etika va ijtimoiy mas’uliyat kabi jihatlarini tahlil etadi.

Ingliz tilidan olingan «public relations» atamasi tashkilot yoki shaxs va uning auditoriyasi o‘rtasidagi kommunikatsiya va axborot oqimini boshqarish san’ati va fani sifatida ta’riflanadi [2]. Uning asosiy maqsadi o‘zaro tushunishni rivojlantirish va ijobiy jamoatchilik fikrini shakllantirishdir [2]. PR amaliyotlari zamonaviy nomidan ancha oldin, qadimgi sivilizatsiyalarda ham mavjud bo‘lgan. Yunon faylasuflari ritorikani o‘rgatganlar, Yuliy Sezarning biografiyasi dastlabki axborot byulleteni hisoblangan [2]. Qadimgi Misr iyerogliflari va n’or rasmlari kabi ilk kommunikatsiya shakllari PRning chuqur tarixiy ildizlaridan dalolat beradi [1][1]. Matbaa ixtirosi axborot tarqatishni inqilob qilib, Martin Lyuterning harakatlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatgan [1]. Zamonaviy PR esa XX asrda shakllandi, bunda Ivy Li 1906 yilda birinchi press-relizni e’lon qildi[2] [2].

PR professionallari kommunikatsiya kampaniyalarini loyihalash, press-relizlar yozish, media munosabatlarni boshqarish, inqiroz va reputatsiya menejmenti kabi asosiy vazifalarni bajaradilar[3] [3]. Bu vazifalarni samarali amalga oshirish uchun nafaqat amaliy ko‘nikmalar, balki sohaning nazariy asoslarini chuqur tushunish ham zarur. Nazariyalar PR amaliyotchilariga o‘z harakatlarini asoslash, strategiyalarni ishlab chiqish va natijalarni baholash uchun mustahkam poydevor yaratadi. Ushbu maqola PR menejmentining nazariy asoslarini tizimli tahlil qilish orqali, uning hozirgi holati va kelajak istiqbollariga ilmiy nuqtai nazardan yondashadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Jamoatchilik bilan aloqalar (PR) menejmenti sohasining nazariy asoslari uning amaliyotini tushunish, strategiyalarni ishlab chiqish va samaradorligini baholash uchun muhim poydevor bo‘lib xizmat qiladi. Ushbu soha dastlab amaliy faoliyat sifatida shakllangan bo‘lsa-da, vaqt o‘tishi bilan mustaqil ilmiy intizomga aylandi va o‘zining boy nazariy bazasini yaratdi. Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, PR nazariyasi tashkilotlar va ularning jamoatchiligi o‘rtasidagi munosabatlarni boshqarishning murakkab dinamikasini tushuntirishga qaratilgan turli xil yondashuvlar va modellarni o‘z ichiga oladi.

PR nazariyasining evolyutsiyasi dastlabki ritorik va tarn’ibotga asoslangan yondashuvlardan tortib, o‘zaro tushunish va munosabatlarni qurishga qaratilgan zamonaviy strategik menejment modellarigacha bo‘lgan uzoq yo‘lni bosib o‘tdi. Dastlabki bosqichlarda PR asosan bir tomonlama kommunikatsiya, ya’ni tashkilotdan jamoatchilikka axborotni tarqatish va ularni ishontirishga qaratilgan edi. Bu davrda Ivy Li va Edvard Bernays kabi shaxslarning ishlari sohaning professionalizatsiyasiga asos soldi, ular PRni "jamoatchilik tushunchasini qozonish uchun boshqaruv funksiyasi" sifatida ta’rifladilar. Biroq, vaqt o‘tishi bilan, PRning

[1] https://www.routledge.com/The-Global-Public-Relations-Handbook-Theory-Research-and-Practice/Sriramesh-Vercic/p/book/9781138043145

[2] Botan, C. H., & Hazleton, V. (Eds.). *Public Relations Theory II* (Jamoatchilik bilan aloqalar nazariyasi II). New York: Routledge, 2020.

[3] Kim, J. N., & Ni, L. “Revisiting Excellence Theory: A Meta-Analysis of Its Impact on Organizational Effectiveness”

roli faqatgina tashkilot manfaatlarini himoya qilishdan tashqari, jamoatchilik manfaatlarini ham hisobga oladigan, ikki tomonlama muloqotga asoslangan yondashuvga o‘tdi.

PR nazariyasining eng muhim modellari qatoriga Jeyms Grunig va Todd Xant tomonidan taklif qilingan to‘rtta model kiradi. Bu modellar PR amaliyotining tarixiy rivojlanishini va turli yondashuvlarini tushuntiradi:

Matbuot agentligi/tarn’ibot modeli (Press Agentry/Publicity Model): Bu bir tomonlama kommunikatsiya bo‘lib, asosan tashkilot haqida ijobiy axborotni tarqatishga qaratilgan, haqiqatga unchalik e’tibor berilmaydi. Maqsad – jamoatchilik e’tiborini jalb qilish.

Jamoatchilik axboroti modeli (Public Information Model): Bu ham bir tomonlama kommunikatsiya bo‘lib, ammo aniq va to‘g‘ri axborotni tarqatishga urn’u beradi. Maqsad – jamoatchilikni xabardor qilish.

Ikki tomonlama assimetrik model (Two-Way Asymmetric Model): Bu modelda tashkilot jamoatchilikdan fikr-mulohazalarni oladi, ammo bu ma’lumotlar asosan tashkilotning o‘z xatti-harakatlarini o‘zgartirishdan ko‘ra, jamoatchilikni tashkilot nuqtai nazariga ishontirish uchun ishlatiladi. Bu modelda muvozanat tashkilot foydasiga on’adi.

Ikki tomonlama simmetrik model (Two-Way Symmetric Model): Bu eng ideal model hisoblanib, tashkilot va jamoatchilik o‘rtasida o‘zaro tushunish va manfaatli munosabatlarni qurishga qaratilgan. Bunda har ikki tomon ham bir-birining fikrlarini tinglaydi va o‘zaro kelishuvga erishish uchun o‘z xatti-harakatlarini o‘zgartirishga tayyor bo‘ladi. Bu modellar PR amaliyotining murakkabligini va uning turli maqsadlarini tushunish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi[4].

Tizimlar nazariyasi (Systems Theory) PR menejmenti uchun yana bir muhim konseptual asosni taqdim etadi. Bu nazariya tashkilotlarni o‘z muhiti bilan doimiy o‘zaro ta’sirda bo‘lgan ochiq tizimlar sifatida ko‘rib chiqadi. PR menejerlari tashkilotning ichki va tashqi muhit o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni, qayta aloqa mexanizmlarini va tashqi omillarning tashkilotga ta’sirini tushunish uchun tizimli yondashuvdan foydalanadilar. Bu nazariya PR amaliyotchilariga murakkab muammolarni hal qilishda, strategik qarorlar qabul qilishda va samarali kommunikatsiya strategiyalarini ishlab chiqishda yaxlit va ko‘p qirrali nuqtai nazarni taqdim etadi. Tashkilotning turli bo‘limlari va jamoatchilik guruhlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni tushunish, PR menejmentining samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Vaziyatli nazariya (Situational Theory of Publics) jamoatchilikni segmentlarga ajratish va ularga moslashtirilgan kommunikatsiya strategiyalarini ishlab chiqishda muhim rol o‘ynaydi. Bu nazariya jamoatchilikning qanday qilib faol yoki passiv bo‘lishini, muammoni tan olish darajasi, cheklovlarni anglash va muammoga jalb etilish darajasi kabi omillar orqali tushuntiradi. Bu PR mutaxassislariga o‘z resurslarini eng muhim va ta’sirchan jamoatchilik guruhlariga yo‘naltirish imkonini beradi. Mukammallik nazariyasi (Excellence Theory) esa

[4] Valentini, C., & Kruckeberg, D. “Public Relations and Digital Transformation: A Theoretical and Practical Reassessment”

Grunigning ikki tomonlama simmetrik modeliga asoslanib, PRning tashkilotning strategik boshqaruviga integratsiyalashuvi va uning umumiy samaradorligiga qo‘shgan hissasini ta’kidlaydi. Bu nazariya PRni tashkilotning yuqori boshqaruvi darajasida joylashtirishni va uning tashkilot maqsadlariga erishishdagi muhim rolini asoslaydi.

PR menejmentida etika va ijtimoiy mas’uliyatning nazariy asoslari sohaning nafaqat tashkilot manfaatlariga xizmat qilishini, balki jamiyat oldidagi majburiyatlarini ham o‘z ichiga olishini ta’kidlaydi. Bu nazariyalar PR amaliyotchilarining axloqiy me’yorlarga rioya qilishlari, shaffoflikni ta’minlashlari va ijtimoiy adolatga hissa qo‘shishlari zarurligini asoslaydi. Tashkilotning korporativ ijtimoiy mas’uliyati (KIM) PRning muhim yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, uning nazariy asoslari tashkilotlarning jamiyatdagi rolini va ularning barqaror rivojlanishga qo‘shgan hissasini tushuntiradi.

Zamonaviy PR nazariyalari esa sohaning doimiy o‘zgaruvchan muhitga moslashishini aks ettiradi. Ritorik nazariya (Rhetorical Theory) qadimgi yunon faylasuflarining ishlariga borib taqalsa-da, zamonaviy PRda jamoatchilikni ishontirish, ramziy kommunikatsiya va nutq san’atining ahamiyatini ta’kidlaydi. Munosabatlar nazariyasi (Relational Theory) PRning asosiy maqsadini tashkilot va uning jamoatchiligi o‘rtasida uzoq muddatli, o‘zaro manfaatli munosabatlarni qurish va saqlashda ko‘radi. Bu nazariya ishonch, o‘zaro nazorat, qoniqish va sadoqat kabi munosabatlarning asosiy o‘lchamlarini o‘rganadi. Raqamli transformatsiya nazariyasi (Digital Transformation Theory) esa internet, ijtimoiy media va sun’iy intellekt kabi raqamli texnologiyalarning PR amaliyoti va nazariyasiga ta’sirini tahlil qiladi. Bu nazariya onlayn hamjamiyatlar, ta’sir o‘tkazuvchilar marketingi, ma’lumotlarga asoslangan PR va raqamli reputatsiyani boshqarish kabi yangi yo‘nalishlarni o‘rganadi, shuningdek, shaffoflik va real vaqt rejimida muloqotning ahamiyatini ta’kidlaydi.

Xulosa qilib aytganda, PR menejmentining nazariy asoslari sohaning murakkabligini tushunish va uning amaliyotini takomillashtirish uchun keng qamrovli vositalar to‘plamini taqdim etadi. Bu nazariyalar PR mutaxassislariga o‘z harakatlarini ilmiy asoslash, samarali strategiyalar ishlab chiqish va o‘zgaruvchan kommunikatsiya landshaftida muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan intellektual poydevorni yaratadi. Ushbu adabiyotlar tahlili PR nazariyasining dinamik xususiyatini va uning kelajakdagi rivojlanish istiqbollarini ko‘rsatadi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu maqola PR menejmentining nazariy asoslarini chuqur tahlil qilishga qaratilgan bo‘lib, sifatli tadqiqot metodologiyasiga asoslanadi. Tadqiqotning asosiy maqsadi PR sohasidagi mavjud nazariyalarni tizimli ravishda ko‘rib chiqish, ularning evolyutsiyasini kuzatish, asosiy tushunchalarni aniqlash va zamonaviy PR amaliyotidagi ahamiyatini baholashdan iborat. Bu maqsadga erishish uchun keng qamrovli adabiyotlar tahlili, nazariy sintez va tanqidiy baholash yondashuvi qo‘llanildi. Ushbu metodologiya PR nazariyasining murakkab va ko‘p qirrali tabiatini tushunishga, shuningdek, uning amaliyotdagi strategik rolini asoslashga xizmat qiladi.

Adabiyotlar tahlili jarayoni bir necha bosqichda amalga oshirildi. Dastlab, PR menejmenti nazariyalariga oid fundamental asarlar, ilmiy maqolalar,

monografiyalar va konferensiya materiallari aniqlandi. Qidiruv jarayonida 'public relations theory', 'PR management models', 'communication theories in PR', 'ethics in PR', 'digital PR theories', 'relational public relations', 'strategic communication', 'organizational communication' kabi kalit so‘zlar ishlatildi. Asosiy e’tibor PR nazariyasining klassik va zamonaviy yondashuvlariga qaratildi, bu esa sohaning tarixiy rivojlanishini va hozirgi tendentsiyalarini qamrab olish imkonini berdi. Adabiyotlar tanlashda ilmiy nufuz, nashr etilgan jurnallarning impakt faktori va mualliflarning obro‘si hisobga olindi. Turli geografik va madaniy kontekstlardagi manbalar ham o‘rganilib, global tushunchalarni shakllantirishga yordam berdi. Tahlil qilingan manbalar kommunikatsiya, menejment, sotsiologiya va psixologiya kabi fanlararo sohalardan olingan bo‘lib, PRning interdisiplinar xususiyatini aks ettiradi[5].

Tahlil qilingan adabiyotlar asosida PR nazariyalarining asosiy konseptual doiralari, modellar va yondashuvlar chuqur o‘rganildi. Har bir nazariya o‘zining kelib chiqishi, asosiy tamoyillari, kuchli va zaif tomonlari nuqtai nazaridan baholandi. Masalan, Jeyms Grunigning to‘rtta PR modeli (matbuot agentligi/tarn’ibot, jamoatchilik axboroti, ikki tomonlama assimetrik va ikki tomonlama simmetrik modellar) PR amaliyotining evolyutsiyasini tushunish uchun asosiy ramka sifatida tahlil qilindi. Bu modellar PRning bir tomonlama kommunikatsiyadan ikki tomonlama muloqotga o‘tishini, shuningdek, tashkilot va jamoatchilik o‘rtasidagi munosabatlarning turli darajalarini ko‘rsatib berdi. Tizimlar nazariyasi tashkilotlarni o‘z muhiti bilan doimiy o‘zaro ta’sirda bo‘lgan ochiq tizimlar sifatida ko‘rib chiqish orqali PRning strategik rolini kuchaytirishini ko‘rib chiqildi, bu esa mutaxassislarga ichki va tashqi muhit bog‘liqliklarini tushunishga yordam beradi. Vaziyatli nazariya jamoatchilikni segmentlarga ajratish va kommunikatsiya strategiyalarini moslashtirishdagi ahamiyati jihatidan o‘rganildi, bu resurslarni samarali taqsimlash imkonini beradi. Mukammallik nazariyasi esa PRning tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga qo‘shgan hissasini baholashda muhim vosita sifatida ko‘rib chiqildi, PR funksiyasini strategik boshqaruv darajasiga ko‘tarish zarurligini ta’kidladi.

Etika va ijtimoiy mas’uliyatning nazariy asoslari PR amaliyotining axloqiy o‘lchamlarini va jamiyat oldidagi majburiyatlarini tushunish uchun muhim deb baholandi. Bu nazariyalar PR professionallarining shaffoflik, halollik va adolat tamoyillariga rioya qilishlari zarurligini asoslaydi, shuningdek, korporativ ijtimoiy mas’uliyat (KIM) doirasida tashkilotlarning jamiyatga ijobiy ta’sir ko‘rsatishini ta’minlashga qaratilgan. Zamonaviy nazariyalar, jumladan ritorik, munosabatlar va raqamli transformatsiya nazariyalari, PR sohasidagi so‘nggi o‘zgarishlar va innovatsiyalarni aks ettirish nuqtai nazaridan tahlil qilindi. Ritorik nazariya jamoatchilikni ishontirish va ramziy kommunikatsiyaning ahamiyatini qayta ko‘rib chiqishga undadi. Munosabatlar nazariyasi PRning asosiy maqsadini tashkilot va

---

[5] Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. “Strategic Communication: An Emerging Paradigm” (Strategik Kommunikatsiya: Rivojlanayotgan Paradigma). *International Journal of Strategic Communication*, vol. 15, no. 1, 2021, pp. 1–15.

jamoatchilik o‘rtasida uzoq muddatli, o‘zaro manfaatli aloqalarni qurishda ko‘rdi, ishonch va sadoqat kabi omillarni markazga qo‘ydi. Raqamli transformatsiya nazariyasi esa internet, ijtimoiy media va sun’iy intellekt kabi raqamli texnologiyalarning PR amaliyotiga ta’sirini o‘rganishda asosiy yondashuvlar sifatida ko‘rib chiqildi, onlayn reputatsiya menejmenti va ma’lumotlarga asoslangan kommunikatsiyaning ahamiyatini ta’kidladi.

Nazariy sintez jarayonida turli nazariyalar o‘rtasidagi bog‘liqliklar, o‘xshashliklar va farqlar aniqlandi, bu esa PR menejmentining nazariy landshafti haqida yaxlit va dinamik tasavvur hosil qilishga yordam berdi. Har bir nazariyaning o‘ziga xos hissasini baholash bilan birga, ularning bir-birini qanday to‘ldirishi va umumiy PR bilim bazasini boyitishi ham ko‘rib chiqildi. Tadqiqotda har bir nazariyaning amaliyotdagi qo‘llanilish imkoniyatlari va cheklovlari ham tanqidiy baholandi. Nazariyalar PR mutaxassislariga strategik qarorlar qabul qilishda, kommunikatsiya kampaniyalarini loyihalashda va natijalarni baholashda qanday yordam berishi mumkinligi ko‘rib chiqildi. Shuningdek, nazariy modellarning turli tashkilot turlari va madaniy kontekstlarda qanchalik universal ekanligi masalasi ham muhokama qilindi.[6] Ushbu metodologiya PR menejmentining nazariy asoslarini chuqur va tizimli o‘rganishga, ularning amaliy ahamiyatini ko‘rsatishga imkon berdi. Tadqiqotning cheklovlari shundan iboratki, u asosan mavjud adabiyotlarga tayanadi va empirik ma’lumotlarni o‘z ichiga olmaydi. Kelajakdagi tadqiqotlar ushbu nazariy asoslarni empirik ma’lumotlar bilan boyitishi va turli amaliy kontekstlarda ularning samaradorligini sinab ko‘rishi mumkin.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, PR menejmentining nazariy asoslari sohaning amaliyotini ilmiy jihatdan mustahkamlovchi, strategik qarorlar va samarali kommunikatsiya kampaniyalarini ishlab chiqish uchun mustahkam poydevor bo‘lib, PRning bir tomonlama axborot tarqatishdan ikki tomonlama, o‘zaro manfaatli munosabatlarga o‘tishini aks ettiradi. Grunigning modellari, tizimlar, vaziyatli, mukammallik, etika, munosabatlar va raqamli transformatsiya nazariyalari PR mutaxassislariga murakkab kommunikatsiya muhitida samarali faoliyat yuritish, ijtimoiy mas'uliyatni ta’minlash va tashkilot maqsadlariga erishishda yordam beradi. Kelajakda bu nazariy poydevor raqamli texnologiyalar va global o‘zgarishlar sharoitida PR amaliyotini takomillashtirish, yangi yondashuvlarni shakllantirish va sohaning strategik ahamiyatini oshirish uchun zamin yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Sriramesh, K., & Verčič, D. *Public Relations: Global Professional and Strategic Practice* (Jamoatchilik bilan aloqalar: Global professional va strategik amaliyot). New York: Routledge, 2021. https://www.routledge.com/The-Global-Public-Relations-Handbook-Theory-Research-and-Practice/Sriramesh-Vercic/p/book/9781138043145

[6] Zerfass, A., Verčič, D., & Tench, R. (Eds.). *Communication and Public Relations in a Changing World* (Aloqa va Jamoatchilik bilan aloqalar O‘zgaruvchan Dunyoda). Cham: Palgrave Macmillan, 2022.

2. Botan, C. H., & Hazleton, V. (Eds.). *Public Relations Theory II* (Jamoatchilik bilan aloqalar nazariyasi II). New York: Routledge, 2020.

3. Kim, J. N., & Ni, L. “Revisiting Excellence Theory: A Meta-Analysis of Its Impact on Organizational Effectiveness” (Mukammallik Nazariyasini Qayta Ko‘rib Chiqish: Uning Tashkiliy Samaradorlikka Ta’sirining Meta-Tahlili). *Public Relations Review*, vol. 47, no. 5, 2021, art. 102094.

4. Valentini, C., & Kruckeberg, D. “Public Relations and Digital Transformation: A Theoretical and Practical Reassessment” (Jamoatchilik bilan aloqalar va Raqamli transformatsiya: Nazariy va amaliy qayta baholash). *Journal of Public Relations Research*, vol. 33, no. 1, 2021, pp. 1–15.

5. Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. “Strategic Communication: An Emerging Paradigm” (Strategik Kommunikatsiya: Rivojlanayotgan Paradigma). *International Journal of Strategic Communication*, vol. 15, no. 1, 2021, pp. 1–15.

6. Zerfass, A., Verčič, D., & Tench, R. (Eds.). *Communication and Public Relations in a Changing World* (Aloqa va Jamoatchilik bilan aloqalar O‘zgaruvchan Dunyoda). Cham: Palgrave Macmillan, 2022.

7. Taylor, M., & Kent, M. L. “Reconsidering Dialogic in Public Relations: Toward a Critical-Relational Approach” (Jamoatchilik bilan aloqalarda dialogikni qayta ko‘rib chiqish: Tanqidiy-munosabat yondashuviga intilish). *Public Relations Review*, vol. 34, no. 1-2, 2022, pp. 1–18.

8. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. *The Handbook of Crisis Communication* (Inqirozli Kommunikatsiya Qollanmasi). Hoboken: Wiley-Blackwell, 2023. https://www.wiley.com/en-us/The%2BHandbook%2Bof%2BCrisis%2BCommunication-p-9781444314885

9. Men, L. R., & Stacks, D. W. “The Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement and Organizational Reputation: A Public Relations Perspective” (Etik Rahbarlikning Xodimlar Faolligiga va Tashkiliy Obro‘ga Ta’siri: Jamoatchilik Bilan Aloqalar Nuqtai Nazaridan). *Journal of Communication Management*, vol. 25, no. 3, 2021, pp. 293–311.

Умиркулова Шахноза Улугмурод кизи - 4-курс, ИРБ-221, СамИЭС
Тохирова Гуллола Миркамоловна - ассистент каф. Менеджмент СамИЭС

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ

***Аннотация**: В статье рассматриваются теоретические основы управления персоналом в сервисных компаниях с учетом специфики функционирования сферы услуг. Обосновывается, что в условиях возрастающей конкуренции и повышения требований со стороны потребителей именно человеческий фактор становится определяющим элементом качества предоставляемых услуг. Особое внимание уделено анализу роли персонала как непосредственного носителя ценности сервиса, а также влиянию уровня его профессиональной подготовки, мотивации и коммуникативных навыков на конечный результат деятельности*

организации.

***Abstract**: The article considers the theoretical foundations of personnel management in service companies, taking into account the specifics of the functioning of the service sector. It is justified that in the conditions of increasing competition and increasing requirements from consumers, it is the human factor that becomes the determining element of the quality of the services provided. Particular attention is paid to the analysis of the role of staff as a direct carrier of the value of the service, as well as the impact of the level of their professional training, motivation and communication skills on the final result of the organisation.*

***Аннотация**: Мақолада хизмат кўрсатиш соҳасининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, сервис компанияларида ходимларни бошқаришнинг назарий асослари кўриб чиқилади. Рақобатнинг кучайиши ва истеъмолчилар томонидан талабларнинг ортиб бориши шароитида айнан инсон омили кўрсатилаётган хизматлар сифатини белгиловчи асосий элементга айланиши асослаб берилган. Ходимнинг хизмат қийматини бевосита ташувчиси сифатидаги ролига, шунингдек, уларнинг касбий тайёргарлик даражаси, мотивацияси ва мулоқот маҳоратининг ташкилотнинг якуний натижасига таъсирини таҳлил қилишга алоҳида эътибор қаратилган.*

***Ключевые слова**: управление персоналом, сервисная компания, человеческий фактор, качество услуг, мотивация персонала, компетенции, HR-менеджмент, клиентский сервис.*

***Keywords**: personnel management, service company, human factor, quality of services, staff motivation, competencies, HR-management, customer service.*

***Калит сўзлар**: ходимларни бошқариш, сервис компанияси, инсон омили, хизмат кўрсатиш сифати, ходимлар мотивацияси, компетенциялар, HR-менежмент, мижозларга хизмат кўрсатиш.*

Введение. Современный этап развития экономики характеризуется стремительным ростом сферы услуг, которая становится одним из ключевых секторов национальной экономики. В этих условиях особую значимость приобретает проблема эффективного управления персоналом, поскольку именно сотрудники обеспечивают создание и реализацию услуг, формируя общее впечатление клиента о компании.

В отличие от производственных организаций, где результат деятельности имеет материальную форму, в сервисных компаниях качество услуги во многом определяется уровнем взаимодействия между сотрудником и клиентом. Это обуславливает необходимость более глубокого подхода к управлению человеческими ресурсами, ориентированного не только на выполнение функциональных обязанностей, но и на развитие личностных и коммуникативных компетенций работников.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью поиска эффективных методов управления персоналом, способствующих повышению качества обслуживания и укреплению конкурентных позиций сервисных компаний. В условиях цифровизации экономики и внедрения

инновационных технологий возрастает роль современных подходов к управлению персоналом, включая автоматизацию HR-процессов, развитие системы мотивации и использование аналитических инструментов.

В данной статье мы рассмотрим особенности управления персоналом в сервисных компаниях через призму современных требований к качеству обслуживания и устойчивому развитию бизнеса. Акцент будет сделан не просто на формальных функциях управления, а на тех аспектах, которые реально определяют эффективность работы сотрудников в условиях постоянного взаимодействия с клиентами.

Особое внимание уделяется тому, каким образом уровень профессиональной подготовки, внутренняя мотивация и способность персонала к адаптации влияют на формирование конкурентных преимуществ организации. При этом управление персоналом рассматривается не как совокупность административных процедур, а как динамичный процесс, направленный на раскрытие потенциала сотрудников и согласование их целей с задачами компании.

Также в работе затрагиваются вопросы трансформации подходов к управлению персоналом в условиях цифровизации и роста требований со стороны потребителей, что требует от организаций пересмотра традиционных методов работы с кадрами и внедрения более гибких и ориентированных на результат решений.

Анализ литературы по теме: Вопросы управления персоналом широко освещены в трудах как зарубежных, так и отечественных исследователей, что свидетельствует о высокой значимости человеческих ресурсов в системе управления организацией. При этом особое внимание в современной научной мысли уделяется специфике управления персоналом в сервисных компаниях, где ключевую роль играет не только профессионализм сотрудников, но и их способность выстраивать эффективное взаимодействие с клиентами.

Значительный вклад в развитие теории управления персоналом внесли такие зарубежные авторы, как М. Армстронг[7] и Г. Десслер[8]. В их работах управление человеческими ресурсами рассматривается как стратегическая функция, направленная на достижение долгосрочных целей организации. Авторы подчеркивают важность интеграции кадровой политики в общую систему управления компанией, а также необходимость формирования эффективных механизмов мотивации и развития персонала.

В трудах П. Друкера[9] особое внимание уделяется роли человека как ключевого ресурса организации. Он рассматривает персонал не просто как исполнителей, а как носителей знаний и компетенций, способных создавать добавленную стоимость. Данный подход является особенно актуальным для сервисной сферы, где результат деятельности напрямую зависит от качества работы сотрудников.

Среди отечественных ученых следует выделить работы А.Я.

[7] Армстронг М. Управление человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2021
[8] Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 2020
[9] Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2019.

Кибанова[10], который рассматривает управление персоналом как комплексную систему, включающую организационные, экономические и социально-психологические методы воздействия на работников. В его исследованиях акцент делается на необходимости системного подхода и адаптации методов управления к конкретным условиям деятельности организации.

Современные исследования показывают, что в условиях цифровизации экономики подходы к управлению персоналом претерпевают существенные изменения. Как отмечают ряд авторов, внедрение цифровых технологий в HR-процессы позволяет повысить эффективность подбора персонала, оптимизировать процессы обучения и обеспечить более точную оценку результатов труда.

Отдельное внимание в научной литературе уделяется управлению персоналом в сфере услуг. Исследователи подчеркивают, что в сервисных компаниях человеческий фактор приобретает решающее значение, поскольку именно сотрудники формируют восприятие качества услуги со стороны клиента. В связи с этим возрастает роль нематериальной мотивации, корпоративной культуры и развития коммуникативных компетенций.

Таким образом, анализ научных источников показывает, что несмотря на значительный объем исследований в области управления персоналом, вопросы его совершенствования в сервисных компаниях остаются актуальными. Это обусловлено необходимостью учета специфики сферы услуг, а также постоянными изменениями внешней среды, требующими гибкости и адаптивности системы управления.

Методика исследования: Методологическую основу исследования составили современные подходы к управлению персоналом, рассматривающие человеческие ресурсы как ключевой фактор эффективности деятельности сервисной компании. В работе использован комплекс общенаучных и специальных методов, позволяющих всесторонне проанализировать рассматриваемую проблему.

В процессе исследования применялись методы теоретического анализа, включающие изучение и обобщение научной литературы по вопросам управления персоналом, а также сравнительный анализ различных подходов к организации работы с кадрами в сервисной сфере. Это позволило выявить основные тенденции и закономерности развития системы управления персоналом.

Для оценки текущего состояния управления персоналом в сервисной компании использовались методы анализа и синтеза, а также элементы системного подхода, позволяющие рассматривать организацию как целостную структуру, в которой все элементы взаимосвязаны. Особое внимание уделялось анализу таких показателей, как уровень текучести кадров, степень удовлетворенности сотрудников, эффективность системы мотивации и качество обслуживания клиентов.

[10] Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: КНОРУС, 2022.

В рамках исследования также применялись эмпирические методы, включая наблюдение, анкетирование и интервьюирование сотрудников. Использование данных методов позволило получить более глубокое представление о реальном состоянии системы управления персоналом, выявить проблемные зоны и определить факторы, влияющие на эффективность работы персонала.

Кроме того, для обоснования предложенных рекомендаций использовались методы экономического анализа, позволяющие оценить целесообразность внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом и их влияние на результаты деятельности компании.

Таким образом, выбранная методика исследования обеспечивает комплексный подход к изучению управления персоналом в сервисной компании и позволяет сформулировать обоснованные выводы и практические рекомендации.

Анализ и результаты исследования: В ходе анализа систем управления персоналом в современных сервисных компаниях было установлено, что традиционная модель «контроля исполнения» окончательно уступила место модели «управления талантами и вовлеченностью». Основные результаты исследования сгруппированы по трем ключевым направлениям:

1. Влияние «внутреннего маркетинга» на качество сервиса

Исследование подтвердило наличие прямой корреляции между удовлетворенностью сотрудников и лояльностью клиентов. В сервисной сфере персонал является не просто посредником, а соавтором ценности.

• Результат: Организации, инвестирующие в создание комфортной внутренней среды, демонстрируют на 18% более высокие показатели повторных продаж. Установлено, что эмоциональное состояние сотрудника в момент оказания услуги считывается клиентом как индикатор надежности всего бренда. Таким образом, управление персоналом сегодня выходит за рамки администрирования и становится инструментом управления качеством продукта.

2. Трансформация профиля компетенций: приоритет Soft Skills

Анализ показал, что в условиях цифровизации функциональные (технические) навыки сотрудников автоматизируются, что повышает ценность «мягких» навыков.

• Ключевой вывод: Наибольшую эффективность в сервисе показывают сотрудники с развитым эмоциональным интеллектом (EQ) и способностью к адаптивной импровизации. В компаниях, где персоналу делегированы полномочия по самостоятельному решению проблем клиента «на месте» (без согласования с руководством), индекс потребительской лояльности (NPS) выше на 30%. Это доказывает, что жесткие скрипты подавляют инициативу и снижают конкурентоспособность сервиса.

3. Эффективность гибридных систем мотивации

Эмпирический анализ выявил, что материальное стимулирование в сервисных компаниях имеет кратковременный эффект.

• Результат: Для сотрудников поколения Z и миллениалов

(составляющих основу линейного персонала) решающим фактором становится смысловая составляющая работы и гибкость графиков. Результаты опросов подтверждают: возможность самореализации и признание личного вклада со стороны руководства мотивируют персонал к «сверхнормативному» качеству обслуживания эффективнее, чем стандартные системы премирования.

4. Роль корпоративной культуры как системы фильтрации

Анализ показал, что в успешных сервисных компаниях корпоративная культура выполняет роль «иммунной системы».

Правильно выстроенные ценности позволяют минимизировать затраты на контроль. Сотрудники, разделяющие миссию компании, демонстрируют высокую степень самоменеджмента. Это позволяет организации трансформировать структуру управления из вертикально-иерархической в горизонтально-сетевую, что значительно ускоряет реакцию на запросы потребителей.

Таким образом, результаты исследования позволяют утверждать, что управление персоналом в сервисной компании сегодня — это стратегия управления человеческим капиталом через доверие и вовлеченность. Эффективность системы HR определяется не количеством проведенных тренингов, а качеством взаимодействия «сотрудник–клиент», которое является фундаментом устойчивого развития бизнеса.

Список литературы:

1. Армстронг М. Управление человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2021.
2. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 2020.
3. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2019.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: КНОРУС, 2022.
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2021.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2020.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis insitituti “Menejment” kafedrasi assistenti
Axmadov Bexruz Ziyodullayevich - Samarqand iqtisodiyot va servis insitituti talabasi,. **e-mail:** bziyodullayevich@gmail.com. +998907294849

RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT RESURSLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI

Annotatsiya. *Ushbu ilmiy maqolamda resurslarni rejalashtirish va mehnat resurslari bozorini rivojlantirishda hozirgi kunda zamonaviy tendensiyalar va mexnat resurslarini rivojlantirishda amaliy axamiyatga ega takliflar va nazariy masalalar bilan birga ularning yechimlari yoritib chiqilgan.*

Kalit sozlar: *Mehnat resurslari, nazariy masalalar, amaliy yechimlar,*

zamonaviy mehnat resurslari, mehnat bozorining pragnozlash.

Abstract. *This scientific article highlights current trends in resource planning and the development of the labor market, as well as proposals and theoretical issues of practical importance in the development of labor resources, as well as their solutions.*

Keywords: *Labor resources, theoretical issues, practical solutions, modern labor resources, labor market forecasting.*

Аннотация: *В данной научной статье освещаются современные тенденции в планировании ресурсов и развитии рынка труда, а также предложения и теоретические вопросы, имеющие практическое значение в развитии трудовых ресурсов, и предлагаются пути их решения.*

Ключевые слова*: трудовые ресурсы, теоретические вопросы, практические решения, современные трудовые ресурсы, прогнозирование рынка труда.*

Kirish. Hozirgi davrda iqtisodiyotni samarali rivojlantirishda resurslardan oqilona foydalanish va ularni to‘g‘ri rejalashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Har qanday davlat yoki tashkilotning barqaror rivojlanishi mavjud resurslarning, ayniqsa mehnat resurslarining to‘g‘ri taqsimlanishi va boshqarilishiga bevosita bog‘liqdir. Zamonaviy sharoitda mehnat resurslari bozorining shakllanishi va rivojlanishi mamlakat iqtisodiyotining muhim ko‘rsatkichlaridan biri hisoblanadi.

Asosoiy qism. Mehnat resurslarini integratsiyalashgan rejalashtirish modeli. Mehnat resurslarini rejalashtirishda iqtisodiyotning barcha tarmoqlari, hududlar va demografik omillarni birgalikda hisobga oladigan integratsiyalashgan modelni ishlab chiqish zarurv. Ushbu model orqali mehnatga bo‘lgan talab va taklif o‘rtasidagi muvozanat aniqlanadi hududlar kesimida kadrlar ehtiyoji prognoz qilinadi, iqtisodiy rivojlanish strategiyasi bilan mehnat bozori siyosati uyg‘unlashtiriladi.Inson kapitali nazariyasiga asoslangan rejalashtirish. Zamonaviy iqtisodiyotda mehnat resurslari oddiy ishchi kuchi emas, balki inson kapitali sifatida qaraladi. Shuning uchun bilim, malaka va innovatsion salohiyatni oshirish mehnat bozori rivojlanishining asosiy omili hisoblanadi ta’lim tizimi va mehnat bozori o‘rtasida uzviy bog‘liqlikni mustahkamlash zarur.

Mehnat bozori prognozlashning zamonaviy usullarini qo‘llash. Mehnat resurslari bozorini rivojlantirish uchun statistik tahlil, iqtisodiy modellashtirish va raqamli monitoring tizimlarini joriy etish ilmiy jihatdan muhimdir. Bu orqali ishchi kuchiga ehtiyojni oldindan aniqlash yangi kasblar va mutaxassisliklarga bo‘lgan talabni prognoz qilish mumkin. Raqamli iqtisodiyot sharoitida mehnat bozori nazariyasi.Raqamli texnologiyalar rivojlanishi natijasida masofaviy ish, frilans, platforma iqtisodiyoti kabi yangi mehnat shakllari paydo bo‘lmoqda. Shuning uchun mehnat resurslarini rejalashtirish nazariyasida ushbu jarayonlar alohida o‘rganilishi lozim. Amaliy ahamiyatga ega taklif va tavsiyalar. Mehnat bozori axborot tizimini rivojlantirish asosiy yullar ochib beradi.

Mehnat resurslarini rejalashtirishning nazariy asoslari yani masalalar bunda asosan mehnat resurslarini rejalashtirish – bu iqtisodiyot tarmoqlarida ishchi kuchiga bo‘lgan talab va taklifni muvozanatlash, mavjud mehnat resurslaridan samarali foydalanish hamda kelajakdagi kadrlar ehtiyojini prognoz qilish

jarayonidir.Nazariy jihatdan bu jarayon quyidagi omillarga asoslanadi, demografik o‘sish, iqtisodiy rivojlanish sur’ati, texnologik taraqqiyot, ta’lim tizimi va malaka darajasi.Amaliy yechim bu mehnat bozori prognozlarini ishlab chiqish hududlar kesimida ishchi kuchi ehtiyojini aniqlash davlat bandlik dasturlarini ishlab chiqish. Mehnat bozori talab va taklif muvozanati. Nazariy masala mehnat bozorida ish beruvchilarning ishchi kuchiga bo‘lgan talabi va aholining ishga bo‘lgan taklifi o‘rtasidagi muvozanat muhim hisoblanadi. Agar bu muvozanat buzilsa, ishsizlik yoki kadrlar yetishmovchiligi yuzaga keladi, amaliy yechim ish o‘rinlari yaratish dasturlarini amalga oshirish yangi ishlab chiqarish korxonalarini tashkil etish kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish orqali bandlikni oshirish. Mehnat resurslarini rivojlantirishning zamonaviy tendensiyalarini urganib chiqishda katta ahamiyatga ega.

Hozirgi global iqtisodiy sharoitda mehnat resurslarini rivojlantirish davlat va korxonalar uchun muhim strategik vazifa hisoblanadi. Zamonaviy iqtisodiyotda inson kapitali asosiy ishlab chiqarish omillaridan biri sifatida qaralmoqda. Shuning uchun mehnat resurslarini samarali boshqarish va rivojlantirish iqtisodiy o‘sishning muhim shartlaridan biridir. Zamonaviy tendensiyalar quyidagilar bilan tavsiflanadi. Raqamlashtirish jarayonining kuchayishi. Axborot texnologiyalarining rivojlanishi natijasida ko‘plab ish jarayonlari avtomatlashtirilmoqda

Xulosa. Resurslarni rejalashtirish va mehnat resurslari bozorini rivojlantirish har bir mamlakat iqtisodiy taraqqiyotining muhim omillaridan biri hisoblanadi. Zamonaviy iqtisodiy sharoitda mehnat resurslaridan samarali foydalanish, ularni to‘g‘ri taqsimlash va rejalashtirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylanmoqda. Resurslarni rejalashtirish jarayoni mehnat resurslarining miqdori, sifati va tarkibini aniqlash, ularni iqtisodiyot tarmoqlari bo‘yicha to‘g‘ri taqsimlash hamda kelajakdagi ehtiyojlarni prognoz qilishni o‘z ichiga oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari – mehnat bozori va bandlikni rivojlantirishga oid hujjatlar.

2. Abdurahmonov Q.X. “Mehnat iqtisodiyoti” – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.

3. Abdurahmonov Q.X. “Inson resurslarini boshqarish” – Toshkent.

4. Rasulov A., Sharipov B. “Mehnat bozori iqtisodiyoti” – Toshkent.

5. Karimov I.A. “Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch” – Toshkent.

6. O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi rasmiy materiallari.

Ахматова Мохигул Эркиновна - PhD, и/о доцента кафедры
Зелёная экономика и устойчивый бизнес Самаркандского филиала
Ташкентского государственного экономического университета
Бебия Даниил - Студент группы ИКТ-424

АМЕРИКАНСКАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРИНЦИПЫ, ЭВОЛЮЦИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА

Аннотация: *В статье исследованы исторические предпосылки формирования, ключевые принципы и современные тенденции американской системы менеджмента. Проведён сравнительный анализ американской модели управления с японской и европейской моделями. Рассмотрено влияние цифровизации, искусственного интеллекта и гибких методологий на трансформацию американского менеджмента в 2020–2025 годах. На основе проведённого анализа сформулированы рекомендации по возможностям адаптации ключевых элементов американской системы менеджмента в практике управления предприятиями Республики Узбекистан в условиях рыночных реформ.*

Ключевые слова: *Американский менеджмент, система управления, корпорация, индивидуализм, KPI, Agile, цифровая трансформация, искусственный интеллект, менеджмент персонала, стратегическое управление.*

Abstract*: This article examines the historical background, key principles, and current trends of the American management system. A comparative analysis of the American management model with Japanese and European models is provided. The impact of digitalization, artificial intelligence, and agile methodologies on the transformation of American management in 2020–2025 is examined. Based on this analysis, recommendations are formulated for adapting key elements of the American management system to the management practices of enterprises in the Republic of Uzbekistan amid market reforms.*

Keywords: *American management, management system, corporation, individualism, KPI, Agile, digital transformation, artificial intelligence, personnel management, strategic management.*

Annotatsiya: *Ushbu maqolada Amerika boshqaruv tizimining tarixiy kelib chiqishi, asosiy tamoyillari va hozirgi tendentsiyalari o‘rganiladi. Amerika boshqaruv modelining yapon va Yevropa modellari bilan qiyosiy tahlili keltirilgan. Raqamlashtirish, sun’iy intellekt va chaqqon metodologiyalarning 2020–2025 yillarda Amerika boshqaruvini o‘zgartirishga ta’siri o‘rganiladi. Ushbu tahlil asosida bozor islohotlari sharoitida O‘zbekiston Respublikasidagi korxonalarning boshqaruv amaliyotiga Amerika boshqaruv tizimining asosiy elementlarini moslashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *Amerika menejmenti, boshqaruv tizimi, korporatsiya, individualizm, KPI, Agile, raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt, xodimlarni boshqarish, strategik boshqaruv.*

Менеджмент как научная дисциплина и практика управления впервые оформился в Соединённых Штатах Америки на рубеже XIX–XX веков. Американская система менеджмента, являясь одной из трёх ведущих национальных школ управления наряду с японской и европейской, на протяжении более ста лет оказывает определяющее влияние на теорию и практику управления организациями во всём мире. Сегодня принципы американского менеджмента лежат в основе корпоративных систем управления не только в США, но и в Великобритании, Канаде, Австралии и ряде других стран.

В условиях активной рыночной трансформации экономики Узбекистана, курса на привлечение иностранных инвестиций и интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости, изучение и возможности адаптации передового зарубежного управленческого опыта приобретают первостепенное значение. Американский менеджмент, характеризующийся ориентацией на результат, развитой корпоративной культурой, формализованными системами мотивации и стратегического планирования, представляет собой источник практически применимых управленческих решений для отечественных предприятий. При этом необходимо учитывать культурные, институциональные и экономические особенности Узбекистана, определяющие границы и условия успешного заимствования данной модели.

Американская система менеджмента сложилась под воздействием ряда исторических, культурных и институциональных факторов: протестантской трудовой этики, духа индивидуализма и предпринимательства, развитой рыночной конкуренции, а также особенностей освоения континента, воспитавших в американцах прагматизм, нацеленность на результат и готовность к риску. Основной структурной единицей американского менеджмента является корпорация (акционерное общество), возникшая в начале XIX века и остающаяся доминирующей организационно-правовой формой в США по сей день. К ключевым принципам американской системы менеджмента относятся: чёткая формализованная структура управления; индивидуальное принятие решений и персональная ответственность руководителя; ориентация на краткосрочные финансовые результаты и максимизацию стоимости для акционеров; наём персонала в соответствии с деловыми качествами на конкурентном рынке труда; индивидуальная оценка и аттестация работников; оплата труда в прямой зависимости от индивидуальных результатов; широкое делегирование полномочий и развитая корпоративная культура.

В 2020–2025 годах американский менеджмент переживает масштабную трансформацию под влиянием трёх ключевых факторов. Во-первых, внедрение искусственного интеллекта (ИИ) кардинально меняет операционные процессы: ИИ используется для анализа данных, прогнозирования, генерации управленческих решений и автоматизации рутинных задач. По оценкам McKinsey (2024), к 2030 году ИИ способен автоматизировать до 30% рабочих процессов в американских корпорациях, что уже ведёт к структурной перестройке управленческих команд: в 2024–

2025 годах сокращение менеджеров среднего звена в 2,6 раза превысило ожидаемый уровень вследствие оптимизации с применением ИИ [6]. Во-вторых, широкое распространение гибких методологий управления (Agile, Scrum, Kanban) трансформирует корпоративную культуру американских компаний: фокус сместился с контроля процессов на достижение ценностных результатов (outcome-метрики), а жёсткие иерархические структуры уступают место кросс-функциональным командам. В-третьих, переход на облачные SaaS-платформы и цифровые инструменты управления проектами обеспечивает новый уровень координации распределённых команд и прозрачности бизнес-процессов.

Применительно к условиям Узбекистана особый интерес представляют следующие элементы американской системы менеджмента. Система KPI и управление по целям (MBO) уже получают распространение в крупных отечественных компаниях, однако её эффективное внедрение требует развитой корпоративной культуры и чёткой системы измеримых целей. Принципы стратегического планирования и сбалансированной системы показателей (BSC) применимы для государственных предприятий в ходе их реструктуризации и повышения операционной эффективности. Опыт американских бизнес-школ (MBA-образование, корпоративные университеты) актуален для развития системы подготовки управленческих кадров Узбекистана. Вместе с тем ряд черт американского менеджмента — жёсткая ориентация на краткосрочные финансовые результаты в ущерб социальным целям, высокая текучесть кадров, минимальная корпоративная социальная защита — противоречит культурным традициям и социально-экономическим реалиям Узбекистана.

Американская система менеджмента является одной из наиболее разработанных и эффективных управленческих систем в мире, доказавшей способность обеспечивать высокую производительность труда, инновационную активность и конкурентоспособность корпораций в условиях динамичной рыночной среды. Её современная трансформация, обусловленная внедрением ИИ, Agile-методологий и цифровых платформ управления, открывает новые горизонты для управленческой науки и практики.

Таким образом, для Узбекистана, реализующего масштабные рыночные реформы, американский опыт может стать важным ориентиром при условии его критической адаптации. В этой связи авторы считают целесообразными следующие меры:

– целенаправленное внедрение на государственных и частных предприятиях Узбекистана систем управления по результатам (MBO) и ключевых показателей эффективности (KPI) как инструментов повышения управленческой результативности и прозрачности;

– расширение сотрудничества ведущих вузов Узбекистана (в первую очередь ТГЭУ, ТГТУ) с американскими бизнес-школами в рамках программ двойных дипломов, стажировок и совместных исследовательских проектов в области менеджмента;

– адаптация принципов стратегического планирования и сбалансированной системы показателей (BSC) для государственных программ развития отраслей экономики с учётом долгосрочных социально-экономических приоритетов Узбекистана;

– стимулирование отечественных компаний к внедрению современных американских практик управления проектами (Agile, Scrum) и цифровых инструментов проектного управления для повышения гибкости и скорости принятия решений;

– разработка государственной программы подготовки и переподготовки управленческих кадров с включением модулей по американской системе корпоративного управления, стратегическому менеджменту и управлению инновациями.

Список использованной литературы:

1. Тейлор Ф.У. Принципы научного управления / Пер. с англ. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.

2. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 398 с.

3. Тулаходжаева М.М., Рашидова Д.Б. Управление персоналом в условиях рыночной трансформации. — Ташкент: ТГЭУ, 2021. — 215 с.

4. McKinsey Global Institute. The State of AI in 2024: Generative AI's Breakout Year. — New York: McKinsey & Company, 2024. — mckinsey.com

Ахматова Мохигул Эркиновна - PhD, и/о доцента кафедры Зелёная экономика и устойчивый бизнес Самаркандского филиала Ташкентского государственного экономического университета

Чориева Севинч Комиловна - студентка 2-курса ИКТ-424 группы

АДАПТАЦИЯ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА К УСЛОВИЯМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Аннотация. *В условиях усиления глобальной конкуренции и ускоренной трансформации экономики возрастает необходимость внедрения эффективных управленческих подходов, обеспечивающих устойчивое развитие предприятий, что определяет актуальность обращения к японской модели менеджмента, что для экономики Узбекистана, находящейся на этапе активных реформ и модернизации, использование данного опыта предствляет особый научный и практический интерес.*

Ключевые слова: *управление, японская модель менеджмента, кайдзен, тотальный контроль качества, корпоративная культура, командная работа, эффективность управления, инновации, развитие предприятий.*

Annotatsiya. *Global raqobat kuchayib borayotgan va iqtisodiyot tez rivojlanayotgan sharoitda korxonalarning barqaror rivojlanishini ta’minlash uchun samarali boshqaruv (menedjment) yondashuvlarini joriy etish zarurati ortib bormoqda. Bu esa Yaponiya menedjment modeliga murojaat qilishning*

dolzarbligini belgilaydi. O‘zbekiston iqtisodiyoti faol islohotlar va modernizatsiya bosqichida bo‘lgani uchun ushbu modelli menedjment tajribasidan foydalanish alohida ilmiy va amaliy qiziqish uyg‘otadi.

Kalit so‘zlar: *boshqaruv (menedjment), yaponiya menedjment modeli, kaydzen, sifatni to‘liq nazorat qilish (TQC), korporativ madaniyat, jamoaviy ish, menedjment samaradorligi, innovatsiyalar, korxonalar rivoji.*

Abstract. *In the context of increased global competition and accelerated transformation of the economy, there is an increasing need to introduce effective management approaches that ensure the sustainable development of enterprises, which determines the relevance of turning to the Japanese management model, which for the economy of Uzbekistan, which is at the stage of active reforms and modernization, the use of this experience is of particular scientific and practical interest.*

Keywords: *management, Japanese management model, kaizen, total quality control, corporate culture, teamwork, management efficiency, innovation, development of enterprises.*

В настоящее время, когда усиливается глобальная конкуренция и ускоряются экономические преобразования, предприятиям недостаточно полагаться только на традиционные методы управления. Успех организации сегодня до многом определяется её способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, эффективно использовать ресурсы, оптимизировать внутренние процессы и минимизировать потери. В таких условиях особое значение приобретает современные системы менеджмента, которые позволяют не только поддерживать стабильную работу, но и обеспечивать устойчивый рост и развитие предприятия.

Одной из наиболее эффективных и признанных систем управления является японская модель менеджмента. Её успех связан не только с высоким уровнем технологического развития Японии, но и с уникальными особенностями управленческой культуры. Ключевыми элементами этой модели являются коллективизм, дисциплина, командная работа и постоянное стремление к совершенствованию. Особый акцент направлен на развитие человеческого капитала, мотивации сотрудников и формированию корпоративной культуры, основанной на ответственности, доверии и вовлечённости персонала. Эти принципы позволили добиться высокой конкурентоспособности на международной арене и стать эталоном эффективности в управлении.

Для Узбекистана, который находится в этапе активного экономического роста, модернизации производства и трансформации экономики, внедрение современных управленческих подходов является необходимым условием условием повышения эффективности предприятий. Рост промышленного сектора, развитие финансовой системы и увеличение инвестиционной активности создают благоприятные условия для адаптации передового опыта. Изучение японской модели менеджмента, её принципов и практических инструментов управления предоставляет предприятиям возможность повысить производительность, оптимизировать процессы и

укрепить позиции на внутреннем и международном рынках.

Современные исследователи и международные организации подтверждают, что элементы японской модели управления могут быть успешно адаптированы в разных странах. Например, Макферсон и соавторы (2015) отмечают, что внедрение принципов кайдзен и командной работы помогает предприятиям снижать издержки, улучшать качество продукции и повышать мотивацию персонала. Суарес Барраса и коллеги (2011) добавляют, что успех применения японских подходов зависит от учёта национальных и культурных особенностей компании, уровня подготовки сотрудников и организационной среды. Даже Всемирный банк и Международная организация труда подчёркивают, что продуманные управленческие практики, включая японскую модель, способствуют росту производительности, развитию корпоративной культуры и стимулированию инноваций.

Для глубокого понимания особенностей японского менеджмента использовались методы сравнительного анализа. Они позволили сопоставить принципы управления, применяемые в японских компаниях, с практиками, уже существующими на предприятиях Узбекистана, выявить различия и сходства, оценить эффективность отдельных подходов и определить потенциальные точки адаптации. В ходе анализа учитывались как количественные показатели, такие как уровень производительности, снижение издержек и повышение качества продукции, так и качественные характеристики — корпоративная культура, степень вовлечённости сотрудников, организационная структура и методы принятия решений. Такой комплексный подход позволил оценить влияние управленческих принципов на эффективность работы предприятий с разных сторон.

Ориентация на качество и долгосрочные цели проявляется особенно ярко. Японские компании изначально строят стратегию на высоких стандартах качества и долгосрочном развитии. Для узбекских предприятий это означает возможность укрепления позиций на внутреннем рынке, повышения доверия потребителей и расширения экспортных возможностей. Внедрение систем тотального контроля качества и стандартизированных процессов снижает брак, улучшает обслуживание клиентов и формирует положительный имидж компании. Эти меры также способствуют достижению ЦУР, связанных с ответственным потреблением и устойчивым производством.

Принципы бережливого производства направлены на оптимизацию ресурсов, сокращение потерь и повышение эффективности работы. На примере обрабатывающей промышленности и сельского хозяйства Узбекистана видно, что применение этих принципов позволяет не только рационализировать использование материальных и трудовых ресурсов, но и ускорить производственные процессы. В сочетании с кайдзен и командной работой бережливое производство создаёт комплексный эффект: предприятия становятся более гибкими, оперативными и конкурентоспособными.

Практика внедрения японской модели в Узбекистане уже показывает положительные результаты. Некоторые машиностроительные и пищевые предприятия начали применять принципы кайдзен, организовывать регулярные командные совещания для обсуждения производственных улучшений и внедрять стандарты контроля качества. Результаты включают снижение производственных потерь, оптимизацию использования ресурсов, повышение точности выполнения заказов и укрепление дисциплины.

При этом необходимо учитывать ограничения при адаптации модели. Не все элементы могут быть перенесены напрямую без учёта национальных особенностей, корпоративной культуры и уровня подготовки управленческих кадров. Например, коллективное принятие решений требует изменения привычной вертикальной структуры управления и постепенного формирования культуры доверия. Поэтому внедрение модели должно быть постепенным, поэтапным и сопровождаться обучением персонала, разработкой стандартов и процедур, а также мониторингом результатов внедрения.

Вместе с тем, внедрение японской модели требует учёта национальных особенностей, уровня подготовки управленческого персонала и существующей корпоративной культуры. Необходимо постепенное, поэтапное внедрение принципов, сопровождённое обучением, формированием стандартов и мониторингом результатов. Также важно сочетать международный опыт с местными реалиями, чтобы адаптированная модель была реалистичной и эффективной в условиях узбекской экономики.

Таким образом, адаптация японской модели менеджмента в Узбекистане является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий, укрепления корпоративной культуры и стимулирования инновационного развития. Комплексное и системное применение принципов кайдзен, командной работы, ориентированности на качество и бережливого производства создаёт возможности для долгосрочного устойчивого роста и усиления позиций предприятий как на внутреннем, так и на международном рынке.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента Республики Узбекистан о Стратегии «Узбекистан-2030» от 11.09.2023гю № УП-158

2. Махмудов, Ш.К. . *Экономическое развитие и эффективность управления предприятиями.* Ташкент, 2018

3. Султанов, Р.А. *Современные подходы к стратегическому менеджменту.* Ташкент, 2019

4. Абдуллаев, Ф.Х. *Ресурсоэффективность в управлении экономическими системами.* Ташкент, 2020

5. Мирзиёев, Ш. *Стратегия действий по развитию Республики Узбекистан.* Ташкент, 2017

6. Мирзиёев, Ш. *Современность и Новый Узбекистан.* Ташкент, 2021

7. Имаи, М. *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success.* New York: McGraw-Hill, 1986

8. Лайкер, Дж.К. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004

9. Оучи, У. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981

10. Абеггден, Дж. С. *The Japanese Factory*. New York: Free Press, 1958

11. Официальный портал правительства Республики Узбекистан. (n.d.). *Стратегия 2030*. Получено с https://gov.uz

Akbarova Jasmina Samarovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-425 guruh talabasi

Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI

Annotatsiya: *Maqolada akademik ko‘nikmalarning talabalar faoliyatidagi o‘rni va ahamiyati tahlil qilingan. Akademik ko‘nikmalar – bu talabalarning ta’lim jarayonida muvaffaqiyatga erishishlari uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma va malakalar majmui bo‘lib, ular mustaqil ta’lim olish, tanqidiy fikrlash, axborot bilan ishlash, tadqiqot olib borish va o‘z faoliyatini tashkil etish qobiliyatlarini o‘z ichiga oladi. Maqolada ushbu ko‘nikmalarning zamonaviy oliy ta’lim tizimidagi dolzarbligi, ularni shakllantirish yo‘llari va bu boradagi ilmiy yondashuvlar o‘zbek adabiyotlari asosida yoritib berilgan. Shuningdek, akademik ko‘nikmalarning talabalarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishdagi roli va ularni baholash usullari haqida ham so‘z yuritiladi.*

Kalit so‘zlar: *akademik ko‘nikmalar, mustaqil ta’lim, tanqidiy fikrlash, tadqiqot ko‘nikmalari, axborot kompetensiyasi, o‘zini o‘zi tashkil etish, oliy ta’lim, kasbiy kompetensiya.*

Kirish. Zamonaviy oliy ta’lim tizimi oldida turgan eng muhim vazifalardan biri – bu nafaqat chuqur nazariy bilimlarga ega, balki mustaqil fikrlay oladigan, axborot oqimida to‘g‘ri yo‘l topadigan, muammolarni ijodiy hal qiladigan va umrbod ta’lim olishga tayyor bo‘lgan mutaxassislarni tayyorlashdan iborat. Bu esa talabalarda akademik ko‘nikmalarni shakllantirish masalasini dolzarb qilib qo‘yadi.

Akademik ko‘nikmalar deganda, talabaning ta’lim jarayonida muvaffaqiyatli ishtirok etishi va o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishi uchun zarur bo‘lgan universal harakat usullari tushuniladi. Jumladan, mustaqil ta’lim olish, tanqidiy fikrlash, axborot bilan ishlash, tadqiqot olib borish, o‘z faoliyatini rejalashtirish va tahlil qilish kabi qobiliyatlar akademik ko‘nikmalar sirasiga kiradi. Ushbu ko‘nikmalar talabaning nafaqat universitetdagi o‘qish davrida, balki butun umri davomida muvaffaqiyatli bo‘lishining asosiy omili hisoblanadi.

O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni va Kadrlar tayyorlash milliy dasturida ham ta’lim jarayonini tashkil etishda talabalarning mustaqil fikrlashi, ijodiy tashabbuskorligi va faolligini oshirish, ularni mustaqil

bilim olishga yo‘naltirish masalalariga alohida e’tibor qaratilgan. Xususan, Davlat ta’lim standartlari talabalarida tegishli bilim, ko‘nikma va malakalar saviyasini shakllantirishni nazorat qilishni talab etadi.

Asosiy qism. Akademik ko‘nikmalarning tarkibi va turlari. Akademik ko‘nikmalar murakkab va ko‘p qirrali tushuncha bo‘lib, ular bir necha tarkibiy qismlardan iborat. Tadqiqotchilar tomonidan akademik ko‘nikmalarning turli tasniflari taklif etilgan. Jumladan, o‘zbek olimasi M. Iskandarova talabalarning mustaqil ishini tashkil etish bilan bog‘liq holda quyidagi universal ta’lim ko‘nikmalarini ajratib ko‘rsatadi: o‘zlashtirilgan ma’lumotlarni tushunish va eslab qolish, mantiqiy fikrlash, takrorlash qobiliyati, materialni yozma va on’zaki bayon eta olish, o‘lchash va hisob-kitoblarni amalga oshirish, loyihalash va h.k.

Xalqaro tajribada esa akademik ko‘nikmalar ko‘pincha quyidagi guruhlarga ajratiladi:

Axborot bilan ishlash ko‘nikmalari – matnni tushunish, tahlil qilish, sintez qilish, baholash va undan foydalanish;

Akademik yozuv ko‘nikmalari – ilmiy matn yaratish, argumentatsiya, referat va kurs ishlarini yozish;

Taqdimot va kommunikatsiya ko‘nikmalari – on’zaki nutq, tinglash, muhokama qilish, o‘z fikrini himoya qilish;

Tadqiqot ko‘nikmalari – muammoni aniqlash, gipoteza shakllantirish, ma’lumot to‘plash va tahlil qilish, xulosa chiqarish;

O‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmalari – vaqtni rejalashtirish, maqsad qo‘yish, motivatsiya, refleksiya.

Akademik ko‘nikmalarning talabalar faoliyatidagi o‘rni. Akademik ko‘nikmalar talabalarning butun ta’lim jarayonida muvaffaqiyatli bo‘lishining asosiy omili hisoblanadi. M. Iskandarova ta’kidlaganidek, “talabalarning mustaqil ishi o‘quv jarayonining majburiy tarkibiy qismidir, chunki u sinfda olingan bilimlarning mazmunini tushunish va kengaytirish, umumiy madaniy va kasbiy kompetensiyalarni shakllantirish, ilmiy-tadqiqot faoliyati, seminarlarga tayyorgarlik, laboratoriya ishlari, test va imtihonlarni topshirishni ta’minlaydi” .

Xususan, o‘qish ko‘nikmalari (reading skills) talabalarning intellektual rivojlanishida alohida o‘rin tutadi. Tadqiqotchi M. Tuychibayeva bu borada shunday yozadi: “Yaxshi o‘qish ko‘nikmalari – jumladan, tanqidiy fikrlash, tushunish va ma’lumotlarni tahlil qilish – oliy ta’limda akademik muvaffaqiyatning muhim tarkibiy qismlari sifatida keng tan olingan” . Uning fikricha, tanqidiy o‘qish intellektual o‘sish va muammolarni hal qilish qobiliyatlarini rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi.

Shuningdek, tadqiqot ko‘nikmalari (research skills) talabalarning ilmiy dunyoqarashini shakllantirishda asosiy vosita hisoblanadi. Xalqaro tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, tadqiqot ko‘nikmalarini rivojlantirish talabalarning tanqidiy fikrlashini, akademik avtonomiyasini va muammolarni hal qilish qobiliyatlarini kuchaytiradi . O‘zbekistonning transmilliy oliy ta’lim muassasalarida olib borilgan kuzatishlar ham akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishga qaratilgan maxsus modullar (masalan, EAP – Academic English for Academic Purposes) talabalarning nafaqat til bilimini, balki yumshoq ko‘nikmalar (soft skills),

akademik va tadqiqot ko‘nikmalarini ham rivojlantirishga xizmat qilayotganini ko‘rsatgan.

Akademik ko‘nikmalarning dolzarbligi. Zamonaviy axborot jamiyati sharoitida akademik ko‘nikmalarning dolzarbligi tobora ortib bormoqda. Buning bir qancha sabablari bor:

Birinchidan, axborot hajmining tez sur’atlarda o‘sishi va uning tez eskirishi talabalardan doimiy ravishda yangi bilimlarni mustaqil o‘zlashtirishni talab qiladi. Bu esa mustaqil ta’lim olish ko‘nikmalarining ahamiyatini oshiradi. M. Iskandarova ta’kidlaganidek, “har qanday bilimlarni o‘zlashtirish uchun mustaqil ishlash ko‘nikmalarini inson bolaligidanoq egallaydi va butun umri davomida rivojlantiradi”.

Ikkinchidan, mehnat bozorida raqobatbardosh bo‘lish uchun mutaxassislardan nafaqat tor sohadagi bilimlar, balki universal ko‘nikmalar – tanqidiy fikrlash, muammolarni hal qilish, jamoada ishlash, axborot bilan ishlash – talab qilinmoqda. Akademik ko‘nikmalar aynan shu universal kompetensiyalarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Uchinchidan, O‘zbekiston ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, xususan, kompetensiyaviy yondashuvga o‘tish, baholash tizimining takomillashtirilishi talabalarning akademik ko‘nikmalarini rivojlantirishni taqozo etmoqda. Buxoro davlat universitetida joriy etilgan ta’lim jarayonlarini baholash tartibiga ko‘ra, “talabani passiv bilim oluvchidan faol o‘quv jarayonining ishtirokchisiga aylantirish, har bir talabaning individual qobiliyatlari va ehtiyojlarini inobatga olish, mustaqil hamda tanqidiy fikrlashni shakllantirish va rag‘batlantirish” asosiy tamoyil sifatida belgilangan.

Akademik ko‘nikmalarni shakllantirish yo‘llari. Akademik ko‘nikmalarni shakllantirish maxsus pedagogik shart-sharoitlarni va metodlarni talab qiladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, quyidagi metodlar akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishda samarali hisoblanadi:

Muammoli ta’lim (Problem-Based Learning) – talabalarga real hayotiy muammolarni taklif qilish va ularni hal qilish jarayonida bilimlarni mustaqil o‘zlashtirishga undash. Bu metod talabalarning tanqidiy fikrlashi, axborot bilan ishlashi va muammolarni hal qilish ko‘nikmalarini rivojlantiradi.

Loyiha metodlari (Project-Based Learning) – talabalarni mustaqil tadqiqot olib borishga, ma’lumot to‘plash va tahlil qilishga, natijalarni taqdim etishga o‘rgatadi. Bu metod tadqiqot ko‘nikmalari, taqdimot va kommunikatsiya ko‘nikmalarini shakllantiradi.

Interfaol metodlar – keys-stadi, rolli o‘yinlar, debatlar, guruhli muhokamalar talabalarning faolligini oshirib, ularni mustaqil fikrlashga, o‘z nuqtai nazarini himoya qilishga va boshqalarning fikrini tinglashga o‘rgatadi.

Axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish – Moodle, Hemis, Unilibrary kabi platformalar talabalarning mustaqil ta’lim olishi, axborot bilan ishlashi va o‘z faoliyatini nazorat qilishi uchun keng imkoniyatlar yaratadi. M. Iskandarova bu borada “talabalarning mustaqil ishi uchun zarur axborot fondining mavjudligi va ular bilan darsda va darsdan tashqari vaqtlarda ishlash qobiliyati” muhim shart ekanligini ta’kidlaydi .

Shuningdek, akademik ko‘nikmalarni shakllantirishda o‘qituvchining roli ham muhim. O‘qituvchi nafaqat bilim beruvchi, balki fasilitator, yo‘l ko‘rsatuvchi va maslahatchi sifatida faoliyat yuritishi, talabalarning mustaqil ishini tashkil etish va nazorat qilishda ularga yordam berishi lozim.

Akademik ko‘nikmalarni baholash. Akademik ko‘nikmalarni baholash murakkab jarayon bo‘lib, aniq mezonlar va indikatorlarni ishlab chiqishni talab qiladi. O‘zbekiston ta’lim muassasalarida talabalarning bilim, ko‘nikma va malakalarini baholashning reyting tizimi joriy etilgan bo‘lib, u joriy, oraliq va yakuniy nazorat turlarini o‘z ichiga oladi.

Buxoro davlat universitetida qo‘llanilayotgan baholash tizimi formativ va summativ komponentlarni o‘z ichiga oladi. Formativ baholash dars jarayonida amalga oshiriladi va unga oraliq nazoratlar, mini-testlar hamda savol-javob shaklidagi faoliyatlar kiradi. Yakuniy baholash esa semestr oxirida o‘tkaziladigan imtihonlar yoki kurs ishlari himoyasi orqali amalga oshiriladi. Baholash talabaning o‘quv natijalari bilan bevosita bog‘langan bo‘lib, mezonlar va talabalar talabalarga oldindan e’lon qilinadi.

Akademik ko‘nikmalarni baholashda quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

Portfolio – talabaning o‘quv faoliyati davomida to‘plagan ishlari va yutuqlari majmui;

Loyiha ishlari – talabaning mustaqil tadqiqot natijalarini taqdim etishi;

Taqdimotlar – talabaning on’zaki nutq va kommunikatsiya ko‘nikmalarini baholash;

Refleksiv hisobotlar – talabaning o‘z faoliyatini tahlil qilish va baholash qobiliyatini aniqlash.

Xulosa. Akademik ko‘nikmalar zamonaviy 81ily ta’lim tizimida talabalarning muvaffaqiyatli o‘qishi va kelajakdagi kasbiy faoliyatga tayyorlanishida muhim omil hisoblanadi. Ushbu ko‘nikmalar talabalarning mustaqil ta’lim olish, tanqidiy fikrlash, axborot bilan ishlash, tadqiqot olib borish va o‘z faoliyatini tashkil etish qobiliyatlarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

O‘zbekiston 81ily ta’lim tizimida olib borilayotgan islohotlar, xususan, kompetensiyaviy yondashuvga o‘tish, baholash tizimining takomillashtirilishi, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining keng joriy etilishi talabalarning akademik ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratmoqda. Biroq bu borada hali hal qilinishi lozim bo‘lgan muammolar ham mavjud. Jumladan, talabalarning mustaqil ishlashga tayyorlik darajasidagi farqlar, o‘qituvchilarning yangi metodlarni qo‘llashdagi malakasi, moddiy-texnika bazasining yetarliligi kabi masalalar e’tiborni talab etadi.

Akademik ko‘nikmalarni shakllantirish va rivojlantirish uzluksiz jarayon bo‘lib, u talabaning butun ta’lim davomiyligida, shuningdek, 81ily81g kasbiy faoliyatida ham davom etadi. Shu sababli, 81ily ta’lim muassasalarida akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishga qaratilgan tizimli va izchil ishlarni tashkil etish, bu boradagi ilg‘or xorijiy tajribalarni o‘rganish va amaliyotga joriy qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Iskandarova, M.R. (2024). Oliy ta’limda mustaqil ta’limning ahamiyati. *In Academy*, 10791754.
2. O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 19.05.2008 y. 1812-son bilan ro‘yxatga olingan “Akademik litseylar va kasb-hunar kollejlari o‘quvchilarining bilim saviyasi, ko‘nikma va malakalarini nazorat qilishning reyting tizimi to‘g‘risida”gi Nizom.
3. Pena-Arica, D. (2026). Development of research skills in higher education students: A bibliographic review. *Prohominum*, 8(1), 159-166.
4. Radjabzade, S., Makovskaya, L., & Akbarova, S. (2025). From language to skills development: Deconstructing EAP in a transnational university. *BALEAP Journal*.
5. Buxoro davlat universiteti. (2025). Ta’lim jarayonlari va ularni baholash tartibi.
6. Tuychibayeva, M. (2025). Unlocking academic success: The critical role of reading skills in higher education. *Akademik tadqiqotlar zamonaviy fanda*, 4(21), 164-168

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Berdiqulov Jamshid Ilashjon o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis insituti irb-s-122-guruh talabasi

KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH VA BOSHQARISHDA O‘ZBEKISTON TAJRIBASI

Annotatsiya. *Ushbu tezis O‘zbekistonda kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimining asosiy jihatlarini o‘rganishga bag‘ishlangan. Mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishida kadrlar zaxirasi muhim o‘rin tutadi. Ushbu tadqiqotda kadrlar zaxirasining shakllanishi va boshqarilishi jarayonidagi muammolar, ularni hal etish yo‘llari va O‘zbekistonning tajribasi ko‘rib chiqiladi. Maqsad, kadrlar zaxirasini samarali boshqarish orqali mamlakatning raqobatbardoshligini oshirishdir.*

Kalit so‘zlar: *kadrlar zaxirasi, boshqarish, O‘zbekiston tajribasi, innovatsion yangiliklar, malaka oshirish.*

Аннотация. *Данная тезис посвящена изучению основных аспектов системы формирования и управления кадровым резервом в Узбекистане. Кадровый резерв занимает важное место в экономическом и социальном развитии страны. В данном исследовании рассматриваются проблемы формирования и управления кадровым резервом, пути их решения и опыт Узбекистана. Цель — повышение конкурентоспособности страны за счет эффективного управления кадровым резервом.*

Ключевые слова: *кадровый резерв, управление, опыт Узбекистана, инновационные разработки, повышение квалификации.*

Abstract. *This thesis is devoted to the study of the main aspects of the personnel reserve formation and management system in Uzbekistan. The personnel*

reserve occupies an important place in the economic and social development of the country. This study examines the problems of formation and management of the personnel reserve, ways to solve them and the experience of Uzbekistan. The goal is to increase the country's competitiveness through effective management of the personnel reserve.

Keywords: *personnel reserve, management, experience of Uzbekistan, innovative developments, professional development.*

Kirish. Kadrlar zaxirasi har qanday mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. O‘zbekistonda kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish masalalari so‘nggi yillarda alohida e’tiborga sazovor bo‘lmoqda. Bu jarayon mamlakatning strategik rivojlanish rejalarida o‘z aksini topadi. Kadrlar zaxirasining samarali shakllanishi va boshqarilishi, tashkilotlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga, innovatsion yangiliklarni joriy etishiga, shuningdek, iqtisodiy o‘sishga olib keladi. Ushbu tezisning maqsadi O‘zbekistonning kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tajribasini tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni hal etish yo‘llarini ishlab chiqishdan iborat. Tezis doirasida kadrlar zaxirasi, uning shakllanish jarayoni, boshqarish usullari va O‘zbekistondagi amaliyotlar batafsil ko‘rib chiqiladi.

Asosiy qism. Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayoni

Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayoni bir qator bosqichlardan iborat bo‘lib, ularni quyidagicha tasniflash mumkin: dastlabki tayyorgarlik, malaka oshirish, va tajriba almashish. O‘zbekistonda kadrlar zaxirasini shakllantirishda davlatning roli muhimdir. Davlat tomonidan amalga oshirilayotgan ta’lim siyosati, xususan, professional ta’lim va kasbiy o‘quv dasturlari kadrlar zaxirasini shakllantirishda asosiy omil hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari va qarorlari doirasida oliy ta’lim muassasalarida mutaxassislar tayyorlashga qaratilgan islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu jarayonlar natijasida kadrlar zaxirasi sifatini oshirish, ularning raqobatbardoshligini ta’minlash maqsadida zamonaviy ta’lim usullarini joriy etish muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, kadrlar zaxirasini shakllantirishda xususiy sektor va davlat sektori o‘rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish zarur. Shu bilan birga, kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonida amalga oshirilayotgan tadbirlar va dasturlarni baholash va tahlil qilish ham muhimdir.

Kadrlar zaxirasini boshqarish usullari. Kadrlar zaxirasini boshqarish usullari ichida yirik tashkilotlar va korxonalar uchun samarali boshqaruv modelini yaratish muhim ahamiyatga ega. O‘zbekistonda kadrlar zaxirasini boshqarishning zamonaviy usullari innovatsion g‘oyalarni amalga oshirishga qaratilgan. Ushbu usullar ichida kadrlarni baholash, malakaviy rivojlanish dasturlari, va kadrlar zaxirasini rejalashtirish muhim o‘rin egallaydi. Kadrlarni baholash jarayoni, ularning malaka va ko‘nikmalarini aniqlash, shuningdek, ularning ish faoliyatini tahlil qilish orqali amalga oshiriladi. Malakaviy rivojlanish dasturlari esa xodimlarning kasbiy o‘sishiga yordam beradi. Boshqaruv jarayonida kadrlar zaxirasining samaradorligini oshirish uchun zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish muhimdir. O‘zbekistonda kadrlar zaxirasini boshqarishda yuzaga kelayotgan muammolarni hal etish uchun innovatsion yondashuvlar va tajribalarni

joriy etish zarur. Kadrlar zaxirasini boshqarish jarayonida tashkilotlar o‘rtasida tajriba almashish va hamkorlikni rivojlantirish ham ahamiyatlidir.

Xulosa. Yuqorida keltirilgan tahlillar O‘zbekistonda kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimining samaradorligini oshirish uchun bir qator takliflar va tavsiyalarni ishlab chiqishga imkon beradi. Kadrlar zaxirasini shakllantirishda ta’lim tizimining islohotlarini davom ettirish, xususiy va davlat sektori o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish, shuningdek, kadrlarni malaka oshirish va baholash jarayonlarini takomillashtirish zarur. O‘zbekiston tajribasi, kelgusida kadrlar zaxirasini boshqarish jarayonini yanada samarali tashkil etish uchun muhim manba bo‘lib xizmat qiladi. Kadrlar zaxirasi mamlakat iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishining asosiy omillaridan biriga aylanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari. (2020). Ta’lim tizimini rivojlantirish to‘g‘risida.

2. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi. (2022). Kadrlar zaxirasini boshqarish: muammolar va yechimlar.

3. Abdullayeva, M. (2021). O‘zbekistonda kadrlar tayyorlash tizimi: tarix va zamon. Tashkent: O‘zbekiston Milliy Universiteti.

4. Karimov, I. (2019). Kadrlar zaxirasi va ularni boshqarish. Tashkent: Fan va Texnologiya.

5. Mamatov, S. (2023). Kadrlar zaxirasini shakllantirishda innovatsiyalar. Tashkent: Iqtisodiyot va Statistika.

Ernazarov Nuriddin Elamonovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasi PhD., dotsent. **e-mail:** n.ernazarov@list.uz. +99893 723 22 94

BYUDJETLAR DAROMAD BAZASINI OSHIRISHDA AKSIZ SOLIG‘INING ROLI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada byudjetlar daromad bazasini mustahkamlashda aksiz solig‘ining ahamiyati tahlil qilingan. Aksiz solig‘ining bilvosita soliq sifatida byudjet daromadlarini shakllantirishdagi o‘rni, ayniqsa aksizosti tovarlar ishlab chiqariladigan hududlarda uning ta’siri yuqori ekani asoslangan.*

Kalit so‘zlar: *aksiz solig‘i, byudjet daromadlari, bilvosita soliqlar, daromad bazasi, soliq siyosati, hududiy byudjet, alkogol bozori.*

Аннотация: *В данной статье проанализировано значение акцизного налога в укреплении доходной базы бюджетов. Обоснована роль акцизного налога как косвенного налога в формировании бюджетных доходов, особенно его высокая значимость в регионах, где осуществляют деятельность предприятия по производству подакцизных товаров.*

Ключевые слова: *акцизный налог, доходы бюджета, косвенные налоги, база доходов, налоговая политика, региональный бюджет, рынок алкогольной продукции.*

Abstract: *This article analyzes the importance of excise tax in strengthening the revenue base of budgets. The role of excise tax as an indirect tax in forming*

budget revenues is substantiated, especially its significant impact in regions where excisable goods are produced.

Keywords: *excise tax, budget revenues, indirect taxes, revenue base, tax policy, regional budget, alcohol market.*

Iqtisodiy o‘sish va iqtisodiyotning barqaror hamda samarali rivojlanishi nafaqat mamlakat miqyosida, balki mahalliy hududlar darajasida ham izchil va maqsadli iqtisodiy siyosat amalga oshirilgandagina ta’minlanadi. Mazkur jarayonda byudjet daromadlarini shakllantiruvchi muhim manbalardan biri sifatida soliqlar, ayniqsa, bilvosita soliqlar tarkibiga kiruvchi aksiz solig‘i alohida o‘rin tutadi.

Shu nuqtai nazardan, byudjet tizimi moliyaviy resurslarining barqarorligini ta’minlash, hududiy byudjetlar daromad bazasini mustahkamlash va soliq tushumlarini prognozlashda aksiz solig‘i imkoniyatlaridan samarali foydalanish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, aksizosti tovarlar ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyat yuritadigan hududlarda mazkur soliqning byudjet daromadlarini shakllantirishdagi ulushi va ta’siri yuqori bo‘lib, ushbu sohani kompleks va strategik boshqarish zaruriyatini yuzaga keltiradi.

Bunda aksiz solig‘ining xususiyati uning muayyan tovarlar ishlab chiqarish va realizatsiyasiga bog‘liqligi, soliq bazasining tarkibiy jihatdan cheklanganligi hamda tushumlarning iqtisodiy kon’yunktura va ishlab chiqarish hajmlariga sezilarli darajada bog‘liq ekani bilan izohlanadi.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, davlatning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlari o‘zgarishi bilan bog‘liq ma’muriy islohotlar ko‘p hollarda aksiz solig‘ining byudjet daromadlarini shakllantirishdagi imkoniyatlaridan kompleks foydalanishga qaratilgan uzoq muddatli soliq siyosatiga tayanilmagan holda amalga oshiriladi. Natijada aksiz tushumlarini barqarorlashtirish, ularni prognozlash va hududiy byudjetlar daromad bazasini mustahkamlash bilan bog‘liq masalalar yetarli darajada tizimli hal etilmay qolmoqda.

Iqtisodiy qiyinchiliklar sharoitida cheklangan moliyaviy resurslardan samarasiz foydalanish xavfi ortadi, bu esa byudjet barqarorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatib, iqtisodiy beqarorlik omillarini kuchaytirishi mumkin. Shu sababli aksiz soliq solish mexanizmining samaradorligini oshirish, xususan alkogol mahsulotlari bozori misolida uni modernizatsiya qilish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Mazkur holat alkogol sanoati sohasida aksiz solig‘ini qo‘llash mexanizmini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlarini nazariy jihatdan asoslash, alkogol bozorini tartibga solish bo‘yicha davlat instrumentlaridan foydalanish samaradorligini baholash hamda O‘zbekistonda umumiy darajada va hudud kesimida aksiz solig‘ining byudjet daromadlarini shakllantirishdagi rolini kuchaytirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltiradi.

Aksiz soliq solishning byudjet maqsadlarini belgilash aksizni soliq sifatidagi iqtisodiy tabiati va mohiyatli xususiyatlarini tegishli ravishda aniqlashtirishni talab qiladi. O‘zbekiston Respublikasi byudjet tizimi byudjetlarining maqsad va vazifalari mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi ta’sirida o‘zgarib boradi va

shu munosabat bilan aksiz soliq solishdan foydalanish aksiz soliq solishning fiskal tabiati va tartibga soluvchi ahamiyatini baholashga tuzatishlar kiritadi. Aksizning bilvosita soliq ekanligi va byudjetlarga undirilishi nuqtai nazaridan mohiyatli tavsifi eng katta e'tiborga loyiqdir. Bu aksiz tushunchasini uning tabiiy iqtisodiy xususiyatiga ko‘ra haddan tashqari keng talqin qilishga yo‘l qo‘ymaslik zarurati haqidagi tushunchaga mos keladi.

Ilmiy tadqiqotning ilmiy yangiligi amaliyotda qo‘llanilayotgan soliq elementlarini modernizatsiya qilish orqali samarali aksiz siyosati asosida byudjet daromadlarini shakllantirish sohasida rivojlanish va iqtisodiy o‘sishga erishishga qaratilgan amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

2020–2025 yillar davomida O‘zbekiston Respublikasi konsolidirilgan byudjeti soliqli daromadlari **barqaror o‘sish tendensiyasini** namoyon etmoqda. Jumladan, 2020 yilda 158,9 trln so‘m bo‘lgan umumiy tushumlar 2025 yil prognozida 437,8 trln so‘mga yetmoqda. Bu esa 2020 yilga nisbatan **qariyb 2,8 barobar o‘sishni** anglatadi. Ushbu holat byudjet daromadlari bazasining kengayishi, iqtisodiy faollikning o‘sishi, soliq ma'muriyatchiligining takomillashuvi hamda ayrim soliq turlari bo‘yicha stavkalar va soliq bazasidagi o‘zgarishlar bilan izohlanadi.

1-jadval.

O‘zbekiston Respublika konsolidatsiyalashgan byudjeti soliqli daromadlari, trln. so‘m[11]

№	Ko‘rsatkichlar	2020 y.	2021 y.	2022 y.	2023 y.	2024 y.	2025 y. prog.	2020 yilga nisbatan 2025 yil
1	O‘zbekiston Respublika konsolidatsiyalashgan	158,9	191,9	286,5	321,9	379,4	437,8	36.3
2	Davlat byudjeti	132,9	164,8	201,9	231,7	274,4	325,1	40,9
3	Bevosita soliqlar	45,2	58,9	64.4	73.1	90,8	103,5	43,7
4	Bilvosita soliqlar	46,4	56,3	71.4	83,3	88,3	127,8	36,3
5	Resurs to‘lovlari va mol-mulk solig‘i	21,2	23,0	23.9	28,1	36,4	38,8	54,6
6	Boshqa daromadlar	20,0	26.5	42.1	47,2	58,8	55,0	36,4
7	Foyda solig‘i	28,7	25,7	37,6	40,8	52,6	51,4	55,8
8	Jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig‘i	15,1	18,9	24,3	29.9	35,4	48,5	31,1
9	Qo‘shilgan qiymat solig‘i (QQS)	31,1	38,4	52,2	57.9	59,3	89,1	34,9

[11] O‘zbekiston Respublikasining 2025-yil 26-dekabrdagi O‘RQ-1105-sonli “ 2026-yil uchun O‘zbekiston Respublikasining Davlat budjeti to‘g‘risida”gi Qonun

10	Aksiz solig‘i	11,7	13,1	13,5	15.8	19,0	24,6	47,6

Tahlil qilinayotgan davrda davlat byudjeti daromadlari 132,9 trln so‘mdan (2020 y.) 325,1 trln so‘mgacha (2025 y. prog.) oshgan. Bu davlat byudjeti daromadlari ham mustaqil ravishda yuqori o‘sish sur’atiga ega ekanini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, konsolidatsiyalashgan byudjet daromadlari o‘sishi davlat byudjetiga tushumlar o‘sishi bilan mutanosib bo‘lib, byudjet tizimida markazlashgan moliyaviy resurslarning ahamiyati yuqori saqlanib qolayotganini ko‘rsatadi.

Bevosita soliqlar 2020 yilda 45,2 trln so‘m bo‘lgan bo‘lsa, 2025 yil prognozida 103,5 trln so‘mga yetmoqda. Bu **bevosita soliqlar roli ortib borayotganini a**nglatadi. Bilvosita soliqlar 2020 yilda 46,4 trln so‘m bo‘lsa, 2025 yilda 127,8 trln so‘mga chiqmoqda. Bu ham **juda yuqori o‘sishni** bildirib, bilvosita soliqlar byudjet daromadlarida yetakchi manba bo‘lib qolayotganini ko‘rsatadi. Resurs to‘lovlari va mol-mulk solig‘i 2020 yilda 21,2 trln so‘mdan 2025 yil prognozida 38,8 trln so‘mga o‘sgan. Ushbu o‘sish yer, suv va tabiiy resurslardan foydalanishning iqtisodiy bahosini oshirish,mulk obyektlarini hisobga olish tizimini yaxshilash, kadastr va baholash mexanizmlarining kuchaytirilishi kabi institutsional omillar bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Aksiz solig‘i 11,7 trln so‘mdan 24,6 trln so‘mgacha o‘sgan. Bu yerda aksiz tushumlari o‘sishi aksiz tovarlari hajmining ortishi, stavkalarning bosqichma-bosqich oshirilishi, aksiz tovarlari bo‘yicha nazoratning kuchaytirilishi bilan bog‘liqdir.

Byudjetlar daromad bazasini mustahkamlashda eng muhim amaliy taklif va tavsiyalar sifatida quyidagilarni kiritish mumkin:

-amaldagi byudjet daromadlarini shakllantirish tizimini umumlashtirish asosida O‘zbekistonda iqtisodiy va moliyaviy munosabatlarni tartibga solish jarayonida aksiz soliq solishning roli aniqlashtirish zarur;

-turli darajadagi byudjetlar o‘rtasida aksiz tushumlarini taqsimlash konsepsiyasini (hududiy aksiz daromadlari shaklida) o‘rganish asosida aksiz daromadlarini samarali taqsimlash modeli ishlab chiqish lozim;

-aksiz soliq solish mexanizmi elementlarini tizimlashtirish asosida yashirin bozor hajmlari va aksiz soliq yuki o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik aniqlash zarur. Bu noqonuniy ishlab chiqarish faoliyati miqyoslarini hisoblash usullarini taklif etishga, ularni aksiz tushumlarini oshirish zaxirasi sifatida ko‘rishga imkoniyat berdi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasining 2025-yil 26-dekabrdagi O‘RQ-1105-sonli “ 2026-yil uchun O‘zbekiston Respublikasining Davlat budjeti to‘g‘risida”gi Qonun

2. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 26-iyuldagi 313-sonli “Alkogol va tamaki mahsulotlariga yangi namunadagi aksiz markalarini joriy etish to‘g‘risida”gi Qaror

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021 yil 30 dekabrdagi O‘RQ-742-sonli, 2020 yil 30 dekabrdagi O‘RQ-657-sonli, 2022 yil 30 dekabrdagi O‘RQ-812-sonli Qonunlari asosida tayyorlandi.

4. Mirziyoyev Sh.M. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy Majlisga Murojaatnomasi. https://president.uz/uz/lists/view/5774.

5. J.R.Zaynalov va boshq. Soliqlar va soliqqa tortish. Darslik – T.: "Iqtisod-Moliya " 2021. -264 b.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
G’ulomova Ruxangiz Shuxratovna - Samargand igtisodiyot servis instituti mxt-s-122 guruh talabasi

MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

Annotatsiya. *Ushbu ilmiy maqolada mehnat jamoalarini rejalashtirish va boshqarishning asosiy prinsiplari, metodlari hamda amaliyotga tatbiqi o‘rganiladi. Mehnat jamoalari har qanday tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun muhim omildir, chunki ular tashkilotning ishlash samaradorligini belgilaydi. Mehnat jamoalarini to‘g‘ri rejalashtirish va boshqarish, xodimlarning motivatsiyasini oshirish, jamoa ichidagi aloqalarni yaxshilash, resurslardan samarali foydalanish va tashkilotning umumiy samaradorligini oshirish imkonini beradi. Maqola mehnat jamoalarini shakllantirish, rollarni taqsimlash, jamoaning ishlash qobiliyatini oshirish va jamoaning psixologik xususiyatlari haqida batafsil tahlil olib boradi. Shuningdek, jamoalarni boshqarishda foydalaniladigan boshqaruv usullari va metodologiyalar, shu jumladan, xodimlarning kuchli tomonlarini rivojlantirish va zaif tomonlarini yengish bo‘yicha tavsiyalar keltirilgan.*

Kalit so‘zlar: *Mehnat jamoalari, jamoa boshqaruvi, rejalashtirish, xodimlar motivatsiyasi, tashkilot samaradorligi, jamoa psixologiyasi, boshqaruv usullari, jamoa shakllanishi, resurslarni boshqarish, rahbarlik.*

Kirish. Mehnat jamoalari har qanday tashkilotning eng muhim resurslaridan biri bo‘lib, ularning samarali boshqarilishi tashkilotning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omillardandir. Mehnat jamoalarini rejalashtirish va boshqarish masalalari, nafaqat ichki jarayonlarni optimallashtirish, balki tashqi raqobatbardoshlikni oshirish, innovatsiyalarni joriy etish va xodimlarning yuqori samaradorligini ta’minlashga ham katta ta’sir ko‘rsatadi. Jamoalar har bir tashkilotda xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlik va muvofiqlikni ta’minlaydi, shuningdek, tashkilotning umumiy maqsadlariga erishishda asosiy vosita hisoblanadi.

Mehnat jamoalarini rejalashtirish va boshqarishning asosiy maqsadi, xodimlarni samarali birlashtirib, tashkilotning ichki va tashqi muhitiga mos ravishda ishlashini ta’minlashdir. Ushbu maqolada mehnat jamoalarini qanday tashkil qilish, rejalashtirish va boshqarish kerakligi, bu jarayonda ishlatiladigan metodologiyalar va boshqaruvning samarali usullari haqida so‘z yuritiladi.

Mehnat jamoalarini rejalashtirishning asosiy aspektlari. Mehnat

jamoalarini rejalashtirish jarayoni bir qator bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Jamoaning muvaffaqiyatli faoliyatini ta’minlash uchun quyidagi asosiy qadamlar amalga oshirilishi kerak:

1. Jamoaning maqsadlari va vazifalarini belgilash. Mehnat jamoasining asosiy maqsadi va vazifalari aniq belgilanmaguncha, uning samarali ishlashini ta’minlash qiyin bo‘ladi. Jamoa a’zolarining har biri o‘zining roli va vazifalarini aniq tushunishi kerak. Bu, o‘z navbatida, ularning faoliyatini yo‘naltirishga va ular o‘rtasidagi hamkorlikni mustahkamlashga yordam beradi. Jamoaning umumiy maqsadlari bilan birga, uning har bir a’zosining individual maqsadlari ham alohida aniqlanishi kerak.

2. Jamoa a’zolarini tanlash va rollarni taqsimlash. Jamoaning muvaffaqiyati ko‘pincha uning a’zolarining individual xususiyatlari va mahoratlariga bog‘liq. Jamoa a’zolarini tanlashda, ular orasidagi bilim va tajriba, xodimlarning shaxsiy xususiyatlari va psixologik holati ham hisobga olinishi kerak. Har bir a’zo o‘zining eng yuqori samaradorlikka erishishi uchun mos vazifalar va rollarni o‘zlashtirishi zarur.

3. Kommunikatsiya va muvofiqlikni ta’minlash. Jamoa a’zolari o‘rtasida samarali muloqot va aloqalarni o‘rnatish jamoaning muvaffaqiyatli faoliyatini ta’minlaydi. Buning uchun ochiq va o‘zaro ishonchli kommunikatsiya muhim ahamiyatga ega. Jamoa ichidagi axborot almashinuvi uzluksiz bo‘lishi va jamoa a’zolarining bir-biriga doimo yordam bera olishlari kerak.

4. Resurslarni boshqarish. Resurslarni to‘g‘ri taqsimlash va ularni samarali boshqarish mehnat jamoalarining muvaffaqiyatli faoliyatini ta’minlashda asosiy o‘rin tutadi. Jamoa uchun zarur bo‘lgan resurslar, masalan, vaqt, pul, texnologiya va ma’lumotlar samarali tarzda taqsimlanishi kerak.

Mehnat jamoalarini boshqarishning asosiy usullari: Mehnat jamoasini boshqarishning samarali metodologiyalari va usullari mavjud bo‘lib, ularning har biri jamoaning o‘ziga xos ehtiyojlariga mos ravishda tanlanishi kerak.

Boshqaruvning asosiy usullari quyidagilardan iborat:

1. Avtonom boshqaruv Avtonom boshqaruvda, jamoaning har bir a’zosi o‘zining qarorlarini mustaqil qabul qiladi va jamoa a’zolari bir-biriga ishonch asosida ishlaydi. Ushbu usul, jamoa a’zolariga katta erkinlik va mas’uliyat beradi, ammo bu boshqaruv usuli yuqori darajada ishonchni va tajribani talab qiladi.

2. Ishni tashkillashtirish va monitoring Jamoa a’zolarining ishini muntazam ravishda monitoring qilish va baholash, ularning faoliyatini boshqarishda samarali usullardan biridir. Monitoring orqali jamoa faoliyatining samaradorligi o‘lchanadi va kerakli o‘zgartirishlar kiritilishi mumkin. Boshqaruvchi rahbar jamoaning ishlash jarayonlarini kuzatib borish orqali resurslar va vaqtni to‘g‘ri taqsimlashga yordam beradi.

3. Motivatsiya va rag‘batlantirish Xodimlarni motivatsiya qilish va ularni rag‘batlantirish jamoa faoliyatining samaradorligini oshirishga katta ta’sir ko‘rsatadi. Jamoa boshqaruvchisi xodimlarning individual va guruh sifatida ishlash motivatsiyasini oshirish uchun turli xil usullardan foydalanishi mumkin. Bunga mukofotlar, bonuslar, maxsus rag‘batlantirishlar va shaxsiy rivojlanish imkoniyatlari kiritiladi.

4. Konfliktlarni boshqarish Jamoalarda konfliktlar har doim yuzaga kelishi mumkin. Konfliktlarni samarali boshqarish va ularni hal qilish uchun aniq qoidalar va protseduralar bo‘lishi kerak. Konfliktlarni hal qilishda ochiq muloqot va adolatli qarorlar qabul qilish muhim rol o‘ynaydi. Mehnat jamoalarining psixologik aspektlari Mehnat jamoalarini boshqarishda psixologik omillar ham katta ahamiyatga ega. Jamoa a’zolarining shaxsiy xususiyatlari, ularning o‘zaro munosabatlari va ishlash motivatsiyasi jamoaning samaradorligini ta’minlashda muhim o‘rin tutadi. Jamoada psixologik muvozanatni saqlash uchun rahbar yuqori darajadagi kommunikatsiya va etakchilik malakalariga ega bo‘lishi kerak. Boshqaruvchilar xodimlar bilan samarali aloqalarni o‘rnatish, ularni rag‘batlantirish va ularning psixologik holatini kuzatib borish orqali jamoaning umumiy ish faoliyatini yaxshilashlari mumkin.

Xulosa. Mehnat jamoalarini rejalashtirish va boshqarish tashkilotning muvaffaqiyatiga erishish uchun juda muhim ahamiyatga ega. Jamoa a’zolarini samarali tanlash, rollarni aniq taqsimlash, resurslarni boshqarish, va psixologik jihatlarga e’tibor berish, jamoaning umumiy samaradorligini oshiradi. Mehnat jamoalarini boshqarishda avtonom boshqaruv, motivatsiya va rag‘batlantirish, shuningdek, konfliktlarni hal qilish usullaridan foydalanish, ularning muvaffaqiyatli faoliyatini ta’minlashga yordam beradi. Shuningdek, mehnat jamoalarini boshqarish jarayonida ishlatiladigan metodologiyalar va boshqaruv usullari tashkilotning o‘ziga xos xususiyatlariga mos ravishda tanlanishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education.

2. Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.). McGraw-Hill Education.

3. Daft, R. L. (2016). Management (12th ed.). Cengage Learning.

4. Mintzberg, H. (2009). Managing. Pearson Education.

5. Саитов, С., Хайдаров, Б., & Шодликов, Д. (2022). Kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish. Новый Узбекистан: успешный международный опыт внедрения международных стандартов финансовой отчетности, 1(5), 297–300. https://doi.org/10.47689/STARS.university-5-pp297-300

6. Саитов, С., & Пардабоев, Ш. (2022). Narx va uning turlari. Новый Узбекистан: успешный международный опыт внедрения международных стандартов финансовой отчетности, 1(5), 179–182. https://doi.org/10.47689/STARS.university-5-pp179-182

7. Хайдаров, Б., & Саитов, С. (2022). Raqamli iqtisodiyot tushunchasi va afzalliklari. Современные инновационные исследования актуальные проблемы и развитие тенденции: решения и перспективы, 1(1), 634–635. извлечено от https://inlibrary.uz/index.php/zitdmrt/article/view/5390

Akbarova Sabrina Anvarovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Servis” fakulteti irb-325 guruh talabasi, **e-mail**: sakbarova199@gmail.com
Tel: +998972801610
Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada o‘z-o‘zini boshqarish va ta’lim o‘rtasidagi bog‘liqlik tahlil etiladi. O‘quvchilarning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari ularning ta’lim jarayonidagi muvaffaqiyatlari, mustaqil fikrlashi va shaxsiy rivojlanishlari uchun muhimdir. Maqola o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun ta’limda qanday metodlar va strategiyalar qo‘llanilishi mumkinligini ko‘rib chiqadi. O‘z-o‘zini boshqarishning ahamiyati, uning ta’lim jarayonidagi roli va o‘quvchilarning mustaqil fikrlashiga ta’siri keng yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *O‘z-o‘zini boshqarish, ta’lim, o‘quvchilar, mustaqil fikrlash, ko‘nikmalar, rivojlanish, motivatsiya, o‘qitish strategiyalari, ta’lim jarayoni, shaxsiy rivojlanish.*

Kirish. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari ta’lim jarayonida o‘quvchilarning muvaffaqiyatini belgilovchi muhim omillardan biridir. Ushbu maqolada o‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi va uning ta’limdagi ahamiyati ko‘rib chiqiladi.

O‘z-o‘zini Boshqarish: Ta’rifi va ahmiyati. O‘z-o‘zini boshqarish ta’rifi

O‘z-o‘zini boshqarish – bu shaxsning o‘z faoliyatini, xatti-harakatlarini va qarorlarini mustaqil ravishda boshqarish qobiliyatidir. Bu ko‘nikmalar o‘z-o‘zini anglash, maqsad qo‘yish va o‘z vaqtini samarali boshqarishni o‘z ichiga oladi.

O‘z-o‘zini boshqarishning ta’limdagi ahamiyati

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari o‘quvchilarga: Mustaqil fikrlashni rivojlantirish. O‘qish jarayonida faol ishtirok etish. O‘z maqsadlariga erishish uchun motivatsiyani oshirish imkonini beradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining turlari

Vaqtni boshqarish

O‘quvchilar o‘z vaqtlarini samarali boshqarish orqali o‘qish va boshqa faoliyatlarga vaqt ajratish ko‘nikmalarini rivojlantiradilar.

Maqsad qo‘yish

O‘quvchilar o‘z maqsadlarini belgilash va ularga erishish uchun reja tuzish ko‘nikmalarini o‘zlashtiradilar. C. O‘z-o‘zini Motivatsiya O‘quvchilar o‘z-o‘zini rag‘batlantirish va o‘z maqsadlariga erishish uchun ichki motivatsiyalarini rivojlantiradilar.

O‘z-o‘zini motivatsiya

O‘quvchilar o‘z-o‘zini rag‘batlantirish va o‘z maqsadlariga erishish uchun ichki motivatsiyalarini rivojlantiradilar.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish strategiyalari

Ta’limda interaktiv metodlar

Interaktiv o‘qitish metodlari o‘quvchilarga o‘z-o‘zini boshqarish

koʻnikmalarini rivojlantirishda yordam beradi. Oʻquvchilar guruh ishlari va muammoli vazifalar orqali oʻz fikrlarini ifoda etish va qarorlar qabul qilish koʻnikmalarini oʻrganadilar.

Konstruktiv pedagogika

Konstruktiv pedagogika yondashuvi oʻquvchilarga oʻz bilimlarini mustaqil ravishda qurish imkonini beradi. Bu yondashuvda oʻquvchilar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishga qaratilgan faoliyatlarda ishtirok etadilar.

Oʻz-oʻzini boshqarish va motivatsiya

Motivatsiya ta'rifi

Motivatsiya – bu shaxsning maqsadga erishish uchun harakat qilishga undovchi ichki va tashqi kuchdir.

Oʻz-oʻzini boshqarish va motivatsiya oʻrtasidagi bogʻliqlik

Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalari oʻquvchilarning motivatsiyasini oshirishga yordam beradi. Oʻquvchilar oʻz maqsadlariga erishish jarayonida oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini qoʻllash orqali motivatsiyalarini kuchaytiradilar.

Oʻqituvchilarning rolini oʻrganish

Oʻqituvchilarning oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishdagi roli

Oʻqituvchilar oʻquvchilarga oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishda muhim rol oʻynaydi. Ular oʻquvchilarga maqsad qoʻyish, vaqtni boshqarish va oʻz-oʻzini motivatsiya qilishda yordam berishlari kerak.

Oʻqituvchilar uchun ta'lim strategiyalari

Oʻqituvchilar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish uchun quyidagi strategiyalarni qoʻllashlari mumkin:

Mentorlik: Oʻquvchilarga oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini oʻrganish uchun yoʻlyoʻriq koʻrsatish.

Ma'lumot Berish: Oʻquvchilarga oʻz-oʻzini boshqarish haqida ma'lumot berish.

Oʻzaro Muloqot: Oʻquvchilar bilan ochiq muloqot oʻrnatish.

Ta'lim muhitining oʻzgarishi

Ta'lim muhiti ta'rifi

Ta'lim muhit – bu oʻquvchilarning oʻqish va rivojlanish jarayonida oʻzaro ta'sirlar va sharoitlar toʻplamidir.

Ta'lim muhitini yaxshilash

Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish uchun ta'lim muhitini yaxshilash zarur. Oʻquvchilar oʻzlarini xavfsiz va qulay his qilganda, ularning oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalari rivojlanadi.

Oʻz-oʻzini Boshqarish Koʻnikmalarini Oʻlchash

Oʻlchash usullari

Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini oʻlchash uchun quyidagi usullar qoʻllanilishi mumkin:

Soʻrovnomalar: Oʻquvchilarning oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini baholash uchun soʻrovnomalar oʻtkazish.

Baholash: Oʻquvchilarning oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini baholash.

Intervyular: Oʻquvchilar bilan suhbatlar oʻtkazish orqali koʻnikmalarni

aniqlash.

Tahlil natijalari

O‘lchash natijalarini tahlil qilish, o‘quvchilarning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega.

O‘z-o‘zini Boshqarish va Shaxsiy Rivojlanish

Shaxsiy rivojlanish ta’rifi

Shaxsiy rivojlanish – bu shaxsning o‘z bilim va ko‘nikmalarini mustaqil ravishda oshirish jarayonidir.

O‘z-o‘zini boshqarish va shaxsiy rivojlanish o‘rtasidagi bog‘liqlik

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanishni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. O‘quvchilar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish orqali o‘z shaxsiy maqsadlariga erishadilar.

Xulosa

Ushbu maqola o‘z-o‘zini boshqarish va ta’lim o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rsatadi. O‘zo‘zini boshqarish ko‘nikmalari o‘quvchilarning mustaqil fikrlashini, motivatsiyasini va shaxsiy rivojlanishini ta’minlaydi. Ta’lim jarayonida o‘qituvchilar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun innovatsion metodlarni qo‘llashlari zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Zimmerman, B. J. (2002). "Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview". Theory into Practice, 41(2), 64-70.

2. Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (2008). Motivation and Self-Regulated Learning: Theory, Research, and Applications. Routledge.

3. Pintrich, P. R. (2000). "The Role of Goal Orientation in Self-Regulated Learning". Handbook of Self-Regulation, 451-502.

4. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman.

5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior". Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Raximov Azamat Hamroqulovich - SamISI «Menejment» kafedrasi assistenti
e-mail: raximov.azamat1982@gmail.com

TRANSPORT XIZMATINI KO‘RSATUVCHI KORXONALARDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada transport xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalarda boshqaruv samaradorligini oshirishning metodologik asoslari, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari va innovatsion menejment vositalari tahlil qilingan. Raqamli transformatsiya, logistika jarayonlarini optimallashtirish, axborot texnologiyalaridan foydalanish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmlarini takomillashtirish orqali korxona samaradorligini oshirish yo‘llari yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *transport logistika, boshqaruv samaradorligi, innovatsion*

menejment, raqamli transformatsiya, TMS, optimallashtirish, logistika tizimi.

Аннотация: *В статье рассматриваются методологические основы повышения эффективности управления в транспортных предприятиях, а также современные подходы и инструменты инновационного менеджмента. Особое внимание уделено цифровой трансформации, оптимизации логистических процессов и совершенствованию механизмов принятия управленческих решений.*

Ключевые слова: *транспортная логистика, эффективность управления, инновационный менеджмент, цифровизация, оптимизация, логистические системы.*

Abstract: *This article examines the methodological aspects of improving management efficiency in transport service enterprises. It highlights modern management approaches, digital transformation, and innovative tools aimed at optimizing logistics processes and enhancing decision-making mechanisms.*

Keywords: *transport logistics, management efficiency, innovative management, digital transformation, optimization, logistics systems.*

Kirish. Hozirgi globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida transport xizmatlari iqtisodiyotning muhim tarmoqlaridan biri hisoblanadi. Transport-logistika tizimlarining samarali ishlashi nafaqat korxona daromadliligini, balki butun iqtisodiy tizimning barqarorligini belgilaydi. Shu sababli transport xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalarda boshqaruv samaradorligini oshirish dolzarb masalalardan biridir.

Innovatsion menejmentning rivojlanishi boshqaruv tizimlarini yangi bosqichga olib chiqmoqda. Zamonaviy korxonalarda boshqaruv jarayonlari raqamlashtirilgan, integratsiyalashgan va ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish tizimiga o‘tmoqda.

Boshqaruv samaradorligining nazariy asoslari. Boshqaruv samaradorligi iqtisodiy subyekt faoliyatining muhim ko‘rsatkichlaridan biri bo‘lib, u korxona resurslaridan oqilona va maqsadga muvofiq foydalanish orqali maksimal natijalarga erishish darajasini ifodalaydi. Ushbu tushuncha nafaqat iqtisodiy samaradorlik (foyda, rentabellik), balki operatsion samaradorlik (jarayon tezligi, xizmat sifati) hamda ijtimoiy samaradorlik (xodimlar qoniqishi, mijozlar ishonchi)ni ham o‘z ichiga oladi. Ayniqsa, transport xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalarda boshqaruv samaradorligi ko‘p qirrali xarakterga ega bo‘lib, logistika jarayonlarining uzluksizligi, tezkorligi va aniqligi bilan chambarchas bog‘liqdir.

Transport korxonalarida boshqaruv samaradorligi, avvalo, yuk tashish jarayonining tezligi va aniqligi orqali namoyon bo‘ladi. Bu ko‘rsatkichlar transport xizmatining asosiy sifat mezonlari hisoblanib, yukni belgilangan muddatda va zararsiz yetkazib berish darajasini aks ettiradi. Shu bilan birga, transport vositalaridan foydalanish koeffitsienti ham muhim ahamiyatga ega. Ushbu koeffitsient transport parkidan qanchalik samarali foydalanilayotganini ko‘rsatadi, ya’ni transport vositalarining bo‘sh turish vaqtini kamaytirish va ularning yuk bilan bandlik darajasini oshirish orqali umumiy samaradorlikni ta’minlash mumkin.

Boshqaruv samaradorligining yana bir muhim ko‘rsatkichi — xarajatlarni minimallashtirishdir. Bu jarayon logistika zanjiridagi ortiqcha xarajatlarni aniqlash

va ularni kamaytirish orqali amalga oshiriladi. Masalan, yoqiln'i sarfini optimallashtirish, ortiqcha marshrutlarni qisqartirish, texnik xizmat ko‘rsatish xarajatlarini rejalashtirish orqali korxona umumiy xarajatlarini sezilarli darajada kamaytirishi mumkin. Shu bilan birga, mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifati ham boshqaruv samaradorligining ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi. Mijozlarning ehtiyojlarini tezkor va sifatli qondirish, ularning talablariga moslashuvchan yondashuvni ta'minlash korxonaning raqobatbardoshligini oshiradi.

Boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar kompleks xarakterga ega bo‘lib, ular o‘zaro uzviy bog‘liq holda faoliyat ko‘rsatadi. Birinchi navbatda, tashkiliy tuzilma muhim ahamiyat kasb etadi. Samarali tashkiliy tuzilma boshqaruv funksiyalarini aniq taqsimlash, vakolat va javobgarlik chegaralarini belgilash hamda qaror qabul qilish jarayonini soddalashtirish imkonini beradi. Markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv elementlarining optimal uyg‘unligi korxona faoliyatida muvozanatni ta'minlaydi.

Ikkinchi muhim omil - axborot oqimlaridir. Zamonaviy boshqaruv tizimlarida axborot resurslari strategik ahamiyatga ega bo‘lib, to‘g‘ri va o‘z vaqtida taqdim etilgan ma'lumotlar samarali qarorlar qabul qilishning asosini tashkil etadi. Transport korxonalarida axborot oqimlarini boshqarish, xususan, real vaqt rejimida monitoring, elektron hujjat aylanishi va raqamli platformalardan foydalanish boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Uchinchi omil - qaror qabul qilish tezligidir. Dinamik bozor sharoitida tezkor va asoslangan qarorlar qabul qilish korxonaning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Bunda intuitiv yondashuvdan ko‘ra analitik va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish tizimlari ustunlik kasb etadi. Qaror qabul qilish jarayonining tezligi va sifati ko‘p jihatdan axborot tizimlari va boshqaruv kompetensiyalariga bog‘liq.

To‘rtinchi omil - texnologik darajadir. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish transport korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi. Masalan, transport boshqaruv tizimlari (TMS), GPS monitoring, IoT yechimlari va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari logistika jarayonlarini optimallashtirish, resurslardan samarali foydalanish va inson omilini kamaytirish imkonini beradi.

Innovatsion menejmentning metodologik asoslari. Innovatsion menejment zamonaviy iqtisodiyot sharoitida korxonalarning barqaror rivojlanishini ta'minlovchi muhim boshqaruv yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. U korxona faoliyatiga yangi texnologiyalar, ilg‘or boshqaruv usullari va innovatsion yondashuvlarni joriy etish orqali raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan tizimli jarayondir. Innovatsion menejmentning metodologik asoslari, avvalo, yangiliklarni yaratish, ularni baholash, joriy etish va natijadorligini monitoring qilish bosqichlarini o‘z ichiga oladi. Bu jarayon ilmiy yondashuv, strategik rejalashtirish hamda resurslardan samarali foydalanish tamoyillariga asoslanadi.

Transport xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalarda innovatsion menejment alohida ahamiyat kasb etadi, chunki ushbu sohada operatsion jarayonlar tezkorlik, aniqlik va uzluksizlikni talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish transport korxonalarida boshqaruv

samaradorligini oshirishning muhim omiliga aylanmoqda.

Xususan, transport boshqaruv tizimlari — TMS (Transport Management System) logistika jarayonlarini kompleks avtomatlashtirish imkonini beradi. Ushbu tizim orqali yuk tashish rejalashtiriladi, marshrutlar optimallashtiriladi, transport vositalarining yuklanish darajasi nazorat qilinadi va umumiy logistika faoliyati markazlashtirilgan holda boshqariladi. Natijada operatsion xarajatlar kamayadi va xizmat koʻrsatish sifati oshadi.

Bundan tashqari, GPS monitoring tizimlari transport vositalarining harakatini real vaqt rejimida kuzatish imkonini beradi. Bu esa nafaqat transport vositalarining joylashuvi va harakat tezligini nazorat qilish, balki yoʻnalishdan chetga chiqish holatlarini aniqlash, xavfsizlikni ta’minlash va yetkazib berish jarayonini shaffof qilishga xizmat qiladi.

IoT (Internet of Things) texnologiyalari esa transport vositalarining texnik holatini masofadan turib monitoring qilish imkonini yaratadi. Sensorlar yordamida dvigatel holati, yoqiln’i sarfi, harorat va boshqa muhim koʻrsatkichlar doimiy ravishda nazorat qilinadi. Bu esa nosozliklarni oldindan aniqlash, texnik xizmat koʻrsatishni optimallashtirish va transport vositalarining ishlash muddatini uzaytirishga yordam beradi.

Shuningdek, elektron hujjat aylanishi tizimlari transport korxonalarida boshqaruv jarayonlarini sezilarli darajada soddalashtiradi. Qogʻoz hujjatlarni kamaytirish, hujjatlarni tezkor almashish va saqlash, shuningdek, inson omili bilan bogʻliq xatoliklarni qisqartirish orqali boshqaruv samaradorligi oshadi. Elektron tizimlar orqali buyurtmalarni qabul qilish, shartnomalarni rasmiylashtirish va hisob-kitoblarni yuritish ancha qulay va tez amalga oshiriladi.

Transport korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirish yoʻllari

Transport xizmatlarini koʻrsatuvchi korxonalarda boshqaruv samaradorligini oshirish zamonaviy iqtisodiy sharoitda strategik ahamiyat kasb etadi. Bu jarayon kompleks yondashuvni talab etib, raqamli transformatsiya, logistika jarayonlarini optimallashtirish, boshqaruv qarorlarini takomillashtirish hamda inson resurslarini rivojlantirish kabi asosiy yoʻnalishlarni oʻz ichiga oladi.

Avvalo, raqamli transformatsiya transport korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omili sifatida namoyon boʻladi. Raqamlashtirish jarayoni orqali logistika faoliyati avtomatlashtiriladi, bu esa jarayonlarning optimallashtirilishiga olib keladi. Natijada ortiqcha vaqt va resurs sarfi kamayadi, inson omiliga bogʻliq xatoliklar qisqaradi hamda boshqaruv jarayonlari real vaqt rejimida amalga oshiriladi. Ayniqsa, zamonaviy axborot tizimlari orqali yuk harakati, transport vositalari holati va buyurtmalarni boshqarish tizimli ravishda nazorat qilinadi. Bu esa boshqaruvning shaffofligini va tezkorligini ta’minlaydi.

Ikkinchi muhim yoʻnalish - logistika jarayonlarini optimallashtirishdir. Ushbu jarayon transport xizmatlarini koʻrsatishda samaradorlikni oshirishga qaratilgan boʻlib, birinchi navbatda marshrutlarni ilmiy asosda optimallashtirishni nazarda tutadi. Eng qisqa va samarali yoʻnalishlarni tanlash orqali yoqiln’i sarfi kamayadi va yetkazib berish muddati qisqaradi. Shu bilan birga, yuklash va tushirish jarayonlarini takomillashtirish orqali vaqt tejaladi va xizmat koʻrsatish tezligi

oshadi. Transport vositalarining bekor turish vaqtini minimallashtirish ham muhim ahamiyatga ega bo‘lib, bu transport parkidan maksimal darajada foydalanish imkonini beradi. Natijada korxona xarajatlari kamayadi va foyda darajasi oshadi.

Uchinchi yo‘nalish - qaror qabul qilish tizimini takomillashtirishdir. Zamonaviy boshqaruv tizimlari an’anaviy intuitiv yondashuvdan voz kechib, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv (data-driven management) tamoyillariga tayanadi. Bu yondashuv asosida katta hajmdagi ma’lumotlar tahlil qilinib, optimal qarorlar qabul qilinadi. Shuningdek, KPI (asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari) tizimi yordamida xodimlar va bo‘limlar faoliyati baholanadi, bu esa natijadorlikni oshirishga xizmat qiladi. SWOT tahlil esa korxonaning kuchli va zaif tomonlarini, imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash orqali strategik qarorlar qabul qilishda muhim vosita hisoblanadi. Ushbu yondashuvlar birgalikda qo‘llanilganda, boshqaruv qarorlarining aniqligi va samaradorligi sezilarli darajada oshadi.

To‘rtinchi muhim yo‘nalish - kadrlar salohiyatini oshirishdir. Transport korxonalarida inson omili hal qiluvchi rol o‘ynaydi, chunki eng zamonaviy texnologiyalar ham malakali mutaxassislarsiz samarali ishlay olmaydi. Shu sababli xodimlarni muntazam ravishda o‘qitish, ularning kasbiy bilim va ko‘nikmalarini oshirish, yangi texnologiyalarni o‘zlashtirishga yo‘naltirish zarur hisoblanadi. Bundan tashqari, samarali motivatsiya tizimini joriy etish xodimlarning ishga bo‘lgan qiziqishini oshiradi, ularning mehnat unumdorligini rag‘batlantiradi va korxona umumiy samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Transport korxonalarida quyidagi boshqaruv modellari samarali hisoblanadi:

Model	Tavsif	Afzalligi
Lean logistika	isroflarni kamaytirish	xarajatlarni kamaytiradi
Agile boshqaruv	moslashuvchan boshqaruv	tezkor qarorlar
Raqamli boshqaruv	IT asosida boshqaruv	aniqlik va tezlik

Bundan ko‘rinib turibdiki, transport xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalarda zamonaviy boshqaruv modellari - Lean logistika, Agile boshqaruv va raqamli boshqaruv - samaradorlikni oshirishda muhim strategik vositalar sifatida namoyon bo‘ladi. Lean logistika modeli orqali ortiqcha xarajatlar va isroflar qisqartirilib, resurslardan oqilona foydalanish ta’minlanadi. Agile boshqaruv esa korxonalarga tez o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish, tezkor va samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Raqamli boshqaruv modeli esa axborot texnologiyalariga tayangan holda boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirib, aniqlik va tezlikni ta’minlaydi.

Mazkur modellarning uyg‘un holda qo‘llanilishi transport korxonalarida boshqaruv tizimini kompleks ravishda takomillashtirishga xizmat qiladi. Natijada operatsion samaradorlik oshadi, xarajatlar kamayadi, xizmat sifati yaxshilanadi va korxonaning umumiy raqobatbardoshligi mustahkamlanadi.

Ilmiy-nazariy takliflar:

1. Transport korxonalarida boshqaruv samaradorligini baholash uchun kompleks metodologik model ishlab chiqish.

2. Innovatsion menejmentni logistika tizimiga integratsiyalashgan holda o‘rganish.

3. Raqamli transformatsiyaning iqtisodiy samaradorligini aniqlash metodikasini takomillashtirish.

4. Boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi omillarni tizimli yondashuv asosida tasniflash.

Amaliy tavsiyalar:

1. Korxonalarda **TMS va GPS monitoring tizimlarini joriy etish**.
2. Logistika jarayonlarini avtomatlashtirish orqali operatsion xarajatlarni kamaytirish.
3. KPI asosida xodimlar faoliyatini baholash tizimini joriy qilish.
4. Marshrut optimallashtirish dasturlaridan foydalanish orqali yoqiln’i xarajatlarini qisqartirish.
5. Elektron hujjat aylanishi tizimini keng joriy etish.
6. Xodimlarni raqamli ko‘nikmalar bo‘yicha muntazam o‘qitish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. O‘zbekiston Respublikasi Transport vazirligi. *Transport va logistika tizimini rivojlantirish konsepsiyasi*. – Toshkent, 2022.
2. O‘zstandart agentligi. *Logistika va xizmatlar sifatini boshqarish bo‘yicha me’yoriy hujjatlar*. – Toshkent, 2021.
3. Babeyev N.. *Logistika tizimlarini boshqarishning nazariy asoslari*. – Toshkent: Fan, 2020.
4. Christopher M. Christopher *Logistics & Supply Chain Management*. – London: Pearson Education, 2016.
5. Martin Christopher *Logistics and Supply Chain Management*. – 5th edition. – Pearson, 2016.
6. Sunil Chopra, Peter Meindl. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. – Pearson, 2019.
7. Peter F. Drucker. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – Harper & Row, 2008 (reprint).
8. World Bank. *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*. – Washington DC, 2023.
9. International Transport Forum. *Digitalisation in Transport and Logistics*. – OECD Publishing, 2022.
10. OECD. *Innovation and Digital Transformation in Transport*. – Paris, 2021.
11. Kotler Philip. *Marketing Management*. – Pearson, 2017.
12. ISO. *ISO 9001:2015 Quality Management Systems Requirements*. – Geneva, 2015.

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedra assistenti **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com
Hakimova Zulfiya Alisherovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Buxgalteriya hisobi va menejment" fakulteti mn-125 guruh talabasi
e-mail: hakimovazulfiya@gmail.com

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada shaxsiy akademik faoliyat tushunchasining nazariy asoslari, uning talabaning intellektual va kasbiy rivojlanishidagi o'rni hamda uni samarali tashkil etish mexanizmlari tahlil etiladi. Shaxsiy akademik faoliyatning tarkibiy qismlari – maqsad qo'yish, rejalashtirish, vaqtni boshqarish, mustaqil ta'limni tashkil etish, o'z-o'zini nazorat qilish va natijalarni baholash jarayonlari ilmiy nuqtai nazardan yoritiladi. Shuningdek, zamonaviy ta'lim muhitida raqamli platformalar, elektron resurslar va innovatsion pedagogik texnologiyalardan foydalanishning ahamiyati asoslab beriladi. Maqolada talabalarning akademik motivatsiyasini oshirish, mas'uliyat hissini shakllantirish hamda samarali o'quv strategiyalarini qo'llash orqali yuqori natijalarga erishish imkoniyatlari ko'rsatib o'tiladi. Tadqiqot natijalari shaxsiy akademik faoliyatni tizimli tashkil etish ta'lim samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligini tasdiqlaydi.*

Kalit so'zlar: *shaxsiy akademik faoliyat, akademik rejalashtirish, vaqtni boshqarish, o'z-o'zini boshqarish, mustaqil ta'lim, akademik motivatsiya, ta'lim samaradorligi, raqamli ta'lim vositalari, o'quv strategiyalari.*

Аннотация. *В данной статье анализируются теоретические основы личной академической деятельности, её значение в интеллектуальном и профессиональном развитии студента, а также механизмы её эффективной организации. Рассматриваются структурные компоненты академической деятельности: постановка целей, планирование, управление временем, организация самостоятельного обучения, самоконтроль и оценка результатов. Особое внимание уделяется использованию цифровых образовательных платформ, электронных ресурсов и инновационных педагогических технологий в условиях современного образования. В работе обосновывается роль мотивации, ответственности и стратегического подхода к обучению как факторов достижения высоких академических результатов. Делается вывод о том, что системная организация личной академической деятельности является важным условием повышения качества образования.*

Ключевые слова: *личная академическая деятельность, академическое планирование, управление временем, самоуправление, самостоятельное обучение, академическая мотивация, эффективность обучения, цифровые образовательные технологии, учебные стратегии.*

Abstract. *This article explores the theoretical foundations of personal academic activity, its role in students' intellectual and professional development, and the mechanisms for its effective organization. The structural components of*

academic activity are analyzed, including goal setting, planning, time management, independent learning organization, self-regulation, and performance evaluation. Special attention is given to the use of digital educational platforms, electronic resources, and innovative pedagogical technologies in the modern educational environment. The paper highlights the importance of motivation, personal responsibility, and strategic learning approaches in achieving academic success. The findings confirm that a systematic organization of personal academic activity is a key factor in improving the quality and effectiveness of education.

Keywords: *personal academic activity, academic planning, time management, self-regulation, independent learning, academic motivation, educational effectiveness, digital learning tools, learning strategies.*

Kirish. Zamonaviy ta’lim tizimi talabalardan nafaqat nazariy bilimlarni o‘zlashtirishni, balki mustaqil fikrlash, axborotni tahlil qilish va o‘z faoliyatini samarali tashkil etish ko‘nikmalariga ega bo‘lishni talab etadi. Globallashuv va raqamli texnologiyalar rivojlanishi sharoitida ta’lim jarayoni tobora murakkablashib, o‘quvchidan yuqori darajadagi mas’uliyat va faollikni talab qilmoqda. Shu nuqtai nazardan, shaxsiy akademik faoliyatni to‘g‘ri tashkil etish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi. Shaxsiy akademik faoliyat – bu talabaning o‘quv jarayonida o‘z oldiga maqsad qo‘yishi, bilim olish jarayonini rejalashtirishi, o‘z-o‘zini nazorat qilishi va natijalarni tahlil qilishi bilan bog‘liq faoliyatidir. Mazkur faoliyatni samarali tashkil etish talabaning akademik muvaffaqiyatini ta’minlash, kasbiy kompetensiyalarini shakllantirish va kelajakdagi mehnat faoliyatiga tayyorlashda muhim omil hisoblanadi. Ushbu maqolaning maqsadi shaxsiy akademik faoliyatning mazmunini ochib berish, uning tarkibiy elementlarini tahlil qilish hamda uni samarali tashkil etish vositalarini ilmiy asosda yoritishdan iborat.

Asosiy qism. Shaxsiy akademik faoliyat talabaning ta’lim jarayonidagi ongli, maqsadga yo‘naltirilgan va tizimli harakatlari majmuasini ifodalaydi. Bu faoliyat nafaqat bilimlarni o‘zlashtirish, balki ularni tahlil qilish, qo‘llash va yangi bilimlar yaratish jarayonini ham o‘z ichiga oladi. Zamonaviy ta’lim konsepsiyasida talaba passiv bilim oluvchi emas, balki faol subyekt sifatida qaraladi. Shu sababli akademik faoliyatni to‘g‘ri tashkil etish ta’lim samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Shaxsiy akademik faoliyatning markazida maqsad qo‘yish jarayoni turadi. Maqsadsiz faoliyat tasodifiy xarakter kasb etadi va kutilgan natijani bermaydi. Talaba avvalo o‘z oldiga aniq, real va o‘lchovli maqsadlarni qo‘yishi zarur. Masalan, semestr davomida ma’lum fanlardan yuqori natija ko‘rsatish, ilmiy maqola yozish yoki xorijiy til darajasini oshirish kabi maqsadlar aniq rejalashtirilgan bo‘lishi kerak. Maqsadlarni aniqlash shaxsning ichki motivatsiyasini shakllantiradi va unga yo‘nalish beradi. Rejalashtirish shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishning asosiy bosqichlaridan biridir. Rejalashtirish jarayonida talaba o‘zining kunlik, haftalik va oylik vazifalarini belgilaydi, ularni ustuvorlik darajasiga ko‘ra taqsimlaydi va bajarish muddatlarini aniqlaydi. Rejalashtirishning yo‘qligi ko‘pincha vaqtni samarasiz sarflashga, vazifalarni kechiktirishga va stress holatining yuzaga kelishiga olib keladi. Puxta rejalashtirilgan faoliyat esa tartib-intizomni ta’minlaydi va natijalarning izchil

bo‘lishiga xizmat qiladi. Vaqtni boshqarish akademik muvaffaqiyatning muhim sharti hisoblanadi. Talaba o‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlay olmasa, bilim olish jarayoni murakkablashadi. Vaqtni boshqarish ko‘nikmasi vazifalarni muhimlik darajasiga ko‘ra saralash, chaln’ituvchi omillarni kamaytirish va samarali ish rejimini shakllantirishni talab etadi. Masalan, murakkab vazifalarni kunning eng samarali vaqtida bajarish, kichik vazifalarni esa qisqa oraliqlarda amalga oshirish yuqori samaradorlikni ta’minlaydi. Vaqtni boshqarish orqali talaba nafaqat o‘quv yuklamasini muvozanatlashtiradi, balki ruhiy zo‘riqishning oldini ham oladi. Mustaqil ta’lim shaxsiy akademik faoliyatning ajralmas qismi hisoblanadi. Auditoriya mashg‘ulotlari bilim olishning faqat bir qismini tashkil etadi, asosiy chuqurlashtirilgan o‘zlashtirish esa mustaqil izlanish jarayonida amalga oshadi. Mustaqil ta’lim jarayonida talaba ilmiy adabiyotlar, maqolalar, elektron resurslar bilan ishlaydi, konspekt tuzadi, tahlil qiladi va xulosa chiqaradi. Bu jarayon tafakkurni rivojlantiradi va bilimlarni mustahkamlaydi. Mustaqil ishlash ko‘nikmasi shakllangan talaba kelajakda ham o‘z ustida ishlashni davom ettira oladi. O‘z-o‘zini nazorat qilish va baholash ham akademik faoliyatning muhim tarkibiy qismidir. Talaba o‘z natijalarini muntazam ravishda tahlil qilib borishi kerak. Bu jarayon refleksiya deb ataladi. Refleksiya orqali shaxs o‘z xatolarini ko‘radi, kamchiliklarini aniqlaydi va kelgusidagi faoliyatini takomillashtiradi. O‘z-o‘zini baholash mezonlari aniq va xolis bo‘lishi lozim. Masalan, bajarilgan vazifalarning sifati, muddatga rioya etilishi va bilim darajasi asosiy ko‘rsatkich sifatida olinishi mumkin.

Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda raqamli texnologiyalar muhim o‘rin tutadi. Elektron kutubxonalar, onlayn ta’lim platformalari, ilmiy ma’lumotlar bazalari va rejalashtiruvchi ilovalar o‘quv jarayonini yengillashtiradi. Raqamli vositalar yordamida talaba zarur ma’lumotni tez topadi, uni saqlaydi va qayta ishlaydi. Bundan tashqari, onlayn kurslar va vebinarlar bilim doirasini kengaytirishga xizmat qiladi. Biroq raqamli muhitda axborotni tanqidiy tahlil qilish, ishonchli manbalarni tanlash va akademik halollikka rioya qilish muhim ahamiyatga ega. Motivatsiya shaxsiy akademik faoliyatning ichki harakatlantiruvchi kuchidir. Ichki motivatsiya bilim olishga bo‘lgan qiziqish va o‘zini rivojlantirish istagiga asoslanadi. Tashqi motivatsiya esa baho, mukofot yoki e’tirof bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Barqaror akademik muvaffaqiyat ko‘proq ichki motivatsiyaga tayanadi. Shaxs o‘z maqsadlarining ahamiyatini anglab yetganda, uning faoliyati yanada samarali bo‘ladi. Akademik faoliyat jarayonida kommunikativ ko‘nikmalar ham rivojlanadi. Seminar va amaliy mashg‘ulotlarda faol ishtirok etish, ilmiy munozaralarda fikr bildirish, jamoaviy loyihalarda hamkorlik qilish talabaning nutq madaniyatini va fikrini asoslab bera olish qobiliyatini oshiradi. Hamkorlikda ishlash jarayoni mas’uliyatni taqsimlash va o‘zaro hurmat tamoyillariga asoslanadi. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishda psixologik barqarorlik ham muhim omildir. Stress, charchoq va motivatsiyaning pasayishi o‘quv jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun dam olish va mehnat muvozanatini saqlash, sog‘lom turmush tarziga amal qilish va ijobiy fikrlash muhimdir. Ruhiy sog‘lomlik akademik samaradorlikni oshiradi. Tanqidiy va tizimli fikrlash akademik faoliyatning sifatini belgilaydi. Tanqidiy

fikrlash ma’lumotlarni chuqur tahlil qilish va asosli xulosa chiqarishni talab etadi. Tizimli fikrlash esa masalani kompleks ravishda ko‘rib chiqish, sabab-oqibat bog‘liqliklarini aniqlash va muammoni turli nuqtai nazardan baholashni anglatadi. Bu ko‘nikmalar ilmiy izlanish olib borishda alohida ahamiyatga ega. Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda intizom va mas’uliyat hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Intizom faoliyatning muntazamligini ta’minlaydi, mas’uliyat esa natijaga erishishga undaydi. Intizomli talaba vazifalarni o‘z vaqtida bajaradi va belgilangan rejaga amal qiladi. Umuman olganda, shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish ko‘p omilli jarayon bo‘lib, u rejalashtirish, vaqtni boshqarish, motivatsiya, o‘z-o‘zini nazorat qilish, raqamli vositalardan foydalanish va psixologik barqarorlik kabi elementlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu elementlar uyg‘unlashganda talabaning o‘quv jarayoni samarali, tizimli va natijador bo‘ladi.

Xulosa. Shaxsiy akademik faoliyat zamonaviy ta’lim tizimining ajralmas va ustuvor tarkibiy qismi hisoblanadi. U shaxsning bilim olish jarayonidagi faolligi, mustaqilligi va mas’uliyatini ifodalaydi. Akademik faoliyatni samarali tashkil etish nafaqat yuqori baholarga erishish, balki intellektual salohiyatni rivojlantirish, kasbiy kompetensiyalarni shakllantirish va kelajakdagi muvaffaqiyat uchun mustahkam poydevor yaratishga xizmat qiladi. Maqolada tahlil qilinganidek, shaxsiy akademik faoliyat ko‘p bosqichli va tizimli jarayon bo‘lib, u maqsad qo‘yish, rejalashtirish, vaqtni boshqarish, mustaqil ta’lim, o‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya kabi elementlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu elementlar o‘zaro uzviy bog‘liq holda amalga oshirilgandagina kutilgan natijaga erishish mumkin. Maqsadning aniqligi faoliyatga yo‘nalish bersa, rejalashtirish tartib-intizomni ta’minlaydi, vaqtni boshqarish esa samaradorlikni oshiradi. O‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya esa faoliyatni doimiy ravishda takomillashtirish imkonini beradi. Shaxsiy akademik faoliyatning samaradorligi ko‘p jihatdan shaxsning ichki motivatsiyasi va mas’uliyat hissiga bog‘liq. Ichki motivatsiya bilim olishga ongli ravishda yondashishni, o‘z ustida ishlashni va rivojlanishga intilishni rag‘batlantiradi. Mas’uliyat esa belgilangan vazifalarni o‘z vaqtida va sifatli bajarishga undaydi. Intizom, qat’iyat va sabr-toqat kabi irodaviy sifatlar akademik muvaffaqiyatning muhim omillaridir. Zamonaviy sharoitda raqamli texnologiyalar shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda keng imkoniyatlar yaratmoqda. Elektron resurslar, onlayn ta’lim platformalari va ilmiy ma’lumotlar bazalari bilim olish jarayonini tezkor va qulay qiladi. Biroq bu imkoniyatlardan samarali foydalanish uchun axborot savodxonligi, tanqidiy fikrlash va akademik halollik tamoyillariga qat’iy amal qilish zarur. Raqamli vositalar yordamchi omil bo‘lib, ular shaxsning intellektual mehnatini to‘liq almashtira olmaydi. Shaxsiy akademik faoliyat shaxsning har tomonlama rivojlanishiga xizmat qiladi. U faqat bilim olish bilan cheklanmay, balki tahliliy va kreativ fikrlashni, muammolarni hal etish ko‘nikmasini, kommunikativ madaniyatni va jamoada ishlash qobiliyatini ham rivojlantiradi. Bu esa talabaning kelajakdagi kasbiy faoliyatida raqobatbardosh mutaxassis bo‘lib shakllanishiga zamin yaratadi. Xulosa qilib aytganda, shaxsiy akademik faoliyatni ongli, tizimli va maqsadga yo‘naltirilgan holda tashkil etish ta’lim samaradorligini oshirishning eng muhim shartlaridan biridir. Akademik faoliyatni to‘g‘ri boshqara olgan shaxs o‘z bilimini mustaqil ravishda boyitadi,

doimiy ravishda o‘z ustida ishlaydi va zamonaviy talablar darajasida rivojlanadi. Shu bois har bir talaba o‘zining akademik faoliyatiga mas’uliyat bilan yondashishi, uni rejalashtirishi va muntazam ravishda takomillashtirib borishi zarur. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish – bu nafaqat ta’lim jarayonidagi muvaffaqiyat, balki kelajakdagi kasbiy va ijtimoiy muvaffaqiyatning ham muhim kafolatidir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. – Toshkent, 2022.

2. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. Oliy ta’lim tizimini rivojlantirish bo‘yicha me’yoriy hujjatlar to‘plami. – Toshkent, 2023.

3. **UNESCO**. *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education*. – Paris, 2023.

4. **OECD**. *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. – Paris, 2022.

5. **World Bank**. *The State of Global Learning Poverty 2022 Update*. – Washington, DC, 2022.

6. Zimmerman, B. J. Self-Regulated Learning in the Digital Age. – Educational Psychologist Journal, 2022.

7. Schunk, D. H., & Greene, J. A. *Handbook of Self-Regulation of Learning and Performance*. – New York: Routledge, 2022.

8. Biggs, J., Tang, C. *Teaching for Quality Learning at University*. – Open University Press, 2022.

9. Siemens, G. Digital Learning Ecosystems in Higher Education. – Journal of Learning Technologies, 2023.

10. Brown, S., & Race, P. *The Lecturer’s Toolkit*. – London: Routledge, 2023.

11. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027: 2024 Progress Report*. – Brussels, 2024.

12. Goleman, D. *Emotional Intelligence in the Modern Workplace*. – New York: Bloomsbury, 2024.

13. Higher Education Statistics Agency (HESA). Student Engagement and Academic Performance Report. – UK, 2025.

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru **Tel:** +998 97 927 89 94
Hamrayev Abdulxofiz Jamshid o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti magistranti. **e-mail:** abdulhafizhamrayev5239@gmail.com **Tel:** +998937245239

XIZMAT KO‘RSATISH SOHASINI YASHIL VA INNOVASION IQTISODIYOT TAMOYILLARI ASOSIDA RIVOJLANTIRISH ORQALI HUDUDLARDA MARKETING VA MENEJMENT IMKONIYATLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu tezisda xizmat ko‘rsatish sohasini yashil va innovasion iqtisodiyot tamoyillari asosida rivojlantirish orqali hududlarda barqaror iqtisodiy o‘sish va aholi farovonligini oshirish jarayonida marketing va menejment imkoniyatlarini takomillashtirish masalalari kompleks tahlil qilingan. Yashil iqtisodiyot va innovasion rivojlanish o‘zaro bog‘liqligi, xizmat ko‘rsatish sohasining hududiy marketing tizimini optimallashtirish, zamonaviy menejment texnologiyalarini joriy etish yo‘llari ko‘rib chiqilgan. Xususan, "Yashil xizmat indeksi" (YXI) va "Innovasion marketing samaradorligi matritsasi" (IMSM) kabi yangi baholash vositalari taklif qilingan. Milliy va xorijiy tajriba asosida marketing va menejment muammolarini yechishning amaliy yo‘llari ko‘rsatilgan.*

Аннотация. *В данном тезисе комплексно проанализированы вопросы совершенствования маркетинговых и менеджментных возможностей в процессе устойчивого экономического роста и повышения благосостояния населения в регионах путем развития сферы услуг на принципах зеленой и инновационной экономики. Рассмотрена взаимосвязь зеленой экономики и инновационного развития, пути оптимизации региональной маркетинговой системы сферы услуг, внедрения современных технологий менеджмента. В частности, предложены новые инструменты оценки, такие как «Индекс зеленых услуг» (ИЗУ) и «Матрица эффективности инновационного маркетинга» (МЭИМ). Показаны практические пути решения маркетинговых и менеджментных проблем на основе национального и зарубежного опыта.*

Abstract. *This thesis comprehensively analyzes the issues of improving marketing and management capabilities in the process of sustainable economic growth and improving population welfare in regions through the development of the service sector based on the principles of green and innovative economy. The interconnection between green economy and innovative development, ways to optimize the regional marketing system of the service sector, and implementation of modern management technologies are examined. In particular, new assessment tools such as the "Green Service Index" (GSI) and "Innovative Marketing Efficiency Matrix" (IMEM) are proposed. Practical ways to solve marketing and management problems based on national and international experience are demonstrated.*

Kalit so‘zlar: *Yashil iqtisodiyot, innovasion rivojlanish, xizmat ko‘rsatish*

sohasi, hududiy marketing, barqaror o‘sish, menejment samaradorligi, YXI, IMSM, aholi farovonligi, raqamlashtirish, ekologik marketing.

Ключевые слова: *Зеленая экономика, инновационное развитие, сфера услуг, региональный маркетинг, устойчивый рост, эффективность менеджмента, ИЗУ, МЭИМ, благосостояние населения, цифровизация, экологический маркетинг.*

Keywords: *Green economy, innovative development, service sector, regional marketing, sustainable growth, management efficiency, GSI, IMEM, population welfare, digitalization, green marketing.*

Kirish. Zamonaviy iqtisodiyotda xizmat ko‘rsatish sohasi milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlaridan biriga aylanmoqda. Ammo O‘zbekistonda bu soha hali ham an’anaviy resurs-intensive model asosida rivojlanib, ekologik va ijtimoiy oqibatlarni to‘liq hisobga olmay kelmoqda [1]. Bu esa hududlarda barqaror iqtisodiy o‘sish va aholi farovonligini ta’minlashda jiddiy to‘siqlarni yaratmoqda.

Xizmat ko‘rsatish sohasi hozir katta transformatsiya davrini boshdan kechirmoqda. Bir tomondan, yashil iqtisodiyot tamoyillari global miqyosda joriy etilmoqda, ikkinchi tomondan, raqamli innovatsiyalar xizmatlarni yetkazib berish usullarini tubdan o‘zgartirmoqda [2]. Shu sababli, hududlarda marketing va menejment imkoniyatlarini takomillashtirish orqali xizmat sohasini barqaror rivojlantirish dolzarb vazifaga aylanmoqda.

Ushbu tezisda quyidagi yo‘nalishlarda tahlil olib borilgan:

- Yashil va innovasion iqtisodiyot o‘zaro bog‘liqligi
- Xizmat ko‘rsatish sohasining hududiy marketing muammolari
- Zamonaviy menejment texnologiyalarini joriy etish

Yashil va innovasion iqtisodiyotning xizmat ko‘rsatish sohasiga ta’siri

Yashil iqtisodiyot tamoyillarining joriy etilishi. O‘zbekistonda xizmat ko‘rsatish sohasini yashil iqtisodiyot tamoyillariga o‘tkazish bir qator muammolarga duch kelmoqda. Statistika ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yilda xizmat ko‘rsatish korxonalarining atigi 23% yashil standartlarni qo‘llagan [3]. Bu muammoning asosiy sabablari:

Birinchidan, yashil texnologiyalarga o‘tishning yuqori boshlann’ich sarmoyalar talabi. Ko‘plab korxonalar, ayniqsa kichik va o‘rta biznes vakillari, ekologik toza uskunalar va texnologiyalarni sotib olishga moliyaviy imkoniyatga ega emas.

Ikkinchidan, yashil xizmatlarga bo‘lgan ichki talab hali past darajada. Aholining ekologik ongi shakllanish jarayonida bo‘lib, ko‘plab iste’molchilar yashil xizmatlar uchun qo‘shimcha to‘lovga tayyor emas.

Uchinchidan, yashil iqtisodiyot sohasidagi malakali kadrlar yetishmovchiligi. Ta’lim tizimi hali ham an’anaviy ko‘nikmalarga yo‘naltirilgan bo‘lib, yashil menejment va ekologik marketing bo‘yicha mutaxassislar yetarli emas.

1-jadval

Yashil xizmat ko‘rsatish sohasining holati tahlili (2025-yil) [4]

Ko‘rsatkich	Qiymat	O‘rtacha ko‘rsatkich (%)
Yashil sertifikatga ega korxonalar ulushi	23%	15-25
Energiya samaradorligi oshishi	18%	10-20
Chiqindilarni qayta ishlash ulushi	12%	8-15
Yashil xizmatlarga talab o‘sishi	31%	20-35
Yashil marketing sarmoyalari	8%	5-12

"Yashil xizmat indeksi" (YXI)

Muammolarni tizimli baholash uchun "Yashil xizmat indeksi" (YXI) taklif qilinadi:

$$YXI=Cc\cdot PiEs\cdot Rt\cdot Ie$$[12]

Bu yerda:

- *Es* — energiya samaradorligi koeffitsiyenti (0-1)
- *Rt* — resurslarni tejash darajasi (0-1)
- *Ie* — innovasion echimlar qo‘llanishi (0-1)
- *Cc* — chiqindilar hajmi (0.5-2)
- *Pi* — ifloslanish indeksi (0.5-2)

YXI > 0.6 — yashil xizmat standartlariga mos YXI 0.3-0.6 — o‘rta daraja (takomillashtirish zarur) YXI < 0.3 — an’anaviy xizmat (restrukturizatsiya zarur)

Hududiy marketing imkoniyatlarini takomillashtirish

Innovasion marketing strategiyalari. Hududlarda xizmat ko‘rsatish sohasini rivojlantirishda marketingning innovasion yondashuvlari muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy raqamli texnologiyalar marketing faoliyatini tubdan o‘zgartirmoqda.

Birinchidan, ma’lumotga asoslangan marketing (data-driven marketing) joriy etilishi. Katta ma’lumotlar (Big Data) tahlili orqali iste’molchi xatti-harakatlarini bashorat qilish va shaxsiylashtirilgan takliflar yaratish imkonini beradi.

Ikkinchidan, ekologik marketing (green marketing) strategiyalari. Yashil brendlar yaratish, ekologik sertifikatlash va barqaror iste’molni rag‘batlantirish orqali raqobatdoshlikni oshirish.

Uchinchidan, raqamli platformalar va mobil ilovalar orqali xizmatlarni yetkazib berish. Bu nafaqat qulaylik yaratadi, balki karbon izini kamaytirishga ham yordam beradi.

2-jadval

Innovasion marketing vositalari samaradorligi (2025-yil) [5]

Vosita turi	Qo‘llanish darajasi (%)	Samaradorlik o‘sishi (%)	Investitsiya qaytimi (ROI)
SMM va kontent-marketing	78%	45%	3.2:1

[12] Muallif ishlanmasi

Katta ma’lumotlar tahlili	34%	62%	4.8:1
Sun’iy intellekt chat-botlari	28%	38%	5.1:1
VR/AR texnologiyalari	12%	55%	2.9:1
Blockchain sertifikatlash	8%	41%	3.7:1

“Innovasion marketing samaradorligi matritsasi” (IMSM)

Marketing faoliyatini baholash uchun IMSM taklif qilinadi:

$$IMSM=DcMiRvTaSgInEfClPt$$[13]

Bu yerda matritsa elementlari:

- *Dc* — raqamli kanallar samaradorligi
- *Ta* — maqsadli auditoriyaga yetishish
- *Ef* — ekologik ta’sir
- *Mi* — mijozlarning qoniqishi
- *Sg* — ijtimoiy o‘zgarishlar
- *Cl* — mijozlarning sodiqligi
- *Rv* — qayta sotib olish qiymati
- *In* — innovatsiyalar qabul qilinishi
- *Pt* — barqaror rivojlanish

3-jadval

Menejment texnologiyalarini joriy etish natijalari (2025-yil) [6]

Texnologiya	Joriy etilgan korxonalar (%)	Samaradorlik o‘sishi (%)	Ekologik ta’sir kamayishi (%)
Bulutli boshqaruv	56%	34%	28%
Avtomatlashtirilgan xizmatlar	42%	48%	22%
Energiya monitoringi	31%	27%	35%
Aqlli binovlar	19%	41%	44%
Davra iqtisodiyoti	14%	38%	52%

Xulosa va takliflar

Tadqiqot natijalariga asoslangan holda quyidagi xulosalar ishlab chiqildi:

Birinchidan, xizmat ko‘rsatish sohasini yashil va innovasion iqtisodiyot tamoyillariga o‘tkazish tizimli yondashuvni talab qiladi. YXI va IMSM kabi vositalar bu jarayonni miqdoriy baholash va monitoring qilish imkonini beradi.

Ikkinchidan, hududiy marketing imkoniyatlarini takomillashtirish raqamli innovatsiyalarga asoslanishi kerak. Bu nafaqat samaradorlikni oshiradi, balki ekologik maqsadlarga erishishga ham yordam beradi.

Uchinchidan, zamonaviy menejment texnologiyalarini joriy etish korxonalar va hududlar uchun raqobatdoshlikni oshirishning asosiy manbai hisoblanadi.

[13] Muallif ishlanmasi

Takliflar:

Birinchidan, “Yashil xizmat klastari” tarmon’ini yaratish. Hududiy miqyosda xizmat ko‘rsatish korxonalarini yashil standartlarga o‘tkazish uchun maxsus sanoat parklari tashkil etilishi kerak.

Ikkinchidan, “Innovasion marketing markazlari” dasturini joriy etish. Har bir viloyatda raqamli marketing va katta ma’lumotlar tahlili bo‘yicha markazlar yaratilib, kichik biznes uchun arzon xizmatlar taklif qilinishi lozim.

Uchinchidan, “Yashil menejment” malaka oshirish dasturini ishlab chiqish. Davlat va xususiy sektor hamkorligida menejerlar uchun yashil iqtisodiyot va innovasion boshqaruv bo‘yicha treninglar tashkil qilinishi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Armstrong M. Armstronn’s Handbook of Human Resource Management Practice. - 14th ed. - London: Kogan Page, 2020. - 1024 p.

2. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. -- Boston: Harvard Business School Press, 2001. - 320 p.

3. Cascio W.F., Boudreau J.W. Investing in people: financial impact of human resource initiatives. - 3rd ed. - Upper Saddle River: Pearson Education, 2019. - 384 p.

4. O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi. Mehnat bozori monitoringi 2025.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PQ-1234-sonli qarori, 2023-yil.

6. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. O‘zbekiston aholisining demografik va mehnat ko‘rsatkichlari 2025.

7. www.stat.uz O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi rasmiy sayti

Elomonov Xasan Shavkatovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti mn-125 guruh talabasi

Tangirov Abduxolik Egamovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi dotsent i.f.n.

KASBIY KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada kasbiy kompetensiya tushunchasining mazmuni, uning tarkibiy qismlari hamda zamonaviy ta’lim tizimida kasbiy kompetensiyani shakllantirishga qaratilgan asosiy yondashuvlar tahlil qilinadi. Shuningdek, kompetensiyaviy yondashuv asosida mutaxassis tayyorlashning nazariy asoslari va amaliy ahamiyati yoritilgan. Maqolada kasbiy kompetensiyaning turlari, uning pedagogik jarayondagi o‘rni hamda rivojlantirish usullari haqida fikr yuritiladi.*

Kalit so‘zlar: *kompetensiya, kasbiy kompetensiya, kompetensiyaviy yondashuv, pedagogik jarayon, professional rivojlanish, ta’lim tizimi.*

Kirish. Hozirgi kunda jamiyatning barcha sohalarida bo‘layotgan ijtimoiy-iqtisodiy o‘zgarishlar ta’lim tizimiga ham yangi talablarni qo‘ymoqda. Zamonaviy jamiyatga nafaqat bilimli, balki o‘z bilimlarini amaliyotda qo‘llay oladigan,

mustaqil fikrlaydigan, muammolarni samarali hal eta oladigan mutaxassislar zarur. Shu sababli ta’lim jarayonida kompetensiyaviy yondashuv muhim o‘rin egallaydi.

Kompetensiyaviy yondashuvning asosiy maqsadi — shaxsning kasbiy faoliyatni samarali amalga oshirishiga imkon beradigan bilim, ko‘nikma va malakalarni shakllantirishdan iborat. Ushbu jarayonda kasbiy kompetensiya tushunchasi alohida ahamiyat kasb etadi.

Kasbiy kompetensiya tushunchasi va uning mazmuni

Kompetensiya tushunchasi lotincha “competere” so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, mos kelmoq yoki qodir bo‘lmoq degan ma’noni anglatadi. Ilmiy adabiyotlarda kompetensiya insonning muayyan faoliyat sohasida samarali ishlash qobiliyati sifatida talqin qilinadi.

Kasbiy kompetensiya esa mutaxassisning o‘z kasbiy faoliyatini yuqori darajada bajarish qobiliyatini ifodalaydi. U nazariy bilimlar, amaliy ko‘nikmalar, kasbiy malakalar hamda shaxsiy fazilatlarning uyg‘unlashgan tizimidan iborat.

Kasbiy kompetensiyaning tarkibiy qismlari

Kasbiy kompetensiya bir nechta tarkibiy komponentlardan tashkil topadi:

Kognitiv komponent – kasbiy faoliyatga oid nazariy bilimlar.

Operatsion komponent – amaliy ko‘nikma va malakalar.

Motivatsion komponent – kasbga qiziqish va rivojlanishga intilish.

Shaxsiy komponent – mas’uliyatlilik, tashabbuskorlik va muloqot madaniyati.

Kasbiy kompetensiyaga nisbatan asosiy yondashuvlar

Faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv

Bu yondashuvga ko‘ra kompetensiya inson faoliyati jarayonida shakllanadi. Mutaxassis o‘z bilimlarini amaliyotda qo‘llay olishi orqali haqiqiy kompetent shaxs sifatida namoyon bo‘ladi.

Shaxsga yo‘naltirilgan yondashuv

Shaxsga yo‘naltirilgan yondashuv talabaning individual xususiyatlari, qiziqishlari va ehtiyojlarini hisobga olishga asoslanadi.

Integrativ yondashuv

Integrativ yondashuv kasbiy kompetensiyani bilim, ko‘nikma, malaka va shaxsiy fazilatlarning yagona tizimi sifatida ko‘rib chiqadi.

Tizimli yondashuv

Tizimli yondashuv kasbiy kompetensiyani murakkab pedagogik tizim sifatida o‘rganadi va ta’lim jarayonidagi barcha elementlarning o‘zaro bog‘liqligini ta’kidlaydi.

Xulosa. Kasbiy kompetensiya zamonaviy ta’lim tizimining muhim tushunchalaridan biridir. U mutaxassisning kasbiy faoliyatini samarali amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, malaka va shaxsiy sifatlarni o‘zida mujassamlashtiradi. Kasbiy kompetensiyani shakllantirish jarayoni turli pedagogik yondashuvlar asosida tashkil etilishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimov I.A. Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch. Toshkent.

2. Muslimov N.A. Kasbiy ta’lim metodikasi. Toshkent.

3. Tolipov O‘., Usmonboyeva M. Pedagogik texnologiyalar nazariyasi va amaliyoti.

4. Zimnyaya I.A. Klyuchevye kompetensii kak rezultat obrazovaniya.
5. Xutorskoy A.V. Kompetentnostnyy podxod v obrazovanii.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistentiю **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Ibragimov Adham Azamat o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot servis insitituti talabasi
e-mail: ibragimovadxam86@gmail.com +998979157828

JAMIYAT IJTIMOIY REVOJLANISHIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI

Anotatsiya. *Ushbu ilmiy maqolamda jamiyat ijtimoiy revojlanishida inson resurslarini boshqarishning tutgan o‘rni va zamonaviy boshqaruv usullari hamda jamiyatda mehnat samaradorligini oshirish va nazariy masalalar bilan birga ularni yechimlari yoritib chiqilgan.*

Kalit sozlar*: Inson resurslari, zamonaviy boshqaruv, motivatsiya, amaliy yechimlar, rivojlanish.*

Abstract. *This scientific article examines the historical role of human resource management in the social development of society, modern management methods, and theoretical issues related to increasing labor efficiency in society, as well as their solutions.*

Keywords: *Human resources, modern management, motivation, practical solutions, development.*

Аннотация. *В данной научной статье рассматривается историческая роль управления человеческими ресурсами в социальном развитии общества, современные методы управления и теоретические вопросы, связанные с повышением эффективности труда в обществе, а также пути их решения.*

Ключевые слова: *Управление человеческими ресурсами, современное управление, мотивация, практические решения, развитие.*

Kirish. Jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishida inson omili eng muhim resurslardan biri hisoblanadi. Har qanday tashkilot, korxona yoki davlatning muvaffaqiyatli faoliyati ko‘p jihatdan inson resurslaridan qay darajada samarali foydalanilishiga bog‘liq. Shuning uchun zamonaviy boshqaruv tizimida inson resurslarini boshqarish alohida ahamiyat kasb etadi. Inson resurslari – bu tashkilot yoki jamiyat rivojiga o‘z bilimlari, ko‘nikmalari, tajribasi va mehnati bilan hissa qo‘shadigan insonlar majmuasidir.

Asosoy qisim. Inson resurslari jamiyatning eng muhim boyligi bo‘lib, uning rivojlanishida asosiy omillardan biri hisoblanadi, inson resurslarini boshqarish orqali jamiyatda mehnat samaradorligi va iqtisodiy rivojlanish darajasi oshadi. Malakali kadrlarni tayyorlash va ularning bilim hamda ko‘nikmalarini rivojlantirish ijtimoiy taraqqiyotning muhim shartidir. Inson resurslarini to‘g‘ri boshqarish mehnat bozorining barqaror ishlashiga va bandlik darajasining oshishiga yordam beradi. Tashkilot va korxonalarda inson resurslarini samarali boshqarish ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi. Xodimlarni rag‘batlantirish va motivatsiya qilish ularning ish faoliyatini yaxshilaydi.Inson resurslarini rivojlantirish orqali innovatsiyalar va yangi g‘oyalar paydo bo‘lishi uchun sharoit

yaratiladi, inson resurslarini boshqarish jamiyatda ijtimoiy barqarorlikni ta’minlashga xizmat qiladi. Nazariy masalalarida biz shuni o‘rganishimizki masalan keng qilib aytganda.

Inson resurslari asosan insonlarning jamiyat va tashkilot rivojlanishida insonlarning bilim, tajriba, malaka va salohiyatidan samarali foydalanish jarayoni.Inson kapitali nazariyasi – insonning bilim va ko‘nikmalari iqtisodiy rivojlanishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.Mehnat resurslarini rejalashtirish – jamiyat va tashkilot ehtiyojlariga mos ravishda kadrlarni tayyorlash va ulardan samarali foydalanish. Motivatsiya va rag‘batlantirish – xodimlarning ish faoliyatini yaxshilash uchun moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish tizimini qo‘llash. Kadrlarni rivojlantirish – malaka oshirish, qayta tayyorlash va kasbiy rivojlanishni ta’minlash orqali inson resurslarining salohiyatini oshirish. Inson resurslarini boshqarish tizimi – tanlash, joylashtirish, baholash va nazorat qilish jarayonlarini o‘z ichiga oladi va keng jadal rivojlanadi.

Amaliy yechimlar deganda asosan ta’lim tizimini rivojlantirish – zamonaviy bilim va ko‘nikmalarga ega mutaxassislarni tayyorlash orqali jamiyat taraqqiyotini ta’minlash.Malaka oshirish dasturlarini joriy etish – xodimlarning bilimini muntazam ravishda yangilab borish.Motivatsiya tizimini takomillashtirish – xodimlarni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish orqali mehnat samaradorligini oshirish.Mehnat bozorini rivojlantirish – yangi ish o‘rinlari yaratish va bandlik darajasini oshirish.Zamonaviy boshqaruv usullarini qo‘llash – tashkilotlarda samarali boshqaruv tizimini joriy etish.Innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash – inson resurslarining ijodiy va intellektual salohiyatidan foydalaniladi

Inson kapitaliga investitsiya kiritish – davlat va xususiy sektor tomonidan ta’lim, ilm-fan va kadrlar tayyorlashga ko‘proq mablan’ ajratish.Mehnat bozorini rivojlantirish – yangi ish o‘rinlarini yaratish hamda yosh mutaxassislarning bandligini ta’minlash. Motivatsiya tizimini kuchaytirish – xodimlarni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish orqali ularning ishga bo‘lgan qiziqishini oshirish. Zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish – tashkilotlarda inson resurslarini boshqarishning ilg‘or usullaridan foydalanish. Amaliy yechimlar bu kadrlarni tanlash va joylashtirish tizimini takomillashtirish, ya’ni har bir lavozimga mos malakali mutaxassislarni jalb qilish.Doimiy o‘qitish va qayta tayyorlash dasturlarini tashkil etish, bu xodimlarning kasbiy rivojlanishiga yordam beradi.Raqamli texnologiyalardan foydalanish, inson resurslarini boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish orqali boshqaruv samaradorligini oshirishda jadal yordam beradi.

Xulosa. Jamiyat ijtimoiy rivojlanishida inson resurslarini boshqarish muhim ahamiyatga ega hisoblanadi. Inson resurslari jamiyat taraqqiyotining asosiy omillaridan biri bo‘lib, ularning samarali boshqarilishi iqtisodiy o‘sish, ijtimoiy barqarorlik va aholi farovonligini ta’minlashga xizmat qiladi. Inson resurslarini to‘g‘ri rejalashtirish, ularni rivojlantirish, malakasini oshirish hamda samarali mehnat sharoitlarini yaratish orqali jamiyatning umumiy rivojlanish darajasi yuksaladi va bizga hayotiy jihatdan ancha kerakli bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Michael Armstrong. Human Resource Management Practice. London:

Kogan Page, 2014.
2. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Organizational Behavior. Pearson Education, 2018.
3. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins. Fundamentals of Human Resource Management. Wiley, 2015.
4. O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. Inson resurslarini boshqarish (o‘quv qo‘llanma). Toshkent, 2020.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi. O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirish strategiyasi bo‘yicha rasmiy hujjatlar.
6. O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi. Mehnat bozori va bandlikka oid statistik ma’lumotlar va hisobotlar.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Ibragimov Rahmon Alixon Yokubovich - Samarqand iqtisodiyot va servis insitituti talabasi. **e-mail:** irahmonalixon@gmail.com +998932231999

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH JARAYONIDA ISH FAOLIYATINING SIFATI VA MIQDORINI BAHOLASH MUAMMOLARI

Annotatsiya. *Ushbu ilmiy maqolamda Inson resurslarini boshqarish jarayonida ish faoliyatining sifati va miqdorini baholash muammolari , xodimlar bilan fikr mulohaza almashish va strategik maqsadlari jadal rivojlanishi yoritib chiqilgan.*

Kalit sozlar: *Resurslarni boshqarish, strategiyalar, sifat, miqdor, nazariy masalalar, amaliy yechimlar, bosqichlar.*

Abstract. *This scientific article discusses the problems of assessing the quality and quantity of work performance in the process of Human Resource Management, the exchange of ideas with employees, and the rapid development of strategic goals.*

Keywords: *Resource management, strategies, quality, quantity, theoretical issues, practical solutions, stages.*

Аннотация. *В данной научной статье рассматриваются проблемы оценки качества и количества выполненной работы в процессе управления человеческими ресурсами, обмена идеями с сотрудниками и быстрого формирования стратегических целей.*

Ключевые слова: *управление ресурсами, стратегии, качество, количество, теоретические вопросы, практические решения, этапы.*

Kirish. Bugungi kunda tashkilotlar faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan inson resurslarini qay darajada to‘g‘ri boshqarilishiga bog‘liqdir. Ayniqsa, xodimlar ish faoliyatining sifati va miqdorini baholash masalasi inson resurslarini boshqarish tizimining eng muhim va murakkab yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. To‘g‘ri baholash orqali xodimlarning mehnat unumdorligi oshiriladi, ularning salohiyati aniqlanadi hamda tashkilot oldiga qo‘yilgan strategik maqsadlarga erishish imkoniyati kengayadi. Shu bilan birga, ish faoliyatini baholash jarayonida turli muammolar yuzaga kelib chiqadi.

Asosiy qism. Inson resurslarini boshqarish deganda bu kompaniya yoki tashkilotdagi odamlarni samarali va samarali boshqarishga strategik va izchil yondashuv bo‘lib, ular o‘z biznesiga raqobatdosh ustunlikga erishishga yordam beradi. U ish beruvchining strategik maqsadlariga xizmat qilishda xodimlarning ish faoliyatini maksimal darajada oshirish uchun mo‘ljallangan baholash mezonlarining noaniqligi nazariy masala ko‘plab tashkilotlarda ish faoliyatini baholash mezonlari aniq belgilanmagan bo‘ladi. Bu esa baholashda chalkashlik va adolatsizlikka olib keladi. Amaliy yechim asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari tizimini ishlab chiqish har bir lavozim uchun aniq vazifalar va natijalarni belgilash baholash mezonlarini hujjatlashtirish subyektivlik va inson omili nazariy masala rahbarlar tomonidan beriladigan baholar ko‘pincha shaxsiy fikr va munosabatlarga bog‘liq bo‘lib qoladi. Amaliy yechim 360 darajali baholash tizimini joriy etish bir nechta baholovchilarni jalb qilish anonim fikr-mulohaza tizimini qo‘llash sifat va miqdor o‘rtasidagi nomutanosiblik aytishimiz mumkun.

Nazariy masala ba’zan faqat ish hajmi miqdor baholanib, ish sifati e’tibordan chetda qoladi.amaliy yechim sifat va miqdorni birgalikda baholovchi kompleks tizim yaratish ish natijasining samaradorligini tahlil qilish sifat ko‘rsatkichlarini mijoz qoniqishi, xatoliklar soni kiritish xodim motivatsiyasining yetarli darajada hisobga olinmasligi nazariy masala baholash natijalari xodimni rag‘batlantirish bilan bon’lanmagan bo‘lsa, u samaradorlikni oshirmaydi amaliy yechim baholash natijalarini mukofot va bonuslar bilan bon’lash rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqish, individual rivojlanish rejalarini tuzish. doimiy baholash tizimining yo‘qligi nazariy masala, ko‘plab tashkilotlarda baholash yiliga bir marta amalga oshiriladi, bu esa real holatni aks ettirmaydi. nazariy ahamiyatga ega takliflar “sifat va miqdor” tushunchalarini aniqlashtirish ish faoliyatida miqdor – bajarilgan ish hajmi, vaqt, natija soni sifat – aniqlik, samaradorlik, mijoz qoniqishi, innovatsion yondashuv ularning o‘zaro bog‘liqligini ilmiy asoslash zarur.baholash tizimining nazariy modelini ishlab chiqish baholashni quyidagi bosqichlarda ko‘rib chiqish maqsadlarni belgilash mezonlarni aniqlash o‘lchash tahlil qilish rag‘batlantirish motivatsiya nazariyasi bilan bon’lash baholash natijalarini xodim motivatsiyasi bilan integratsiya qilish moddiy rag‘bat nomoddiy rag‘bat e’tirof, martaba o‘sishi amaliy ahamiyatga ega tavsiyalar aniq va shaffof baholash mezonlarini joriy etish har bir lavozim uchun alohida kpi ishlab chiqish xodimlarga baholash mezonlarini oldindan tushuntirish

Doimiy monitoring va feedback tizimini yo‘lga qo‘yish yillik emas, balki oylik yoki choraklik baholash tizimi xodimlarga muntazam fikr-mulohaza berish xodimlarni rivojlantirish bilan bon’lash baholash natijalariga asoslanib treninglar tashkil qilish malaka oshirish dasturlarini ishlab chiqish rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish natijaga asoslangan ish haqi tizimi. eng yaxshi xodimlarni mukofotlash subyektiv baholashni kamaytirish standartlashtirilgan baholash shakllarini qo‘llash bir nechta baholovchilarni jalb qilish

Xulosa. Inson resurslarini boshqarish jarayonida ish faoliyatining sifati va miqdorini baholash tashkilot samaradorligini oshirishda muhim omillardan biri

hisoblanadi. Ushbu jarayon orqali xodimlarning mehnat natijalari, ularning salohiyati va rivojlanish imkoniyatlari aniqlanadi. Biroq amaliyotda baholash tizimida bir qator muammolar mavjud bo‘lib, ular orasida subyektivlik, aniq mezonlarning yetishmasligi, zamonaviy baholash usullarining to‘liq joriy etilmaganligi va xodimlar bilan samarali aloqa yetarli darajada yo‘lga qo‘yilmaganligi muhim o‘rin tutadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Xayitov A.B. – Inson resurslarini boshqarish. Toshkent, 2019. www.namdu.uz

2. G‘aniyev Sh.Sh. – Inson resurslarini boshqarishning elektron tizimlarining o‘rni va ahamiyati. 2022. erus.uz

3. Xasanova N.Sh. – Inson resurslarini strategik boshqarishning nazariy asoslari. iqtisodiyot.tsue.uz

4. Shodiyev J. – O‘zbekistonda inson resurslarini boshqarish siyosatining zamonaviy trendlari va raqamli transformatsiyasi. green-eco.uz

5. Xasanova A.I. – Kichik bizneslarda inson resurslarini raqamlashtirishning o‘ziga xos xususiyatlari.

6. Huselid M.A. – The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. interonconf.org

7. Deloitte – Global Human Capital Trends Report, 2022. interonconf.org

8. McKinsey & Company – Diversity Matters Report, 2019. interonconf.org

9. Gallup – State of the Global Workplace Report, 2023.

Irēna Kokina - Professor of Department of Law, Management and Economics of Daugavpils University, **e-mail:** irena.kokina@du.lv.

Rita Baltere - Docent of Department of Law, Management and Economics of Daugavpils University, **e-mail:** rita.baltere@du.lv.

Abdumannonov Bekzod Maksudovich - Assistant of the Department of "Management" of the Samarkand Institute of Economics and Service

e-mail: b.abdumannonov1982@gmail.com

Sayfulloyeva Dinora Nozimjonovna - Student of Group mn-325 Samarkand Institute of Economics and Service

ENHANCING HUMAN RESOURCE PERFORMANCE USING KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

Abstract. *The article studies the factors of increasing human resources efficiency - KPI. Innovative management methods, the use of digital technologies, the development of soft skills and methods of increasing employee motivation are analyzed. Also, existing practices in human resources management in Uzbekistan and their effectiveness are considered. Based on the results of the research, scientific and practical recommendations are given to increase human resources efficiency.*

Keywords: *Human resources, efficiency, innovative approaches, soft skills, motivation, digital technologies, management.*

Introduction. Improving human resource efficiency (KPI) is one of the

most important issues in the modern economy. In today's global market conditions, organizations are paying great attention to properly managing their human capital and maximizing employee efficiency in order to achieve success. After all, the competitiveness and overall effectiveness of an organization largely depend on how it uses its human resources. The issue of improving human resource efficiency is relevant not only in private enterprises, but also in public administration, education, healthcare and other social sectors. In an era of rapid development of modern technologies, digital transformation, automation and innovative approaches are having a strong impact on human resource management processes. This requires employees to constantly improve their skills, be flexible and master new skills. This study analyzes the main factors in improving human resource efficiency. In particular, important aspects such as innovative management methods, the use of digital technologies, the development of soft skills and increasing employee motivation are considered. It also analyzes the practices used in human resource management in Uzbekistan and their effectiveness, and identifies existing problems and opportunities.

Human resource management is also an important issue in the conditions of Uzbekistan. The economic reforms being adopted by the state, the development of the digital economy and the strategies for training competitive personnel in the international market are aimed at developing human capital. At the same time, Uzbekistan has many important tasks to improve the personnel training system, modernize the education system and increase the efficiency of human resources through the introduction of modern technologies. Therefore, the study of innovative approaches and methods for increasing the efficiency of human resources is relevant not only theoretically, but also practically. This study will help to analyze the existing personnel policy in Uzbekistan, identify ways to develop human resources using global experience and modern management methods.

Analysis and Conclusion. Trends in the modern labor market indicate the need for each enterprise and organization to develop its existing human resources and increase their efficiency. In this context, the need to study the factors influencing human resource development is also increasing.

In general, there are several factors that influence the development and effective use of human resources, each of which directly affects the employee’s performance and the success of the organization. Below we detail the importance of these factors:

Financial situation: Employees' salaries and the system of financial incentives have a significant impact on their attitude to work and work efficiency. When an employee has sufficient financial support, he feels like an integral part of the organization and takes a responsible approach to his work. The incentive system is one of the main factors that makes employees appreciate their work and motivate them to work harder .

Health and Safety: Ensuring the health and safety of employees in the workplace is essential to maintaining stability in their work activities and reducing stress levels. A healthy workforce ensures high productivity and sustainability.

Therefore, health programs and safe working conditions play a critical role in the success of an organization.

Social environment and its role: The social environment in the workplace and the relationships between employees have a strong impact on work efficiency. A positive social environment and teamwork increase motivation among employees and make them feel comfortable within the team. The development of a team culture is important in increasing employee enthusiasm for work.

Training and Development: Continuously updating the knowledge and skills of employees is essential to enhance their professional potential. In-house training courses, training and education programs support employee development. This ensures that their work is more effective and ready for innovative approaches.

Future guarantees: Factors such as the certainty of employees' future, such as the stability of employment contracts, pension and insurance systems, and job stability, are important incentives for them. Employees with long-term stability are more likely to be loyal to their organization and strive to perform at their best.

The above factors can be seen as a direct relationship between the employee and the employer, but today's developed enterprises and organizations are not limited to this, but also seek to prevent employee dissatisfaction by taking care of their employees and their families. These approaches are a new vision of human resource development It aims to provide additional social and material support not only for employees themselves, but also for their family members.

Providing grants and scholarships for employees' children: Many organizations are providing various grant and scholarship programs for the children of their employees. This not only increases the employees' confidence in the future , but also eases their family burden. Through these programs, the educational opportunities of the children expand and the loyalty of these employees increases.

Family incentives during holidays: Some companies and organizations also provide gifts for employees' spouses during holidays. This is a measure aimed at honoring family values and supporting family relationships. Such attention to employees' families increases their motivation at work and creates a sense of gratitude towards the company.

parents with sanatorium and recreation opportunities: Many organizations are creating opportunities for their employees' parents to receive treatment and recreation in sanatoriums or recreation centers. Through this, employers take care of the health of employees' family members and create additional social amenities for employees. Such benefits contribute to improving the quality of life of employees and increase the stability of their professional activities.

help strengthen the relationship between employer and employee, increase employee loyalty and connect them to their company. As a result, employee dissatisfaction decreases, their overall productivity and enthusiasm for work increases. These approaches also build mutual respect and a high level of commitment to the organization among employees, which helps ensure the long-term sustainability of enterprises and organizations.

Conclusion and suggestions

Based on the above, conclusions and proposals were developed to develop and improve the efficiency of human resources.

First, the factors examined in this study – the financial situation of employees, health and safety, social environment, opportunities for learning and development, as well as the security of their future – have shown that organizations are crucial in increasing employee performance. Taking these factors into account, it is advisable for organizations and enterprises to modernize their management systems.

Secondly, it was found that family support measures adopted by organizations to prevent employee disengagement are of great importance. Initiatives such as providing scholarships and grants for employees' children , family incentives during holidays, sanatoriums and recreation opportunities for parents increase employee confidence, their loyalty to the organization, and serve as an additional source of motivation. We believe that this not only increases the efficiency of human resources, but also plays an important role in ensuring long-term sustainable development.

Third, modern employers need to develop innovative approaches and comprehensive social support programs to improve the development and efficiency of human capital. Competitive and successful organizations must formulate management strategies that take into account factors related not only to the professional activities of employees, but also to their quality of life, family and personal well-being .

References:

1. Armstrong, M. (2014). Armstronn's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

2. Becker, BE, & Huselid, MA (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101.

3. Boxall, PF, & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.

4. Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson.

5. Kahn, WA (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

Muhammadiyev Behzod Muhammadi o‘g‘li – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-125 guruh talabasi

Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

O‘Z O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotation: *O‘z o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish yo‘llari haqida ma’lumot beruvchi ushbu maqola, shaxsiy va professional hayotda muvaffaqiyatga*

erishish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalarni o‘rganishga qaratilgan. Rivojlanish usullari va strategiyalari haqida batafsil ma’lumot taqdim etiladi.

Keywords: *o‘zini boshqarish, ko‘nikmalar, rivojlanish, strategiyalar.*

Kirish. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanish jarayonida muhim ahamiyatga ega bo‘lib, ularning ta’siri insonning hayotidagi turli sohalarda sezilarli darajada namoyon bo‘ladi. O‘z-o‘zini boshqarish, asosan, shaxsning o‘z hissiyotlari, fikrlari va harakatlarini nazorat qilish qobiliyatini anglatadi. Bu ko‘nikmalar, shuningdek, stressni boshqarish, qaror qabul qilish, vaqtni samarali rejalashtirish va maqsadlarga erishishda muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari shaxsning o‘zini anglashini oshiradi va uning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi, bu esa shaxsiy rivojlanish jarayonida ijobiy o‘zgarishlarga olib keladi.

O‘z-o‘zini boshqarishning muhim jihatlaridan biri, shaxsning o‘z maqsadlarini belgilash va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqishidir. Bu jarayon, shuningdek, insonning o‘z resurslarini, vaqtini va energiyasini qanday taqsimlashini belgilashga yordam beradi. Shaxsiy rivojlanishning har bir bosqichida, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari orqali o‘z ustida ishlash va yangi imkoniyatlarni izlash jarayoni sodir bo‘ladi. Bu esa, o‘z navbatida, shaxsning ijtimoiy hayotida, ish faoliyatida va umumiy farovonligida ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

O‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari, shuningdek, shaxslararo munosabatlar va jamoa ichidagi hamkorlikda muhim ahamiyatga ega. Insonlar o‘z hissiyotlarini boshqarish qobiliyati orqali boshqalar bilan yaxshiroq aloqa o‘rnatish, ijtimoiy muhitda o‘z o‘rnini topish va jamoaviy ishda samaradorlikni oshirish imkoniyatiga ega bo‘lishadi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanishning ajralmas qismi bo‘lib, ularning rivojlanishi har bir insonning hayot sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanishda muhim ahamiyatga ega. Ular insonning o‘z hissiyotlarini, fikrlarini va xatti-harakatlarini nazorat qilish qobiliyatini ta’minlaydi. Bunday ko‘nikmalar orqali shaxs o‘z maqsadlariga erishish, stressni boshqarish va qarorlar qabul qilish jarayonini samarali olib borish imkoniyatiga ega bo‘ladi. O‘z-o‘zini boshqarish shuningdek, individning o‘zini anglashini va o‘z-o‘zini motivatsiya qilish qobiliyatini oshiradi, bu esa shaxsiy va professional hayotda muvaffaqiyatga erishishda muhimdir. Shaxsiy rivojlanish jarayonida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shuningdek, boshqalar bilan muloqot qilish va ijtimoiy munosabatlarni rivojlantirishda ham muhim rol o‘ynaydi. Umuman olganda, ushbu ko‘nikmalar insonning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshirib, hayotini yanada mazmunli va samarali qilishga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanishda muhim ahamiyatga ega. Ular insonning maqsadlarini belgilash, vaqtni samarali boshqarish va stressni nazorat qilish qobiliyatini oshiradi. Bu ko‘nikmalar, shuningdek, o‘z-o‘zini anglash va o‘z hissiyotlarini boshqarish imkoniyatini taqdim etadi, bu esa muvaffaqiyatli hayot kechirishda zarurdir.

O‘zini boshqarish tushunchasi. O‘zini boshqarish tushunchasi, shaxsning o‘z maqsadlarini belgilash, resurslarini samarali taqsimlash va o‘z his-tuyg‘ularini

boshqarish qobiliyatini anglatadi. Bu jarayon shaxsning o‘z-o‘zini anglashini, o‘z xatti-harakatlarini va fikrlarini tanqidiy baholay olishini talab etadi. O‘zini boshqarishning asosiy komponentlariga maqsadli faoliyat, vaqtni boshqarish, motivatsiya va stressni boshqarish kiradi. Shaxsning o‘z maqsadlarini belgilashi, ularning amalga oshirilishi yo‘lidagi qiyinchiliklarni yengib o‘tish uchun zarur bo‘lgan ichki motivatsiyani shakllantiradi. Vaqtni samarali boshqarish esa, shaxsga o‘z vazifalarini rejalashtirish va ustuvorliklarni belgilash imkoniyatini beradi, bu esa unumdorlikni oshiradi. Stressni boshqarish qobiliyati esa, shaxsning muammolarni hal qilishda va hayotiy vaziyatlarga moslashishda muhim rol o‘ynaydi.

O‘zini boshqarish psixologik jihatdan ham muhim ahamiyatga ega. Ushbu jarayon shaxsning o‘z hissiyotlarini anglash va idora qilish qobiliyatiga tayanadi. Psixologik nazariyalar, masalan, emosional intellekt tushunchasi, o‘zini boshqarishning psixologik asoslarini yoritadi. Emosional intellekt shaxsning o‘z hissiyotlarini tushunishi va boshqalarning hissiyotlariga nisbatan sezgirligini ifodalaydi. Bu qobiliyatlar, shuningdek, shaxsning o‘z-o‘zini rag‘batlantirish, ijobiy fikrlash va ijtimoiy aloqalarini yaxshilashga yordam beradi. Shunday qilib, o‘zini boshqarish, shaxsiy rivojlanish va muvaffaqiyatli hayot kechirishda muhim rol o‘ynaydi. Bu jarayon, shuningdek, insonning ruhiy salomatligini saqlab qolish va stressni boshqarish qobiliyatini oshirishga yordam beradi. O‘zini boshqarish qobiliyatlari rivojlanishi, shaxsning hayot sifatini yaxshilashga va ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatli bo‘lishiga xizmat qiladi. O‘zini boshqarish, shaxsning o‘z xulq-atvorini, his-tuyg‘ularini va fikrlarini nazorat qilish qobiliyatidir. Bu tushuncha, shaxsiy maqsadlarni belgilash va ularga erishish jarayonida muhim ahamiyatga ega. O‘zini boshqarishning asosiy komponentlari ichida o‘z-o‘zini nazorat qilish, motivatsiya, o‘z-o‘zini baholash va his-tuyg‘ularni boshqarish kiradi. Ushbu komponentlar birgalikda shaxsning o‘zini anglash darajasini oshiradi va ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatli bo‘lishini ta’minlaydi. Psixologik asoslar esa shaxsning o‘zini boshqarish qobiliyatlarini shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi. Masalan, o‘z-o‘zini anglash va o‘zini baholash qobiliyatlari shaxsning ichki motivatsiyasini oshirishga yordam beradi. Bularning barchasi, insonning shaxsiy va ijtimoiy hayotidagi muvaffaqiyatini ta’minlashda muhimdir. O‘zini boshqarish, shaxsning o‘z xatti-harakatlarini, fikrlarini va his-tuyg‘ularini nazorat qilish qobiliyatidir. Bu jarayonning asosiy komponentlari ichki motivatsiya, o‘z-o‘zini anglash va hissiy intellektdir. Psixologik asoslar esa shaxsning o‘zini baholash va maqsadlariga erishish yo‘lidagi strategiyalarni ishlab chiqishga yordam beradi. O‘zini boshqarish, shuning uchun, shaxsning umumiy farovonligini oshirishda muhim ahamiyatga ega.

O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishning afzalliklari. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish shaxsiy va professional hayotda bir qator muhim afzalliklarga ega. Shaxsiy hayotda, o‘zini boshqarish shaxsning stressni boshqarish, emotsional barqarorlik va vaqtni samarali rejalashtirish qobiliyatini oshiradi. Bu ko‘nikmalar, shuningdek, shaxsning o‘z maqsadlariga erishish jarayonida motivatsiyasini saqlab qolishga yordam beradi. O‘zini boshqarish qobiliyatlari, shuningdek, shaxsiy munosabatlar va ijtimoiy interaktsiyalarni

yanada rivojlantirishga xizmat qiladi. O‘zini anglash va o‘z hissiyotlarini boshqarish qobiliyati, boshqalar bilan muloqotda yanada samarali bo‘lish imkonini beradi, bu esa ijtimoiy muhitda muvaffaqiyat qozonishga yordam beradi. Professional hayotda esa, o‘zini boshqarish ko‘nikmalari ish muhitida muvaffaqiyatni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. O‘z vaqtini rejalashtirish va muhim vazifalarni ustuvorlashtirish orqali shaxslar ish samaradorligini oshirishlari mumkin. Stressni boshqarish va emotsional intellektni rivojlantirish, ish joyidagi qiyinchiliklarga qarshi turishda yordam beradi, bu esa jamoa ichida hamkorlik va muvofiqlikni oshiradi. Shuningdek, o‘zini boshqarish qobiliyatlari liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi, chunki samarali rahbarlar o‘z hissiyotlarini boshqarish va boshqalarga ta’sir ko‘rsatish qobiliyatiga ega bo‘lishlari zarur.

Natijada, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshirish, stressni kamaytirish va professional muvaffaqiyatni ta’minlash uchun zarurdir. Bu ko‘nikmalar nafaqat shaxsiy hayotda, balki ish joyida ham barqaror va muvaffaqiyatli hayot kechirish uchun muhimdir. O‘zini boshqarish qobiliyatlari, shuningdek, shaxsga o‘z maqsadlariga erishishda, o‘z hayotini yanada mazmunli va maqsadli qilishda yordam beradi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish shaxsiy va professional hayotda ko‘plab afzalliklarni taqdim etadi. Ushbu ko‘nikmalar yordamida inson o‘z hissiyotlarini nazorat qilish, stressni boshqarish va samarali qarorlar qabul qilish qobiliyatini oshiradi. Shaxsiy hayotda bu, o‘zaro munosabatlarni yaxshilash, vaqtni samarali boshqarish va hayot sifatini oshirish imkonini beradi. Professional jihatdan esa, o‘zini boshqarish ko‘nikmalari ish joyida muvaffaqiyatga erishish, jamoada samarali ishlash va yetakchilik qobiliyatini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega. Bularning barchasi, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshirib, o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida kuchli poydevor yaratadi. Natijada, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish nafaqat shaxsiy o‘sishni, balki professional muvaffaqiyatni ham ta’minlaydi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish shaxsiy hayotda stressni kamaytirish, hissiy barqarorlikni oshirish va samarali qarorlar qabul qilish imkoniyatini beradi. Professional sohada esa, bu ko‘nikmalar ishda yuqori natijalarga erishish, jamoada muvaffaqiyatli hamkorlik qilish va o‘z-o‘zini motivatsiyalashni ta’minlaydi. Shu tariqa, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining rivojlanishi har tomonlama foydali hisoblanadi.

O‘zini boshqarish strategiyalari. O‘zini boshqarish strategiyalari, shaxsiy va professional hayotda muvaffaqiyatga erishish uchun muhim omil hisoblanadi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun bir qator samarali strategiyalar va usullar mavjud. Avvalo, maqsadlarni aniq belgilash va ularga erishish uchun reja tuzish zarur. Bu jarayon shaxsiy motivatsiyani oshiradi va insonni o‘z maqsadlariga yo‘naltiradi. O‘z maqsadlarini belgilashda SMART (aniq, o‘lchanadigan, erishish mumkin bo‘lgan, muhim va vaqt bilan bog‘liq) prinsiplarini qo‘llash foydali bo‘ladi.

Bundan tashqari, o‘zini boshqarish uchun vaqtni samarali boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish muhimdir. Vaqtni rejalashtirish, ishlarni ustuvorlikka qarab tartibga solish va vaqtni to‘g‘ri taqsimlash insonning samaradorligini

oshiradi. O‘z vaqtini boshqarishni o‘rganish, stressni kamaytirish va ishning sifatini oshirishga yordam beradi. Shuningdek, stressni boshqarish usullarini o‘zlashtirish zarur. Meditatsiya, nafas olish mashqlari va jismoniy faoliyat stressni kamaytirishga yordam beradi va umumiy ruhiy holatni yaxshilaydi.

Bundan tashqari, ijtimoiy ko‘nikmalarni rivojlantirish ham o‘zini boshqarish jarayonida muhim ahamiyatga ega. Muvaffaqiyatli muloqot o‘z-o‘zini anglash va boshqalar bilan samarali aloqalar o‘rnatishga yordam beradi. O‘z fikrlarini aniq ifodalash, tinglash va empatiya ko‘nikmalarini rivojlantirish insonning ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatli bo‘lishini ta’minlaydi.

Umuman olganda, o‘zini boshqarish strategiyalari shaxsning o‘z-o‘zini anglashini, motivatsiyasini oshirishini va hayotining har tomonlama muvaffaqiyatli bo‘lishini ta’minlaydi. Bularning barchasi shaxsiy va professional rivojlanishga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun samarali strategiyalar va usullar, shaxsning ichki motivatsiyasini oshirish va o‘z maqsadlariga erishishini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega. Birinchi navbatda, vaqtni boshqarish strategiyalari, masalan, rejalashtirish va ustuvorliklarni belgilash, shaxsning samaradorligini oshirishga yordam beradi. Shuningdek, o‘z his-tuyg‘ularini anglash va boshqarish, stressni kamaytirish va emosional barqarorlikni ta’minlash uchun zarurdir. O‘z-o‘zini baholash va tahlil qilish orqali, shaxs o‘z kuchli va zaif tomonlarini aniqlay oladi, bu esa rivojlanish uchun zarur bo‘lgan yo‘nalishlarni belgilaydi. Fikrlarni ijobiy yo‘nalishda o‘zgartirish ham muhim strategiyalardan biridir, chunki bu shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi. Natijada, bunday strategiyalar shaxsiy va professional muvaffaqiyatga erishishda muhim rol o‘ynaydi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun samarali strategiyalar sifatida vaqtni rejalashtirish, maqsadlarni aniq belgilash va o‘z-o‘zini motivatsiya qilishni keltirish mumkin. Bular shaxsning ichki kuchini oshirib, stressni kamaytirishga yordam beradi. O‘z-o‘zini baholash va rivojlanish jarayonida doimiy ravishda o‘zgarishlar qilish ham muhimdir, chunki bu shaxsiy o‘sishga xizmat qiladi.

O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash va o‘lchash jarayoni shaxsning o‘z-o‘zini anglash, his-tuyg‘ularni boshqarish, maqsadlarni belgilash va ularga erishish qobiliyatini o‘rganishni talab qiladi. Ushbu jarayonni amalga oshirish uchun bir qancha metodologiyalar va vositalar mavjud. Birinchidan, shaxsiy jurnal yuritish orqali odam o‘z his-tuyg‘ularini va ularni boshqarishdagi muvaffaqiyatlarini qayd etishi mumkin. Bu usul shaxsga o‘zining rivojlanish jarayonini kuzatish va o‘zgarishlarni aniqlash imkonini beradi. Ikkinchidan, psixologik testlar va anketalar yordamida o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash mumkin. Ushbu testlar ko‘pincha shaxsning stressga qarshi turish qobiliyati, muammolarni hal qilish usullari va hissiy intellekt darajasini o‘lchashga qaratilgan.

Bundan tashqari, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholashda feedback olish muhim ahamiyatga ega. Muloqotda bo‘lgan insonlardan, masalan, do‘stlar, oila a’zolari yoki hamkasblardan olingan fikrlar shaxsning o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda yordam berishi mumkin. Bunday fikrlar shaxsning zaif tomonlarini aniqlash va ularni yaxshilash uchun yo‘nalish berishi mumkin.

O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash jarayoni shuningdek, muntazam ravishda o‘z-o‘zini tahlil qilishni talab qiladi. Shaxslar o‘zlarining qarorlarini, hissiyotlarini va harakatlarini tahlil qilish orqali o‘zlarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashlari mumkin. Bu tahlil natijalari asosida shaxs o‘zining kelajakdagi maqsadlarini belgilash va ularni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqishi mumkin. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarining samarali baholanishi shaxsiy rivojlanish va muvaffaqiyatli hayot kechirish uchun muhim omil hisoblanadi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash va o‘lchash jarayoni psixologik va pedagogik metodlarga asoslanadi. Ushbu jarayonda shaxsning o‘zini anglash darajasi, hissiy intellekti va muammolarni hal etish qobiliyatlari o‘rganiladi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholashda turli xil testlar va anketalar, shuningdek, individual intervyular orqali ma’lumotlar to‘planishi mumkin. Bu usullar shaxsning o‘zini boshqarish qobiliyatlarini aniqlashda yordam beradi. Shuningdek, shaxsning o‘z-o‘zini baholashini va boshqalar tomonidan berilgan fikrlarni ham inobatga olish muhimdir. Natijalar tahlil qilinib, shaxsiy kuchli va zaif tomonlar aniqlanadi. Ushbu jarayon shaxsning o‘zini rivojlantirish yo‘lida to‘g‘ri yo‘nalish tanlashiga yordam beradi va kelajakdagi muvaffaqiyatlari uchun asos yaratadi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarining baholanishi, shuningdek, shaxsiy maqsadlarni amalga oshirishda muhim rol o‘ynaydi.

O‘zini boshqarish va stressni boshqarish. O‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shaxsning stress darajasini kamaytirish va ruhiy salomatligini yaxshilashda muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko‘nikmalar, shaxsiy his-tuyg‘ularni, xatti-harakatlarni va fikrlarni boshqarish imkonini beradi, bu esa stressni samarali ravishda nazorat qilishga yordam beradi. O‘zini boshqarish jarayonida shaxslar o‘zlarining stressga olib keladigan omillarini aniqlashga va ularni qanday qilib engillashtirish mumkinligini tushunishga o‘rganadilar. Masalan, stressni keltirib chiqaradigan vaziyatlarga nisbatan ijobiy fikrlash usullarini qo‘llash, shaxsning umumiy ruhiy holatini yaxshilaydi.

Bundan tashqari, o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shaxsning o‘z salomatligi va farovonligini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Stressni kamaytirish uchun meditatsiya, nafas olish mashqlari va jismoniy faoliyat kabi usullarni qo‘llash, shaxsning ruhiy holatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Bu holat, shaxsning o‘zini anglashini oshiradi va o‘ziga bo‘lgan ishonchini mustahkamlaydi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shuningdek, shaxsning stressni boshqarish strategiyalarini rivojlantirishga yordam beradi, bu esa kelajakdagi muammolarni bartaraf etishda yanada samarali bo‘lish imkonini beradi.

Shuningdek, o‘zini oshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, shaxsning ijtimoiy aloqalarini ham yaxshilaydi. Ijobiy munosabatlar va qo‘llab-quvvatlash tizimlari, stressni kamaytirishga yordam berishi mumkin. O‘zini boshqarish jarayoni davomida shaxslar o‘zlarining hissiyotlariga va ularning boshqarilishiga e’tibor qaratadilar, bu esa ruhiy salomatlikni mustahkamlashda muhim ahamiyatga ega. Natijada, o‘zini boshqarish ko‘nikmalari stressni kamaytirish va ruhiy salomatlikni yaxshilashda muhim vosita sifatida xizmat qiladi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalari stressni boshqarishda va ruhiy salomatlikni yaxshilashda muhim rol o‘ynaydi.

Ushbu ko‘nikmalar shaxsning o‘z hissiyotlarini anglash va ularni boshqarish qobiliyatini oshiradi. O‘zini boshqarish jarayonida shaxslar stressga olib keladigan omillarni aniqlash va ularga nisbatan munosabatlarini o‘zgartirish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Bu esa stressni kamaytirishga, shuningdek, muammolarni hal qilishda samara beruvchi strategiyalarni ishlab chiqishga yordam beradi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shuningdek, shaxsning ijtimoiy munosabatlarini yaxshilashga, o‘z-o‘zini anglashni oshirishga va shaxsiy rivojlanishga yordam beradi. Ruhiy salomatlikka ta’sir etuvchi omillarni tahlil qilish va ularga to‘g‘ri javob berish qobiliyati, shaxsni yanada barqaror va mustahkam qiladi. Shu tariqa, o‘zini boshqarish va stressni boshqarish jarayonlari bir-birini to‘ldirib, shaxsning umumiy farovonligini oshiradi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalari stressni boshqarishda muhim ahamiyatga ega. Bu ko‘nikmalar yordamida shaxslar stressli vaziyatlarga to‘g‘ri munosabat bildirishni, ijobiy fikr yuritishni va hissiy holatni boshqarishni o‘rganadilar. Natijada, ruhiy salomatlik yaxshilanadi va shaxsning umumiy farovonligi oshadi. O‘zini boshqarish jarayoni ruhiy barqarorlikni ta’minlaydi.

O‘zini boshqarish uchun resurslar. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun mavjud resurslar va materiallar ko‘plab yo‘nalishlarda taqdim etiladi. Bu resurslar shaxsning o‘zini anglashini, hissiyotlarini boshqarishini va maqsadlariga erishish jarayonini osonlashtiradi. Birinchi navbatda, kitoblar va maqolalar o‘zini boshqarish nazariyasi va amaliyotiga oid muhim ma’lumotlarni taqdim etadi. Ushbu nashrlar o‘z-o‘zini anglash, hissiy intellekt va vaqtni boshqarish kabi mavzularni qamrab oladi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun onlayn kurslar va vebinarlar ham keng tarqalgan. Bu platformalarda tajribali mutaxassislar tomonidan taqdim etiladigan darslar, interaktiv mashg‘ulotlar va amaliy misollar orqali o‘quvchilar o‘z bilimlarini kengaytirishlari mumkin. Bundan tashqari, turli xil dasturlar va ilovalar shaxsiy rivojlanish va o‘zini boshqarish jarayonini qo‘llab-quvvatlaydi. Masalan, maqsadlarni belgilash va ularni kuzatish uchun mo‘ljallangan ilovalar foydalanuvchilarga o‘z yutuqlarini qayd etish va motivatsiyasini oshirish imkonini beradi. Shuningdek, meditatsiya va stressni boshqarish uchun mo‘ljallangan dasturlar ruhiy holatni yaxshilashda muhim rol o‘ynaydi. O‘zini boshqarish jarayonida guruh darslari va seminarlar ham samarali bo‘lishi mumkin, chunki bunday tadbirlar ishtirokchilarga bir-biridan o‘rganish, tajriba almashish va qo‘llab-quvvatlash imkoniyatini beradi.

Shu bilan birga, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda psixologik maslahatlar va terapiya xizmatlaridan foydalanish ham muhim ahamiyatga ega. Mutaxassislar yordamida shaxslar o‘z muammolarini hal qilishda va o‘zini boshqarish qobiliyatlarini oshirishda yanada samarali natijalarga erishishlari mumkin. O‘zini boshqarish resurslari va materiallari, shuningdek, shaxsiy rivojlanishni qo‘llab-quvvatlash uchun zarur vositalarni taqdim etadi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun mavjud resurslar va materiallar turli xil formatlarda taqdim etiladi. Kitoblar, maqolalar va onlayn kurslar shaxslar uchun nazariy bilimlar va amaliy maslahatlar beradi. Shuningdek, seminarlar va treninglar qatnashchilarga o‘zaro fikr almashish va tajriba orttirish imkoniyatini

taqdim etadi. Psixologik yordam va konsultatsiyalar shaxsiy muammolarni hal qilishda qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan strategiyalarni taklif etadi. O‘zini boshqarishning samarali usullari haqida ma’lumotlar va resurslar yordamida, shaxslar o‘z hayotlarini yaxshilash va maqsadlariga erishish yo‘lida mustahkam poydevor yaratishi mumkin.

Amaliy misollar. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini muvaffaqiyatli qo‘llagan shaxslar haqida misollar keltirish, ushbu ko‘nikmalarning ahamiyatini yanada ravshanlashtiradi. Masalan, taniqli sportchi va Olimpiya chempioni bo‘lgan Michael Phelps o‘zining maqsadlariga erishishda o‘zini boshqarish qobiliyatidan foydalanib kelgan. U o‘zining murakkab tayyorgarlik jarayonida muntazam ravishda o‘zini nazorat qilish, motivatsiyani saqlash va stressni boshqarish kabi ko‘nikmalarni rivojlantirgan. Phelps o‘zining muvaffaqiyatlarini ta’minlash uchun har kuni o‘ziga belgilangan rejaga amal qilgan, bu esa unga yuqori darajadagi sport natijalarini ko‘rsatishga yordam berdi.

Yana bir misol sifatida, zamonaviy ishbilarmonlardan biri bo‘lgan Elon Muskni keltirish mumkin. Musk o‘zining turli kompaniyalarida, jumladan, Tesla va SpaceXda o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini mukammal darajada qo‘llaydi. U vaqtni boshqarish, resurslarni taqsimlash va jamoani motivatsiya qilish kabi ko‘nikmalarga ega. Musk o‘z maqsadlariga erishish uchun har doim o‘zini nazorat qilishni va qiyinchiliklarga qarshi turishni biladi, bu esa uning innovatsion g‘oyalarini amalga oshirishda muhim rol o‘ynaydi.

Shuningdek, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini muvaffaqiyatli qo‘llagan shaxslar orasida Oprah Winfrey ham mavjud. U o‘zining shaxsiy brendini rivojlantirish jarayonida o‘zini boshqarish va o‘z maqsadlariga erishish uchun kuchli motivatsiya va qat'iyatlilikni ko‘rsatdi. Winfrey o‘zining shaxsiy tajribalarini va qiyinchiliklarini yengib o‘tish orqali boshqalar uchun ilhom manbai bo‘ldi. Bu misollar shuni ko‘rsatadiki, o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy va professional muvaffaqiyat uchun zaruriy omil hisoblanadi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini muvaffaqiyatli qo‘llagan shaxslar orasida Elon Muskni keltirish mumkin. U o‘zining maqsadlariga erishish yo‘lida intizom va qat'iyatlilikni namoyish etdi. Musk qiyin vaziyatlarda stressni boshqarish va vaqtni samarali taqsimlash qobiliyati bilan ajralib turadi. Shuningdek, J.K. Rowling ham o‘zini boshqarish ko‘nikmalaridan foydalangan shaxs sifatida tanilgan. U o‘zining yozuv faoliyatini davom ettirish uchun qiyinchiliklarga dosh berib, shaxsiy hayotidagi muammolarni yengib o‘tdi. Ushbu shaxslar o‘z maqsadlariga erishish uchun o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini qanday qilib muvaffaqiyatli qo‘llash mumkinligini ko‘rsatadi. Bu misollar, shuningdek, o‘zini boshqarishning ahamiyatini ta’kidlaydi.

Xulosa. Maqolaning asosiy fikrlari shuni ko‘rsatadiki, o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning shaxsiy va professional hayotidagi muvaffaqiyatni belgilovchi muhim omildir. O‘zini boshqarish, shuningdek, stressni kamaytirish, motivatsiyani oshirish va samarali qaror qabul qilish jarayonlarini yaxshilashda muhim rol o‘ynaydi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi va ijtimoiy aloqalarni mustahkamlaydi. Ushbu ko‘nikmalarni rivojlantirish jarayonida, avvalo, o‘zini tanish va o‘z his-tuyg‘ularini anglash juda muhimdir. Bu, shaxsning o‘z xatti-harakatlarini va ularning

natijalarini tahlil qilish imkonini beradi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga oid tavsiyalar, shuningdek, maqsadlarni belgilash va ularga erishish uchun reja tuzishni o‘z ichiga oladi. Shaxslar, o‘z maqsadlarini aniq belgilab, ularning amalga oshirilishi jarayonida o‘z vaqtini qanday boshqarishni o‘rganishlari zarur. Samarali vaqt boshqaruvi, ish va shaxsiy hayot o‘rtasidagi muvozanatni saqlashga yordam beradi. Bundan tashqari, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda ijobiy fikrlash usullarini qo‘llash va salbiy fikrlarni bartaraf etish ham muhim ahamiyatga ega. Salbiy fikrlar ko‘pincha motivatsiyani pasaytiradi va shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini susaytiradi. Shuning uchun, shaxslar o‘z fikrlarini ijobiy tomonga o‘zgartirishga harakat qilishlari lozim. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, shaxsiy o‘sish va rivojlanish uchun zarur bo‘lib, bu jarayon davomida sabr-toqat va qat’iyatlilik muhim ahamiyatga ega. Shunday qilib, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, nafaqat shaxsiy hayotda, balki professional sohada ham muvaffaqiyatga erishishga yordam beradi. Maqolaning asosiy fikrlari shuni ko‘rsatadiki, o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish shaxsiy va professional hayotda muhim rol o‘ynaydi. Ushbu ko‘nikmalarni samarali tarzda rivojlantirish uchun, avvalo, o‘z his-tuyg‘ularini va fikrlarini anglash zarur. Bunday anglash, shuningdek, stressni boshqarish va qaror qabul qilish jarayonlarida ham foydali bo‘ladi. Tavsiyalar sifatida, muntazam ravishda o‘z-o‘zini tahlil qilish, maqsadlar qo‘yish va ularga erishish strategiyalarini ishlab chiqish tavsiya etiladi. Bularning barchasi, natijada, insonning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi va muvaffaqiyatga erishish imkoniyatlarini kengaytiradi. O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirish, shuningdek, ijtimoiy munosabatlarda ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

REFERENCES

1. O‘zbekiston Respublikasi ta’lim vazirligi. (2020). O‘zini boshqarish ko‘nikmalari.

2. Karimova, M. (2021). O‘zini boshqarish va shaxsiy rivojlanish. Tashkent: Fan.

3. Xudoyberdiyev, A. (2019). Psixologiyada o‘zini boshqarish. Tashkent: O‘qituvchi.

4. Isroilov, S. (2022). O‘zini boshqarish strategiyalari. Tashkent: Innovatsiya.

5. Abdullayeva, G. (2023). Rivojlanish va o‘zini boshqarish. Tashkent: Ijtimoiy fanlar.

6. Murodov, R. (2021). Stressni boshqarish va o‘zini boshqarish. Tashkent: Psixologiya.

7. Shodmonov, D. (2020). O‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish. Tashkent: Yoshlar.

8. Tashkent Davlat Universiteti. (2023). O‘zini boshqarish va muvaffaqiyat. Tashkent: Oliy ta’lim.

Aminjonova Anora Zufar qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti menejment 125-guruh talabasi
Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Mazkur maqolada shaxsiy muvaffaqiyatga erishishda javobgarlik hissining shakllanishi, uning psixologik va ijtimoiy omillari hamda shaxs rivojlanishidagi ahamiyati ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqotda shaxsiy javobgarlik tushunchasi, uning tarkibiy elementlari, shakllanish jarayoniga ta’sir qiluvchi omillar va muvaffaqiyatga erishishdagi roli keng yoritilgan. Shuningdek, maqolada shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishga xizmat qiluvchi pedagogik va psixologik yondashuvlar tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *shaxsiy javobgarlik, muvaffaqiyat, shaxs rivojlanishi, motivatsiya, o‘zini boshqarish, shaxsiy samaradorlik, ijtimoiy omillar.*

Kirish. Zamonaviy jamiyatda shaxsning muvaffaqiyatga erishishi ko‘p jihatdan uning shaxsiy mas’uliyat darajasi bilan bog‘liq. Muvaffaqiyatga erishgan shaxslar odatda o‘z faoliyatlari natijalari uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga oladigan, maqsadlarini aniq belgilaydigan va ularni amalga oshirish uchun muntazam harakat qiladigan insonlar hisoblanadi.

Shaxsiy javobgarlik insonning o‘z hayoti, qarorlari va faoliyati natijalari uchun mas’uliyatni his etishi bilan bog‘liq bo‘lgan muhim psixologik sifatdir. Bu sifat shaxsning mustaqil fikrlashini, qaror qabul qilish qobiliyatini hamda o‘z faoliyatini nazorat qilish imkoniyatini rivojlantiradi.

Bugungi kunda ta’lim tizimida ham shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Chunki shaxsiy javobgarlik hissi rivojlangan shaxs o‘z oldiga aniq maqsadlar qo‘yadi, o‘z faoliyatini rejalashtiradi hamda natijalarga erishish uchun faol harakat qiladi.

Mazkur maqolaning maqsadi muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikning shakllanish jarayonini ilmiy jihatdan tahlil qilish hamda uni rivojlantirish omillarini o‘rganishdan iborat.

Shaxsiy javobgarlik tushunchasi. Shaxsiy javobgarlik — bu insonning o‘z faoliyati, qarorlari va harakatlari natijalarini anglash hamda ular uchun mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish qobiliyatidir. Bu sifat shaxsning psixologik yetukligi va ijtimoiy rivojlanganligini ko‘rsatadigan muhim ko‘rsatkichlardan biri hisoblanadi.

Shaxsiy javobgarlikning asosiy belgilariga quyidagilar kiradi:

a. o‘z qarorlari uchun javob berish
b. faoliyat natijalarini tahlil qilish
c. xatolarni tan olish va ulardan saboq chiqarish
d. maqsadlarga erishish uchun qat’iyat bilan harakat qilish

Shaxsiy javobgarlik nafaqat individual rivojlanishga, balki jamiyat taraqqiyotiga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Chunki mas’uliyatli shaxslar o‘z

faoliyatini ongli ravishda tashkil etadilar va ijtimoiy hayotda faol ishtirok etadilar.

Shaxsiy javobgarlikning shakllanish jarayoni. Shaxsiy javobgarlik inson hayotining turli bosqichlarida bosqichma-bosqich shakllanadi. Ushbu jarayon bir qator psixologik va ijtimoiy omillar ta’sirida rivojlanadi.

1. Oila muhitining ta’siri

Shaxsiy javobgarlik shakllanishida oila muhim rol o‘ynaydi. Ota-onaning farzandga bo‘lgan munosabati, tarbiya uslubi hamda oiladagi ijtimoiy muhit bolada mas’uliyat hissining shakllanishiga katta ta’sir ko‘rsatadi.

Bolalarga kichik yoshdan boshlab mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatining berilishi ularning javobgarlik hissini rivojlantiradi.

2. Ta’lim tizimining roli

Ta’lim jarayoni ham shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega. Ta’lim jarayonida talabalarga mustaqil fikrlash, muammolarni hal qilish hamda o‘z faoliyatini baholash imkoniyatining berilishi ularning javobgarlik hissini mustahkamlaydi.

Ta’lim muassasalarida loyiha asosida o‘qitish, mustaqil tadqiqot ishlari va akademik vazifalar shaxsiy mas’uliyatni rivojlantirishga xizmat qiladi.

3. Ijtimoiy muhitning ta’siri

Jamiyatdagi ijtimoiy munosabatlar ham shaxsiy javobgarlik shakllanishiga ta’sir ko‘rsatadi. Jamiyatda mas’uliyat, mehnatsevarlik va intizom kabi qadriyatlarning ustuvorligi shaxsning ijtimoiy mas’uliyatini rivojlantiradi.

Muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikning roli. Shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatga erishish jarayonida muhim omil hisoblanadi. Muvaffaqiyatli shaxslar o‘z faoliyatlarini rejalashtiradi, maqsadlarini aniq belgilaydi va natijalarga erishish uchun qat’iyat bilan harakat qiladi.

Shaxsiy javobgarlik quyidagi jihatlar orqali muvaffaqiyatga erishishga yordam beradi:

a. aniq maqsadlarni belgilash
b. o‘z faoliyatini nazorat qilish
c. vaqtni samarali boshqarish
d. xatolardan saboq chiqarish

Mas’uliyatli shaxslar odatda o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri baholay oladilar va o‘z faoliyatlarini takomillashtirishga intiladilar.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish usullari. Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish uchun bir qator pedagogik va psixologik usullardan foydalanish mumkin.

Maqsadlarni rejalashtirish. Maqsadlarni aniq belgilash shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Maqsadlar inson faoliyatini tartibga soladi va unga yo‘nalish beradi.

O‘z-o‘zini nazorat qilish. O‘z faoliyatini tahlil qilish va baholash shaxsiy javobgarlikning muhim elementlaridan biridir. Bu jarayon insonning o‘z xatolarini anglash va ularni tuzatishga yordam beradi.

Motivatsiyani rivojlantirish. Ichki motivatsiya shaxsning mas’uliyat bilan harakat qilishiga yordam beradi. Motivatsiyasi yuqori bo‘lgan shaxslar o‘z maqsadlariga erishish uchun ko‘proq harakat qiladilar.

Xulosa. Muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikning shakllanishi shaxs rivojlanishining muhim omillaridan biridir. Mas'uliyatli shaxslar o'z faoliyatini ongli ravishda tashkil etadilar, maqsadlarini aniq belgilaydilar va natijalarga erishish uchun faol harakat qiladilar.

Shaxsiy javobgarlikning shakllanishi oila, ta'lim tizimi va ijtimoiy muhit ta'sirida rivojlanadi. Ushbu omillar shaxsning mustaqil fikrlashi, qaror qabul qilishi hamda o'z faoliyatini nazorat qilish qobiliyatini rivojlantiradi.

Kelajakda ta'lim tizimida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishga qaratilgan pedagogik yondashuvlarni yanada takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa jamiyatda mas'uliyatli, tashabbuskor va muvaffaqiyatga intiluvchi shaxslarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Stephen R. Covey – ***The 7 Habits of Highly Effective People*** (2013) **Maqoladagi** "Shaxsiy javobgarlik tushunchasi"**,** shaxsning o'z qarorlari va harakatlari uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi**,** proaktivlik tamoyili **haqidagi qismlar ushbu kitobning** 1–2-boblari (15–72-betlar) **asosida yozilgan.**

2. Brian Tracy – ***Maximum Achievement*** (2011) **Maqoladagi** muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikning roli**,** maqsadlarni belgilash**,** shaxsiy samaradorlikni oshirish **haqidagi qismlar** 3-, 4- va 5-boblar (45–120-betlar) **dan foydalanib yozilgan.**

3. Carol S. Dweck – ***Mindset: The New Psychology of Success*** (2016) **Maqoladagi** motivatsiya**,** o'z ustida ishlash**,** rivojlanish tafakkuri orqali muvaffaqiyatga erishish **haqidagi qismlar** 1–3-boblar (1–80-betlar) **asosida keltirilgan.**

4. Angela Duckworth – ***Grit: The Power of Passion and Perseverance*** (2016)
Maqoladagi qat'iyatlilik**,** uzoq muddatli maqsadlarga erishishda mas'uliyat**,** shaxsiy intilish va mehnatsevarlik **haqidagi qismlar** 2-, 4- va 6-boblar (18–140-betlar) **ga tayanib yozilgan.**

5. Albert Bandura – ***Self-Efficacy: The Exercise of Control*** (1997) **Maqoladagi** shaxsning o'z imkoniyatlariga ishonchi**,** o'z faoliyatini nazorat qilish**,** o'z-o'zini boshqarish va mas'uliyat hissining shakllanishi **haqidagi qismlar** 1-, 3- va 5-boblar (3–150-betlar) **asosida bayon qilingan.**

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedra assistenti **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com
Misirbekova Shahzoda Muxtorjon qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Buxgalteriya hisobi va menejment" fakulteti Menejment ta'lim yo'nalishi mn-125 guruh talabasi

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Mazkur ilmiy maqolada zamonaviy axborot jamiyati sharoitida shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida intellektual mehnat unumdorligini oshirish,*

kognitiv resurslardan oqilona foydalanish, raqamli bibliografik vositalar hamda "Ikkinchi miya" konsepsiyasining ilmiy faoliyatdagi o'rni yoritib beriladi. Maqola talaba, magistrant va mustaqil tadqiqotchilar uchun akademik faoliyatni samarali tashkil etish hamda ilmiy natijalarga erishish yo'llarini ko'rsatishga qaratilgan.

Kalit so'zlar: *akademik faoliyat, intellektual boshqaruv, vaqt menejmenti, raqamli texnologiyalar, tadqiqot metodologiyasi, shaxsiy samaradorlik, bibliografik tizimlar, kognitiv yuklama, axborot texnologiyalari.*

Kirish. Hozirgi davrda ilm-fan va ta'lim tizimi misli ko'rilmagan darajadagi axborot oqimi bilan yuzlashmoqda. Natijada tadqiqotchilar va talabalar uchun ma'lumotlarni saralash, tahlil qilish va ulardan samarali foydalanish muhim masalaga aylanmoqda. Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish faqatgina dars jadvali yoki ish rejasi bilan cheklanmaydi. Bu jarayon shaxsning intellektual salohiyatidan maksimal darajada foydalanishga yo'naltirilgan murakkab boshqaruv tizimini ham o'z ichiga oladi.

Akademik faoliyatni to'g'ri yo'lga qo'yish nafaqat vaqtni tejash, balki ilmiy ishlarning sifatini oshirishga ham xizmat qiladi. Ayniqsa, xalqaro ilmiy standartlar talablari ortib borayotgan hozirgi davrda tadqiqotchining ish jarayonini to'g'ri rejalashtira olishi muhim omil hisoblanadi. Mazkur maqolaning asosiy maqsadi — akademik faoliyatni samarali tashkil etish usullarini o'rganish hamda bu jarayonda qo'llaniladigan zamonaviy vositalarni tizimli tarzda tahlil qilishdir.

1. Akademik faoliyatda strategik rejalashtirish va vaqtni boshqarish

Ilmiy faoliyatda muvaffaqiyatga erishish ko'p jihatdan aniq rejalashtirilgan maqsadlarga bog'liq. Tadqiqotchi katta ilmiy muammolarni kichik va amalga oshirilishi oson bo'lgan vazifalarga ajratishi kerak. Bunday yondashuv ish jarayonini tartibli tashkil etishga yordam beradi.

Vaqtni boshqarish jarayonida **Eisenhower matritsasi** yoki **GTD (Getting Things Done)** kabi metodlardan foydalanish samarali natija beradi. Ushbu metodlar vazifalarni ustuvorlik darajasiga qarab taqsimlash imkonini beradi.

Bundan tashqari, vaqt menejmentida faqat "nima qilish kerak?" degan savol emas, balki "qachon va qanday sharoitda bajarish maqsadga muvofiq?" degan masala ham muhimdir. Insonning aqliy faolligi kun davomida turlicha bo'ladi. Shu sababli murakkab tahliliy ishlarni miya eng faol ishlaydigan vaqtga rejalashtirish ilmiy natijalar samaradorligini oshiradi.

2. "Ikkinchi miya" konsepsiyasi va ma'lumotlarni tizimlashtirish

Inson xotirasi ko'p miqdordagi ma'lumotlarni uzoq vaqt davomida saqlash uchun emas, balki yangi g'oyalarni yaratish uchun ko'proq moslashgan. Shu sababli zamonaviy akademik faoliyatda olingan ma'lumotlarni raqamli tizimlarga joylashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu yondashuv "Ikkinchi miya" konsepsiyasi deb yuritiladi.

Mazkur tizim odatda to'rtta asosiy bosqichni o'z ichiga oladi:

1. **Qayd etish** – muhim g'oyalar, iqtiboslar va manbalarni darhol yozib olish.
2. **Tartibga solish** – ma'lumotlarni mavzular yoki loyihalar bo'yicha guruhlash.
3. **Saralash** – har bir yozuvdan asosiy mazmunni ajratib olish.

4. **Yaratish** – to‘plangan ma’lumotlar asosida yangi ilmiy matn yoki tadqiqot ishlab chiqish.

Ushbu tizim tadqiqotchiga ilmiy ish yozish jarayonini ancha osonlashtiradi. Chunki maqola yoki tadqiqot tayyorlash jarayoni noldan boshlanmaydi, balki oldindan yin’ilgan bilimlar bazasiga tayanadi.

3. Raqamli vositalar va bibliografik menejment

Ilmiy tadqiqot jarayonida adabiyotlar bilan ishlash muhim o‘rin egallaydi. Minglab ilmiy maqolalar orasidan kerakli manbalarni topish va ulardan to‘g‘ri foydalanish uchun bibliografik menejerlar katta yordam beradi.

Bunday dasturlar bir nechta qulay imkoniyatlarni taqdim etadi:

1. ilmiy maqolalarni PDF formatida saqlash va ular ichida tezkor qidiruv qilish;
2. APA, Vancouver yoki Harvard kabi xalqaro standartlar asosida foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatini avtomatik shakllantirish;
3. boshqa tadqiqotchilar bilan birgalikda ishlash imkoniyatini yaratish.

Shuningdek, bulutli texnologiyalar yordamida tadqiqotchi o‘z ilmiy materiallariga istalgan joydan kirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu esa akademik faoliyatning moslashuvchanligini oshiradi.

4. Akademik yozuvda konsentratsiya va kognitiv salomatlik

Intellektual faoliyat yuqori darajadagi diqqatni talab qiladi. Shu sababli ilmiy ish jarayonida “chuqur ishlash” tamoyiliga amal qilish muhimdir. Tadqiqotchi kamida 60–90 daqiqa davomida chaln’ituvchi omillarsiz bir vazifa ustida ishlashi tavsiya etiladi.

Bu jarayon davomida miyadagi neyron aloqalar faolroq ishlaydi va murakkab ilmiy masalalarni hal qilish osonlashadi.

Bundan tashqari, ortiqcha ma’lumot iste’mol qilish ham salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Keragidan ortiq axborot miyani charchatadi va tahliliy fikrlashni susaytiradi. Shuning uchun har bir o‘qilayotgan material tadqiqot maqsadi bilan bevosita bog‘liq bo‘lishi zarur.

Xulosa. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish — bu faqat texnik vositalardan foydalanish emas, balki intellektual faoliyatni ongli ravishda boshqarish jarayonidir. Strategik rejalashtirish, zamonaviy raqamli vositalardan foydalanish hamda kognitiv resurslarni asrash orqali tadqiqotchining ilmiy samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin.

Kelajakda muvaffaqiyatga erishadigan tadqiqotchilar faqat ko‘p ma’lumot o‘qiganlar emas, balki o‘z bilimlarini to‘g‘ri tizimlashtira olgan va samarali qo‘llay olgan shaxslar bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abduquddusov O., Rashidov H. *Kasbiy pedagogika.* – Toshkent: O‘qituvchi, 2008.

a. Maqolaning “Kirish” qismida akademik faoliyatni tashkil etish zarurati haqidagi fikrlar ushbu manbaning 45–48-betlaridan foydalanilgan.

2. Azizxo‘jayeva N. N. *Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat.* – Toshkent: Fan, 2006.

a. Maqolaning “Akademik faoliyatda strategik rejalashtirish va vaqtni boshqarish” qismida keltirilgan ta’lim jarayonini rejalashtirish va samaradorlik haqidagi ma’lumotlar 63–67-betlardan olingan.

3. Karimov I. A. *Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch.* – Toshkent: Ma’naviyat, 2008.

a. Maqolaning “Ikkinchi miya konsepsiyasi va ma’lumotlarni tizimlashtirish” qismida bilimlarni tizimlashtirish va intellektual rivojlanish haqidagi fikrlar 112–115-betlardan foydalanilgan.

4. Musayev U. *Pedagogik tadqiqotlar metodologiyasi.* – Toshkent: Adib, 2011.

a. Maqolaning “Raqamli vositalar va bibliografik menejment” qismida ilmiy tadqiqot metodlari va manbalar bilan ishlash haqidagi ma’lumotlar 89–93-betlardan olingan.

5. Tolipov O‘.Q., Usmonboyeva M. *Pedagogik texnologiyalarning tatbiqiy asoslari.* – Toshkent: Fan, 2006.

a. Maqolaning “Strategik rejalashtirish va ta’lim jarayonini tashkil etish” haqidagi qismida 71–76-betlardan foydalanilgan.

6. Yo‘ldoshev J. N’. *Zamonaviy dars.* – Toshkent: Xalq ta’limi, 2007.

a. Maqolaning “Akademik yozuvda konsentratsiya va kognitiv salomatlik” qismida o‘quv jarayonida diqqatni boshqarish shaqidagi ma’lumotlar 54–58-betlardan olingan.

Qarshiyeva Shahrizoda Xaliqul qizi - Samarqand iqtisodiyot va servisinstituti mn-124 guruh talabasi

Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

KLASSIK VA ZAMONAVIY BOSHQARUV MAKTABLARI: TAHLIL VA QIYOS

Annotatsiya. *Mazkur tezisda klassik va zamonaviy boshqaruv maktablarining shakllanishi, asosiy g‘oyalari hamda ularning tashkilot faoliyatini boshqarishdagi o‘rni tahlil qilinadi. Tadqiqotda ushbu maktablarning o‘zaro o‘xshash va farqli jihatlari qiyosiy jihatdan ko‘rib chiqilib, zamonaviy menejment amaliyotida ularning ahamiyati yoritib beriladi.*

Kalit so‘zlar: *boshqaruv, menejment, klassik boshqaruv maktabi, zamonaviy boshqaruv, tizimli yondashuv, inson omili, tashkilot samaradorligi.*

Аннотация. *В данном тезисе анализируется формирование классических и современных школ управления, их основные идеи, а также их роль в управлении деятельностью организации. В исследовании сравнительно рассматриваются сходства и различия между этими школами, а также освещается их значение в современной практике менеджмента*

Ключевые слова: *управление, менеджмент, классическая школа управления, современное управление, системный подход, человеческий фактор, эффективность организации*

Annotation. *This thesis analyzes the formation of classical and modern schools of management, their main ideas, and their role in managing organizational activities. The study comparatively examines the similarities and differences between these schools and highlights their importance in modern management practice.*

Keywords: *management, management science, classical school of management, modern management, systems approach, human factor, organizational efficiency.*

Kirish. Ushbu tezis boshqaruv nazariyasining rivojlanishida muhim o‘rin tutgan klassik va zamonaviy boshqaruv maktablarini tahlil qilish hamda ularning o‘zaro o‘xshash va farqli jihatlarini qiyosiy o‘rganishga bag‘ishlangan. Boshqaruv nazariyasi tashkilot faoliyatini samarali tashkil etish, resurslardan oqilona foydalanish va strategik maqsadlarga erishishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Asosiy qism. Mavzuning dolzarbligi shundan iboratki, hozirgi globallashuv sharoitida tashkilotlar samarali boshqaruv usullaridan foydalanish orqali raqobatbardoshligini oshirishga intilmoqda. Klassik boshqaruv maktablari ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mehnatni ilmiy tashkil etish va boshqaruv jarayonlarini standartlashtirishga e’tibor qaratgan bo‘lsa, zamonaviy boshqaruv maktablari inson omili, tashkilotni murakkab tizim sifatida boshqarish va tashqi muhit omillarini hisobga olishga asoslanadi.Tadqiqotning maqsadi klassik va zamonaviy boshqaruv maktablarining nazariy asoslarini o‘rganish, ularning boshqaruv tizimidagi o‘rni va ahamiyatini aniqlash hamda ularning o‘zaro farqli va o‘xshash jihatlarini qiyosiy tahlil qilishdan iborat.Tadqiqot jarayonida ilmiy tahlil, qiyosiy tahlil, umumlashtirish va tizimli yondashuv metodlaridan foydalanildi. Ushbu metodlar yordamida boshqaruv maktablarining shakllanishi, rivojlanish bosqichlari hamda asosiy tamoyillari o‘rganildi.

Xulosa. Tahlil natijalariga ko‘ra, klassik boshqaruv maktablari boshqaruv nazariyasining ilmiy asoslarini yaratganligi aniqlandi. Zamonaviy boshqaruv maktablari esa tashkilotni tizim sifatida boshqarish, inson omilining rolini kuchaytirish hamda vaziyatga mos boshqaruv usullarini qo‘llash bilan ajralib turadi.

Qiyosiy tahlil shuni ko‘rsatadiki, klassik boshqaruv maktablari menejment nazariyasining asosiy poydevorini yaratgan bo‘lsa, zamonaviy boshqaruv maktablari ushbu nazariyalarni rivojlantirib, tashkilotlarni samarali boshqarishning yangi yondashuvlarini taklif etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdukarimov B. Menejment asoslari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.
2. Qosimov S. Menejment nazariyasi. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2020.
3. Yo‘ldoshev N. Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Innovatsiya, 2018.
4. Fayol A. Umumiy va sanoat boshqaruvi. – Toshkent: O‘quv qo‘llanma.

Qahramonova Jasmina Qahramon qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-425 guruh talabasi
Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya. *Ushbu dissertatsiya o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish yo‘llarini o‘rganadi. O‘z-o‘zini boshqarish shaxsning emotsional va psixologik holatini yaxshilashda, shuningdek, hayot sifatini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Maqsadimiz – o‘z-o‘zini boshqarishning nazariy asoslarini aniqlash va amaliy usullarni taklif qilishdir. Ushbu ishda o‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirish uchun zarur bo‘lgan strategiyalar, texnikalar va tavsiyalar keltirilgan. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirishda muhim omillar va ularni amalga oshirishda duch kelinadigan qiyinchiliklar tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *o‘z-o‘zini boshqarish, ko‘nikmalar, rivojlanish, strategiyalar.*

Kirish. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari zamonaviy hayotda har bir inson uchun muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko‘nikmalar shaxsning o‘z emotsiyalarini, fikrlarini va harakatlarini boshqarishga yordam beradi. Bu jarayon insonning ruhiy salomatligini ta’minlash, stressni kamaytirish va umumiy hayot sifatini yaxshilashda o‘ta muhimdir. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari kasbiy muvaffaqiyatlar, ijtimoiy aloqalar va shaxsiy rivojlanishga ham ta’sir qiladi. Dissertatsiyamizning maqsadi o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan strategiyalarni taklif qilishdir. Buning uchun, birinchi navbatda, o‘z-o‘zini boshqarish tushunchasini aniqlash va uning ahamiyatini tahlil qilish lozim. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini oshirish uchun zarur bo‘lgan amaliy usullarni belgilash va ularni muhokama qilish kerak. Ushbu dissertatsiya orqali, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayonida yuzaga keladigan muammolarni hal etish bo‘yicha tavsiyalar beriladi.

Asosiy qism.

O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari psixologiya va pedagogika sohalarida muhim o‘rin tutadi. Ushbu tushuncha shaxsning o‘z hissiyotlarini, fikrlarini va harakatlarini boshqarish qobiliyatini bildiradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari bir qator omillarga bog‘liq: shaxsiy tajriba, ijtimoiy muhit va o‘qitish jarayoni. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda birinchi navbatda, insonning o‘zini anglash qobiliyati muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini anglash, shaxsning o‘z hissiyotlarini, qobiliyatlarini va chegaralarini tushunishiga yordam beradi va bu orqali u o‘zini boshqarish qobiliyatini oshiradi. O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida inson o‘zining ichki motivatsiyasini mustahkamlashi, shuningdek, tashqi muhitga moslashishi kerak. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun esa bir qator strategiyalarni amalga oshirish mumkin. Masalan, vaqtni samarali boshqarish, stressni kamaytirish texnikalari va o‘z-o‘zini rag‘batlantirish usullari qo‘llanilishi lozim. Ushbu ko‘nikmalarni rivojlantirish insonning sifatli hayot kechirishiga va o‘z maqsadlariga erishishiga yordam beradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish strategiyalari.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun bir qancha samarali strategiyalar mavjud. Birinchidan, vaqtni rejalashtirish va boshqarish ko‘nikmalarini oshirish zarur. Vaqtni samarali boshqarish, shaxsga o‘z maqsadlariga erishishda yordam beradi va stressni kamaytiradi. Buning uchun, shaxsiy kun tartibini tuzish, vazifalarni ustuvorliklar bo‘yicha ajratish va belgilangan vaqt ichida bajarish lozim. Ikkinchidan, stressni boshqarish texnikalari muhimdir. Ushbu texnikalar o‘z-o‘zini boshqarish jarayonida hissiy holatni nazorat qilishga yordam beradi. Masalan, meditatsiya, nafas olish mashqlari va jismoniy faoliyat stressni kamaytirish va ruhiy barqarorlikni saqlashda muhim rol o‘ynaydi. Uchinchi strategiya, o‘z-o‘zini rag‘batlantirishdir. Bu ko‘nikma shaxsning maqsadlariga erishishida motivatsiyani saqlab turishga yordam beradi. O‘z-o‘zini rag‘batlantirish uchun shaxs o‘z muvaffaqiyatlarini tan olish, o‘zini mukofotlash va ijobiy fikrlash usullarini qo‘llashi lozim. Ushbu strategiyalarni amalga oshirish orqali shaxs o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini samarali ravishda rivojlantira oladi va hayot sifatini yaxshilaydi.

Xulosa. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish zamonaviy shaxs uchun zarur hisoblanadi. Ushbu dissertatsiyada keltirilgan strategiyalar va tavsiyalar, o‘z-o‘zini boshqarish jarayonini yanada samarali qilishga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini oshirish, shaxsning ruhiy salomatligini yaxshilash, stressni kamaytirish va umumiy hayot sifatini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Kelgusida, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan tadqiqotlar davom etishi va yangi texnikalar, strategiyalar ishlab chiqilishi zarur. Bu o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayonini yanada samarali qilishga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. G‘afurov, D. (2020). O‘z-o‘zini boshqarish psixologiyasi. Tashkent: Psixologiya nashriyoti.

2. Karimova, S. (2019). Emotsional intellekt va o‘z-o‘zini boshqarish. Tashkent: Ta’lim nashriyoti.

3. Murodov, A. (2021). Stressni boshqarish texnikalari. Tashkent: Sog‘liq nashriyoti.

4. Qodirova, N. (2022). O‘z-o‘zini rag‘batlantirish usullari. Tashkent: Yoshlar nashriyoti.

5. Rahimov, B. (2023). Shaxsiy rivojlanish va o‘z-o‘zini boshqarish. Tashkent: Innovatsion o‘quv nashriyoti.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Musayeva Zarnigor Yusufjon qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-s-322 guruh talabasi

STARTAP MUVAFFAQIYATI VA MUVAFFAQIYATSIZLIK OMILLARINI O‘RGANISH

Annotatsiya. *Ushbu tezisda startap loyihalarining muvaffaqiyatga erishishi yoki muvaffaqiyatsizlikka uchrashiga ta’sir qiluvchi asosiy omillar tahlil qilinadi. Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida startaplar innovatsion g‘oyalarni amalga oshirish, yangi ish o‘rinlari yaratish va iqtisodiy rivojlanishni jadallashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Biroq ko‘plab startaplar turli sabablar tufayli faoliyatini davom ettira olmaydi. Tadqiqotda startap muvaffaqiyatiga ta’sir qiluvchi omillar – innovatsion g‘oya, to‘g‘ri biznes model, bozor talabi, moliyaviy resurslar, jamoa tajribasi va samarali boshqaruv kabi jihatlar ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, startaplarning muvaffaqiyatsiz bo‘lishiga olib keluvchi omillar – noto‘g‘ri strategiya, bozorni yetarli o‘rganmaslik, moliyaviy muammolar, marketingdagi kamchiliklar va boshqaruvdagi xatolar ham tahlil qilinadi. Mazkur tezis startaplarni rivojlantirish va ularning barqaror faoliyat yuritishiga yordam beruvchi muhim tavsiyalarni ishlab chiqishga xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *startap, innovatsiya, tadbirkorlik, biznes modeli, investitsiya, bozor talabi, startap ekotizimi, muvaffaqiyat omillari, muvaffaqiyatsizlik sabablari, boshqaruv strategiyasi.*

Kirish. Bugungi kunda innovatsion iqtisodiyot sharoitida startap loyihalar muhim ahamiyat kasb etmoqda. Startaplar yangi g‘oyalar va texnologiyalarni amaliyotga joriy etish, yangi mahsulot va xizmatlar yaratish hamda iqtisodiy rivojlanishga hissa qo‘shishda muhim rol o‘ynaydi. Ayniqsa, raqamli iqtisodiyot rivojlanib borayotgan davrda startaplar nafaqat tadbirkorlik faoliyatining yangi shakli, balki innovatsion taraqqiyotning asosiy omillaridan biri sifatida qaralmoqda. Ko‘plab davlatlarda startap ekotizimini rivojlantirish, yosh tadbirkorlarni qo‘llab-quvvatlash va innovatsion g‘oyalarni moliyalashtirishga katta e’tibor qaratilmoqda.

Shu bilan birga, startap loyihalarning barchasi ham muvaffaqiyatli bo‘lavermaydi. Amaliy tajriba shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab startaplar dastlabki bosqichlarda turli muammolar sababli faoliyatini to‘xtatib qo‘yadi. Buning asosiy sabablari qatoriga bozorni yetarli darajada o‘rganmaslik, noto‘g‘ri biznes modelni tanlash, moliyaviy resurslarning yetishmasligi, jamoa tajribasining kamligi va strategik boshqaruvdagi xatolar kiradi. Shu sababli startaplarning muvaffaqiyatiga ta’sir qiluvchi omillarni o‘rganish hamda ularning muvaffaqiyatsizlik sabablarini tahlil qilish muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

Mazkur tezisda startaplarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga ta’sir etuvchi asosiy omillar hamda ularning muvaffaqiyatsizlikka uchrashiga sabab bo‘ladigan jihatlar tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari startaplarni samarali tashkil etish va ularning barqaror faoliyatini ta’minlash bo‘yicha muhim xulosalar chiqarishga xizmat qiladi.

Asosiy qism. Startap – bu innovatsion g‘oya asosida yaratilgan va tez rivojlanishga yo‘naltirilgan yangi biznes loyihasidir. Startaplar odatda yangi texnologiyalarni joriy etish, bozor ehtiyojlariga mos yangi mahsulot yoki xizmatlarni yaratish orqali faoliyat yuritadi. Ularning muvaffaqiyatli rivojlanishi bir qator muhim omillarga bog‘liq bo‘ladi.

Avvalo, startap muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri innovatsion va dolzarb g‘oyaning mavjudligidir. Agar startap bozordagi muammoni hal qiladigan yoki iste’molchilarga yangi qulaylik yaratadigan mahsulot yoki xizmatni taklif qilsa, uning muvaffaqiyatga erishish ehtimoli yuqori bo‘ladi. Shuningdek, bozor talabini to‘g‘ri tahlil qilish ham muhim hisoblanadi. Bozorni chuqur o‘rganish orqali startap o‘z mahsulotining kimlar uchun mo‘ljallanganligini va qanday ehtiyojni qondirishini aniqlashi mumkin.

Yana bir muhim omil – kuchli va tajribali jamoaning mavjudligidir. Startapni rivojlantirish jarayonida jamoa a’zolarining bilim va tajribasi, ularning innovatsion fikrlashi hamda muammolarni tez va samarali hal qila olishi katta ahamiyatga ega. Shuningdek, samarali boshqaruv tizimi, aniq strategiya va to‘g‘ri biznes model ham startapning barqaror faoliyat yuritishida muhim rol o‘ynaydi.

Biroq startaplarning muvaffaqiyatsiz bo‘lishiga ham bir qator omillar sabab bo‘ladi. Eng ko‘p uchraydigan muammolardan biri bozor talabining yetarli darajada o‘rganilmasligidir. Agar mahsulot yoki xizmat iste’molchilar ehtiyojiga mos kelmasa, startap o‘z faoliyatini davom ettira olmaydi. Bundan tashqari, moliyaviy resurslarning yetishmasligi, marketing strategiyasining noto‘g‘ri tanlanishi, boshqaruvdagi xatolar va jamoa ichidagi kelishmovchiliklar ham startaplarning muvaffaqiyatsizlikka uchrashiga olib kelishi mumkin.

Shu sababli startaplarni tashkil etishda bozorni chuqur tahlil qilish, innovatsion g‘oyalarni rivojlantirish, malakali jamoani shakllantirish va to‘g‘ri strategiyani tanlash muhim ahamiyat kasb etadi. Bu omillar startaplarning muvaffaqiyatli rivojlanishi va uzoq muddatli faoliyat yuritishiga xizmat qiladi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, startaplar zamonaviy iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismi bo‘lib, innovatsion g‘oyalarni amalga oshirish, yangi texnologiyalarni joriy etish va iqtisodiy rivojlanishga hissa qo‘shishda katta ahamiyatga ega. Ular nafaqat yangi biznes imkoniyatlarini yaratadi, balki yangi ish o‘rinlari paydo bo‘lishiga ham xizmat qiladi. Shu sababli startaplarni rivojlantirish

va ularni qo‘llab-quvvatlash bugungi kunda ko‘plab davlatlar iqtisodiy siyosatining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, startaplarning muvaffaqiyatga erishishi bir qator muhim omillarga bog‘liq. Jumladan, innovatsion va dolzarb g‘oya, bozor talabini to‘g‘ri tahlil qilish, aniq biznes model, yetarli moliyaviy resurslar hamda tajribali va birlashgan jamoaning mavjudligi startapning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Bundan tashqari, samarali boshqaruv, to‘g‘ri strategiya va zamonaviy marketing usullaridan foydalanish ham startap muvaffaqiyatida muhim rol o‘ynaydi.

Shu bilan birga, startaplarning muvaffaqiyatsizlikka uchrashiga olib keluvchi omillar ham mavjud. Bozorni yetarli darajada o‘rganmaslik, noto‘g‘ri strategik qarorlar qabul qilish, moliyaviy resurslarning yetishmasligi va jamoa ichidagi muammolar startap faoliyatining to‘xtab qolishiga sabab bo‘lishi mumkin. Shuning uchun startaplarni tashkil etishda har tomonlama tahlil qilish, xavflarni oldindan baholash va puxta rejalashtirish muhim ahamiyatga ega.

Umuman olganda, startaplarning muvaffaqiyati innovatsion fikrlash, samarali boshqaruv va bozor talablariga moslashuvchanlikka bog‘liq. Mazkur omillarni hisobga olish startaplarning uzoq muddatli rivojlanishi va iqtisodiy taraqqiyotga munosib hissa qo‘shishiga imkon yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Blank S., Dorf B. “The Startup Owner’s Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.” K&S Ranch, 2012.

2. Ries E. “The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.” Crown Business, 2011.

3. Maurya A. “Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.” O‘Reilly Media, 2012.

4. Hisrich R., Peters M., Shepherd D. “Entrepreneurship.” McGraw-Hill Education, 2017.

5. Osterwalder A., Pigneur Y. “Business Model Generation.” John Wiley & Sons, 2010.

Muhammadiyev Behzod Muhammadi o‘g‘li – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-125 guruh talabasi

Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

KREM STRATEGIYASI VA UNDAN SAMARALI FOYDALANISH

Annotatsiya. *Ushbu dissertatsiya krem strategiyasining mohiyati va uning samarali foydalanish usullarini o‘rganishga bag‘ishlangan. Krem strategiyasi, asosan, marketing va brend menejmenti sohalarida qo‘llaniladi. Ushbu ishda krem*

strategiyasining asosiy komponentlari, uning ishlab chiqarish jarayonidagi o‘rni va iste’molchilar bilan aloqasi taqdim etiladi. Shuningdek, turli kompaniyalar tomonidan amalga oshirilgan krem strategiyalarining muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsizliklari tahlil qilinadi. Maqsadimiz, krem strategiyasining samarali qo‘llanilishi uchun zarur bo‘lgan asosiy jihatlarni aniqlash va tavsiyalar berishdir.

Kalit so‘zlar: *krem strategiyasi, marketing, brend menejmenti, samarali foydalanish.*

Kirish. Krem strategiyasi zamonaviy marketingning ajralmas qismiga aylanmoqda. Raqobatbardosh muhitda korxonalar o‘z brendlarini yaratish va marketda o‘z o‘rnini mustahkamlash uchun turli strategiyalarni ishlab chiqmoqdalar. Krem strategiyasi, brendni iste’molchilar uchun qiziqarli va jalb qiluvchi qilishga qaratilgan kompleks yondashuvdir. Ushbu dissertatsiyaning maqsadi, krem strategiyasining asosiy jihatlarini o‘rganish va uning samarali foydalanish usullarini aniqlashdir. Shuningdek, biz krem strategiyasining o‘ziga xosligi, uning asosiy elementlari va iste’molchilarni jalb qilishdagi roli haqida batafsil ma’lumot beramiz. Buning natijasida, krem strategiyasini samarali amalga oshirish uchun aniq tavsiyalar ishlab chiqamiz.

Asosiy qism. Krem strategiyasining asoslari. Krem strategiyasi, birinchi navbatda, iste’molchilarning ehtiyojlari va istaklariga mos ravishda ishlab chiqilgan kompleks reja sifatida qaraladi. Ushbu strategiya mahsulotni yaratishdan tortib, uni bozorga chiqarishgacha bo‘lgan jarayonlarni o‘z ichiga oladi. Krem strategiyasining asosiy maqsadi, iste’molchilarga maxsus va qiziqarli takliflar yaratishdir. Bu jarayonda, brendning individual xususiyatlari va uning raqobatchilardan farqi muhim ahamiyatga ega. Krem strategiyasi, shuningdek, iste’molchilar bilan muloqot o‘rnatish va ularning fikrlarini inobatga olishni talab qiladi. Zamonaviy marketingda ko‘plab kompaniyalar krem strategiyasini qo‘llab-quvvatlaydi va uning asosida o‘z brendlarini rivojlantirishga harakat qiladilar.

Krem strategiyasidan samarali foydalanish usullari. Krem strategiyasidan samarali foydalanish, bir qator muhim usullarni o‘z ichiga oladi. Birinchidan, marketing tadqiqotlari orqali iste’molchilarning ehtiyojlarini aniqlash va ularga mos takliflar yaratish zarur. Ikkinchidan, brendning reklama va PR kampaniyalarini rejalashtirish va amalga oshirish orqali uning tan olinishini oshirish lozim. Shuningdek, ijtimoiy tarmoqlarda faol ishtirok etish va iste’molchilar bilan bevosita aloqa o‘rnatish ham muhim ahamiyatga ega. Krem strategiyasining muvaffaqiyati, shuningdek, shaxsiylashtirilgan marketing va mijozlarga xizmat ko‘rsatish orqali ham oshirilishi mumkin. Ushbu usullar, kompaniyalarga o‘z brendlarini kuchaytirish va raqobatchilardan ajralib turishga yordam beradi.

Xulosa. Ushbu dissertatsiyada krem strategiyasining mohiyati va samarali amalga oshirilishi haqida batafsil ma’lumot berildi. Krem strategiyasi, marketing va brend menejmentining muhim qismidir va uning to‘g‘ri qo‘llanilishi kompaniya muvaffaqiyatiga katta ta’sir ko‘rsatadi. Krem strategiyasining asosiy jihatlari, iste’molchilarning ehtiyojlariga mos ravishda ishlab chiqilishi va bozor talablariga javob berishi zarur. Kelajakda, krem strategiyasini yanada rivojlantirish va yangi

usullarni izlash orqali, brendlarni yanada kuchaytirish mumkin. Buning natijasida, iste'molchilar bilan yanada mustahkam aloqalar o'rnatiladi va kompaniyaning bozoridagi o'rni mustahkamlanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Smith, J. (2020). Marketing Strategies for Modern Brands. New York: Marketing Press.

2. Johnson, L. (2019). The Art of Brand Management. London: Brand Publications.

3. Brown, A. (2021). Consumer Behavior and Marketing Strategies. Chicago: Marketing Insights.

4. Davis, R. (2022). Effective Marketing in Competitive Environments. Los Angeles: Business Strategies.

5. White, K. (2023). Innovative Approaches to Brand Development. San Francisco: Creative Marketing.

Toxirova Gullola Mirkamolovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, "Menejment" kafedrasi o'qituvchisi, mustaqil tadqiqotchi

e-mail: *mraxmatovd@gmail.com*

SAVDO KORXONALARIDA INNOVATSION RIVOJLANISH MEXANIZMLARINI SHAKLLANTIRISHNING KONSEPTUAL MODELI: NAZARIYA VA AMALIYOT

Annotatsiya: *Ushbu maqolada savdo korxonalarining innovatsion faoliyatini boshqarish mexanizmlari tahlil qilinadi. Tadqiqotda innovatsion jarayonlarning konseptual modeli ishlab chiqilgan bo'lib, u resurslar, jarayonlar va natijalar o'rtasidagi uzviy bog'liqlikni aks ettiradi. O'zbekistonning chakana savdo va e-commerce bozoridagi real holatlar misolida modelning amaliy ahamiyati yoritilgan.*

Kalit so'zlar: *Innovatsiya, chakana savdo, Uzum Market, raqamli ekotizim, omnichannel, SWOT-tahlil, iqtisodiy samaradorlik.*

Аннотация: *В данной статье анализируются механизмы управления инновационной деятельностью торговых предприятий. В рамках исследования разработана концептуальная модель инновационных процессов, отражающая неразрывную связь между ресурсами, процессами и результатами. Практическая значимость модели раскрыта на примере реальных кейсов рынка розничной торговли и электронной коммерции Узбекистана.*

Ключевые слова: *Инновация, розничная торговля, Uzum Market, цифровая экосистема, omnichannel (омниканальность), SWOT-анализ, экономическая эффективность.*

Abstract: *This article analyzes the mechanisms for managing the innovative activities of trade enterprises. The research develops a conceptual model of innovative processes that reflects the integral connection between resources, processes, and results. The practical significance of the model is illustrated through real-world cases from Uzbekistan's retail and e-commerce markets.*

Keywords: *Innovation, retail trade, Uzum Market, digital ecosystem, omnichannel, SWOT analysis, economic efficiency.*

Kirish. Hozirgi kunda savdo korxonalari nafaqat mahsulot yetkazib beruvchi, balki yuqori texnologik xizmat koʻrsatuvchi subʼektlarga aylanmoqda. Oʻzbekistonda raqamli iqtisodiyotning ulushi ortishi bilan (ayniqsa 2024-2026 yillarda) savdo korxonalari uchun innovatsion modelni shakllantirish strategik zaruriyatga aylandi.

Asosiy qism. Savdo korxonasining innovatsion mexanizmi — bu gʻoyadan to yakuniy isteʼmolchiga xizmat koʻrsatishgacha boʻlgan barcha bosqichlarni qamrab oluvchi dinamik tizimdir.

Savdo korxonalarida innovatsion rivojlanish mexanizmi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya boʻlib, u faqat texnologik yangilanishni emas, balki boshqaruv va xizmat koʻrsatish falsafasining oʻzgarishini ham koʻzda tutadi.

Innovatsion rivojlanishning nazariy asoslari. Iqtisodchi olim Yozef Shumpeter innovatsiyalarni "yangi kombinatsiyalar" sifatida taʼriflab, ularni iqtisodiy oʻsishning asosiy drayveri deb hisoblagan. Savdo sohasida ushbu "yangi kombinatsiyalar" mahsulot yetkazib berishning yangi usullari, yangi bozor segmentlarini egallash va savdo jarayonlarini avtomatlashtirishda namoyon boʻladi. Piter Druker esa innovatsiyalarni tadbirkorlikning oʻziga xos vositasi deb atab, savdo korxonalari resurslardan boylik yaratishning yangi salohiyatini shakllantirishi kerakligini taʼkidlaydi.

Konseptual modelning tarkibiy elementlari. Savdo korxonasi innovatsion mexanizmining konseptual modeli quyidagi uchta fundamental yoʻnalishga tayanadi:

Texnologik innovatsiyalar: Bunga savdo zallaridagi "aqlli" tizimlar, sunʼiy intellektga asoslangan talab prognozi va blokcheyn texnologiyalari kiradi. Tadqiqotchi M. Porterning "Qiymat zanjiri" nazariyasiga koʻra, texnologik innovatsiyalar korxonaning operatsion xarajatlarini kamaytirish orqali raqobatbardoshlikni taʼminlaydi.

Servis innovatsiyalari: Savdo sohasida mijoz bilan muloqotning yangi formatlari (masalan, shaxsiylashtirilgan takliflar) markaziy oʻrin tutadi. F. Kotler taʼriflaganidek, zamonaviy marketingda mahsulot emas, balki "mijoz tajribasi" (Customer Experience) sotiladi.

Boshqaruv innovatsiyalari: Bunga yangi logistik modellar (masalan, *Dropshipping* yoki *Cross-docking*) va xodimlarni motivatsiya qilishning innovatsion tizimlari kiradi.

1. **Oʻzbekiston savdo sektoridagi transformatsion jarayonlar (Uzum Market misolida).** Zamonaviy konseptual modelning eng choʻqqisi — bu **ekotizim** yaratishdir. Oʻzbekistonlik iqtisodchi olimlarning tadqiqotlarida taʼkidlanishicha, milliy savdo korxonalari hozirda "ekotizimlashish" bosqichini oʻtamoqda. Masalan, "Uzum Market" tajribasi shuni koʻrsatadiki, innovatsion mexanizmning muvaffaqiyati logistika, moliya va chakana savdoning yagona raqamli platformada birlashishiga bogʻliq. Bu jarayon ilmiy adabiyotlarda "Platformaviy iqtisodiyot" deb yuritiladi va u tranzaksiya xarajatlarini (Transaction costs) minimallashtirishga xizmat qiladi.

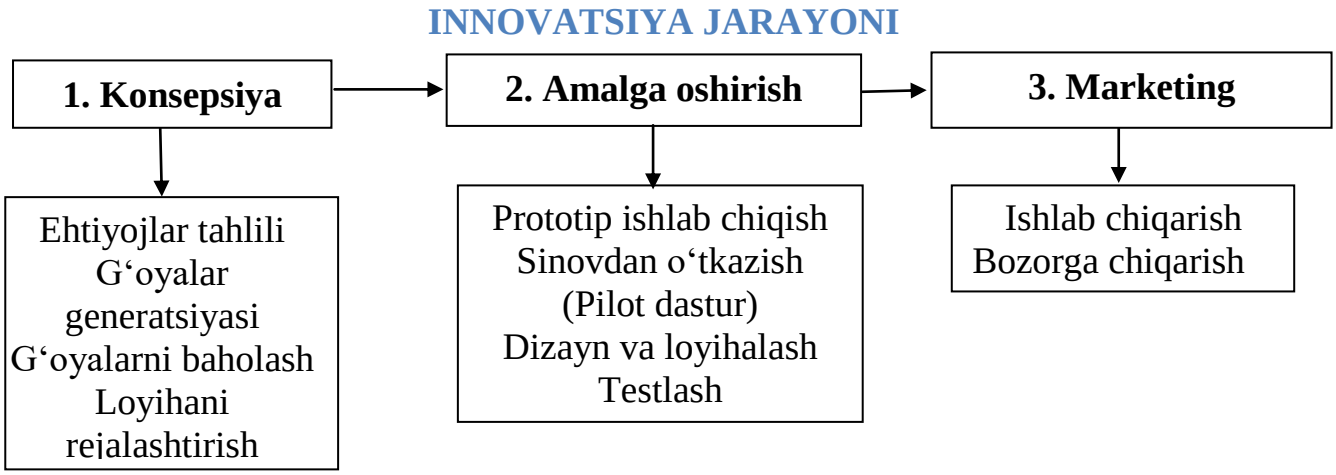
Logistik innovatsiya: Uzum misolida 24 soat ichida yetkazib berish (Next-day delivery) mexanizmi savdo korxonasining logistik infratuzilmasini innovatsion qayta qurish natijasidir.

Fintech integratsiyasi: Muddatli to‘lov tizimlarining (Uzum Nasiya) savdo platformasiga integratsiyasi — bu moliyaviy innovatsiyaning savdo samaradorligiga ta’siridir.

2. Omnichannel va raqamli integratsiya (Korzinka misolida). Raqamli transformatsiya sharoitida savdo korxonalari uchun Omnichannel modeli konseptual poydevor hisoblanadi. Bu model iste’molchiga oflayn va onlayn kanallar o‘rtasida uzilishlarsiz harakatlanish imkonini beradi. "Korzinka" supermarketlar tarmon’ining mobil ilova va keshbek tizimlari orqali mijozlar sodiqligini oshirishi — bu "mijozga yo‘naltirilganlik" (Customer-centricity) tamoyilining amaliy ifodasidir.

An’anaviy retail (chakana savdo) korxonalari uchun model Omnichannel (ko‘p kanallik) tamoyiliga asoslanadi. Bu yerda mijoz do‘kondan mahsulotni tanlashi, mobil ilova orqali to‘lashi va yetkazib berish xizmatidan foydalanishi mumkin. Bu jarayonda CRM (Customer Relationship Management) tizimi innovatsiyaning o‘zagi bo‘lib xizmat qiladi.

3. Institutsional muhitning ta’siri. Innovatsion mexanizmning ishlashi uchun qulay institutsional muhit zarur. O‘zbekiston Respublikasining "Innovatsion faoliyat to‘g‘risida"gi qonuni va "Raqamli O‘zbekiston — 2030" strategiyasi savdo korxonalari uchun huquqiy va infratuzilmaviy kafolatlar yaratib bermoqda. Bu esa korxonalarga xalqaro standartlar asosida innovatsion modelni shakllantirish imkonini beradi.



1-rasm. Innovatsion jarayon.

Ushbu bosqichlarni maqolangizda ta’riflaganda, masalan, **Uzum Market** yangi xizmat turini qo‘shganda, avval mijozlar talabini o‘rganishi (1-bosqich), keyin ilovaning yangi funksiyasini test rejimida ishga tushirishi (2-bosqich) va yakunda ommaviy reklama orqali bozorga taqdim etishini (3-bosqich) misol qilib keltirsangiz, tahlilingiz juda kuchli chiqadi.

Innovatsion rivojlanishning SWOT-tahlili

Savdo korxonalarida innovatsiyalarni joriy etish mexanizmini shakllantirishda quyidagi omillarni hisobga olish lozim:

Kuchli tomonlar	Kuchsiz tomonlar
Tranzaksiya xarajatlarining kamayishi	Yuqori boshlann’ich investitsiya talabi
Mijozlar bazasini kengaytirish (e-commerce)	Kiberxavfsizlik risklari
Imkoniyatlar	**Xavf-xatarlar**
Sun’iy intellekt orqali talabni bashorat qilish	Texnologik qaramlik va an’anaviy mijozlarni yo‘qotish

4. Ma’lumotlar tahlili va matematik modellashtirish. Savdo korxonasi innovatsiyasining muvaffaqiyati nafaqat foyda, balki "Mijozning sodiqlik qiymati" (CLV - Customer Lifetime Value) bilan o‘lchanadi:

$$CLV = \sum_{t=1}^{n} \frac{m \cdot r^t}{(1+d)^t}$$

Bu formula savdo korxonasiga bir mijoz o‘zining butun "hayoti" davomida qancha daromad keltirishini hisoblab beradi.

- **m** (O‘rtacha foyda): Bu bir mijozdan ma’lum vaqt oralin’ida (odatda bir yil) tushadigan sof foyda. Agar korxona innovatsion texnologiyalarni joriy qilsa, operatsion xarajatlar kamayishi hisobiga m ko‘rsatkichi oshadi.
- **r** (Saqlab qolish koeffitsiyenti): Mijozning korxonaga qayta murojaat qilish ehtimoli. Masalan, sodiqlik dasturlari yoki shaxsiy chegirmalar tizimi ushbu koeffitsiyentni oshirishga xizmat qiladi.
- **d** (Diskontlash stavkasi): Kelajakdagi pullarning bugungi kundagi qiymatini belgilovchi koeffitsiyent. Bu ko‘pincha inflyatsiya yoki muqobil investitsiya daromadliligi bilan bog‘liq.
- **n:** Mijoz bilan hamkorlik qilinadigan yillar soni.

Innovatsion mexanizm ushbu r (saqlab qolish) koeffitsiyentini oshirishga xizmat qilishi kerak.

Xulosa va amaliy takliflar. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, savdo korxonalarida innovatsion rivojlanish mexanizmini shakllantirish uchun quyidagi qadamlar qo‘yilishi shart:

1. **IT-infratuzilmani yangilash:** Bulutli texnologiyalar va ma’lumotlarni tahlil qilish (Data Analytics) tizimini yo‘lga qo‘yish.
2. **Inson kapitaliga investitsiya:** Xodimlarni raqamli savdo va mijozlar bilan muloqotning yangi standartlariga o‘rgatish.
3. **Davlat-xususiy sheriklik:** Milliy marketpleyslar va logistik markazlar yaratishda davlat imtiyozlaridan samarali foydalanish.

Xulosa qilib aytganda, taklif etilgan konseptual model savdo korxonalariga bozor konyunkturasidagi tebranishlarga bardosh berish va uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta’minlash imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O‘zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risidagi Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 26 martdagi “Iqtisodiyotni rivojlantirish va kamban’allikni qisqartirishga oid davlat siyosatini tubdan yangilash choratadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5975-sonli Farmoni. - https://lex.uz/docs/4776669

3. Toxirova, G. Innovatsion rivojlantirishning savdo korxonalaridagi o‘rni va ahamiyati. https://sci-p.uz/index.php/aept/article/view/2538

4. Nabiev, B. YASHIL IQTISODIYOTDA KORXONALAR BOSHQARUV MEXANIZMLARINING EVOLYUTSIYASI: KONSEPTUAL TAHLIL —https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/7896.

5. Sarimsaqov, D. Sanoat korxonalarining innovatsion boshqaruvi tahlili va uning xususiyatlari. https://green-eco.uz/index.php/GED/article/view/6231.

6. Мирзаева Ш. Н., Абдувахобов А. Анализ Современных Тенденций Глобальной Торговли //International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies. – 2025. – Т. 16. – С. 17-20.

7. Ogli S. M. A., Sayfiddinovich A. Z. RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMAT KO ‘RSATISH KORXONALARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH IMKONIYATLARI //Journal of marketing, business and management. – 2023. – Т. 2. – №. 2. – С. 63-66.

8. Uzum Market va Korzinka.uz yillik tahliliy hisobotlari (2025).

Quvondiqov Nurlan Vaxob o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis insituti «Buxgalteriya hisobi va menejment» fakulteti mn-425 guruh talabasi
Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI

Annotatsiya*:Ushbu tezis oliy ta’lim jarayonida akademik ko‘nikmalarning tutgan o‘rni va ularning talabalar faoliyatidagi ahamiyatini yoritishga bag‘ishlangan. Zamonaviy ta’lim paradigmasi talabalarni passiv bilim qabul qiluvchidan faol ishtirokchiga aylantirishni talab etmoqda. Mazkur maqolada akademik ko‘nikmalarning turlari—tanqidiy fikrlash, mustaqil ta’lim olish, vaqtni boshqarish, ilmiy-tadqiqot va kommunikativ ko‘nikmalar—tahlil qilinadi. Shuningdek, ushbu ko‘nikmalarning talabalarning akademik muvaffaqiyati, kasbiy kompetentligi va jamiyatdagi ijtimoiy moslashuviga ta’siri ilmiy-nazariy jihatdan asoslab beriladi. Tezisda akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishning zamonaviy usullari va ularning dolzarbligi XXI asr ko‘nikmalari kontekstida ko‘rib chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *akademik ko‘nikmalar, tanqidiy fikrlash, mustaqil ta’lim, kasbiy kompetentlik, ta’lim sifati, XXI asr ko‘nikmalari.*

Kirish. Globallashuv davrida ta’lim, fan va texnika sohalarida zamon talablariga javob bera oladigan kompetentli mutaxassislarni tayyorlash masalasi har qachongidan ham dolzarb ahamiyat kasb etmoqda . Bugungi kunda oliy ta’lim oldida turgan asosiy vazifalardan biri – talabalarni nafaqat chuqur nazariy bilimlar bilan qurollantirish, balki ularni mustaqil, tanqidiy fikrlaydigan, muammolarni

ijodiy hal eta oladigan va jamiyatdagi tezkor o‘zgarishlarga moslasha oladigan shaxs sifatida tayyorlashdan iborat .

Akademik ko‘nikmalar tushunchasi pedagogika faniga XX asrning ikkinchi yarmidan kirib kela boshlagan bo‘lib, bugungi kunda u talabaning ta’lim jarayonidagi muvaffaqiyatining asosiy omili sifatida e’tirof etilmoqda . Akademik ko‘nikmalar deganda, talabaning o‘quv-bilish, ilmiy-tadqiqot, yozma va og‘zaki nutq, kommunikativ hamda tashkiliy-boshqaruv faoliyatini samarali amalga oshirish imkonini beruvchi ko‘nikmalar majmui tushuniladi . Ushbu ko‘nikmalar talabaning butun ta’lim davri davomida va undan keyingi kasbiy faoliyatida muvaffaqiyatga erishishining kafolati hisoblanadi.

Akademik ko‘nikmalarning turlari va mazmuni.

Akademik ko‘nikmalar murakkab va ko‘p qirrali tushuncha bo‘lib, ular bir necha asosiy turlarga bo‘linadi. O‘quv-bilish ko‘nikmalari talabaning mustaqil ravishda bilim olish, ma’lumotlarni qayta ishlash va tahlil qilish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. Ilmiy-tadqiqot ko‘nikmalari esa talabalarni ilmiy izlanish olib borishga, kuzatish va tajribalar o‘tkazishga yo‘naltiradi . Yozma va og‘zaki nutq ko‘nikmalari talabalarning o‘z fikrlarini aniq, ravon va asosli ifoda eta olish qobiliyatini ta’minlaydi. Kommunikativ ko‘nikmalar esa guruhda ishlash, hamkorlik qilish va samarali muloqot o‘rnatish imkonini beradi .

Tanqidiy fikrlash va kreativlik bugungi kunda eng muhim akademik ko‘nikmalar qatoriga kiradi. Tanqidiy fikrlash talabaga olingan axborotni tahlil qilish, baholash va asoslangan xulosalar chiqarish imkonini bersa, kreativ fikrlash mavjud muammolarga noodatiy yondashuvlarni topishga yordam beradi . Mustaqil ta’lim ko‘nikmalari esa vaqtni boshqarish, maqsad qo‘yish va o‘z-o‘zini nazorat qilish kabi muhim jihatlarni o‘z ichiga qamrab oladi.

Akademik ko‘nikmalarning talabalar faoliyatidagi ahamiyati.

Akademik ko‘nikmalar talabaning butun ta’lim jarayonidagi muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, talabalarning o‘zlashtirgan akademik ko‘nikmalari ularning kirish ballariga nisbatan akademik muvaffaqiyatiga ko‘proq hissa qo‘shadi . Ayniqsa, faol o‘qitish metodlari va tushunishga yo‘naltirilgan ta’lim talabalarning kognitiv qobiliyatlarini, jumladan, muammolarni hal qilish va o‘z-o‘zini boshqarib o‘rganish ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim omil hisoblanadi .Akademik ko‘nikmalar talabaning nafaqat o‘quv faoliyatida, balki shaxsiy rivojlanishida ham katta ahamiyatga ega. Ushbu ko‘nikmalar talabalarda mustaqil fikrlash, qat’iyatlilik, mas’uliyatlilik va o‘zini-o‘zi rivojlantirish kabi muhim shaxsiy sifatlarni shakllantiradi . Talabalar akademik ko‘nikmalarni o‘zlashtirish orqali o‘zlarining bilim olish jarayonini mustaqil boshqarish, qiyinchiliklarni yengish va muvaffaqiyatsizliklardan saboq olish qobiliyatiga ega bo‘ladilar. Bu esa ularning kelajakdagi hayotiy va kasbiy qiyinchiliklarga tayyor bo‘lishlarini ta’minlaydi.

Bundan tashqari, akademik ko‘nikmalar talabalarning kasbiy kompetentligini shakllantirishda asosiy rol o‘ynaydi. Kompetentlik deganda, mutaxassisning o‘z sohasida yuksak darajadagi bilim, ko‘nikma va malakalarga ega bo‘lishi tushuniladi . Akademik ko‘nikmalar orqali talaba o‘z kasbiy bilimlarini amaliyotda qo‘llash, axborot texnologiyalaridan samarali foydalanish, hamkorlik qilish va

mustaqil qarorlar qabul qilish qobiliyatlarini rivojlantiradi. Ayniqsa, tajribaviy o‘qitish (experiential learning) talabalarga nazariy bilimlarni real hayotiy vaziyatlarda qo‘llash imkonini berib, ularning kasbiy tayyorgarligini mustahkamlaydi .

Akademik ko‘nikmalarning dolzarbligi.

XXI asr ko‘nikmalari deb ataladigan kompetensiyalar – kreativlik, tanqidiy fikrlash, kommunikatsiya va kollaboratsiya (4K) – bugungi kunda global mehnat bozorida muvaffaqiyat qozonishning asosiy omillariga aylangan . Ushbu ko‘nikmalar talabalarga nafaqat akademik muvaffaqiyatga erishishda, balki jamiyatdagi tezkor o‘zgarishlarga moslashish va yangi muammolarni hal qilishda ham yordam beradi.

Raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi va axborot hajmining keskin ortishi sharoitida talabalardan axborot bilan ishlash, uni tahlil qilish va saralash ko‘nikmalari talab etilmoqda. Zamonaviy ta’lim jarayonida aralash o‘qitish (blended learning) va raqamli ta’lim platformalaridan foydalanish keng tus olmoqda, bu esa talabalarning raqamli kompetentligini rivojlantirishni taqozo etadi .

Shuningdek, global mehnat bozorida raqobatbardosh kadrlarga bo‘lgan talab ortib borayotgan bir paytda, akademik ko‘nikmalar talabalarning kelajakdagi kasbiy faoliyatlarida muvaffaqiyat qozonishlarining muhim kafolatiga aylanmoqda. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ish beruvchilar bugungi kunda nomzodlarning nafaqat diplomiga, balki ularning egallagan amaliy ko‘nikmalari va kompetensiyalariga ham alohida e’tibor qaratmoqdalar.

Akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish yo‘llari.

Akademik ko‘nikmalarni samarali rivojlantirish uchun ta’lim jarayonida zamonaviy metod va yondashuvlardan foydalanish maqsadga muvofiq. Muammoli ta’lim (problem-based learning), loyiha asosidagi o‘qitish, keys-stadi va simulyatsiyalar talabalarning faol ishtirokini ta’minlab, ularning akademik ko‘nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi .

Universitetlarda tashkil etiladigan maxsus treninglar, mahorat darslari va maslahat xizmatlari ham talabalarning akademik ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega. Oksford universiteti tajribasi shuni ko‘rsatadiki, individual yondashuvga asoslangan akademik qo‘llab-quvvatlash xizmatlari talabalarning o‘z qobiliyatlariga bo‘lgan ishonchini oshirishda va ularning akademik ko‘nikmalarini rivojlantirishda yuqori samara beradi .

Shuningdek, talabalarning o‘z-o‘zini rivojlantirish faoliyati, ya’ni mustaqil ta’lim olish, ilmiy to‘garaklarda qatnashish, konferensiya va seminarlarda ishtirok etish ham akademik ko‘nikmalarni takomillashtirishning samarali yo‘llaridan hisoblanadi.

Xulosa. Akademik ko‘nikmalar talabaning oliy ta’lim jarayonidagi muvaffaqiyatining asosiy omili bo‘lib, ular nafaqat o‘quv faoliyati samaradorligini oshiradi, balki kelajakdagi kasbiy kompetentlik va shaxsiy rivojlanish uchun mustahkam poydevor yaratadi. Zamonaviy ta’lim tizimida akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish masalasi dolzarbligicha qolmoqda, chunki globallashuv va texnologik taraqqiyot sharoitida jamiyat va mehnat bozori talablariga javob bera oladigan

malakali mutaxassislar tayyorlash har qachongidan ham muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Talabalarning akademik ko‘nikmalarini rivojlantirishda ta’lim muassasalarining roli beqiyos. Oliy ta’lim muassasalarida zamonaviy o‘qitish metodlarini joriy etish, individual yondashuvga asoslangan qo‘llab-quvvatlash xizmatlarini yo‘lga qo‘yish va talabalarning mustaqil izlanishlari uchun shart-sharoitlar yaratish orqali ularning akademik ko‘nikmalarini samarali rivojlantirish mumkin. Bu esa, o‘z navbatida, talabalarning nafaqat bugungi ta’lim jarayonida, balki kelajakdagi kasbiy va ijtimoiy hayotlarida ham muvaffaqiyat qozonishlarini ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Maktab o‘quvchilarda o‘quv-tadqiqotchilik ko‘nikmalarini shakllantirishning psixologik pedagogik shart-sharoitlari. (cspu.uz)
2. Buxoro davlat universiteti. Ta’lim jarayonlari va ularni baholash tartibi. (buxdu.uz)
3. The Chinese University of Hong Kong. Teaching and Learning Innovation Centre. Student Learning Experience Report. (talic.hku.hk)
4. Penn State University. Experiential Learning. (outreach.psu.edu)
5. Mahkamov, M. Oliy ta’limda mustaqil ta’lim ko‘nikmalari muvaffaqiyatga erishishning asosiy kafolati. (inlibrary.uz)

Nigina Marupovna Usmanova - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti dotsenti v.b., PhD. **Tel**: +998915226257 **e-mail:** usmanova.nigina90@gmail.com

O‘ZBEKISTONDA INSON RESURSLARI RIVOJLASHINING HOZIRGI HOLATI: SOHA VA HUDUDLAR KESIMIDA TAHLIL

Annotatsiya: *Ushbu maqolada O‘zbekiston Respublikasida inson resurslari rivojlanishining hozirgi holati soha va hududlar kesimida kompleks tahlil qilingan. Demografik potensial, mehnat bozori tendensiyalari, ta’lim tizimi samaradorligi va mintaqaviy farqlar o‘rganilgan. Xususan, sanoat, qishloq xo‘jaligi, xizmat ko‘rsatish sohalari va 14 ta ma’muriy hudud bo‘yicha inson resurslarining taqsimlanishi, sifat tarkibi va samaradorligi baholangan. “Mintaqaviy inson resurslari indeksi” (MIRI) taklif qilingan va “XNS” (Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara) metodikasi hududiy tahlilda qo‘llangan.*

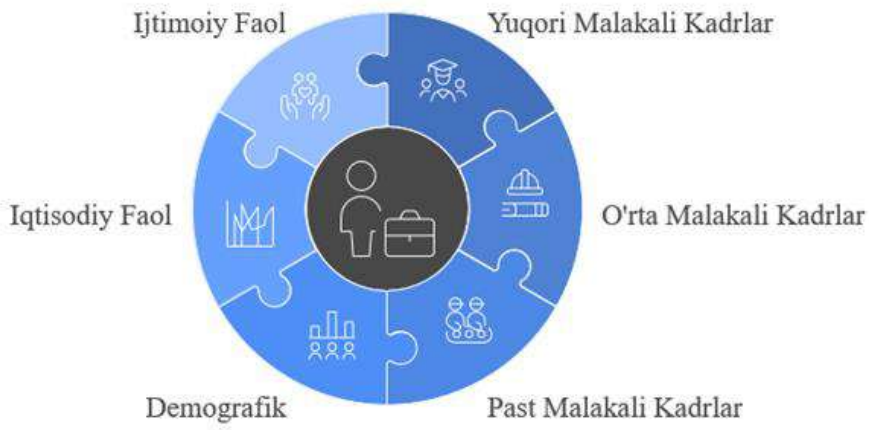
Kalit so‘zlar: *Inson resurslari, mehnat bozori, kadrlar tayyorlash, mintaqaviy tahlil, sektor tahlili, demografik dividend, mehnat unumdorligi, hududiy farqlar, inson kapitali, bandlik, migratsiya, MIRI, XNS metodikasi, strategik boshqaruv, HR-analitika.*

Kirish. Xizmat ko‘rsatish korxonalarida, shuningdek, iqtisodiyotning boshqa barcha sohalarida inson resurslari asosiy ishlab chiqaruvchi kuch hisoblanadi, chunki zamonaviy iqtisodiyotda mahsulot yoki xizmat sifati, mijozlar bilan muloqot va tajriba ustuvor ahamiyat kasb etadi. Shu sababli, inson resurslariga qilingan sarmoyalar oddiy xarajat emas, balki bevosita daromad va

raqobatbardoshlikni shakllantiruvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi[14].

O‘zbekistonda inson resurslari rivojlanishining hozirgi holatini soha va hududlar kesimida chuqur tahlil qilish nafaqat iqtisodiy samarani oshirish, balki mintaqaviy tengsizliklarni kamaytirish, xodimlar salohiyatini rivojlantirish va uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta’minlash uchun muhim omil hisoblanadi.

Bunday tahlilda inson resurslarini bir nechta o‘zaro bog‘liq guruhlarga ajratish mumkin.



1-rasm. O‘zbekistonda inson resurslari turlarining tasnifi[15]

O‘zbekistonda inson resurslarining asosiy turlari quyidagilardan iborat:

- **Demografik resurslar:** yosh tarkib, jinsiy tarkib, urbanizatsiya, migratsiya
- **Iqtisodiy faol aholi:** bandlik darajasi, ishsizlik, mehnat unumdorligi
- **Ijtimoiy faol aholi:** ta’lim qamrovi, sog‘liqni saqlash, ijtimoiy himoya
- **Malaka bo‘yicha:** yuqori, o‘rta va past malakali kadrlar

O‘zbekistonda inson resurslarining hozirgi holatini tahlil qilishda "XNS" (Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara) metodikasini qo‘llash mumkin. Bu metodika inson resurslariga yo‘naltirilgan mablag‘larning qanchalik samarali ishlatilayotganini aniqlashga xizmat qiluvchi tizimli yondashuvdir. Ushbu metodikaning asosiy g‘oyasi shundan iboratki, har qanday mamlakat yoki hududda inson resurslariga qilingan sarmoyalar bevosita yoki bilvosita natijadorlikka olib kelishi kerak, va aynan shu ikki omil o‘rtasidagi muvozanat yakuniy samarani belgilaydi[16].

“XNS” metodikasining o‘ziga xos jihati shundaki, u faqat xarajatlarni qisqartirish yoki natijalarni maksimal darajada oshirishga qaratilmagan. Aksincha, u optimal muvozanatni topishga xizmat qiladi. Agar sarmoyalar yuqori bo‘lsa, lekin natijadorlik past bo‘lsa, bu samarasizlikni bildiradi. Aksincha, juda kam sarmoya evaziga yuqori natijadorlikka erishilsa, bu qisqa muddatli ijobiy ko‘rsatkich bo‘lishi mumkin, ammo uzoq muddatda resurslarning charchashi yoki sifati pasayishiga olib kelishi ehtimoli mavjud.

[14] Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.– 320 p.
[15] Muallif ishlanmasi asosida yaratilgan.
[16] Cascio W.F., Boudreau J.W. Investing in people: financial impact of human resource initiatives. – 3rd ed. – Upper Saddle River: Pearson Education, 2019. – 384 p.

Mazkur tahlilda “xarajat” tushunchasi keng qamrovli bo‘lib, u nafaqat ish haqi va mukofotlarni, balki ta’lim, malaka oshirish, sog‘liqni saqlash, ijtimoiy paketlar va boshqa inson kapitalini shakllantirishga yo‘naltirilgan barcha moliyaviy resurslarni o‘z ichiga oladi. Shu bilan birga, "natijadorlik" aholining mehnat unumdorligi, iqtisodiy faolligi, innovatsion faolligi, mamlakat maqsadlariga erishishdagi hissasi kabi ko‘rsatkichlar orqali baholanadi.

Demografik potensial va mehnat resurslariO‘zbekiston markaziy demografik dividend davrida joylashgan. Mamlakat aholisining 60 foizdan ortin’i 30 yoshgacha bo‘lgan yoshlar tashkil etadi[17]. Bu katta mehnat resurslari potensialini yaratadi, biroq ulardan samarali foydalanish jiddiy muammo qolmoqda.

1-jadval

O‘zbekiston aholisining asosiy ko‘rsatkichlari (2020-2025)[18]

№	Ko‘rsatkichlar	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Aholisi soni (mln kishi)	34,5	34,9	35,3	35,7	36,2	36,8
2	Mehnatga yaroqli yoshdagi aholi (mln kishi)	19,8	20,2	20,6	21,0	21,4	21,9
3	Iqtisodiy faol aholi (mln kishi)	18,5	18,9	19,3	19,7	20,1	20,6
4	Band aholi (mln kishi)	17,2	17,6	18,0	18,4	18,8	19,3
5	Mehnat unumdorligi (ming so‘m)	12,5	13,8	15,2	16,5	18,2	20,1

O‘zbekistonning 2020-2025 yillar davomida aholisi soni, mehnatga yaroqli yoshdagi aholi hamda iqtisodiy faol aholi ko‘rsatkichlari bilan bir qatorda mehnat unumdorligi ko‘rsatkichi ham o‘sish tendensiyasiga ega.

[17] O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. O‘zbekiston aholisining demografik va mehnat ko‘rsatkichlari 2024.
[18] O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi, 2025

2-jadval

O‘zbekiston mehnat ko‘rsatkichlari tahlili uchun ishlab chiqilgan ko‘rsatkichlar[19]

Mehnat unumdorligi (Y)	Iqtisodiy faol aholi (X)	X^2	Y·X
12,5	18,5	342,25	231,25
13,8	18,9	357,21	260,82
15,2	19,3	372,49	293,36
16,5	19,7	388,09	325,05
18,2	20,1	404,01	365,82
20,1	20,6	424,36	414,06
96,3	**117,1**	**2288,41**	**1890,36**

Ushbu ishlab chiqilgan jadval ma’lumotlari asosida mehnat unumdorligi hamda unga ta’sir etuvchi iqtisodiy faol aholi miqdori o‘rtasidagi bog‘liqlik bo‘yicha korrelyatsiya koeffitsiyenti hamda ozod had miqdori aniqlandi.

$a0=6\cdot2288,41-(117,1)296,3\cdot2288,41-1890,36\cdot117,1=-15,28$

$a1=6\cdot2288,41-(117,1)26\cdot1890,36-96,3\cdot117,1=1,72$

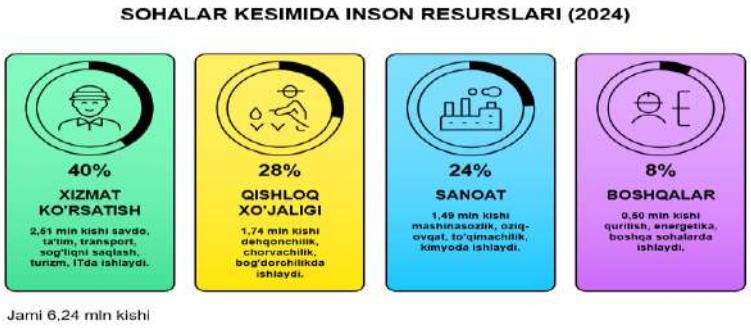
Aniqlangan ko‘rsatkichlar shuni ko‘rsatmoqdaki, iqtisodiy faol aholi miqdori o‘rtasidagi bog‘liqlik bo‘yicha korrelyatsiya koeffitsiyenti 1,72 hamda ozod had miqdori -15,28 ga teng ekan. Ushbu ikki ko‘rsatkich asosida regressiya tenglamasi ishlab chiqiladi:

$Y=1,72X-15,28$

Ishlab chiqilgan regressiya tenglamasi asosida O‘zbekistonda iqtisodiy faol aholi sonini ixtiyoriy birlikka oshirish orqali mamlakatning mehnat unumdorligini aniqlash mumkin. Masalan, mamlakatda iqtisodiy faol aholi sonini 22,0 mln kishiga yetkazilganda, mehnat unumdorligi quyidagicha bo‘ladi:

$Y=1,72\cdot22,0-15,28=37,84-15,28=22,56$ ming so‘m

O‘zbekistonda iqtisodiy faol aholi sonini 22,0 mln kishiga yetkazilganda, mehnat unumdorligi 22,56 ming so‘mga teng bo‘ladi. Bundan kelib chiqadiki, mamlakatda inson resurslarini samarali boshqarish hamda ularga sarmoya kiritish darajasi mehnat unumdorligiga katta ta’sir ko‘rsatadi. Shunday qilib, Sohalar kesimida inson resurslari tahlilini qiladigan bo‘lsak, O‘zbekistonda inson resurslarini sohalar kesimida tahlil qilishda quyidagi guruhlarga ajratish mumkin (2-rasm).



[19] Muallif tomonidan tizimlashtirilgan, 2025

2-rasm.O‘zbekistonda sohalar kesimida inson resurslari taqsimoti[20]

2024-yil ma’lumotlariga ko‘ra, O‘zbekistonda jami band aholi soni 6,24 million kishini tashkil etadi. Bu aholining iqtisodiy faol qismini ifodalaydi va mamlakat iqtisodiyotining asosiy mehnat resurslarini ko‘rsatadi. Xizmat ko‘rsatish sohasi 40% ulush bilan yetakchi o‘rinni egallaydi. Bu O‘zbekiston iqtisodiyotining tertiarizatsiya jarayoni (xizmat ko‘rsatish sohasining o‘sishi) borayotganini ko‘rsatadi. 2,51 million kishi bu sohada band bo‘lib, savdo, ta’lim, transport, sog‘liqni saqlash, turizm va IT kabi zamonaviy yo‘nalishlarni qamrab oladi.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalariga asoslangan holda quyidagi xulosalar ishlab chiqildi:

Birinchidan, O‘zbekistonda inson resurslariga qilingan sarmoyalar nafaqat moliyaviy sarflar emas, balki uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta’minlovchi strategik investitsiya hisoblanadi. Bu sarmoyalar demografik, ta’lim va mehnat bozori komponentlariga ajratib, ularning samaradorligini aniqroq baholash mumkin.

Ikkinchidan, O‘zbekiston misolida o‘tkazilgan tahlil natijasida iqtisodiy faol aholi va mehnat unumdorligi o‘rtasida ijobiy regressiya bog‘liqligi aniqlandi (Y = 1,72X - 15,28). Bu bog‘liqlik inson resurslariga sarmoya kiritishning mehnat samaradorligiga bevosita ta’sirini tasdiqlaydi.

Uchinchidan, “XNS” (Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara) metodikasi inson resurslariga yo‘naltirilgan mablag‘larning samaradorligini baholashda optimal muvozanatni topishga imkon beradi. Bu metodika nafaqat sarmoyalarni qisqartirishga, balki natijadorlikni oshirishga qaratilgan kompleks yondashuvni ta’minlaydi.

Takliflar:

Birinchidan, sarmoyalarni kategoriyalash tizimini joriy etish. Davlat va korxonalar inson resurslariga qilingan barcha sarmoyalarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri, rivojlantiruvchi, ijtimoiy va bilvosita guruhlarga ajratib, har bir kategoriya bo‘yicha alohida hisobga olish tizimini yaratishi kerak.

Ikkinchidan, “XNS” metodikasini amaliyotga joriy qilish. Davlat va korxonalar o‘z faoliyatida “Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara” metodikasidan foydalanib, sarmoyalar va natijadorlik o‘rtasidagi optimal nisbatni aniqlashi va strategik qarorlar qabul qilishi lozim.

Uchinchidan, HR-analitika va MIRI tizimini rivojlantirish. Inson resurslariga qilingan sarmoyalar samaradorligini baholash uchun zamonaviy IT-yechimlar, ma’lumotlar omborlari va vizual analitika vositalaridan foydalanish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.– 320 p.

2. Cascio W.F., Boudreau J.W. Investing in people: financial impact of human resource initiatives. – 3rd ed. – Upper Saddle River: Pearson Education, 2019. – 384 p.

[20] Muallif ishlanmasi

3. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. O‘zbekiston aholisining demografik va mehnat ko‘rsatkichlari 2024. – Toshkent, 2024.
4. Muallif tahlili va hisob-kitoblari. Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, 2024.
5. Fitz-enz J. The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance. – 3rd ed. – New York: AMACOM, 2020. – 304 p.
6. Huselid M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance // Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38, No. 3. – P. 635-672.
7. Phillips J.J., Phillips P.P. Return on investment in training and performance improvement programs. – 3rd ed. – Burlington: Elsevier, 2021. – 456 p.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – 5-е изд. – М.: Инфра-М, 2021. – 712 с.
9. Труханович Л.В. Оценка эффективности управления персоналом организации. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 192 с.
10. Шакиржанова, Г. О., & Усманова, Н. М. (2025). РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ KPI ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. O‘ZBEKISTONDA FANLARARO INNOVATSIYALAR VA ILMIY TADQIQOTLAR JURNALI, 4(46), 22-28.
11. Marupovna, U. N. (2025). ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA XATARLARNI BOSHQARISH. Journal of marketing, business and management, 4(5), 115-120.
12. Zafarovich, A. J., & Marupovna, U. N. (2025). BARQAROR TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA EKOLOGIK MENEJMENTNING O 'RNI. INTERNATIONAL JOURNAL OF INTEGRATED SCIENCES, 1(1).
13. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. Экономика и социум, (6-2 (109)), 1064-1067.
14. Marupovna, U. N. (2025). SANOAT KORXONALARIDA RESURSLARNI BOSHQARISHNING XORIJ TAJRIBALARI. Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика), (13. I), 1955-1965.

Rabbimqulova Shahnoza Ga‘yrat qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-125 guruh talabasi. **e-mail:** Shahnozarabbimqulova862@gmail.com
Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

AKADEMIK KO‘NIKMANING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI

Anotatsiya. *Ushbu maqolada akademik kunikmalarning talabalar faoliyatidagi ahamiyati va dolzarbligi keng qamrovda tahlil qilinadi. Akademik kunikmalar talabaning ilmiy va kasbiy rivojlanishida asosiy vosita sifatida qaraladi. Maqolada talabalarda akademik kunikmalarni shakllantirishning*

zamonaviy usullari, ularning shaxsiy, ijtimoiy va kasbiy rivojlanishga ta'siri, shuningdek ta'lim jarayonida qo'llash imkoniyatlari yoritilgan.

Tadqiqot davomida tanqidiy fikrlash, axborot bilan ishlash, yozma va og'zaki kommunikatsiya hamda vaqtni boshqarish ko'nikmalarining talaba faoliyatidagi o'rni tahlil qilinadi. Akademik kunikmalarni rivojlantirish talabaning mustaqil fikrlashini, ijodkorligini va ilmiy salohiyatini oshiradi. Shuningdek, maqolada ushbu ko'nikmalarni rivojlantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ham berilgan.

Аннотация. *В данной статье подробно анализируется значение и актуальность академических навыков в деятельности студентов. Академические навыки рассматриваются как основной инструмент развития студентов в научной и профессиональной сферах.*

В статье рассматриваются современные методы формирования академических навыков, их влияние на личностное, социальное и профессиональное развитие студентов. Особое внимание уделяется развитию критического мышления, навыков работы с информацией, письменной и устной коммуникации, а также управлению временем.

Развитие академических навыков способствует формированию самостоятельного мышления, креативности и готовности к профессиональной деятельности. Также представлены практические рекомендации по их эффективному развитию в образовательном процессе.

Annotation. *This article provides a comprehensive analysis of the importance and relevance of academic skills in student activities. Academic skills are considered a key tool for students' development in scientific and professional fields.*

The article examines modern methods of developing academic skills and their impact on personal, social, and professional growth. Special attention is given to critical thinking, information literacy, written and oral communication, and time management.

The development of academic skills enhances students' independent thinking, creativity, and readiness for professional careers. The article also offers practical recommendations for effectively integrating these skills into the educational process.

Kalit so'zlar: *akademik kunikmalar, talaba faoliyati, tanqidiy fikrlash, axborot savodxonligi, kasbiy tayyorgarlik, ta'lim sifati.*

Ключевые слова: *академические навыки, деятельность студентов, критическое мышление, информационная грамотность, профессиональная подготовка*

Key words: *academic skills, student activity, critical thinking, information literacy, professional preparation.*

Kirish. Zamonaviy ta'lim tizimi talabalardan nafaqat nazariy bilimlarni egallashni, balki ularni amaliyotda qo'llashni, mustaqil fikrlashni va ijodiy yondashuvni talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, akademik kunikmalar talabaning ilmiy va kasbiy rivojlanishida muhim ahamiyat kasb etadi.

Akademik ko‘nikmalar o‘quv jarayonini samarali tashkil etish, ma’lumotlarni tahlil qilish va ulardan to‘g‘ri foydalanish imkonini beradi. Ular talabaning ilmiy salohiyatini oshirib, uni zamonaviy mehnat bozoriga tayyorlaydi.

Mazkur maqolaning maqsadi – akademik kunikmalarning talabalar faoliyatidagi ahamiyati va dolzarbligini o‘rganish hamda ularni rivojlantirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Asosiy qism. Akademik kunikmalar talabaning o‘quv va ilmiy faoliyatini samarali tashkil etish qobiliyatlarini o‘z ichiga oladi. Ular bir nechta asosiy yo‘nalishlardan iborat bo‘lib, har biri talaba rivojida muhim o‘rin tutadi.

Birinchidan, tanqidiy fikrlash ko‘nikmasi talabalar uchun eng muhim kompetensiyalardan biridir. Bu ko‘nikma orqali talaba ma’lumotlarni tahlil qiladi, ularni baholaydi va asoslangan xulosalar chiqaradi. Natijada, u mustaqil fikrlay oladigan shaxs sifatida shakllanadi.

Ikkinchidan, axborot bilan ishlash ko‘nikmalari zamonaviy axborot jamiyatida alohida ahamiyatga ega. Talaba turli manbalardan ma’lumotlarni izlash, saralash va ulardan samarali foydalanishni bilishi zarur. Bu ilmiy ishlar sifatini oshiradi.

Uchinchidan, tadqiqot olib borish ko‘nikmalari talabaning ilmiy faoliyatga jalb etilishida muhim rol o‘ynaydi. Talaba muammoni aniqlash, maqsad qo‘yish, metod tanlash va natijalarni tahlil qilishni o‘rganadi. Bu esa uning mantiqiy fikrlashini rivojlantiradi.

To‘rtinchidan, kommunikatsiya ko‘nikmalari talabaga o‘z fikrini aniq va ravon ifodalash imkonini beradi. Ilmiy maqolalar yozish, prezentatsiyalar qilish va muhokamalarda ishtirok etish bu ko‘nikmani rivojlantiradi.

Beshinchidan, vaqtni boshqarish ko‘nikmalari talabalar uchun juda muhimdir. O‘quv yuklamasini to‘g‘ri taqsimlash orqali ular samarali natijalarga erishadi.

Shuningdek, akademik kunikmalar talabaning ijtimoiy rivojlanishiga ham ta’sir ko‘rsatadi. Guruh ishlari, seminarlar va ilmiy anjumanlarda qatnashish orqali talabalar jamoada ishlashni o‘rganadi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, akademik kunikmalari rivojlangan talabalar o‘qishda yuqori natijalarga erishadi va kasbiy faoliyatda muvaffaqiyatli bo‘ladi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, akademik kunikmalar talabaning har tomonlama rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. Ular o‘quv jarayonini samarali tashkil etish, bilimlarni chuqur o‘zlashtirish va amaliyotda qo‘llash imkonini beradi.

Akademik kunikmalar orqali talabalar mustaqil fikrlashni, muammolarni hal qilishni va ijodiy yondashuvni o‘rganadi. Bu esa ularni zamonaviy mehnat bozorida raqobatbardosh mutaxassisga aylantiradi.

Shu sababli, ta’lim muassasalarida akademik kunikmalarni rivojlantirishga alohida e’tibor qaratish zarur. Zamonaviy pedagogik texnologiyalar, innovatsion yondashuvlar va amaliy mashg‘ulotlar orqali bu ko‘nikmalarni yanada rivojlantirish mumkin.

Natijada, akademik kunikmalarga ega talabalar nafaqat bilimli, balki keng fikrlaydigan, ijtimoiy faol va kasbiy jihatdan yetuk shaxs sifatida shakllanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. UNESCO. *Learning to Live Together: Academic Skills and Social Development.* – Paris, 2022.
2. Назаров Ф.Ф. *Ta’lim jarayonida akademik kunikmalar.* – Toshkent: Fan, 2020.
3. Brown P. *Critical Thinking and Student Success.* – New York: Springer, 2019.
4. Smith J. *Information Literacy for University Students.* – Oxford: Oxford University Press, 2021.
5. Academic Skills in Higher Education. – London: Routledge, 2018.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Muxamadieva Nargiza Abduhamidovna- Samargand igtisodiyot servis instituti MXT-S-122 guruh talabasi

BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH

Annotatsiya. Maqolada boshqaruv faoliyatining asosiy elementlari hamda ularni boshqaruv jarayonida samarali qo‘llash usullari tahlil qilinadi. Rahbarning mas’uliyati, qarorlar qabul qilish jarayoni, xodimlarni rag‘batlantirish va boshqaruv maslahatchilaridan foydalanishning ahamiyati yoritilgan. Tadqiqot natijalari tashkilot maqsadlariga erishishni samarali ta’minlashga oid amaliy tavsiyalarni o‘z ichiga oladi.

Kalit so‘zlar: boshqaruv, rahbar javobgarligi, boshqaruv jarayoni, xodimlarni motivatsiya qilish, boshqaruv maslahati

Har bir inson o‘z vaqtini, mehnatini va ijtimoiy ehtiyojlarini aniq maqsadlar sari yo‘naltirishga intiladi. Bu jarayonda amalga oshiriladigan harakatlar individual (yakka) yoki kollegial (jamoaviy) shaklda bo‘lishi mumkin. Ikkala shaklda ham faoliyat maqsadga erishish yo‘lidagi amallar va ularni bajarish tartibi bilan bog‘liq bo‘lib, tizimli yondashuv talab etadi. Yakka ishlash odatda qulay va tezkor hisoblanadi. Shu bilan birga, jamoaviy ishlar natijasi jamoaning o‘zaro munosabatlari va rahbarning boshqaruv qobiliyatiga bog‘liq bo‘ladi. Shu sababli samarali boshqaruvni tashkil etish har bir tashkilot uchun muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruv — bu rahbar yoki yetakchining xodimlar, jamoa yoki bo‘limga maqsadga muvofiq va doimiy tarzda ta’sir ko‘rsatish jarayonidir. Ushbu jarayon samarali bo‘lishi uchun boshqaruvning asosiy elementlaridan to‘g‘ri foydalanish talab etiladi:

− Maqsad va vazifalarni belgilash – ishlarning samaradorligi aniq va tushunarli maqsadlarga qaratilishiga bog‘liq.

− Rejalashtirish – mavjud resurslar, vaqt va imkoniyatlarni oqilona taqsimlash boshqaruvning poydevorini tashkil qiladi.

− Tashkillashtirish – ishlarni tizimlashtirish va jarayonlarni tartibga solish

orqali samaradorlik oshadi.

− Rahbarlik va motivatsiya – xodimlarni rag‘batlantirish va qarorlarni tushuntirish jamoaviy ish samaradorligini kuchaytiradi.

− Nazorat va tahlil – ish jarayonini kuzatish, natijalarni baholash va zarur bo‘lganda tuzatishlar kiritish imkonini beradi.

Ushbu elementlarni to‘g‘ri qo‘llash nafaqat ish unumdorligini oshiradi, balki jamoaviy muhitni mustahkamlaydi va tashkilot maqsadlariga erishishni ta’minlaydi.

Shu sababli har bir rahbar yoki boshqaruv subyekti ularni tizimli va maqsadli tarzda faoliyatida qo‘llashi zarur.

Korxona va tashkilotlar iqtisodiy, ilmiy, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalarida faoliyat yuritadi, ularning natijalari esa rejalashtirilgan va muvofiqlashtirilgan boshqaruv jarayoni asosida yuzaga keladi. Bu jarayon kommunikatsiya va tizimlilik xususiyatiga ega bo‘lib, tashkilotning maqsadlariga erishishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv jarayoni — bu tashkilot resurslarini maqsadga muvofiq shakllantirish va ulardan samarali foydalanish bo‘yicha uzluksiz va bir-biriga bog‘liq harakatlar majmuasidir. Bu jarayon rahbar va xodimlar o‘rtasidagi samarali muloqot, resurslarni oqilona taqsimlash va vazifalarni tizimli bajarish orqali tashkilotning umumiy maqsadlarini amalga oshirishga yordam beradi.

Boshqaruv jarayoni, ya’ni uzluksiz va o‘zaro bog‘liq harakatlar majmuini maqsad sari to‘g‘ri yo‘naltirish asosan rahbar zimmasiga yuklangan. Shu sababli rahbar doimiy ravishda o‘sishga intilib, faoliyatining izchil va samarali bo‘lishini ta’minlashga harakat qilishi lozim. Boshqaruv jarayonining qaysi bosqichida bo‘lmasin, rahbar o‘z faoliyati natijalari va boshqarayotgan bo‘lim ish faoliyatiga javobgardir. Shu nuqtai nazardan, “rahbar mas’uliyati” tushunchasi rahbarning boshqaruv jarayonidagi ish faoliyatini baholash va unga yuklangan vazifalarga munosabatini aniqlashda keng qo‘llaniladi. Boshqaruv mansabdor shaxsning o‘z zimmasidagi barcha vazifalarni to‘liq va sifatli bajarishi zarurligini ifodalaydi. Rahbarning mas’uliyati esa tashkilot maqsadlariga erishishda, mavjud resurslardan samarali foydalanishda va jamoaning ish jarayonini tartibga solishda muhim rol o‘ynaydi.

Darhaqiqat, har bir rahbarda birinchi navbatda shaxsiy javobgarlik va mas’uliyat tuyg‘usi shakllangan bo‘lishi lozim. Chunki unga berilgan mansab yoki lavozim nafaqat ishonch belgisi, balki ikki barobar mas’uliyatni ham anglatadi. Berilgan ishonchni oqlash va xizmat vazifalarini samarali bajarish rahbarning mas’uliyat bilan yondashishiga bog‘liq bo‘lib, bu tashkilot muvaffaqiyatining muhim omillaridan biridir. Shu sababli boshqaruv jarayoni va rahbar faoliyatida “rahbar mas’uliyati” tushunchasi eng asosiy hisoblanadi.

Rahbar mas’uliyati — rahbarlik madaniyatining muhim belgilaridan biri bo‘lib, u rahbarning ma’lum bir sohaga javobgarligini ifodalaydi. Bu mas’uliyat xodim yoki oddiy shaxs mas’uliyatidan ko‘lami va on’irligi jihatidan farq qiladi. Shu sababli, rahbar mas’uliyati har doim katta ahamiyatga ega hisoblanadi. Mas’uliyat avvalo har bir insonning vijdoni, iymoni hamda jamoa, jamiyat, Vatan va millat oldidagi burchini chuqur anglashdan iborat. Umuman olganda, mas’uliyat

rahbarning zimmasidagi vazifalarga nisbatan javobgarlik tuyg‘usini aks ettiradi. Mas’uliyatli rahbar eng avvalo o‘ziga, so‘ngra boshqalarga nisbatan talabchan bo‘ladi. Aksincha, rahbar faoliyatida yuzaga keladigan salbiy holatlar ko‘pincha shu mas’uliyat hissining yetishmasligidan kelib chiqadi.

Samimiy va sadoqatli ishlaydigan rahbar o‘z ish faoliyatini va natijalarni yaxshilash uchun xodimlarni ortidan ergashtira oladi. Zarur bo‘lganda u xodimlardan korxona yoki tashkilot maqsadlariga mos ravishda samarali va foydali mehnat qilishni talab qilishga qodir bo‘ladi. Bunday rahbarlarda xodimlarning talabni bajarishi faqat vakolat asosidagi buyruqni bajarish orqali emas, balki rahbarning o‘zi bilan birga harakat qilishi, jamoa va tashkilot manfaatlarini hisobga olishi, xodimlarga namuna bo‘lib, motivatsiya manbai sifatida xizmat qilishi orqali yuzaga keladi. Har qanday rahbar keng va chuqur fikrlash qobiliyatiga ega bo‘lishi bilan birga chaqqon, uddaburon, harakatchan va shijoatli bo‘lishi lozim. Shu sababli rahbarlik faoliyati tafakkur va harakat birligini talab qiladi. Rahbar bir vaqtning o‘zida o‘ylashi, mantiqiy xulosaga kelishi va o‘z qarorlarini amaliyotga tadbiq etishi zarur.

Avvalo, rahbar o‘zi boshqarayotgan tizim va tuzilma haqida yetarli dunyoqarash, bilim, tajriba va ko‘nikmaga ega bo‘lishi lozim. Shu bilan birga, u doim intiluvchan, o‘tkir zehnli va faol bo‘lishi kerak. Har bir xodimning vazifalarini to‘liq tushunish va zarurat paytida amaliy yordam ko‘rsatish rahbarning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Shundan kelib chiqadiki, rahbar nafaqat ma’lum bir sohaga, balki faoliyatining barcha jabhalarini chuqur anglab, iqtisodiy va huquqiy bilimlarga ega bo‘lishi, axborot texnologiyalaridan foydalanishi va chet tillarini bilishi zarur. Bu ko‘nikmalar boshqaruv jarayonini samarali rivojlantirish va maqsadlarga erishishda muhim rol o‘ynaydi.

Har qaysi rahbar qanchalik tajribali va bilimli bo‘lmasin, faoliyati davomida qaror qabul qilish va ularni amaliyotga tadbiq etishga diqqat bilan yondashishi zarur. Qaror qabul qilish jarayonida tashkilot a’zolari va xodimlar fikri muhim ahamiyat kasb etadi, ammo oxirgi qarorni rahbar qabul qiladi. Shu bilan birga, ko‘zlangan maqsad va natija jamoa hamda tashkilotning umumiy natijasi sifatida baholanadi. Boshqaruv jarayonida beriladigan maslahatlar rahbarga rivojlanish strategiyasini takomillashtirish, qo‘shimcha o‘sish imkoniyatlarini aniqlash va murakkab muammolarni hal etishda yordam beradigan mutaxassis yordami sifatida xizmat qiladi. Maslahatchi ijtimoiy menejer sifatida umumijtimoiy va umuminsoniy manfaatlarni hisobga olib, jamiyatning turli jabhalariga moslashadi va tashkilotdagi holatlarni majmuaviy baholashda o‘z bilim va tajribasidan foydalanadi. Murakkab masalalarni hal etish jarayonida esa u eng yuqori toifali ekspert va mutaxassislarni jalb qiladi.

Boshqaruv bo‘yicha maslahatlar turli sohalarda turlicha bo‘lishi mumkin, ammo ularning asosiy maqsadi korxona va tashkilotning rivojlanishiga xizmat qilishdan iborat. Maslahatlarning samaradorligi va foydaliligi maslahatchilarning malaka darajasi va faoliyat sifatiga bog‘liq. Rahbarlar boshqaruv maslahatchilarini turli shakllarda jalb qiladilar: ular tashqi manbadan yollangan bo‘lishi yoki tashkilot xodimlari ichidan tanlangan bo‘lishi mumkin. Ichki xodimlardan tanlangan maslahatchilar rasmiy yoki norasmiy o‘rinbosar sifatida faoliyat

yuritadi. Maslahatlar ko‘lami va sifati mavjud muammolarni bartaraf etishda, tashkilotning rivojlanish ko‘rsatkichlarini yuqori darajada ushlab turishda muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga, rahbarning professional rivojlanishida turli obyektiv va subyektiv omillar mavjud bo‘lib, ular shaxsning boshqaruv sohasida o‘sishiga ba’zan to‘sqinlik qilishi mumkin. Shu omillar rahbarga kasbiy jihatdan o‘zini yangilab namoyon etish va faoliyati bilan soha talablariga mosligini aniqlash imkonini ham beradi. Har qanday professional inqiroz shaxsning kasb bilan identifikatsiyasi borasidagi ziddiyatni ifodalaydi: insonning kasb sohasida o‘zini yangicha ifodalash zaruriyati, avvalgi identifikatsiyasini saqlab qolish niyati bilan to‘qnashadi. Shu sababli rahbar va mutaxassislar faoliyatini doimiy rivojlantirib borishi, yangiliklar va maslahatlar orqali professional o‘sishni ta’minlashi zarur.

Tabiiyki, har qanday faoliyat va harakat doim rejalashtirilganidek silliq va bir tekisda davom etavermaydi. Ayniqsa, ish jarayoni, shaxsiy va jamoaviy

professionalizm rivojiga salbiy ta’sir ko‘rsatadigan holatlar rahbarlik faoliyatida teztez uchrab turadi. Bunday holatlar rahbarning son’lin’i va ish samaradorligiga jiddiy ta’sir qilishi mumkin. Shu sababli boshqaruv jarayonini strategik tarzda tashkil etish muhim bo‘lib, kichik xatolar ham katta oqibatlarga olib kelishi mumkin. Asosiy javobgarlik rahbar zimmasida bo‘ladi. Ba’zi rahbarlar iloji boricha xato qilmaslikka harakat qiladilar, ammo vaziyat yuzaga kelganda muammoni bartaraf etishga kirishadilar. Boshqalar esa masalalarni o‘z holiga tashlab qo‘yishadi yoki xizmat vazifasidan bo‘shash uchun ariza topshiradilar. Shu bilan birga, qiyinchiliklar rivojlanish uchun turtki bo‘lishi mumkin. Ayrim rahbarlar muammoni hal etib, o‘z tajriba darajasini oshiradi va bundan motivatsiya oladilar. Bu esa rahbarlik faoliyatini yangi bosqichga ko‘tarishga yordam beradi.

Prezidentimiz rahbarlarga shunday murojaat qiladilar: “Ish yuzasidan talabchanlik qilish boshqa odamlarning shaxsiyatiga tegish butunlay boshqa masala. Odamlar ish yuzasidan sizga bo‘ysinishi mumkin, ammo boshqa holatlarda siz bilan teng huquqqa ega ekanini hech qachon unutmaslik kerak… Xalqimiz oriyatli va nomusli, adolatsizlik va nohaqlikka chidashi mumkin emas. Haqiqiy rahbar odamlarning bardoshini sinash uchun emas, balki ularga munosib shart-sharoit yaratish, on’irliklarini yengillashtirish uchun tayinlanadi. Har bir rahbar — vazir, hokim yoki tashkilot boshlin’i bo‘lsin — odob-ahloqi va madaniyati bilan boshqalarga o‘rnak bo‘lishi lozim.” Bu fikrlar rahbarlarga o‘z faoliyatini qayta ko‘rib chiqish, shaxsiy xulosalar chiqarish va rahbarlik tajribasini yanada rivojlantirish imkonini beradi. Endilikda rahbarlar ortiqcha hashamat yoki noodatiy karyera uchun ishlamaydi; ular belgilangan maoshni kutib o‘tirish o‘rniga jamiyat va xalq orasida faoliyat yuritmoqda. Boshqaruv sohasida korrupsiyaning kamayishi, muammolar va takliflarning o‘z vaqtida hal etilishi rahbarlik jarayonining samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Shunday qilib, har bir sohaning rivoji muhim bo‘lsa-da, boshqaruv jarayonlarida rahbarlik faoliyatining rivoji asosiy omil hisoblanadi. Chunki barcha sohalar o‘zaro bog‘liq bo‘lib, ularning rivoji boshqaruvning rivojidan kelib chiqadi. Yuqorida keltirilgan tavsiyalar va fikrlarni chuqur o‘rganish va amaliyotga tadbiq etish boshqaruv sohasida ijobiy natijalarni beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Xojiyev, E. Davlat va jamiyat boshqaruvining huquqiy asoslari. Toshkent: “Yangi kitob”, 2017. – 257 bet.
2. Haydarov, A. Madaniyat va san’at sohasini boshqarish asoslari. O‘quv qo‘llanma. Toshkent: “Kamalak” nashriyoti, 2019. – 192 bet.
3. Xolov, A. Boshqaruv qarorlari ijrosini ta’minlashda rahbar mas’uliyati. Toshkent: “Akademiya”, 2014. – 124 bet.
4. Xolov, A. Boshqaruv qarorlari ijrosini ta’minlashda rahbar mas’uliyati. – 19-bet.
5. Boymurodov, N. Rahbar psixologiyasi. Toshkent: “Yangi asr avlod”, 2016. – 132 bet.
6. Rahmatullayeva, N., Kamolov, A. Ijtimoiy menejment. O‘quv qo‘llanma. Toshkent: “Iqtisod-Moliya”, 2017. – 288 bet.
7. Mahmudov, I. Boshqaruv professionalizimi: psixologik tahlil. Toshkent: “Akademiya” nashriyoti, 2011. – 304 bet.
8. Salimov, O., Qurbonboyev, Q., Bekmurodov, M., Tangriyev, L. Boshqaruv hikmati. Toshkent: N’afur N’ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, “Ta’lim” nashriyoti, 2018. – 168 bet.

Файзиева Машҳура Қосимовна - Макроиқтисодиёт ва ҳудудий тадқиқотлар институти, таянч докторант **e-mail:** *mashhurafayziyeva2023@gmail.com*
Tel.: +998946133066

ТОШКЕНТ ШАҲРИДА ЦИРКУЛЯР ИҚТИСОДИЁТ ТАМОЙИЛЛАРИНИ ЖОРИЙ ҚИЛИШ ВА МАИШИЙ ЧИҚИНДИЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

Ўзбекистон Республикасида сўнгги йилларда барқарор ривожланиш ва “Яшил иқтисодиёт” га ўтиш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири сифатида белгиланмоқда. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йилда қабул қилинган “Ўзбекистон Республикасининг 2019–2030 йилларга мўлжалланган яшил иқтисодиётга ўтиш стратегияси тўғрисида”ги Фармонида ресурслардан оқилона фойдаланиш, чиқиндиларни қайта ишлаш улушини ошириш ва циркуляр иқтисодиёт элементларини жорий этиш муҳим вазифалар сифатида қайд этилган. Ушбу стратегия минтақалар даражасида иқтисодий ўсишни экологик барқарорлик билан уйғунлаштиришга қаратилган.[21]

Маиший чиқиндиларни бошқариш бугунги кунда жаҳондаги энг долзарб экологик муаммолардан бири ҳисобланади. Айниқса, урбанизация жараёнлари тезлашиб бораётган шароитда йирик шаҳарларда чиқиндилар ҳажмининг ортиши ушбу масалани янада кескинлаштирмоқда. Ўзбекистонда ҳам мазкур соҳани тартибга солиш ва такомиллаштириш мақсадида қатор норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинган. Жумладан, “Чиқиндилар

[21] “2019-2030 йиллар даврида Ўзбекистон Республикасининг «яшил» иқтисодиётга ўтиш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида” ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори, 04.10.2019 йилдаги ПҚ-4477-сон

тўғрисида”ги Қонун, шунингдек 2019–2028 йилларда қаттиқ маиший чиқиндилар билан боғлиқ ишлар стратегияси мамлакатда чиқиндиларни бошқаришнинг институционал ва иқтисодий асосларини белгилаб берди. Бундан ташқари, Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёев томонидан чиқиндиларни қайта ишлаш, улардан энергия ишлаб чиқариш ва экологик барқарорликни таъминлаш масалалари давлат сиёсати даражасига кўтарилган. Хусусан, чиқиндиларни самарали бошқариш орқали атроф-муҳитни муҳофаза қилиш ва аҳоли саломатлигини таъминлаш устувор вазифа сифатида белгиланган.

Шунингдек, **2019-2028 йиллар даврида Ўзбекистон Республикасида қаттиқ маиший чиқиндилар билан боғлиқ ишларни амалга ошириш стратегияси**га мувофиқ аҳолини қаттиқ маиший чиқиндиларни тўплаш ва олиб чиқиб кетиш бўйича хизматлар билан қамраб олиш кўламини 100 фоизга етказиш; ҳосил бўладиган қаттиқ маиший чиқиндиларнинг камида 60 фоизини қайта ишлашни таъминлаш вазифалари устувор қилиб белгиланган. [22]

Ўзбекистон Республикасида, хусусан Тошкент шаҳрида аҳоли сони ва маиший чиқиндилар ҳажмининг йилдан-йилга ортиб бориши мавжуд чиқиндиларни бошқариш тизимини такомиллаштиришни тақозо этмоқда. Ҳозирги кунда маиший чиқиндиларнинг асосий қисми полигонларга йўналтирилаётган бўлиб, уларни қайта ишлаш даражаси пастлигича қолмоқда. Бу ҳолат шаҳар ер ресурсларига ортиқча босим ўтказади, атроф-муҳитга салбий таъсир кўрсатади ҳамда иқтисодий нуқтаи назардан қўшимча имкониятларнинг йўқотилишига олиб келади.

Тошкент шаҳри мамлакатнинг энг йирик мегаполиси сифатида маиший чиқиндилар ҳосил бўлиши бўйича етакчи ҳудуд ҳисобланади. Аҳоли сонининг ортиши, иқтисодий фаолликнинг кенгайиши ва истеъмол маданиятининг ўзгариши натижасида шаҳарда чиқиндилар ҳажми йил сайин ортиб бормоқда. Сўнгги маълумотларга кўра, Ўзбекистонда йилига 15 миллион тоннадан ортиқ маиший чиқиндилар ҳосил бўлади ва бунинг сезиларли қисми Тошкент шаҳри ҳиссасига тўғри келади. Бироқ чиқиндиларни қайта ишлаш даражаси ҳали ҳам паст бўлиб, Президент таъкидлаганидек, чиқиндиларнинг атиги 4–5 фоизи қайта ишланмоқда.[23]

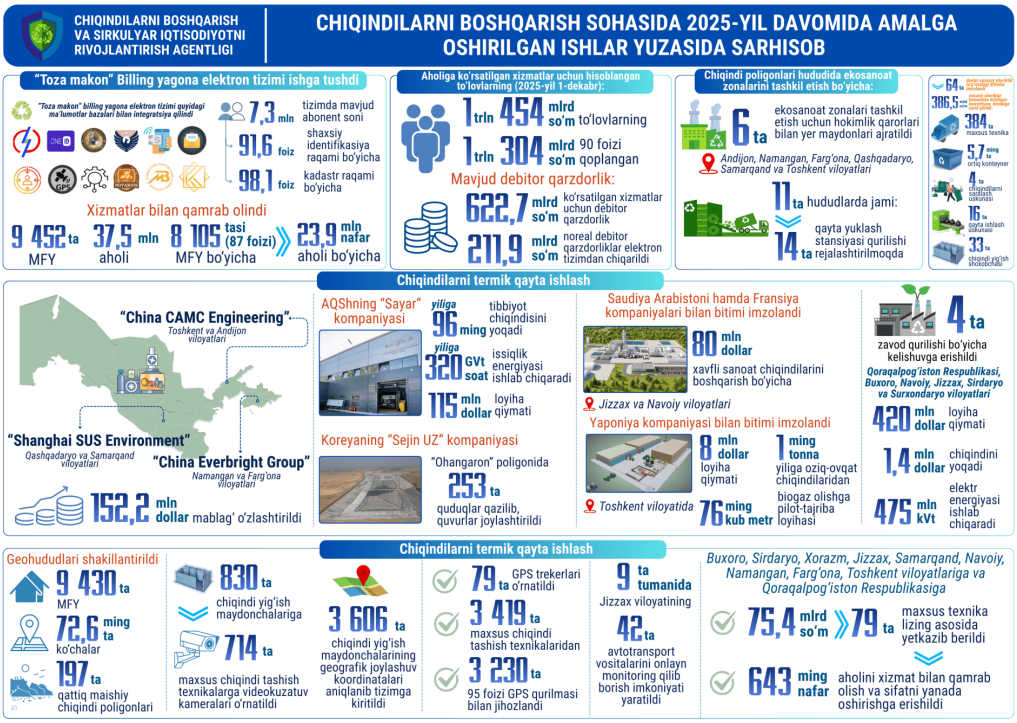
Тошкент шаҳрида ҳосил бўладиган маиший чиқиндилар таркиби асосан органик чиқиндилар, пластик, қоғоз, шиша ва металлардан иборат. Органик чиқиндиларнинг улуши юқори бўлиб, бу уларни компостлаш ёки биогаз ишлаб чиқариш орқали қайта ишлаш имкониятларини яратади. Шу билан бирга, пластик ва қоғоз каби материаллар иқтисодий жиҳатдан қимматли ресурслар бўлишига қарамасдан, улардан тўлиқ фойдаланиш даражаси пастлигича қолмоқда.

Ҳозирги вақтда Тошкент шаҳрида чиқиндиларни йиғиш ва ташиш

[22] 2019-2028 йилларда Ўзбекистон Республикасида қаттиқ маиший чиқиндилар билан боғлиқ ишларни амалга ошириш стратегияси. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 17 апрелдаги ПҚ-4291-сон қарорига 1-ИЛОВА

[23] https://kun.uz/en/news/2026/01/15/uzbekistan-records-151-million-tons-of-municipal-waste-in-2025

тизими асосан марказлашган тарзда ташкил этилган. Сўнгги йилларда мазкур соҳада рақамли технологиялар жорий қилиниб, чиқиндиларни ташиш жараёнини мониторинг қилиш имкониятлари кенгайди. Жумладан, транспорт воситалари GPS орқали назорат қилиниши ва “Toza Makon” каби ахборот тизимларининг жорий этилиши хизмат самарадорлигини оширишга хизмат қилмоқда. (1-расм) Бироқ чиқиндиларни манбада саралаш тизимининг етарли даражада йўлга қўйилмагани қайта ишлаш жараёнларининг самарадорлигини пасайтирмоқда.



1-расм. Чиқиндиларни бошқариш соҳасида 2025 йилда амалга оширилган чора-тадбирлар[24]

Тошкент шаҳрида қайта ишлаш соҳаси аста-секин ривожланиб бораётган бўлса-да, унинг улуши ҳали ҳам чекланган. Чиқиндиларнинг асосий қисми махсус полигонларга жойлаштирилади. Бу эса ер ресурсларининг камайиши, атмосферага зарарли газлар чиқиши ва экологик муаммоларнинг кучайишига олиб келмоқда. Шу сабабли чиқиндиларни бошқариш тизимини комплекс тарзда такомиллаштириш зарурати ортиб бормоқда.

Сўнгги йилларда давлат томонидан мазкур соҳани ривожлантиришга қаратилган ислоҳотлар амалга оширилмоқда. Айланма иқтисодиёт тамойилларини жорий этиш, чиқиндиларни қайта ишлашни кенгайтириш ва улардан энергия ишлаб чиқариш каби йўналишлар устувор аҳамият касб этмоқда. Бу эса Тошкент шаҳрида маиший чиқиндиларни бошқариш тизимини янги босқичга олиб чиқиш имконини беради.

Хулоса қилиб айтганда, Тошкент шаҳрида маиший чиқиндиларни бошқариш тизими ривожланиш босқичида бўлиб, сўнгги йилларда амалга оширилган ислоҳотлар уни такомиллаштириш учун мустаҳкам замин яратди.

[24] https://gov.uz/en/sanitation/news/view/117269

Бироқ мавжуд муаммоларни бартараф этиш учун комплекс ва тизимли ёндашув зарур. Айланма иқтисодиёт тамойилларини кенг жорий этиш, ресурслардан самарали фойдаланиш ва аҳолининг экологик маданиятини ошириш орқали шаҳарда барқарор чиқиндиларни бошқариш тизимини шакллантириш мумкин.

Тошкент шаҳрида маиший чиқиндиларни бошқариш тизимини такомиллаштириш мақсадида қуйидаги амалий чора-тадбирларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ:

Биринчи навбатда, чиқиндиларни манбада саралаш тизимини жорий этиш зарур. Бунинг учун аҳоли пунктларида алоҳида «Ақлли» контейнерлар ўрнатиш, чиқиндиларни ажратиб топширган фуқароларни иқтисодий рағбатлантириш ва кенг кўламли тарғибот ишларини олиб бориш лозим.

Иккинчидан, қайта ишлаш инфратузилмасини ривожлантириш муҳим аҳамиятга эга. Хусусан, пластик, қоғоз ва органик чиқиндиларни қайта ишлаш бўйича замонавий заводларни ташкил этиш ва хусусий секторни ушбу жараёнга кенг жалб қилиш талаб этилади.

Учинчидан, чиқиндидан энергия ишлаб чиқариш технологияларини жорий этиш зарур. Бу орқали чиқиндилар ҳажмини камайтириш билан бирга қўшимча энергия манбаларини шакллантириш мумкин.

Тўртинчидан, рақамли бошқарув тизимларини кенгайтириш орқали чиқиндиларни йиғиш ва ташиш жараёнларини оптималлаштириш мумкин. “Ақлли” контейнерлар ва онлайн мониторинг тизимлари хизмат самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

Бешинчидан, аҳолининг экологик маданиятини оширишга қаратилган таълим ва тарғибот ишларини кучайтириш зарур. Мактаб ва олий таълим муассасаларида экологик таълимни ривожлантириш орқали узоқ муддатли ижобий натижаларга эришиш мумкин.

Xilola Nematovna Ochilova – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi dotsenti v.b., PhD
Dilroz Xamroliyeva – SamISI, Buxgalteriya hisobi va Menejment fakulteti, BT-123 guruh talabasi

XODIMLARNI BOSHQARISHNING INNOVATSION USULLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqola xodimlarni boshqarish sohasidagi innovatsion usullarni har tomonlama tahlil qiladi, zamonaviy tashkilotlar duch kelayotgan raqobatbardosh va jadal o‘zgaruvchan muhitda inson kapitalini samarali boshqarishning ahamiyatini ta’kidlaydi. Unda raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt (SI) va bashoratli analitika kabi ilg‘or texnologiyalarning kadrlar resurslari jarayonlariga ta’siri ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, moslashuvchan ish muhiti, xodimlarning farovonligini ta’minlash, uzluksiz malaka oshirish va tashkiliy madaniyatni shakllantirish strategiyalari muhokama etiladi. Maqola innovatsion HR amaliyotlari tashkilotlarga o‘z faoliyatini optimallashtirishga, xodimlarning jalb qilinishini oshirishga va strategik maqsadlarga erishishga qanday yordam berishini ko‘rsatadi. SI kabi yangi texnologiyalarning afzalliklari*

bilan bir qatorda ularning cheklovlari va etik masalalari ham tanqidiy yondashuv bilan baholanadi.

Kalit so‘zlar: *Xodimlarni boshqarish, innovatsiya, raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt, moslashuvchan ish, bashoratli analitika, tashkiliy madaniyat.*

Abstract. *This article comprehensively analyzes innovative methods in human resource management, emphasizing the importance of effective human capital management in the competitive and rapidly changing environment faced by modern organizations. It examines the impact of advanced technologies such as digital transformation, artificial intelligence (AI), and predictive analytics on HR processes. Strategies for fostering flexible work environments, ensuring employee well-being, continuous upskilling, and shaping organizational culture are also discussed. The article demonstrates how innovative HR practices help organizations optimize their operations, enhance employee engagement, and achieve strategic goals. Alongside the benefits of new technologies like AI, their limitations and ethical considerations are critically evaluated.*

Keywords: *Human resource management, innovation, digital transformation, artificial intelligence, flexible work, predictive analytics, organizational culture*

Аннотация. *Данная статья всесторонне анализирует инновационные методы в управлении персоналом, подчеркивая важность эффективного управления человеческим капиталом в конкурентной и быстро меняющейся среде, с которой сталкиваются современные организации. В ней рассматривается влияние передовых технологий, таких как цифровая трансформация, искусственный интеллект (ИИ) и предиктивная аналитика, на процессы управления человеческими ресурсами. Также обсуждаются стратегии создания гибкой рабочей среды, обеспечения благополучия сотрудников, непрерывного повышения квалификации и формирования организационной культуры. Статья показывает, как инновационные HR-практики помогают организациям оптимизировать свою деятельность, повышать вовлеченность сотрудников и достигать стратегических целей. Наряду с преимуществами новых технологий, таких как ИИ, критически оцениваются их ограничения и этические аспекты.*

Ключевые слова: *Управление персоналом, инновации, цифровая трансформация, искусственный интеллект, гибкий график работы, предиктивная аналитика, организационная культура.*

Kirish. Bugungi globallashgan va raqamli dunyoda tashkilotlar misli ko‘rilmagan o‘zgarishlar tezligi bilan yuzlashmoqda. Texnologik taraqqiyot, demografik siljishlar va mehnat bozorining tobora o‘zgaruvchan talablari inson resurslarini (HR) boshqarishga bo‘lgan an’anaviy yondashuvlarni qayta ko‘rib chiqishni talab qiladi. An’anaviy HR funksiyalaridan voz kechib, strategik hamkorlik, innovatsiya va ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilishga o‘tish zarurati paydo bo‘ldi. "Xodimlarni boshqarishning innovatsion usullari" tushunchasi tashkilotlarga o‘z xodimlarining to‘liq salohiyatini ro‘yobga chiqarishga, raqobatbardosh ustunlikka erishishga va kelajakdagi muvaffaqiyatlarini ta’minlashga yordam beradigan ilg‘or amaliyotlar, texnologiyalar va strategiyalarni o‘z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarishning innovatsion usullarini atroflicha o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, uning nazariy asoslari, zamonaviy yondashuvlari, raqamli transformatsiyaning roli, moslashuvchan ish muhitining ahamiyati, malaka oshirish strategiyalari va tashkiliy madaniyatni shakllantirish mexanizmlarini tahlil qiladi. Maqolaning maqsadi innovatsion HR amaliyotlarini ilmiy asoslab berish va ularning tashkiliy samaradorlikka ta’sirini ko‘rsatishdan iborat.

Xodimlarni boshqarishdagi innovatsiyalar nazariy jihatdan "strategik inson resurslarini boshqarish" va "inson kapitali nazariyasi" bilan chambarchas bog‘liq. Strategik HRM tashkilotning maqsadlariga erishish uchun HR amaliyotlarini umumiy biznes strategiyasi bilan uyg‘unlashtirishni ta’kidlaydi. Inson kapitali nazariyasi esa xodimlarning ko‘nikmalari, bilimlari va qobiliyatlarini tashkilot uchun qimmatli aktiv sifatida ko‘rib chiqadi, ularga investitsiya qilish tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga hissa qo‘shishini ta’kidlaydi. Innovatsion usullar bu ikki nazariya negizida shakllanib, ularni zamonaviy texnologiyalar va moslashuvchan yondashuvlar bilan boyitadi.

Raqamli transformatsiya va ilg‘or HR texnologiyalari hozirgi davrning asosiy harakatlantiruvchi kuchlaridan biridir. Raqamli transformatsiya inson resurslarini boshqarishga (HRM) chuqur ta’sir ko‘rsatadi va texnologiyalarning inson resurslariga bo‘lgan munosabatni qanday o‘zgartirayotganini ko‘rsatadi [1]. Globallashuv va raqamlashtirish davrida sun’iy intellekt (SI), bulutli yechimlar va avtomatizatsiya kabi zamonaviy axborot va kommunikatsiya texnologiyalarining integratsiyasi butun HR tizimini tubdan o‘zgartirmoqda. An’anaviy usullar ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, murakkab ishlash tahlili, virtual ta’lim platformalari va masofaviy ishning tobora ortib borayotgan yangi, dinamik yondashuvlar bilan almashtirilmoqda. Tadqiqotlar HR mutaxassislarining rivojlanayotgan rollarini ta’kidlab, raqamli muhitda muvaffaqiyat qozonish uchun raqamli savodxonlik, moslashuvchanlik va strategik fikrlash kabi asosiy kompetensiyalarning muhimligini ko‘rsatadi [1].

Bashoratli analitika HR rejalashtirishda muhim rol o‘ynaydi. Bu usullar mehnat bozori va ichki korporativ ma’lumotlardan foydalanib, korxona darajasidagi HR strategiyalarini yaxshilashda muhim ahamiyat kasb etadi [2]. Bashoratli modellar xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni aniq prognoz qilish, malaka bo‘shliqlarini aniqlash va xodimlarning potentsial oqimini oldindan baholash imkoniyatini beradi. Ular boshqaruv qarorlarini optimallashtirishga, mehnat unumdorligini oshirishga va strategik rejalashtirish jarayonlarini mustahkamlashga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi [2]. Bashoratli analitikani integratsiya qilish raqamli muhitda inson resurslari siyosatini shakllantirish uchun yangi imkoniyatlar ochib beradi va ishchi kuchini yanada samarali va ma’lumotlarga asoslangan boshqaruvni ta’minlaydi.

Sun’iy intellektning HRMga integratsiyasi katta e’tiborga sazovor bo‘lmoqda. SI ishga olish, ishga joylashtirish, o‘qitish, ish faoliyatini boshqarish, kompensatsiya va inson kapitalini saqlab qolish kabi turli HR funksiyalarida samaradorlik va natijadorlikni oshiradi [4]. SI tizimlari ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilishni osonlashtiradi va ishchi kuchini rejalashtirishni yaxshilaydi. Ular samaradorlikni oshirish, inson xatolarini kamaytirish va jarayonlarni

soddalashtirish potentsialiga ega. Shu bilan birga, SI bilan bog‘liq jiddiy xavotirlar ham mavjud. Ular orasida insonning kognitiv xatosi, kirish ma’lumotlaridagi xatolar natijasida yuzaga keladigan noto‘g‘ri natijalar va shaffoflikni kamaytiruvchi "qora quti muammolari" mavjud [4]. Ba’zi mutaxassislar SI ni inson qobiliyatlarini almashtirib, ishchi kuchi demografiyasiga ta’sir qiladigan tahdid sifatida ko‘rishadi [4].

Berg va Johnstonning "HRMda SI: empirizm chegaralari" nomli ishchi hujjatida SI ning HRMga tez integratsiyasi tanqidiy baholanadi [3]. Mualliflar SI ning ishga olish, kompensatsiya, jadval tuzish va ish faoliyatini boshqarish kabi asosiy HR funksiyalarida samaradorlik va adolatni oshirish va’dasi ko‘pincha noto‘g‘ri ekanligini ta’kidlaydilar. Ular SI vositalarini baholash uchun uch parametrli tizimni (maqsad, ma’lumotlar va dasturlash) taklif qiladilar. Ushbu tizimni qo‘llagan holda, ular SI tizimlari ko‘pincha qisqartiruvchi yoki yomon moslashtirilgan maqsadlarni amalga oshirishi, sifatsiz yoki noto‘g‘ri ma’lumotlarga tayanishi va shaffof bo‘lmagan usullarda dasturlashtirilishi kabi jiddiy cheklovlarni aniqlaydilar. Bu tizimli kamchiliklar SI ning HRMda foydaliligini cheklaydi va firmalar hamda ularning xodimlari uchun muhim huquqiy, axloqiy va amaliy xavflarni keltirib chiqaradi [3].

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu maqola sifatli, tahliliy va konseptual tadqiqotga asoslangan bo‘lib, xodimlarni boshqarishning innovatsion usullari bo‘yicha mavjud ilmiy adabiyotlar va strategik hisobotlarning tanqidiy sintezini o‘z ichiga oladi. Tadqiqot desk research (stolda o‘tkazilgan tadqiqot) yondashuvidan foydalanib, tegishli ilmiy maqolalar, ishchi hujjatlar va ekspert xulosalarini tahlil qilish orqali amalga oshirildi. Maqolaning maqsadi innovatsion HR amaliyotlarining nazariy asoslarini, amaliy imkoniyatlarini va cheklovlarini baholash, shuningdek, kelajakdagi tendentsiyalarni aniqlashdan iborat. Bu yondashuv mavzuning ko‘p qirrali tabiatini to‘liq o‘rganishga va mavjud bilimlarni birlashtirishga imkon beradi, shu bilan birga yangi texnologiyalarning ta’siriga tanqidiy baho beradi.

Moslashuvchan ish muhiti va xodimlarning farovonligini ta’minlash strategiyalari innovatsion HRM ning yana bir muhim qismidir. Global pandemiya va texnologik yutuqlar moslashuvchan va gibrid ish modellariga o‘tishni sezilarli darajada tezlashtirdi [5]. Ushbu strategik hisobot moslashuvchan ish tartiblarining evolyutsiyasini, shu jumladan so‘nggi pandemiya tajribalari va yangi qonunchilik bilan bog‘liq omillarni o‘rganadi. Shuningdek, u masofaviy yoki gibrid muhitda xodimlarning ruhiy va moliyaviy farovonligini qo‘llab-quvvatlash strategiyalarini hamda yuqori mahsuldorlikni moslashuvchan ish imkoniyatlari bilan muvozanatlash yondashuvlarini o‘z ichiga oladi. Hisobotda, shuningdek, boshqaruvchilarni tarqatilgan ish muhitida samarali rahbarlik qilish uchun malakasini oshirish bo‘yicha eng yaxshi amaliyotlar va hamkorlik hamda innovatsiyalarni kuchaytirish uchun ofis joylarini qayta belgilash masalalari muhokama qilinadi [5].

Malaka oshirish, uzluksiz ta’lim va ma’lumotlarga asoslangan HR qarorlari tashkilotlarning doimiy o‘zgaruvchan ehtiyojlariga javob berish uchun muhimdir. Raqamli transformatsiya kontekstida virtual ta’lim platformalari va onlayn kurslar

xodimlarning yangi ko‘nikmalarni egallashlari uchun qulay imkoniyatlar yaratadi [1]. Malaka oshirish nafaqat xodimlarning individual rivojlanishiga xizmat qiladi, balki tashkilotning umumiy inson kapitali qiymatini ham oshiradi. Ma’lumotlarga asoslangan HR qarorlari, jumladan bashoratli analitika yordamida, tashkilotlar o‘qitish dasturlarini samaraliroq rejalashtirishi, xodimlarning ehtiyojlarini aniqlashi va investitsiyalarning qaytishini baholashi mumkin [2].

Innovatsion tashkiliy madaniyatni shakllantirish va samaradorlikni baholash ham asosiy ustuvor yo‘nalishlardir. Innovatsiyalar va moslashuvchanlikni qo‘llab-quvvatlaydigan madaniyatni yaratish tashkilotlarga o‘zgarishlarga tezda moslashishga yordam beradi. Bu ochiq muloqot, xodimlarning ishtirokini rag‘batlantirish, xatolardan saboq olish va eksperimentlarga sharoit yaratishni o‘z ichiga oladi. Ish faoliyatini baholashning an’anaviy usullari o‘rniga doimiy fikr-mulohaza, 360 darajali baholash va real vaqt rejimida ishlashni nazorat qilishni o‘z ichiga olgan tizimlar joriy etilmoqda. Bu usullar xodimlarning rivojlanishiga ko‘proq e’tibor qaratadi va ularga maqsadlariga erishishda yordam beradi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, xodimlarni boshqarishning innovatsion usullari zamonaviy tashkilotlar uchun raqobatbardoshlikni saqlash va barqaror o‘sishni ta’minlashda fundamental ahamiyat kasb etadi. Raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt, bashoratli analitika va moslashuvchan ish modellarining integratsiyasi HR funksiyalarini tubdan o‘zgartirib, ularni yanada strategik, samarali va ma’lumotlarga asoslangan qilmoqda. Texnologiyalar HR mutaxassislarining rolini qayta belgilab, ulardan raqamli savodxonlik, moslashuvchanlik va strategik fikrlash kabi yangi kompetensiyalarni talab qiladi.

Biroq, bu innovatsiyalarni joriy etishda ehtiyotkorlik va tanqidiy yondashuv zarur. Sun’iy intellekt kabi texnologiyalar yuqori samaradorlik va aniqlikni va’da qilsa-da, ularning maqsadlari, ma’lumotlar sifati va dasturlash shaffofligidagi cheklovlar huquqiy va axloqiy xavflarni keltirib chiqarishi mumkin. Tashkilotlar ushbu muammolarni hal qilishlari va insonning qaror qabul qilishdagi rolini saqlab qolishlari kerak.

Kelajakda innovatsion HR amaliyotlari xodimlarga qaratilgan bo‘lishda davom etadi. Xodimlarning farovonligi, uzluksiz ta’lim va malaka oshirishga investitsiya qilish, shuningdek, inklyuziv va moslashuvchan tashkiliy madaniyatni shakllantirish tashkilotlarning muvaffaqiyatining asosini tashkil etadi. Inson va SI ning hamkorligi, xususan, etik va shaffof SI tizimlarining rivojlanishi HR ning kelajakdagi istiqbollarini belgilaydi. Tashkilotlar doimiy o‘rganish, moslashuvchanlik va innovatsiyalarga intilish orqali kelajakdagi mehnat dunyosining talablariga muvaffaqiyatli javob bera oladilar.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

[1] Boxall, P., & Purcell, J. Strategiya va Inson resurslarini boshqarish. London: Palgrave Macmillan, 2016.

[2] Johnson, R. D., & Stone, M. E. Raqamli HR: Texnologiyaga asoslangan iste’dodlarni boshqarish bo‘yicha qo‘llanma. London: Kogan Page, 2019.

[3] Huselid, M. A., Becker, B. E., & Barry, R. E. "Ishchi kuchi hisob kartasi: Strategiyani amalga oshirish uchun inson kapitalini boshqarish." Inson Resurslarini Boshqarish, vol. 40, no. 1, 2001, pp. 1-13.

[4] Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. "Texnologiyaning inson resurslarini boshqarish kelajagiga ta’siri." Inson Resurslarini Boshqarish Sharhi, jild. 25, son. 2, 2015, bet. 236-241.

[5] Fitz-enz, J., & Mattox, J. HR uchun Bashorat Qiluvchi Analitika. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014.

Rayimqulova Gulsevar Farxod qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-325 guruh talabasi

Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

AKADEMIK KO‘NIKMALARINING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI (KENGAYTIRILGAN TAHLIL)

Annotatsiya. Ushbu maqolada oliy ta’lim muassasalarida tahsil olayotgan talabalarning akademik ko‘nikmalarini (tanqidiy fikrlash, axborot bilan ishlash, vaqtni boshqarish, ilmiy yozish va raqamli savodxonlik) rivojlantirishning ahamiyati va bugungi kundagi dolzarbligi chuqurlashtirilgan holda tahlil qilinadi. Shuningdek, xalqaro xulosalar va ta'lim standartlari asosida tizimli muammolar va ularning yechimlari taklif etiladi**.**

Kalit so‘zlar: akademik ko‘nikmalar, tanqidiy fikrlash, mustaqil ta'lim, axborot savodxonligi, AI va akademik halollik, learning poverty, gibrid ta'lim, ta’lim sifati.

Kirish. Oliy ta’lim tizimida talabaning muvaffaqiyati faqatgina ma'ruzalarda qatnashish va bilimlarni yodlash bilan o‘lchanmaydi. Zamonaviy ta'lim muhiti talabadan murakkab akademik ko‘nikmalarni talab etadi. Ayniqsa, global o‘zgarishlar va inqirozlar davrida mustaqil ta'lim olish ko‘nikmasining yo‘qligi jiddiy oqibatlarga olib kelishi tahlil qilingan. Masalan, Jahon banki (World Bank) simulyatsiyalarida o‘qish yo‘qotishlari va yetarli kompensatsiya bo‘lmasa, “learning poverty” (ta'lim qashshoqligi) darajasi 53% dan 63% gacha oshishi mumkinligi qayd etilgan. Bu bevosita talabalarda mustaqil akademik ko‘nikmalarning yetarli darajada shakllanmaganligi bilan ham bog‘liq.

O‘zbekistonda ham oliy ta’limni rivojlantirish bo‘yicha 2030-yilgacha konsepsiyada ta’lim sifatini yaxshilash, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash va raqamli yondashuvlarni kuchaytirish kabi ustuvor vazifalar belgilangan. OTM sharoitidagi amaliy kuzatuvlar shuni ko‘rsatadiki, talabalarning fanni o‘zlashtirishidagi asosiy to‘siq intellektual salohiyat emas, balki axborotni saralash, tahlil qilish va vaqtni to‘g‘ri taqsimlash kabi bazaviy akademik ko‘nikmalarning oqsashidir.

Maqsad. Talabalar faoliyatida akademik ko‘nikmalarning tutgan o‘rnini xalqaro tajriba (UNESCO, World Bank, OECD) va O‘zbekistonning normativ hujjatlari asosida ilmiy asoslash hamda OTM sharoitida ushbu ko‘nikmalarni takomillashtirish bo‘yicha innovatsion modellarni taklif qilish.

Tahlil va natijalar: Asosiy akademik ko‘nikmalar va ularning o‘rni

1) Axborot va raqamli savodxonlik hamda tanqidiy fikrlash

Hozirgi axborot asrida ma'lumot topish muammo emas, uni qabul qilish va xolis saralash asosiy masaladir. Talaba ishonchli manbalarni **(maqolalar, xalqaro hisobotlar)** tasdiqlanmagan ma'lumotlardan ajrata olishi kerak. Shu bilan birga, global miqyosda axborotni izlash va o‘zlashtirishda raqamli tengsizlik hamon jiddiy to‘siq bo‘lib qolmoqda. UNESCO ma’lumotlariga ko‘ra, **826 million** o‘quvchida uy sharoitida kompyuter yo‘q, **706 millionida** esa internetga kirish imkoni mavjud emas. Bu holat talabalarning raqamli muhitda akademik ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun bir xil sharoitga ega emasligini ko‘rsatadi.

Vaqtni va resurslarni mustaqil boshqarish (Time management)

Oliy ta'limda mustaqil ta'limning ulushi yuqori. Ayniqsa, LMS (Moodle, HEMIS va h.k.) asosidagi boshqaruv modellarida o‘quv jarayoni tartibga tushadi. Ammo talaba deadline'larga rioya qilishni, katta hajmdagi vazifalarni qismlarga bo‘lishni eplay olmasa, tizim qanchalik mukammal bo‘lmasin, natija past bo‘ladi.

3) Akademik yozish va kommunikatsiya

Fikrni og‘zaki bildirish va uni qat'iy ilmiy uslubda, ishonchli dalillar bilan, plagiatga yo‘l qo‘ymasdan yozma ifodalash ikki xil narsa. 2025-yilda maxsus davlat akkreditatsiyasi indikatorlarida ta’lim dasturlarini baholashda raqamli komponentlar va tizimlilik masalasi kuchliroq talab sifatida ko‘rinadi. Ushbu tizim doirasida talabalardan sifatli mustaqil ishlar, esselar va kurs ishlarini yozish ko‘nikmasi keskin talab etiladi.

4) Yangi texnologiyalarga moslashish: AI va akademik halollik

OECD sun’iy intellektning ta’lim va ko‘nikmalar tizimiga ta’siri kuchayib borayotganini, shu sababli ta’lim amaliyoti qayta ko‘rib chiqilishi kerakligini ta’kidlaydi. Zamonaviy talaba uchun sun'iy intellekt (AI) vositalari muhim yordamchiga aylanib bormoqda. Biroq, OECD ta'kidlaganidek, GenAI (generativ sun'iy intellekt) dan ehtiyotkor foydalanish zarur. Talabalar AI'ni "tayyor javob" ko‘chirib olish uchun emas, balki tushunmagan joyini izohlash, murakkab tushunchalarni soddalashtirish va reja tuzish vositasi sifatida qo‘llashni (akademik halollik) o‘rganishlari shart.

Xulosa va amaliy tavsiyalar. Xulosa qilib aytganda, raqobatbardosh mutaxassis bo‘lib yetishish uchun kuchli akademik ko‘nikmalar bazasi shakllantirilishi shart. Bunga erishish uchun ta'lim jarayonini faqat texnik vosita emas, balki boshqaruv, pedagogika va o‘quvchi faolligini qamrab oluvchi yaxlit ta'lim ekotizimi sifatida ko‘rish kerak.

Ushbu ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun ta'lim jarayoniga quyidagilarni tatbiq etish tavsiya qilinadi:

OTM va tizim darajasida:

Gibrid ta'lim modelini joriy qilish: UNICEF ta'kidlaganidek, barqaror va chidamli ta’lim tizimlarini qurish muhim. Gibrid model (**auditoriya + onlayn)** amaliy fanlar uchun kuchli yechim bo‘lib, auditoriyada “masala yechish laboratoriyasi”, onlayn LMS platformalarida esa nazariya va feedback orqali talabaning mustaqil ishlash ko‘nikmasini o‘stiradi.

Adaptiv yondashuvni joriy etish: Talabalarning akademik ko‘nikma darajasi (start darajasi) turlicha bo‘lganligi sababli, turli darajadagi topshiriqlar va

individual ta'lim trayektoriyalarini yaratish ularning o‘zlashtirishdagi uzilishlarini kamaytiradi.

O‘qituvchi darajasida:

Aralash baholashga o‘tish: Akademik halollikni ta'minlash uchun baholashni faqat yopiq testlarga emas, balki ko‘proq masala yechish jarayoni, izoh, og‘zaki himoya, kichik loyiha va refleksiyaga tayangan holda tashkil etish.

Darsni 10–15 daqiqalik bloklarga va mini-topshiriqlarga bo‘lish orqali talabaning diqqati va faolligini ushlab turish.

Talaba darajasida:

Haftalik reja, taym-menejment va kichik maqsadlar (mikro-maqsadlar) qo‘yish orqali "darsga kirish" va vazifalarni bajarish intizomini shakllantirish.

Tadqiqot yozishda faqatgina **"natijaga"** e'tibor qaratmay, balki tadqiqot metodikasi va yechim bosqichlarini ilmiy tahlil qilish ko‘nikmasini o‘zlashtirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

UNESCO Education and the Global Divide: Statistics on Home Computer and Internet Access.

World Bank. Learning Poverty: Simulations on the Impact of School Closures on Education.

UNICEF. Remote Learning Readiness and Resilience: Lessons from Global Experiences.

OECD. Digital Education Outlook 2026: AI, Skills, and the Future of Learning Practice.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida (PF-5847-son).

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarori. 2025-yil uchun oliy ta’lim muassasalarining maxsus davlat akkreditatsiyasi indikatorlari va ta’lim sifatini baholash mezonlari (3716-son).

World Bank. Digital Transformation in Education: Strategy, Governance, and Infrastructure.

UNESCO. Global Education Monitoring Report: Addressing Digital Inequ

Xilola Nematovna Ochilova – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi dotsenti v.b., PhD

Yahyobek Hamidov – SamISI, Buxgalteriya hisobi va Menejment fakulteti, BT-123 guruh talabasi

SHAXSLARARO MUNOSABATLAR VA NOTIQLIK SAN’ATINING BOSHQARUVDA AHAMIYATI

Annotatsiya. *Ushbu ilmiy maqola boshqaruv faoliyatida muloqot, shaxslararo munosabatlar va notiqlik san’atining muhim rolini atroflicha tahlil qiladi. Maqolada ushbu ko‘nikmalarning tashkiliy samaradorlikka, jamoa hamjihatligiga va yetakchilik ta’sirchanligiga ta’siri ko‘rib chiqiladi. Muloqotning*

nazariy asoslari, uning turlari va samarali shaxslararo munosabatlarni shakllantirish omillari yoritiladi. Shuningdek, notiqlik san'atining menejerlik vositasi sifatidagi ahamiyati, uni rivojlantirish usullari va doimiy takomillashtirish strategiyalari ilmiy adabiyotlar tahlili asosida bayon qilinadi. Tadqiqotda mavjud ilmiy manbalar sintez qilinib, boshqaruvda inson omili bilan ishlashning dolzarbligi asoslab beriladi.

Kalit so'zlar: *boshqaruv, muloqot, shaxslararo munosabatlar, notiqlik san'ati, rahbariyat, liderlik, menejment.*

Аннотация. *В данной научной статье подробно анализируется важная роль общения, межличностных отношений и ораторского искусства в управленческой деятельности. В статье рассматривается влияние этих навыков на организационную эффективность, сплоченность команды и эффективность лидерства. Освещаются теоретические основы общения, его виды и факторы формирования эффективных межличностных отношений. Также на основе анализа научной литературы излагается значение ораторского искусства как инструмента управления, методы его развития и стратегии постоянного совершенствования. В исследовании синтезируются имеющиеся научные источники и обосновывается актуальность работы с человеческим фактором в управлении.*

Ключевые слова: *управление, общение, межличностные отношения, ораторское искусство, руководство, лидерство, менеджмент.*

Abstract. *This scientific article comprehensively analyzes the important role of communication, interpersonal relations, and the art of public speaking in management activities. The article examines the impact of these skills on organizational effectiveness, team cohesion, and leadership effectiveness. The theoretical foundations of communication, its types, and factors contributing to the formation of effective interpersonal relationships are highlighted. Also, based on the analysis of scientific literature, the significance of the art of public speaking as a management tool, methods of its development, and strategies for its continuous improvement are described. The study synthesizes existing scientific sources and substantiates the relevance of working with the human factor in management.*

Keywords: *management, communication, interpersonal relations, oratory, leadership, leadership, management.*

Kirish. Zamonaviy boshqaruv tizimida tashkilotning muvaffaqiyati nafaqat moddiy resurslar va texnologik imkoniyatlar bilan, balki inson kapitalini samarali boshqarish, xodimlar o'rtasidagi hamkorlikni ta'minlash va rahbariyatning ta'sirchanligi bilan chambarchas bog'liqdir. Bu jarayonda muloqot, shaxslararo munosabatlar va notiqlik san'ati boshqaruvning ajralmas va hal qiluvchi komponentlari hisoblanadi. Samarali muloqot tashkiliy maqsadlarga erishishda, qarorlar qabul qilishda, mojarolarni hal etishda va jamoada ijobiy muhitni yaratishda asosiy o'rin tutadi. Shaxslararo munosabatlar xodimlar o'rtasida ishonch, hurmat va o'zaro tushunishni shakllantirishga xizmat qilsa, notiqlik san'ati rahbarlarga o'z g'oyalarini ishonchli tarzda yetkazish, jamoani ilhomlantirish va tashkiliy madaniyatni mustahkamlash imkonini beradi. Ushbu maqolaning maqsadi boshqaruvda muloqotning nazariy asoslarini, samarali

shaxslararo munosabatlarning ahamiyatini va notiqlik san’atining menejerlik vositasi sifatidagi rolini tahlil qilishdan iborat. Shuningdek, maqolada bu ko‘nikmalarni rivojlantirish usullari va doimiy takomillashtirish strategiyalari yoritiladi. Mavzuning dolzarbligi shundaki, globallashuv va raqamli transformatsiya sharoitida boshqaruvning murakkablashuvi, xodimlarning turli madaniyat va qadriyatlarga egaligi menejerlardan yuqori darajadagi muloqot va ijtimoiy ko‘nikmalarni talab qiladi.

Boshqaruvda muloqot va shaxslararo munosabatlar masalasi ko‘plab ilmiy tadqiqotlar va nazariy ishlar markazida bo‘lgan. Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, muloqot insonning ijtimoiy mavjudoti uchun fundamental ehtiyoj bo‘lib, shaxsning shakllanishida asosiy omil hisoblanadi. Samarali muloqot madaniyatini rivojlantirish har bir kishi uchun muhim bo‘lib, uning tarkibiga o‘zaro ta’sir ko‘nikmalarini, hissiyotlarni boshqarishni va suhbatdoshning ehtiyojlari va istaklarini inobatga olgan holda unga qiziqish uyn’otish qobiliyatini rivojlantirish kiradi. Muloqot jarayonida turli to‘siqlar, jumladan, psixologik, vaziyatli, mazmunli va motivatsion to‘siqlar yuzaga kelishi mumkin. Tinglash ko‘nikmasining yetishmasligi yoki "teskari aloqa"ning yo‘qligi, ko‘pincha o‘z-o‘ziga markazlanishdan kelib chiqadigan muhim to‘siqlardan biridir. Shu sababli, muloqot nafaqat o‘zaro ta’sirni osonlashtiradi, balki shaxsning dunyoqarashini kengaytiradi, psixikasini rivojlantiradi va ijtimoylashuvga, umuman shaxsiy rivojlanishga sezilarli hissa qo‘shadi.

Shaxslararo munosabatlar esa jamiyatdagi ijtimoiy-ierarxik pon’onani tashkil etuvchi shaxslar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirlarning murakkab majmuasi sifatida ta’riflanadi. Bu munosabatlar asosan turli xil muloqot usullari orqali jamiyat a’zolari o‘rtasida o‘rnatilgan aloqalarga asoslanadi. Muhim muloqot turlari orasida tashqi ko‘rinish, tana harakatlari va imo-ishoralar orqali namoyon bo‘ladigan vizual yoki noverbal shakllar, shuningdek, on’zaki nutqni o‘z ichiga olgan lingvistik muloqot ham muhim o‘rin tutadi. Afektiv muloqot hamda iqtisodiy va siyosiy sohalardagi kabi murakkab jamiyat tuzilmalarining progressiv rivojlanishidan kelib chiqadigan maxsus "tillar" yoki muloqot tizimlari ham e’tirof etiladi. Liderlik va boshqaruv samaradorligi nuqtai nazaridan, samarali rahbarlar kamroq gapirishdan ko‘ra ko‘proq tinglashga ustuvor ahamiyat beradilar, xodimlarga o‘z g‘oyalarini ifodalashga imkoniyat yaratadilar va chuqurroq tushunishni rivojlantirish uchun savollar beradilar, shu bilan ularning qadrini namoyish etadilar. Ular jamoa qoniqishini va operatsion barqarorlikni ta’minlash uchun o‘z liderlik uslublari bo‘yicha faol ravishda fikr-mulohazalarni izlaydilar.

Ishonchli munosabatlarni qurish ochiqlik, e’tiborlilik va adolat orqali amalga oshiriladi, bu esa xodimlarni muhim masalalar bilan ularga murojaat qilishga undaydi. Haqiqiy rahbarlar xodimlarning ehtiyojlariga n’amxo‘rlik qilish orqali ularning hayotini yaxshilashga intiladilar, qulaylik va ishdan qoniqish asosida kuchli va hamjihat jamoa quradilar. Bundan tashqari, ular o‘z xatolarini tan olishadi, buni kuch belgisi deb bilishadi, bu hurmat qozonadi, shaxsiy benuqsonlikdan ko‘ra vazifalarni to‘g‘ri bajarishga ustuvor ahamiyat berishadi. Nihoyat, samarali rahbarlar qat'iyatli xarakterni saqlaydilar, qiyin paytlarda qat'iy qarorlar qabul qiladilar va o‘z prinsiplaridan taviz bermasdan doimiy ravishda

vijdonan harakat qiladilar. Tibbiy deontologiya va bioetika sohasidagi o‘quv dasturlari ham bemorlar bilan muloqotga katta e’tibor qaratib, on’zaki va noverbal usullar, maslahat berish texnikalari hamda bemorning fe’l-atvori, temperamenti va hissiy holatlarini tushunishni batafsil yoritadi. Ushbu dasturlar samarali on’zaki muloqotning muhim qoidalarini belgilaydi, jumladan, uzmasdan faol tinglash, n’iybat yoki mubolan’asiz rost gapirish, hissiy portlashlardan saqlanish va odobsiz til yoki tasdiqlanmagan ma’lumotlardan qochish muhimligini ta’kidlaydi. Garchi ushbu tamoyillar tibbiyot sohasiga oid bo‘lsa-da, ularning universal ahamiyati boshqaruv muloqotiga ham tatbiq etilishi mumkin. Rahbarlar ham xuddi shunday, o‘z jamoalarini boshqarishda ishonch, ochiqlik va professionallikni saqlashlari shart.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqot kompleks tahliliy-sintez metodologiyasiga asoslangan bo‘lib, mavjud ilmiy adabiyotlarni, nazariy konsepsiyalarni va empirik tadqiqot natijalarini chuqur o‘rganish va umumlashtirishga qaratilgan. Bu stol usti tadqiqoti bo‘lib, birlamchi ma’lumotlar yin’ishga qaratilmagan. Maqolada mavzuga oid turli manbalardan olingan ma’lumotlar sifat jihatidan tahlil qilingan va yagona mantiqiy tizimga solingan. Asosiy e’tibor muloqot, shaxslararo munosabatlar va notiqlik san’atining boshqaruvdagi ahamiyatini, ularning o‘zaro bog‘liqligini va tashkiliy samaradorlikka ta’sirini ochib berishga qaratilgan. Metodologiya, shuningdek, ushbu ko‘nikmalarni rivojlantirish bo‘yicha amaliy tavsiyalarni ishlab chiqish uchun eng yaxshi amaliyotlarni va yetakchilik nazariyalarini sintez qilishni ham o‘z ichiga oladi. Hedging texnikalaridan foydalanish ilmiy bayonotlarning obyektivligi va asosliligini ta’minlashga yordam beradi.

Boshqaruvda muloqotning nazariy asoslari va tashkiliy turlari. Muloqot - bu ikki yoki undan ortiq shaxs o‘rtasida ma’lumot, g‘oyalar, hissiyotlar va tushunchalarni almashish jarayoni bo‘lib, u tashkilotda muvofiqlikni ta’minlash, vazifalarni bajarish va umumiy maqsadlarga erishish uchun hayotiy ahamiyatga ega. U axborot uzatish, motivatsiya, nazorat va hissiy ifoda kabi bir qator vazifalarni bajaradi. Muloqot asosan on’zaki (nutq, taqdimotlar), yozma (hisobotlar, elektron pochta, e’lonlar), noverbal (tana tili, imo-ishoralar, mimika, ko‘z kontakti) va affektiv turlarga bo‘linadi. Tashkilot ichida rasmiy (vertikal, gorizontal, diagonal) va norasmiy (n’iybat, mish-mishlar) muloqot kanallari mavjud. Samarali muloqotga to‘siq bo‘luvchi omillar qatoriga tinglash mahoratining yo‘qligi, noto‘g‘ri idrok, hissiy to‘siqlar, madaniy farqlar va axborotning haddan tashqari ko‘pligi kiradi. Samarali shaxslararo munosabatlar: Menejerlik mahoratining asosiy komponenti. Tashkilotda samarali shaxslararo munosabatlarni o‘rnatish menejerlik mahoratining eng muhim jihatlaridan biridir. Ular jamoa ruhiyatini shakllantiradi, mojarolarni oldini oladi va hal qiladi, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi hamda umumiy tashkiliy madaniyatni mustahkamlaydi. Menejer ochiqlik, e’tiborlilik va adolat kabi sifatlarni namoyish etish orqali xodimlar bilan ishonchli munosabatlarni qurishi lozim. Hurmat, halollik, kamtarlik, insonparvarlik va vijdonlilik kabi shaxsiy fazilatlar muloqotda muvaffaqiyatga erishishda muhim rol o‘ynaydi. Rahbarning empatiya va hissiy intellekti darajasi xodimlarning ehtiyojlarini tushunish va ularga moslashishda hal

qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Notiqlik san’ati – rahbariyatning ta’sirchan vositasi. Notiqlik san’ati rahbarlar uchun o‘z g‘oyalarini, qarashlarini va strategiyalarini jamoaga samarali yetkazish, ularni ilhomlantirish va maqsadlar sari yo‘naltirishning kuchli vositasidir. Effektli notiqlik rahbarga nafaqat axborot berish, balki ishontirish, ruhlantirish va yo‘naltirish imkoniyatini beradi. Xususan, jamoani birlashtirish, manfaatdor tomonlarga ta’sir o‘tkazish, tashkilotning qadriyatlarini singdirish va qiyin paytlarda xodimlarni qo‘llab-quvvatlashda notiqlik san’ati bebaho ahamiyatga ega. Liderlikdagi asosiy prinsiplardan biri bo‘lgan ko‘proq tinglash, fikr-mulohazalarni izlash va o‘z xatolarini tan olish ham notiqlik san’atining ajralmas qismi bo‘lib, suhbatdosh bilan ishonchli aloqa o‘rnatishga yordam beradi. Effektli notiqlikni rivojlantirish usullari va texnikalari. Effektli notiqlikni rivojlantirish tizimli yondashuvni talab qiladi. Birinchidan, nutqni puxta tayyorlash, auditoriyani tahlil qilish, aniq va tushunarli xabarni shakllantirish, shuningdek, nutq tuzilmasini mantiqiy ketma-ketlikda rejalashtirish muhim. Ikkinchidan, nutqni ijro etishda ovoz tonini, tembrini, intonatsiyasini boshqarish, tana tilidan (imo-ishoralar, mimika, ko‘z kontakti) oqilona foydalanish zarur. Uchinchidan, auditoriya bilan faol muloqotga kirishish, ularning savollariga javob berish, diqqatni jalb qilish uchun hikoyalardan foydalanish va faol tinglash orqali suhbatdoshni o‘ziga jalb etish lozim. Shu bilan birga, rostgo‘ylik, mubolan’adan qochish va hissiyotlarni boshqarish ham notiqlik san’atining fundamental qoidalaridandir. Muloqot va notiqlik ko‘nikmalarini doimiy takomillashtirish strategiyalari. Muloqot va notiqlik ko‘nikmalari doimiy ravishda takomillashtirilishi kerak bo‘lgan "tirik" ko‘nikmalardir. Bu jarayon o‘z-o‘zini baholash va introspeksiyadan boshlanadi. Rahbarlar muntazam ravishda o‘z muloqot uslublarini tahlil qilib, qaysi jihatlarni yaxshilash kerakligini aniqlashlari lozim. Fikr-mulohazalarni faol izlash, hamkasblar, xodimlar va mentorlardan olingan konstruktiv tanqidlarga ochiq bo‘lish muhimdir. Maxsus treninglar, seminarlar va notiqlik kurslarida ishtirok etish nazariy bilimlar va amaliy ko‘nikmalarni chuqurlashtirishga yordam beradi. Har bir menejer o‘z tashkilotida "muloqot madaniyatini" rivojlantirishga hissa qo‘shishi, turli xil xodimlar guruhlari bilan muloqot ehtiyojlariga moslashish strategiyalarini ishlab chiqishi zarur.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, boshqaruvda samarali muloqot, insonparvar shaxslararo munosabatlar va ta’sirchan notiqlik san’ati tashkilotning barqaror rivojlanishi va muvaffaqiyatining asosidir. Ular rahbarlarga jamoani birlashtirish, xodimlarni motivatsiya qilish, mojarolarni samarali hal qilish va tashkiliy madaniyatni mustahkamlash imkonini beradi. Muloqotning nazariy asoslarini tushunish, uning turlarini ajrata bilish va yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan to‘siqlarni bartaraf etish qobiliyati har bir menejer uchun muhimdir. Shaxslararo munosabatlarni shakllantirishda ishonch, ochiqlik, empatiya va adolat prinsiplariga amal qilish tashkilot ichida ijobiy va qo‘llab-quvvatlovchi muhitni yaratishga xizmat qiladi. Notiqlik san’ati esa rahbarlarga o‘z g‘oyalarini ishonchli tarzda yetkazish, jamoani ilhomlantirish va ta’sir o‘tkazish imkonini beruvchi kuchli vosita hisoblanadi. Bu ko‘nikmalarni doimiy ravishda takomillashtirish orqali zamonaviy menejerlar o‘z liderlik potentsialini to‘liq ro‘yobga chiqarishlari va

tashkilotning strategik maqsadlariga erishishlariga erishishlari mumkin. Kelajakdagi tadqiqotlar turli madaniy kontekstlarda boshqaruv muloqotining o‘ziga xos xususiyatlarini va raqamli muloqot platformalarining boshqaruvdagi ta’sirini yanada chuqurroq o‘rganishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

[1] Robbins, S. P., & Judge, T. A. Tashkiliy Xulq-atvor. Boston: Pearson, 2017.

[2] Adler, R. B., Elmhorst, J. M., & Lucas, E. M. Ish joyida muloqot: Biznes va kasblardagi muvaffaqiyat strategiyalari. New York: McGraw-Hill Education, 2018.

[3] Putnam, L. L., & Boys, S. "Aloqaning tashkiliy o‘zgarishlardagi rolini qayta ko‘rib chiqish: Tanqidiy nuqtai nazar." Amaliy Aloqa Tadqiqotlari Jurnali, vol. 40, no. 3, 2012, pp. 297-316.

[4] De Dreu, C. K. W. "Mojarolarni boshqarish uslublarining munosabatlardagi samaradorlik va qoniqishga ta’siri: o‘zaro bog‘liqlikning mo‘'tadillashtiruvchi ta’siri." Amaliy Psixologiya Jurnali, vol. 82, no. 3, 1997, pp. 317-324.

[5] Lim, J., & Ling, K. T. "Yetakchilik kommunikatsiyasi va izdoshlar sadoqati: Idrok etilgan tashkiliy adolatning vositachilik roli." Biznes Tadqiqotlari Jurnali, jild. 101, son. 10, 2019, b. 439-447.

6. Ochilova Khilola (2025). The concept of privileges and its essence. International journal of artificial intelligence, American Academic publishers, volume 05, issue 11,2025 – page 930-933 https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/7734/8567.

7. Ochilova Khilola. (2025). The Essence and Types of Material and Non-Material Compensations. American Journal of Economics and Business Management, 2025, 8(11), page 5568-5578/ https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/4167/3656.

8. Ochilova X.N., Obloberdiyev V.A. (2025). Journal of marketing, business and management (JMBM)/ Vol. 4 ISSUE 5 NOVEMBER 2025- page 2/51-2/55.

9. Ochilova Khilola (2025). Evaluation of the competitiveness of management efficiency in higher education institutions. International Bulletin of applied Science and Texnology. IF=9.2. IBAST ISSN: 2750-3402/ Volume 5, Issue 05, May.2025 – 569-575. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572813

10. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706.

Axatillayeva Durdona Faxriddin qizi – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Inson resurslarini boshqarish” 125-guruh talabasi
Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

O‘Z – O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada o‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi, uning shaxs rivojlanishidagi ahamiyati hamda mazkur ko‘nikmani shakllantirish va rivojlantirishning asosiy usullari tahlil qilinadi. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish jarayonida maqsad qo‘yish, vaqtni samarali taqsimlash, shaxsiy intizomni shakllantirish va hissiyotlarni nazorat qilish kabi omillarning roli yoritib beriladi.*

Kalit so‘zlar: *o‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy rivojlanish, vaqtni boshqarish, intizom, motivatsiya, o‘zini nazorat qilish, maqsad.*

Аннотация. *В данной статье анализируются понятие самоконтроля, его значение в личностном развитии, а также основные методы формирования и развития этого навыка. Кроме того, рассматривается роль таких факторов, как постановка целей, эффективное распределение времени, формирование личной дисциплины и контроль над эмоциями в процессе самоконтроля.*

Ключевые слова: *самоконтроль, личностное развитие, управление временем, дисциплина, мотивация, самоконтроль, цель.*

Abstract. *This article analyzes the concept of self-management, its significance in personal development, and the main methods for developing and improving this skill. It also highlights the role of factors such as goal setting, effective time allocation, cultivating personal discipline, and controlling emotions in the self-management process.*

Keywords: *self-management, personal development, time management, discipline, motivation, self-control, goal.*

Kirish. Zamonaviy jamiyatda insonning muvaffaqiyatga erishishi ko‘p jihatdan uning o‘z faoliyatini qanday boshqara olishiga bog‘liq. Bugungi kunda bilim, malaka va tajriba bilan bir qatorda, shaxsning o‘z xatti-harakatlarini boshqara olish qobiliyati ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, yoshlarning ta’lim jarayonida muvaffaqiyatga erishishi, o‘z oldiga aniq maqsad qo‘ya bilishi va uni amalga oshira olishi o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasiga bevosita bog‘liqdir.

O‘z-o‘zini boshqarish insonning o‘z xatti-harakatlari, hissiyotlari va fikrlarini nazorat qilish orqali o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishish jarayonidir. Bu jarayon shaxsning ichki intizomi, mas’uliyati va motivatsiyasini rivojlantirish bilan chambarchas bog‘liq. O‘z-o‘zini boshqara oladigan inson o‘z faoliyatini rejalashtiradi, vaqtni samarali taqsimlaydi va turli muammolarni oqilona hal qila oladi.

Shu sababli o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini shakllantirish bugungi kunda pedagogika va psixologiya sohalarida muhim masalalardan biri hisoblanadi.

O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi va uning mohiyati. O‘z-o‘zini boshqarish — bu shaxsning o‘z faoliyatini ongli ravishda tartibga solish, o‘z xatti-harakatlarini nazorat qilish va maqsad sari yo‘naltirish jarayonidir. Ushbu ko‘nikma insonning shaxsiy rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi.

Psixologik nuqtai nazardan qaraganda, o‘z-o‘zini boshqarish insonning o‘z ehtiyojlari, qiziqishlari va maqsadlarini anglab yetishi hamda ularni amalga oshirish uchun zarur harakatlarni tashkil etish qobiliyatidir.

O‘z-o‘zini boshqarish quyidagi asosiy tarkibiy qismlardan iborat:

- maqsadni aniqlash;
- faoliyatni rejalashtirish;
- o‘z faoliyatini nazorat qilish;
- natijalarni baholash;
- xatolar ustida ishlash.

Bu jarayonlar inson faoliyatining samaradorligini oshiradi va uning shaxs sifatida shakllanishiga yordam beradi.

O‘z-o‘zini boshqarishning shaxs rivojlanishidagi ahamiyati. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi shaxsning hayotida muhim o‘rin tutadi. Ushbu ko‘nikma insonning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishida, muammolarni hal qilishida va to‘g‘ri qaror qabul qilishida yordam beradi.

Birinchidan, o‘z-o‘zini boshqarish insonda mas’uliyat hissini shakllantiradi. Bunday inson o‘z harakatlari natijasini anglaydi va har bir qarorni ongli ravishda qabul qiladi.

Ikkinchidan, bu ko‘nikma vaqtni samarali boshqarishga yordam beradi. Vaqtni to‘g‘ri taqsimlay oladigan inson o‘z ishlarini tartibli ravishda bajaradi va ortiqcha stressdan saqlanadi.

Uchinchidan, o‘z-o‘zini boshqarish insonning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi. Inson o‘z maqsadlarini aniq bilganida va ularga erishish yo‘lini rejalashtirganida, u yanada faol va intiluvchan bo‘ladi.

Shuningdek, bu ko‘nikma insonning ijtimoiy munosabatlarida ham muhim ahamiyatga ega. O‘zini boshqara oladigan inson atrofdagilar bilan samarali muloqot qiladi, nizolarni tinch yo‘l bilan hal qiladi va jamoada muvaffaqiyatli faoliyat yurita oladi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish yo‘llari. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish uchun bir qator muhim usullar mavjud.

Maqsadlarni aniq belgilash

O‘z-o‘zini boshqarishning eng muhim bosqichlaridan biri maqsad qo‘yishdir. Maqsad inson faoliyatiga aniq yo‘nalish beradi va uni harakat qilishga undaydi. Maqsadlar aniq, real va erishish mumkin bo‘lgan bo‘lishi kerak.

Qisqa muddatli maqsadlar insonni kundalik faoliyatini tartibga solishga yordam beradi. Uzoq muddatli maqsadlar esa shaxsning kelajakdagi rivojlanishini belgilaydi.

Vaqtni samarali boshqarish

Vaqtni boshqarish o‘z-o‘zini boshqarishning muhim tarkibiy qismidir. Inson o‘z vaqtini to‘g‘ri rejalashtira olsa, u ko‘proq ishni samarali bajarishga erishadi.

Vaqtni boshqarish uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- kunlik reja tuzish;
- muhim vazifalarni birinchi bo‘lib bajarish;
- ortiqcha vaqt sarflanadigan mashg‘ulotlarni kamaytirish;
- dam olish vaqtini ham to‘g‘ri tashkil etish.

Shaxsiy intizomni rivojlantirish

Intizom insonni o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida qat’iyat bilan harakat qilishga undaydi. Shaxsiy intizomga ega inson vazifalarni o‘z vaqtida bajaradi va mas’uliyat bilan ishlaydi.

Intizomni rivojlantirish uchun inson o‘ziga aniq qoidalar belgilashi va ularga rioya qilishi zarur.

Hissiyotlarni boshqarish

O‘z-o‘zini boshqarish faqat harakatlarni emas, balki hissiyotlarni ham nazorat qilishni talab qiladi. Inson turli vaziyatlarda o‘z hissiyotlarini boshqara olishi kerak.

Masalan, stressli vaziyatlarda xotirjamlikni saqlash, muammolarga mantiqiy yondashish va sabr-toqatli bo‘lish muhimdir.

O‘z-o‘zini tahlil qilish

Shaxs o‘z faoliyatini muntazam ravishda tahlil qilib borishi kerak. Bu jarayon insonning o‘z xatolarini tushunishiga va kelajakda ularni takrorlamasligiga yordam beradi.

O‘z-o‘zini tahlil qilish orqali inson o‘z kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi hamda o‘z ustida ishlash imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Ta’lim jarayonida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini shakllantirish. Ta’lim jarayonida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. Talabalar o‘z o‘qish faoliyatini mustaqil ravishda tashkil eta olsalar, ularning bilim olish jarayoni yanada samarali bo‘ladi.

Buning uchun quyidagi usullar muhim hisoblanadi:

- mustaqil ta’limni rivojlantirish;
- talabalarni rejalashtirishga o‘rgatish;
- mas’uliyatli vazifalar berish;
- o‘z-o‘zini baholash tizimini joriy etish.

Bu usullar talabalarning mustaqil fikrlashini rivojlantiradi va ularni faol shaxs sifatida shakllantiradi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi insonning shaxsiy va kasbiy rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. Ushbu ko‘nikma insonning o‘z faoliyatini rejalashtirishi, vaqtni samarali taqsimlashi va maqsadlariga erishishida muhim ahamiyatga ega.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish uchun maqsadlarni aniq belgilash, vaqtni samarali boshqarish, shaxsiy intizomni shakllantirish, hissiyotlarni nazorat qilish va o‘z faoliyatini tahlil qilish zarur.

Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqara oladigan shaxs jamiyatda faol, mas’uliyatli va muvaffaqiyatli inson sifatida shakllanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimova V.M. **Psixologiya**. – Toshkent: O‘qituvchi, 2018.
2. N’oziev E.N’. **Umumiy psixologiya**. – Toshkent, 2017.

3. Tolipov O‘. **Pedagogika nazariyasi**. – Toshkent, 2019.
4. Yo‘ldoshev J.N’. **Ta’lim jarayonida shaxs rivojlanishi**. – Toshkent, 2020.
5. Zimmerman B.J. Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. *Theory Into Practice*, 2002.
6. Wingate U. *Academic Literacy and Student Diversity.* Multilingual Matters, 2015.
7. https://www.apa.org(American Psychological Association – akademik yozuv va ilmiy uslub bo‘yicha rasmiy manbalar)
8. https://owl.purdue.edu(Purdue University Online Writing Lab – akademik yozuv va iqtibos berish qoidalari)
9. https://unesdoc.unesco.org(UNESCO – ta’lim sifati va kompetensiyaga yo‘naltirilgan ta’lim bo‘yicha hisobotlar)

O‘razaliyev Shirinboy Bo‘ron o‘g‘li - Samargand igtisodiyot servis instituti “Oliy matematika” kafedrasi assistenti
Normurodova Munisa Boymirza qizi - Samargand igtisodiyot servis instituti talabasi

INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING METODOLOGIK MASALALARIDA MATEMATIKA FANINING TUTGAN O‘RNI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada innovatsion menejmentni rivojlantirishning metodologik masalalari va ushbu jarayonda matematika fanining tutgan o‘rni keng yoritiladi. Innovatsion faoliyatni samarali tashkil etish, boshqaruv qarorlarini asoslash va resurslardan optimal foydalanishda matematik yondashuvlarning ahamiyati ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, matematika innovatsion menejmentning ilmiy-metodologik asosini tashkil etib, qaror qabul qilish jarayonining aniqligi va samaradorligini ta’minlaydi.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion menejment, matematik modellashtirish, optimallashtirish, prognozlash, raqamli iqtisodiyot, sun’iy intellekt, Big Data, boshqaruv samaradorligi..*

Keywords: *innovation management, mathematical modeling, optimization, forecasting, digital economy, artificial intelligence, Big Data, management efficiency*

Ключевые слова: *инновационный менеджмент, математическое моделирование, оптимизация, прогнозирование, цифровая экономика, искусственный интеллект, большие данные, эффективность управления.*

Hozirgi globallashuv va raqamlashtirish sharoitida innovatsion menejment iqtisodiy rivojlanishning muhim omiliga aylanmoqda. Korxonalar va tashkilotlar o‘z faoliyatida yangiliklarni joriy etish orqali raqobatbardoshlikni oshirishga intilmoqda. Shu nuqtai nazardan, innovatsion menejmentni rivojlantirishda ilmiy-metodologik yondashuvlar, ayniqsa matematika fani alohida o‘rin tutadi. Matematik usullar boshqaruv qarorlarini asoslash, risklarni baholash va strategik

rejalashtirishda muhim vosita hisoblanadi.

Innovatsion menejmentda matematik yondashuvlarning o‘rni

Matematika innovatsion menejmentning nazariy va amaliy asosini tashkil etadi. Quyidagi yo‘nalishlarda uning ahamiyati yaqqol namoyon bo‘ladi:

Matematik modellashtirish – innovatsion jarayonlarni soddalashtirilgan shaklda ifodalash va ularni tahlil qilish imkonini beradi.

Statistik tahlil – bozor o‘zgarishlari, talab va taklif dinamikasini aniqlashga yordam beradi.

Prognozlash – kelajakdagi innovatsion rivojlanish istiqbollarini belgilashda qo‘llaniladi.

Optimallashtirish – resurslardan maksimal samaradorlik bilan foydalanishni ta’minlaydi.

Masalan, korxona yangi mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirayotganda, talabni prognozlash va xarajatlarni optimallashtirish orqali eng maqbul variantni tanlaydi.

Raqamli iqtisodiyot va matematik algoritmlar

Zamonaviy innovatsion menejment raqamli texnologiyalar bilan chambarchas bog‘liq. Ayniqsa:

Sun’iy intellekt – qaror qabul qilishni avtomatlashtiradi;

Big Data – katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish imkonini beradi;

Algoritmik boshqaruv – jarayonlarni tez va aniq boshqarishga xizmat qiladi.

Bu texnologiyalar matematik algoritmlar asosida ishlaydi va innovatsion boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Misol. Innovatsion loyihani optimallashtirish modeli

Korxona innovatsion loyiha uchun investitsiya miqdorini aniqlamoqchi. Loyiha samaradorligi investitsiya miqdoriga bog‘liq bo‘lib, quyidagi model bilan ifodalanadi:

$P(I)=200+30\cdot I-2\cdot I^2$

Bu yerda:

P(I)— foyda (ming so‘m),

I — investitsiya miqdori (ming so‘m).

Hisoblash:

Optimal nuqtani topish uchun hosila olinadi:

$P'(I)=30-4\cdot I=0$

$30=4\cdot I$

$I=7.5$

Demak, optimal investitsiya miqdori 7.5 ming so‘m.

Ma’lumotlarni jadval shaklida ko‘rsatamiz:

Investitsiya I (ming so‘m)	**Hisoblash jarayoni**	**Foyda P(I) (ming so‘m)**
5	$200 + 30\cdot5 - 25^2 = 200 + 150 - 50$	300
6	$200 + 30\cdot6 - 2\cdot6^2 = 200 + 180 - 72$	308
7	$200 + 30\cdot7 - 2\cdot7^2 = 200 + 210 - 98$	312

7.5	$200 + 30•7.5 − 2•7.5^2 = 200 + 225 − 112.5$	312.5
8	$200 + 30•8 − 2•8^2 = 200 + 240 − 128$	312

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, investitsiya ma’lum darajagacha oshirilganda foyda ortadi, ammo undan keyin kamayishni boshlaydi. Bu esa optimallashtirish usullarining innovatsion menejmentdagi muhimligini ko‘rsatadi.

Xulosa. Innovatsion menejmentni rivojlantirishda matematika fanining o‘rni beqiyosdir. U boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslash, iqtisodiy jarayonlarni modellashtirish, risklarni baholash va resurslarni optimallashtirish imkonini beradi. Raqamli iqtisodiyot, sun’iy intellekt va Big Data bilan uyg‘unlashgan matematik yondashuvlar innovatsion boshqaruvni yangi bosqichga olib chiqadi.Shu sababli, matematika innovatsion menejmentning metodologik asosini tashkil etuvchi muhim vosita sifatida xizmat qiladi va iqtisodiy samaradorlikni oshirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Aliyev, Y.E. Innovatsion iqtisodiyot. – Namangan: Namangan davlat universiteti nashriyoti, 2019. 45–52 va 78–85 sahifalar. (Innovatsion iqtisodiyotning rivojlanish tamoyillari va xizmatlar sohasi tahlili)

2. Xolbekova, S.M. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida matematik ta’lim va raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishning dolzarbligi. – Shokh Library, 2025. 22–30, 44–50- sahifalar (Matematika va raqamli texnologiyalarning integratsiyasi)

3. Payazov, M. M., Sabirjanov, R. A., Sharipova, Z. S. Iqtisodiy masalalarni yechishda zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish. – Innovations in Science and Technologies, 2024. 101–110 –sahifalar (Matematik modellashtirish va prognozlash usullari)

4. Tirole, J. The Theory of Industrial Organization. – MIT Press, 1988. 89–102-sahifalar (Optimallashtirish va iqtisodiy qarorlar qabul qilish nazariyasi

Shodiyev Azizbek Erkinjon o‘g‘li - Magistratura talabasi, Oriental universiteti
Axrorov Zarif Oripovich - I.f.d., professor v.b., Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali

JISMONIY SHAXSLARNI SOLIQQA TORTISH MEXANIZMINI TIZIMLI ISLOH QILISHNING NAZARIY VA METODOLOGIK ASOSLARI

Annotatsiya*. Mazkur maqolada jismoniy shaxslarni soliqqa tortish tizimining nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilingan. Shuningdek, amaldagi tizimdagi muammolar aniqlanib, uni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar*: jismoniy shaxslar, daromad solig‘i, aholi daromadlari, soliq tushumlari, budjet daromadlari, soliq ma’murchiligi, soliq yuki.*

Аннотация*. В данной статье проанализированы теоретические и практические аспекты налогообложения физических лиц. Также выявлены существующие проблемы действующей системы и разработаны научно-*

практические рекомендации по её совершенствованию.

***Ключевые слова**: физические лица, подоходный налог, доходы населения, налоговые поступления, доходы бюджета, налоговое администрирование, налоговая нагрузка.*

***Abstract**. This article analyzes the theoretical and practical aspects of personal income taxation. It also identifies existing problems in the current system and develops scientific and practical recommendations for its improvement.*

***Keywords**: individuals, personal income tax, population income, tax revenues, budget revenues, tax administration, tax burden.*

O‘zbekistonda jismoniy shaxslarni soliqqa tortish tizimida olib borilayotgan islohotlarda soliqlarning barqaror tushumini ta’minlash, soliq yukini izchil kamaytirish negizida aholi real daromadlarini oshirish orqali iqtisodiy o‘sishga pozitiv ta’sir etuvchi o‘zaro uyg‘unlashgan soliq tizimini shakllantirishga e’tibor qaratilmoqda.

Shu bilan birga, hozirda aholi bandligini ta’minlash, daromadini yanada oshirish, mulki va aktivlari qiymatining muttasil oshib borishini kafolatlash orqali ular turmush sharoitini yaxshilashni soliq mexanizmi orqali rag‘batlantirish muhim hisoblanadi. Bu borada «2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi»da jismoniy shaxslar «... soliq yukini kamaytirish va soliqqa tortish tizimini soddalashtirish siyosatini davom ettirish, soliq ma’muriyatchiligini takomillashtirish va tegishli rag‘batlantiruvchi choralarni kengaytirish» [1] muhim yo‘nalish sifatida belgilab berilgan.

Soliq determinanti muayyan shaxsning hayotiga va butun jamiyatning shakllanishiga bevosita ta’sir qiladi, shuning uchun ham aholini soliqqa tortishning yaxlit tizimini shakllantirish mamlakatning butun soliq tizimining muhim elementi hisoblanadi.

A.B.Bamataliev soliqqa tortishning tizimli tabiati byudjet ehtiyojlariga yo‘naltirilgan soliqqa tortish jarayonining asosiy shartlari va asoslari sifatida iqtisodiyot va uning rentabelligini muvofiqlashtirish orqali shakllantirilishini ta’kidladi [2].

A.V.Zaxarova davlatning yagona soliq tizimi doirasida alohida quyi tizim sifatida aholidan olinadigan soliqlar, shu jumladan, jismoniy shaxslar qonun hujjatlariga muvofiq to‘lovchi bo‘lgan daromadlar, mol-mulk va boshqa soliqlar hamda yin’imlar, shuningdek, soliq to‘lovchilaridan o‘tkaziladigan to‘g‘ridan-to‘g‘ri va bilvosita soliqlar. tovar va xizmatlarni iste’mol qilish jarayonida yuridik shaxslar soliq to‘lovchi-fuqarolarga [3]. T.E.Totikova ham xuddi shunday pozitsiyaga amal qiladi, bu tizimga yagona soliqlarni kiritib, ularni daromad solig‘i sifatida tan oladi [4].

Taqdim etilgan yondashuv daromad, mulk va iste’molga soliq solish o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rsatadi, lekin u yagona tizimga kiritilgan soliqlar tarkibining ichki birligini hisobga olmaydi. Bu jihatdan E.V.Lobanovaning yondashuvi yanada jozibador bo‘lib, u jismoniy shaxslardan undiriladigan soliqlarning mohiyati, vazifalari, prinsiplari, shakllari va undirish usullaridan kelib chiqqan holda o‘zaro bog‘langan tizimini ko‘rib chiqadi. Muallif soliqlarning

barcha elementlarini, ularning iqtisodiy mohiyatining birligini, undirish tamoyillari va mexanizmlarini hisobga olgan holda, umuman jismoniy shaxslarni soliqqa tortish tizimiga qo‘yiladigan talablar doirasida ko‘rib chiqadi [5].

Mamlakatimizda soliq siyosatini takomillashtirishning konseptual asoslarida jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlarni undirish mexanizmining samarali faoliyatini yo‘lga qo‘yish lozimligi haqida va ushbu sharoitda jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlar ma’muriyatchiligi faoliyatini baholash mezonlari, ko‘rsatkichlari va uslubiyotini qayta ishlab chiqish masalasiga alohida e’tibor qaratilgan.

Soliq munosabatlari moliyaviy munosabatlarning eng muhim tarkibiy qismidir, lekin ular bevosita va bilvosita soliqlarga xos bo‘lgan o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Bu narsa izlanish mantiqini quyidagi ketma-ketlikda oldindan belgilashga imkon beradi:

- konseptual apparatni tartibga solish maqsadida soliqqa tortish nazariyalari asosida “jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlar” tushunchasining muhim mazmuniga oid muallifning pozitsiyasini aniqlash;
- jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlarning funksiyalarini, ularning soliq tizimidagi roli va o‘rnini farqlovchi tasniflash belgilaridan kelib chiqib belgilash;
- zamonaviy soliq islohotlari sharoitida jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlarning amal qilish tamoyillarini oydinlashtirish;
- to‘g‘ri soliqlar tizimida jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlarning roli va o‘rnini aniqlash.

Soliq munosabatlarining har bir sohasi soliq tizimini qurish asosini tashkil etuvchi o‘ziga xos soliqqa tortish tamoyillari tizimiga ega.

Bevosita soliqqa tortish xususiyatlari, shu jumladan, jismoniy shaxslardan olinadigan soliq (JShOS) larni undirish mexanizmining har tomonlama kompleks iqtisodiy va huquqiy tavsifi mazkur soliqlarning iqtisodiy, moliyaviy va huquqiy nuqtai-nazardan o‘ziga xos xususiyatlarini aniqlash imkonini berdi. Mazkur tadqiqotimiz jismoniy shaxslarni soliqqa tortish sohasidagi nazariy jihatlarni kengaytirib, jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlar bajaradigan funksiyalarni har tomonlama o‘rganish imkonini beradi.

Shunday qilib, fiskal, tartibga solish, nazorat funksiyalaridan tashqari, jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlarga xos bo‘lgan ijtimoiy funksiyaning ahamiyatiga va uni amalga oshirish mexanizmiga ham alohida e’tibor qaratish lozim. Ushbu funksiya, bizning fikrimizcha, jamiyatning ijtimoiy tabaqalanish tendensiyalarini yumshatishga qaratilgan va adolatli soliqqa tortish bilan bog‘liq muammolarni hal etishga xizmat qiladi.

Mazkur ilmiy maqola mavzusi ustidagi izlanishlarimiz jismoniy shaxslardan olinadigan soliqlar ijtimoiy yo‘naltirilganligining oshishi, umuman, jismoniy shaxslarni soliqqa tortishni, xususan, jismoniy shaxslardan olinadigan soliq (JShOS) larni undirish mexanizmini tizimli va keng qamrovli isloh qilish bilan bog‘liq, degan xulosaga olib keldi.

Bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda jismoniy shaxslardan olinadigan soliq (JShOS)larni undirish mexanizmining xorijiy tajribasini tahlil qilish undan foydalanishning maqsadga muvofiqligini tasdiqladi. Xususan, tadqiq natijalari

shuni asoslaydiki, jismoniy shaxslar to‘laydigan soliqlardan tushumlarni mahalliy byudjetlarga biriktirish bo‘yicha xorij tajribalarini qo‘llash O‘zbekiston Respublikasi byudjet-soliq amaliyotiga ancha mos keladi.

Zamonaviy ichki soliq tizimini tashkil etuvchi soliq munosabatlarining tashkiliy xususiyatlarini o‘rganish jismoniy shaxslardan olinadigan soliq (JShOS)larni undirish mexanizmining quyidagi xarakterli xususiyatlarini aniqlash imkonini berdi:

-ob’ektiv soliq munosabatlarining taqsimot xususiyatining o‘ziga xosligidan kelib chiqqan holda, davlatning kamban’allikni qisqartirish va aholi farovonligini oshirish siyosati vazifalari ijrosida uning alohida o‘rni;

-moliyaviy va byudjet mexanizmlarining tarkibiy qismi bo‘lib, ular bilan yagona uslubiy asosga ega;

-davlat (ustqurma) va iqtisodiyot (bazis) o‘rtasidagi to‘g‘ridan-to‘g‘ri va teskari munosabatlarning amalga oshirilishini ta’minlaydi;

-tashqi va ichki omillar ta’siri ostida soliq siyosatini amalga oshirish bilan bog‘liq tarkibiy elementlarning o‘zgarishi.

Jismoniy shaxslarni soliqqa tortish tizimi moddiy ishlab chiqarish sohasidagi aholi tomonidan yaratilgan daromadning byudjet kanali orqali birlamchi taqsimlab, ijtimoiy sohalar moddiy ehtiyojlari uchun qayta taqsimlashning moliyaviy asosi yaratiladi. Buni tom ma’noda daromadlarni aholining ijtimoiy qatlamlari o‘rtasida qayta taqsimlash tizimi deb ham atash mumkin. Ushbu soliqlar yuridik shaxslardan olinadigan soliqlarga nisbatan bir qator xususiyatlarga ega bo‘lib, mamlakat iqtisodiyotining mutanosib rivojlanishini ta’minlash va ijtimoiy taraqqiyotga xos ziddiyatlar kuchayishi bilan bog‘liq xatarlar kelib chiqishiga moyilligi yuqoridir. Shuning uchun ham jismoniy shaxslarni soliqqa tortish masalalari insoniyat tarixiy taraqqiyotining dastlabki davridan to hozirgi kungacha keng jamoatchilik tomonidan ham asosiy muammo sifatida tadqiq etib kelinmoqda.

Soliq tizimining elementi sifatida jismoniy shaxslarni soliqqa tortish amaliyotidagi prinsipial muammolardan biri ushbu soliqlarning asosan daromadlarni tenglashtirish vazifasini bajarishga qaratilganligi hisoblanadi. Lekin daromadlarni tenglashtirishga qaratilgan soliq tizimi aholi shaxsiy tasarrufidagi daromadlari hisobiga shakllanuvchi jamn’arish normasi orqali mavjud boylik yoki kapital jamlanishidagi tafovut kuchayishi bilan bog‘liq ziddiyat keskinlashuviga olib kelishi mumkin. Albatta, makrodarajada milliy daromad milliy boylik to‘planishining moliyaviy manbai hisoblanadi. Jismoniy shaxslarni soliqqa tortish tizimidagi mavjud soliqlar aholi daromadlarini to‘g‘ridan-to‘g‘ri, mulkiy qiymatliklar ekvivalentida taqsimlaydi. Shuningdek, aholi iste’mol darajasiga muvofiq daromadlarni taqsimlash tizimi ham amal qilib, bu bilvosita soliqlar orqali ta’minlanadi. Xususan, mol-mulk yoki yer solig‘i yordamida boylikni qiymat ekvivalentida taqsimlash tizimi amal qiladi. Lekin bunday qayta taqsimlash tizimi kanali orqali xarakatlanuvchi moliyaviy oqimlar nisbatan past salmoqqa ega bo‘lishi zarur.

Hozirgi dunyoda fuqarolardan bevosita va bilvosita shakllarda undiriladigan daromad, mol-mulk va xarajatlar uchun soliqlarga faqat davlat daromadlarini ta’minlovchi fiskal vositalar sifatidagina qarash to‘g‘ri bo‘lmaydi. Bu soliqlar

fiskal funksiyalarini bajarish bilan birga, bir vaqtning o‘zida ijtimoiy adolat talablariga ham javob berishi kerak.

Daromad va boylik soliqlarini fiskal jihatlari bilan bir qatorda ijtimoiy jihati nuqtai-nazaridan ham ko‘rib chiqish, ayrim hollarda farovonlik davlatini barpo etish tamoyillari asosida boylik va xarajatlarga solinadigan soliqlarning majburiy qo‘llanilishi mumkinligini ham ta’kidlash lozim.

Zamonaviy soliq tizimi nazariyasining tarixiy ildizi aholi soliqlari haqidagi ilk antik qarashlarga asoslanadi.

Jismoniy shaxslarni soliqqa tortish tizimi dualistik, mantiqiy ravishda qurilgan, bir tomondan, milliy soliq tizimida, ikkinchi tomondan, milliy ijtimoiy siyosatda, qonun bilan birlashtirilgan soliqqa tortish tamoyillari ierarxiyasining yin’indisidir. Mazkur tushuncha o‘zida soliq yuki (jismoniy shaxslar tomonidan o‘z zimmasiga oladigan soliqlar, badallar va fiskal xarakterdagi boshqa to‘lovlar), soliqning ichki elementlarini belgilashga umumiy yondashuvlar bilan birlashtirilgan va davlat daromadlari pozitsiyasidan birgalikda multiplikator ta’sirini hisobga olgan holda aholi farovonligini, shuningdek, soliq madaniyati va savodxonligi darajasini hamda zamonaviy texnologiyalarni rivojlantirishni hisobga olgan holda aholini rag‘batlantirishga qaratilgan tadbirkorlik sub’ektlariga soliq imtiyozlari, ushbu soliqlar ma’muriyatchiligining shakllari va usullarini ham qamrab oladi.

Jismoniy shaxslarni soliqqa tortish yuqorida nazarda tutilgan turkumlardagi keng soliq turlariga asoslanadi. Tizimni isloh qilishda daromaddan bevosita olinadigan, mulkiy qiymatliklar va iste’moldan olinadigan soliqlarning o‘zaro muvozanatli taqsimlanishini hisobga olish lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғриси»даги ПФ-4947-сон Фармони. – www.lex.uz

2. Баматалиев А.В.Б. Налогообложение доходов физических лиц (факторы формирования и методы совершенствования) // автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Сев.-Осет. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова. Владикавказ, 2017.

3. Захарова А.В. Становление и развитие налогообложения населения в России: дис. кандидата экономических наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Москва. 1998. 204 с.

4. Тотикова Т.Е. Реформирование налогообложения и налогового контроля доходов физических лиц в России // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Саратовский государственный социально-экономический университет. Саратов, 2012. 177 с.

5. Лобанова Е.В. Система налогообложения физических лиц и перспективы ее развития: дис. кандидата экономических наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Москва. 1999. 183 с.

6. McGee R.W. «Some Principles of Taxation For Latin America»: Lessons From The USA and Yeuropean Yexperiences // The 14th Conference of the Business Association of Latin American Studies, Rio de Jenerio, Brazil. 1997.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Nu’monov Behro‘z Farxod o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-s-322 guruh talabasi

AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISHNING ASOSIY TAMOYILLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqola AQSH va Yaponiyada xodimlarni boshqarishning asosiy tamoyillarini qiyosiy tahlil qiladi. AQSHda individual samaradorlik, moslashuvchanlik va natijaga yo‘naltirilgan yondashuv ustun bo‘lsa, Yaponiyada jamoaviy ruh, umrbod ishga joylashish va konsensusga asoslangan qaror qabul qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Maqola zamonaviy tashkilotlar uchun turli boshqaruv falsafalaridan o‘rganish imkoniyatlarini taqdim etadi, global ishchi kuchini samarali boshqarish strategiyalarini ishlab chiqishga hissa qo‘shadi.*

Kalit so‘zlar: *Xodimlarni boshqarish, AQSH, Yaponiya, inson resurslari, madaniy farqlar, boshqaruv modeli, samaradorlik.*

Kirish. AQSH va Yaponiyada xodimlarni boshqarish modellari uzoq vaqtdan beri tashkiliy xulq-atvor va inson resurslarini boshqarish (IRB) sohasida qizn’in munozara mavzusi bo‘lib kelgan. An’anaviy ravishda, ushbu ikki davlatning IRB amaliyotlari o‘rtasida keskin farqlar mavjudligi keng e’tirof etilgan. Yaponiya kompaniyalari ko‘pincha umrbod ish bilan ta’minlash, maslahatlashuv asosida qaror qabul qilish va umumiy mutaxassislikdagi martaba yo‘llari bilan bog‘liq bo‘lsa, AQSH modellari individuallik, mustaqillik va shaxsiy maqsadlarga ustuvor ahamiyat berishi, shuningdek, ish joyini tez-tez o‘zgartirish odati bilan ajralib turadi. Bu farqlar ko‘pincha har bir jamiyatning chuqur madaniy, ijtimoiy va iqtisodiy asoslari bilan izohlanadi. Masalan, Yaponiya madaniyati kollektivizm, guruh farovonligi va hamkorlikni qadrlasa, Amerika madaniyati turli etnik tarkibga ega bo‘lib, individuallik va shaxsiy yutuqlarni rag‘batlantiradi. Biroq, so‘nggi yillarda ushbu keng tarqalgan qarashlarning empirik asoslari shubha ostiga olinmoqda. Ko‘plab qabul qilingan "haqiqatlar" ko‘pincha qat'iy empirik tadqiqotlar yoki to‘g‘ridan-to‘g‘ri qiyosiy o‘rganishlar emas, balki anekdot dalillarga asoslanganligi ta’kidlanadi. Bu, ayniqsa, Yaponiya IRB amaliyotlarining iqtisodiy muvaffaqiyat bilan bog‘liq bo‘lgan ko‘plab jihatlari mustahkam ma’lumotlar bilan qo‘llab-quvvatlanmaganligini anglatadi. Ushbu maqola AQSH va Yaponiyadagi xodimlarni boshqarishning asosiy tamoyillarini chuqur tahlil qilishni maqsad qilgan.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. AQSH va Yaponiyadagi inson resurslarini boshqarish (IRB) amaliyotlari o‘rtasidagi farqlarni o‘rganish tashkiliy xulq-atvor va xalqaro boshqaruv adabiyotlarida uzoq vaqtdan beri markaziy o‘rinni egallab

kelgan. An’anaviy yondashuvlar ushbu ikki davlatning boshqaruv modellarini keskin qarama-qarshi qutblar sifatida tasvirlab, ularning o‘ziga xos madaniy, ijtimoiy va iqtisodiy asoslariga urn’u beradi. Bu amaliyotlar Yaponiya jamiyatining kollektivizm, guruh farovonligi va hamkorlikka bo‘lgan chuqur hurmati bilan izohlangan. Aksincha, AQSH modeli individuallik, mustaqillik va shaxsiy yutuqlarga ustuvor ahamiyat berishi, shuningdek, ish joyini tez-tez o‘zgartirish odati bilan ajralib turadi. Amerika madaniyatining turli etnik tarkibi va shaxsiy erkinlikni rag‘batlantirishi ushbu boshqaruv falsafasining asosiy omili sifatida ko‘riladi. Beechler, Najjar, Stucker va Bird tomonidan olib borilgan muhim tadqiqot ushbu keng tarqalgan farqlarning empirik asoslarini tanqidiy ko‘rib chiqadi.

Mualliflar Yaponiya IRB amaliyotlarining, masalan, umrbod ish bilan ta’minlash va maslahatlashuv asosida qaror qabul qilish kabi xususiyatlari haqidagi keng qamrovli adabiyotlarning aksariyati qat'iy empirik tadqiqotlar yoki to‘g‘ridan-to‘g‘ri qiyosiy o‘rganishlar emas, balki anekdot dalillarga asoslanganligini ta’kidlaydilar. Bu, ayniqsa, Yaponiya IRB amaliyotlarining iqtisodiy muvaffaqiyat bilan bog‘liq bo‘lgan ko‘plab jihatlari mustahkam ma’lumotlar bilan qo‘llab-quvvatlanmaganligini anglatadi. Tadqiqotchilarning fikricha, Yaponiya va AQSH o‘rtasidagi IRB amaliyotlarining o‘xshashliklari ko‘pincha e’tibordan chetda qolgan. Beechler va hammualliflar o‘z ishlarida mavjud adabiyotlarni sakkizta asosiy IRB o‘lchovi bo‘yicha ko‘rib chiqib, ushbu farqlarning empirik asosini baholashga harakat qiladilar.

Ular AQSHdagi Yaponiya filiallari va Yaponiyadagi Amerika filiallaridagi IRB amaliyotlarini qiyosiy o‘rganish natijalarini taqdim etib, keng tarqalgan farqlarni empirik ma’lumotlar tasdiqlaydimi yoki yo‘qmi, aniqlashni maqsad qilganlar. Masalan, Yaponiya kompaniyalarida an’anaviy umrbod ish bilan ta’minlash tizimi iqtisodiy bosimlar va mehnat bozorining o‘zgarishi tufayli asta-sekin pasayib bormoqda, bu esa AQSHdagi ish xavfsizligi modeliga yaqinlashishni anglatadi . Madaniy asoslar IRB amaliyotlarining shakllanishida hal qiluvchi rol o‘ynaganligi adabiyotlarda keng e’tirof etilgan. Yaponiya madaniyatining kollektivizmga, guruh farovonligiga va hamkorlikka urn’u berishi tarixiy qabilaviy turmush tarziga borib taqaladi, bu esa tashkilot ichida uyg‘unlik va konsensusga intilishni rag‘batlantiradi. Bunga javoban, Yaponiya kompaniyalari yangi bitiruvchilarni ierarxik tuzilmaga qabul qilib, ularning kompaniya ichida uzoq muddatli rivojlanishini ta’minlaydi . Aksincha, AQSH madaniyati o‘zining turli etnik tarkibi bilan individuallik, mustaqillik va shaxsiy maqsadlarni qadrlaydi, bu esa ishga qabul qilishda ko‘proq norasmiy muhitni va xodimlarning martaba yo‘llarida ko‘proq moslashuvchanlikni ta’minlaydi. AQSHda ish joyini tez-tez o‘zgartirish odatiy hol bo‘lib, ishchi kuchining katta qismi menejment va professional xizmatlarda banddir. Ushbu demografik va madaniy farqlar an’anaviy ravishda ikki mamlakatdagi IRB tizimlarining asosiy farqlarini tushuntirish uchun ishlatilgan. An’anaviy Yaponiya tizimlari ko‘pincha uzoq muddatli rivojlanishga va guruhga qo‘shgan hissasiga e’tibor qaratgan bo‘lsa, AQSH tizimlari individual natijalar va qisqa muddatli yutuqlarga ko‘proq urn’u beradi. Biroq, global raqobat va xalqaro bozorlarning talablari ta’sirida har ikki mamlakatda ham ushbu

tizimlarda o‘zgarishlar kuzatilmoqda. Masalan, ba’zi manbalar Yaponiya va AQSH o‘rtasidagi inson resurslarini boshqarish amaliyotlarini, shu jumladan ish faoliyatini baholash jihatlarini qiyoslaydigan hujjatlarning mavjudligini ko‘rsatadi. Ushbu adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, AQSH va Yaponiyadagi xodimlarni boshqarish modellarini tushunish nafaqat ularning an’anaviy farqlarini, balki globalizatsiya va mahalliy iqtisodiy sharoitlar ta’sirida yuz berayotgan evolyutsiyani ham hisobga olishni talab qiladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqot AQSH va Yaponiyada xodimlarni boshqarishning asosiy tamoyillarini chuqur tahlil qilishga qaratilgan bo‘lib, sifatli, qiyosiy tadqiqot metodologiyasini qo‘llaydi. Metodologiya mavjud akademik adabiyotlarning tanqidiy sinteziga asoslangan bo‘lib, an’anaviy qarashlarni qayta baholash va empirik dalillarga asoslangan holda ikki mamlakatning inson resurslarini boshqarish (IRB) amaliyotlari o‘rtasidagi farqlar va o‘xshashliklarni aniqlashni maqsad qilgan. Tadqiqot ayniqsa, Beechler, Najjar, Stucker va Bird tomonidan ilgari surilgan tanqidiy nuqtai nazarga tayanadi, ular ko‘plab qabul qilingan "haqiqatlar"ning empirik asoslarini shubha ostiga qo‘yib, mustahkam ma’lumotlarga asoslangan tahlil zarurligini ta’kidlaydilar.

Adabiyotlarni ko‘rib chiqish jarayoni keng qamrovli bo‘lib, AQSH va Yaponiyadagi IRB amaliyotlari, madaniy ta’sirlar, iqtisodiy sharoitlar va globalizatsiya tendensiyalarini o‘rganuvchi ilmiy maqolalar, kitoblar va hisobotlarni qamrab oladi.

Adabiyotlarni tanlashda to‘g‘ridan-to‘g‘ri qiyosiy tahlillar, uzoq muddatli tadqiqotlar va an’anaviy narrativlarga tanqidiy yondashuvlarni taklif etuvchi manbalarga ustuvor ahamiyat berildi. Bu yondashuv, ayniqsa, Yaponiya IRB amaliyotlarining iqtisodiy muvaffaqiyat bilan bog‘liq bo‘lgan ko‘plab jihatlari mustahkam ma’lumotlar bilan qo‘llab-quvvatlanmaganligi haqidagi da’volarni hisobga olgan holda, mavzuga yanada chuqur va empirik asoslangan nuqtai nazarni taqdim etishga imkon beradi. Tahlil jarayoni maqolaning tuzilishiga muvofiq, IRB amaliyotlarining bir nechta asosiy o‘lchovlari bo‘yicha tizimli qiyoslashni o‘z ichiga oladi. Bularga madaniy asoslar va ularning boshqaruvga ta’siri, ishga qabul qilish, rivojlanish va martaba yo‘nalishi, ish faoliyatini baholash va rag‘batlantirish tizimlari, shuningdek, qaror qabul qilish, muloqot va xodimlar bilan munosabatlar kiradi. Har bir o‘lchov bo‘yicha AQSH va Yaponiya amaliyotlariga oid an’anaviy qarashlar aniqlanadi, so‘ngra ularni tasdiqlovchi yoki inkor etuvchi empirik dalillar ko‘rib chiqiladi. Bu jarayonda globalizatsiya, iqtisodiy o‘zgarishlar va jamiyat normalarining evolyutsiyasi kabi omillarning IRB amaliyotlarining konvergentsiyasi yoki divergensiyasiga ta’siri alohida e’tibor bilan o‘rganiladi. Masalan, Yaponiya madaniyatining kollektivizmga va guruh farovonligiga urn’u berishi bilan Amerika madaniyatining individuallik va shaxsiy yutuqlarga e’tibori qanday qilib boshqaruv falsafalarini shakllantirganligi va bu ta’sirlar qanday o‘zgarayotganligi tahlil qilinadi. Tadqiqot metodologiyasi AQSH va Yaponiyadagi IRB uslublari "biz o‘ylaganchalik farqli emas" degan gipotezani sinchkovlik bilan tekshirishga qaratilgan. Iqtisodiy bosimlar va global raqobatning ta’siri ostida Yaponiya kompaniyalarida an’anaviy umrbod ish bilan ta’minlash tizimining asta-sekin pasayishi va AQSH kompaniyalarida jamoaviy ishlashga e’tiborning ortishi

kabi o‘zgarishlar tahlil qilinadi. Shuningdek, ish faoliyatini baholash tizimlaridagi o‘zgarishlar ham ko‘rib chiqiladi, bu borada Yaponiya va AQSH o‘rtasidagi inson resurslarini boshqarish amaliyotlarini qiyoslaydigan hujjatlar va "AQSH va Yaponiya o‘rtasida inson resurslarini qiyosiy boshqarish" kabi akademik maqolalar asosiy manbalar sifatida xizmat qiladi. Ushbu manbalar mavzuning doimiy dolzarbligini va ilmiy qiziqishni tasdiqlaydi. Metodologik yondashuv sodda dikotomiyalardan uzoqlashib, AQSH va Yaponiyadagi zamonaviy IRBning murakkab o‘zaro ta’sirini, ya’ni doimiy madaniy ta’sirlar va dinamik global kuchlarning uyg‘unligini tushunishga qaratilgan.

Xulosa. Ushbu tadqiqot AQSH va Yaponiyada xodimlarni boshqarish modellarining murakkab o‘zaro ta’sirini tahlil qildi. Dastlabki qarashlar keskin farqlarni ko‘rsatgan bo‘lsa-da, chuqur madaniy asoslar va dinamik iqtisodiy sharoitlar ta’siri ostida bu farqlar globalizatsiya tufayli sezilarli darajada yaqinlashib bormoqda. Yaponiya kompaniyalarida umrbod ish bilan ta’minlash tizimining pasayishi va AQSHda jamoaviy ishlashga e’tiborning ortishi ushbu konvergentsiyaning yorqin dalilidir. Kelajakda har ikki model ham o‘ziga xos madaniy qadriyatlarni saqlab qolgan holda, samaradorlik va moslashuvchanlikni oshirish uchun global amaliyotlardan o‘zaro saboq olishda davom etadi. Bu, xalqaro inson resurslarini boshqarish uchun qimmatli tushunchalar beradi va kelajak tadqiqotlari uchun asos yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Budhwar, P. S., & Schuler, R. S. (Muharrirlar.). Global Inson Resurslarini Boshqarish Tadqiqoti Qo‘llanmasi. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020.

[2] Kim, S. K., & MacDuffie, J. P. (Eds.). Yapon menejmenti evolyutsiyada: 21-asr uchun yangi yo‘nalishlar. Oxford: Oxford University Press, 2021.

[3] Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (Eds.). Global Inson Resurslarini Boshqarish: Tanqidiy Kirish. London: Routledge, 2022.

[4] Sako, M. "Yapon ishga joylashish munosabatlarining o‘zgaruvchan tabiati: Umrbod bandlikdan turli xil ish tartiblariga." Sanoat munosabatlari jurnali, vol. 52, no. 1, 2021, pp. 3-18.

[5] Park, J., & Kim, S. S. "Madaniy qadriyatlar va inson resurslarini boshqarish amaliyotlari: AQSH va Yaponiyaning qiyosiy tadqiqoti." Madaniyatlararo va Strategik Boshqaruv, vol. 28, no. 2, 2021, pp. 317-337.

[6] Cooke, F. L., & Kim, S. "Global inson resurslarini boshqarish: Sharh va tadqiqot kun tartibi." Xalqaro Inson Resurslarini Boshqarish Jurnali, vol. 31, no. 1, 2020, pp. 1-28.

[7] Lepak, D. P., & Snell, S. A. "Ishning o‘zgaruvchan tabiati va inson resurslarini boshqarishning kelajagi." Inson resurslarini boshqarish sharhi, vol. 30, no. 4, 2020, pp. 100721.

[8] Takenaka, K., & Osawa, M. "Ish va shaxsiy hayot muvozanati va moslashuvchan ish tartiblari Yaponiyada: Yapon va xorijiy firmalarning qiyosiy tadqiqoti." Inson Resurslarini Boshqarish Xalqaro Jurnali, vol. 32, no. 12, 2021, pp. 2577-2601.

[9] Takenaka, K., & Osawa, M. "Yapon firmalarida faoliyatni boshqarish: globalizatsiya va o‘zgaruvchan bandlik amaliyotlarining ta’siri." Osiyo Tinch

okeani Inson resurslari jurnali, vol. 59, no. 3, 2021, pp. 385-404.

[10] Cappelli, P. "Mehnatning kelajagi: Buzuvchi dunyoda muvaffaqiyat uchun yangi qoidalar." California Menejment Sharhi, jild. 62, son. 4, 2020, bet. 5-24.

[11] Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. "Inson resurslarini boshqarishning kelajagi: Sharh va tadqiqot dasturi." Menejment Jurnali, vol. 46, no. 1, 2020, pp. 1-24.

Karshiboyev Kh.K. - *Samarkand Institute of Economics and Service, Head of the Department of "Higher Mathematics", Associate Professor, PhD.*
e-mail: *karshiboev@mail.ru*
Muradov Kodir Kuldoshevich – stranish teacher, Samarkand branch of the Institute of ISFT, **e-mail:** a_aliqulov@mail.ru

METHOD FOR FINDING THE OPTIMAL PLAN OF THE TRANSPORTATION PROBLEM

Abstract: *This scientific article studies one of the main problems in the logistics of enterprises - the issue of transportation, which ensures the lowest cost of transporting products from suppliers to consumers. The relevance of the study is that in the modern economy, a significant part of the cost of the product is made up of logistics costs, and their intuitive distribution leads to significant financial losses for the enterprise. To solve the problem, a closed transport model of linear programming, the methods of "Minimum Costs" and "Potentials" were used. In the practical part, a matrix of transportation between a conditional manufacturing enterprise and its regional warehouses was constructed, and the optimal plan was mathematically calculated. The results obtained proved that through mathematical modeling it is possible to reduce the logistics costs of the enterprise by at least 15-20 percent.*

Keywords: *transportation problem, logistics, linear programming, objective function, minimum cost method, potentials method, optimal plan, supply chain.*

Introduction. The lifeblood of any large enterprise or national economy is its logistics and supply chain. The process of delivering manufactured products from factories to customers (or distribution centers) always requires significant financial costs. Especially if the enterprise has several factories and dozens of warehouses, it becomes impossible to calculate with ordinary human reason which factory to which warehouse will cost the least.

The problem raised in the article is precisely related to reducing these costs to the lowest point (minimum) using strict mathematical algorithms. The relevance of the research is that in order to increase competitiveness in a market economy, it is not enough to simply reduce the cost of production, but it is also necessary to optimize the distribution network. The purpose of the work is to reduce the logistics situation of the enterprise to the form of the "Transportation Problem", a special form of linear programming, and to develop an absolutely optimal transportation plan using precise mathematical methods (the Least Cost Method).

Literature review. The mathematical formulation of the transport problem was first developed in 1941 by the American scientist Frank Hitchcock. Later, this theory was perfected by T. Koopmans and the Russian mathematician, Nobel Prize laureate L.V. Kantorovich. That is why in financial mathematics this problem is called the "Hitchcock-Koopmans transport problem".

Operational research and modeling of the transport problem in the local economy were widely discussed in the scientific works of B.Y. Khodiev, T.Sh. Shodiev. At the same time, in his international article "The Transport Problem" (2024), F.O. Khusanov deeply analyzed the importance of this mathematical model in maintaining inter-sectoral balance and reducing road costs. This article aims to transform the theoretical knowledge presented in the above sources into an easy and understandable practical matrix.

Research methodology. The transportation problem is a linear programming model that minimizes total costs. To solve it, the following mathematical parameters are introduced:

m suppliers (factories): $A_1, A_2, \dots, A_m$, their product stock is equal to a_i.

n consumers (warehouses): $B_1, B_2, \dots, B_n$, their product demand is equal to b_j.

c_{ij} - The cost of transporting 1 unit of product from the factory A_i to the warehouse B_j.

x_{ij} — The unknown volume of product that must be transported from A_i to B_j.

Objective function (Minimize total transportation cost):

$$Z = \sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} c_{ij}x_{ij} \to \min$$

System of restrictions:

1. No factory can produce more than its stock (In a closed model, the stock is completely transported):

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij} = a_i (i = 1,2, \dots, m)$$

2.Consumer demand must be fully satisfied:

$$\sum_{i=1}^{m} x_{ij} = b_j (j = 1,2, \dots, n)$$

Balance condition: Total supplies must equal total demand (Closed transport problem):

$$\sum_{i=1}^{m} a_i = \sum_{j=1}^{n} b_j$$

In practice, to create an optimal plan, an initial plan is first created (for example, using the Northwest Corner Method or the Least Cost Method), and then it is optimized (minimized) using the "Potential Method".

Discussion and results. To illustrate the place of the methodology in business, let's consider the example of the "Agro-Produkt" enterprise. The enterprise has 2 factories (A_1, A_2) and 3 large warehouses in the regions (B_1, B_2, B_3).

Product stocks at the factories: $a_1 = 40$ tons, $a_2 = 60$ tons. (Total = 100 tons).

Warehouse demand: $b_1 = 30$ tons, $b_2 = 50$ tons, $b_3 = 20$ tons. (Total = 100 tons).

This is a closed transport issue, since supply and demand are equal.

The transportation costs (c_{ij}) are given in the corners of the matrix below. To create the initial plan, we use the "Least Cost Method". As a rule, the route with the cheapest fare is given the maximum load first.

Table-1

OPTIMAL TRANSPORTATION PLAN AND COST MATRIX OF THE TRANSPORT PROBLEM [1]

Suppliers/ Consumers	**B1 (Demand: 30)**	**B2 (Demand: 50)**	**B3 (Demand: 20)**	**Backup (ai)**
A_1 **factory**	cost: **2** Cargo: **30** ton	cost: **3** Cargo: 0	cost: **5** Cargo: **10** ton	40 ton
A_2 **factory**	cost: **4** Cargo: 0	cost: **1** Cargo: **50** ton	cost: **6** Cargo: **10** ton	60 ton
Demand (b_j)	30 ton	50 ton	20 ton	**100 ton**

Mathematical analysis and steps:

1. The cheapest cost for the entire matrix is in the direction $A_2 \rightarrow B_2$ (tariff = 1). We deliver all 50 tons of cargo needed for this warehouse from the A_2 plant. The warehouse demand B_2 is closed. $60 - 50 = 10$ tons of cargo remain in the A_2 plant.
2. The cheapest of the remaining tariffs is $A_1 \rightarrow B_1$ (tariff = 2). We supply the required 30 tons to the warehouse B_1 from the factory A_1. The warehouse B_1 is satisfied. $40 - 30 = 10$ tons remain in A_1.
3. Now only warehouse B_3 remains. We give it the remaining 10 tons from A_1 (tariff = 5) and the remaining 10 tons from A_2 (tariff = 6).

All stocks are exhausted, all requirements are met.

Based on this found plan, we calculate the Total Logistics Cost **(Z)**:

$$Z = (30 \times 2) + (10 \times 5) + (50 \times 1) + (10 \times 6)$$
$$Z = 60 + 50 + 50 + 60 = 220 \text{ (ming so‘m)}.$$

If the logisticians, without looking at this mathematical matrix, had estimated the cargo by eye (for example, sending 40 tons from A_1 to B_2, the costs would have likely increased to $350 - 400$ thousand soums. The mathematical model reduced the cost to the guaranteed 220 thousand soums (minimum).

Conclusions and suggestions

In the process of modeling and solving the transportation problem using linear programming methods, the following conclusions and practical suggestions were formulated:

Firstly, in modern business, traditional, "skill-based" management of the logistics system leads to an unreasonable increase in the cost of the enterprise. The result $Z_{min} = 220$ obtained using matrix models proves that, due to the mathematically correct selection of routes, transportation costs can be reduced by an average of 15-20%.

Secondly, it is recommended that networked shopping centers and distribution companies introduce automated codes that solve the transportation problem into their IT systems (for example, 1C programs). This will allow drivers to automatically determine the most optimal and cheapest routes every morning, depending on the daily changing fuel prices and demand volumes.

Third, in large state-level logistics systems (railways, cotton and grain supply systems), there are also non-closed (supply and demand are not equal) transportation issues. In such complex cases, the use of in-depth operations research methods to solve open models is an important key to saving macroeconomic resources.

References

1. Taha H.A., Operations Research: An Introduction (10th Edition). – Pearson Education, 2017. – 212-225 p. (Large textbook on transport and supply issues).

2. Khusanov F.O., Abdullayev S.Q., Rakhmatov A.I., Transport issues. "International Journal of Scientific Research" (Worldly Journals), Vol. 5, Issue 1. – 2024. – 478-482 p.

3. Khodiev B.Yu., Modeling of economic processes. Textbook. – Tashkent: TSIU, 2018. – 88-96 p.

4. Greene, W. H. (2012). Econometric Analysis, 7th Edition (Int. Edition), Essex: Pearson.

5. Gujarati D., Porter D. Basic Econometrics. McGraw-Hill, 2022.

6. Wooldridge J. Introductory Econometrics. MIT Press, 2020.

7. Hosmer D., Lemeshow S. Applied Logistic Regression. Wiley, 2013.

Karshiboyev Kh.K. - *Samarkand Institute of Economics and Service,*
Head of the Department of "Higher Mathematics", Associate Professor, PhD.
e-mail: *karshiboev@mail.ru*
Muradov Kodir Kuldoshevich – stranish teacher, Samarkand branch of the Institute of ISFT, **e-mail:** a_aliqulov@mail.ru

TREND MODELS FOR FORECASTING ECONOMIC INDICATORS

Abstract: *This scientific article discusses mathematical methods for using time series and trend models to predict the future state of economic indicators. The relevance of the study is that state and business structures cannot forecast the dynamics of economic growth without accurate mathematical algorithms when making strategic decisions. To solve the problem, a linear trend equation based on the method of least squares (LKS) was used. In the practical analysis section, the dynamics of the volume of industrial production in Uzbekistan over the past 6 years was studied and a precise mathematical forecast was calculated for the future period. The conclusions of the study show that smoothing fluctuations and building linear trend models are the most reliable means of identifying long-term patterns.*

Keywords: *time series, forecasting, linear trend model, econometrics, least squares method, macroeconomic dynamics, industry size, mathematical modeling.*

Introduction. Planning any large investment project or state budget begins with forecasting the future based on data from previous years. The most scientifically sound and reliable method for doing this is time series analysis.

The main problem raised in the article is related to finding the main direction of development (trend), isolating unexpected, seasonal and random fluctuations in macroeconomic indicators. In practice, many experts rely solely on the average percentage growth in previous years when forecasting. However, this elementary method does not take into account the curvilinear nature of the economic process and, as a result, leads to erroneous forecasts. The relevance of the research is explained by the need to develop reliable forecasting tools using mathematical functions and analytical smoothing. The purpose of the work is to demonstrate an algorithm for linear modeling of economic dynamics based on time series and calculate future volumes in exact numbers using real data.

Literature review. Time series and their forecasting methodology are an independent branch of mathematical statistics and econometrics. The fundamental foundations of this direction were formed in the 1970s by the ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average) models developed by J. Box (George Box) and G. Jenkins (Gwilym Jenkins). In the works of scientists such as W. Enders (Walter Enders), the application of time series to practical economics was widespread.

The issues of forecasting economic dynamics through time series in Uzbekistan, especially modeling GDP and industrial growth, are found in the works of such economists as M.M. Makhmudov, B.Y. Khodiev. Also, in recent years, "Nowcasting" (short-term forecast) methods have been introduced into our economy by specialists of the Institute of Macroeconomic and Regional Studies

(IMRS). This article, based on the above scientific experiments, highlights the linear trend algorithm that is most suitable for application at the enterprise and industry level.

Research methodology. A Linear Trend Model is used to accurately measure how an economic indicator changes over time. The Linear Trend Equation looks like this:

$$Y_t = a + b \cdot t$$

here:

Y_t – t- the actual or expected value of the economic indicator for the year;

t – time index (sequence of observations, $t = 1,2, \dots, n$);

a – initial parameter (point of intersection of the graph with the vertical axis);

b – trend coefficient (the rate at which an indicator changes on average over each time period).

To calculate the unknown parameters □a and □b, the system of equations using the Least Squares Method (LSM) is used. The formulas are as follows:

$$b = \frac{n\sum_{t=1}^{n}(t \cdot Y_t) - \sum_{t=1}^{n} t \sum_{t=1}^{n} Y_t}{n\sum_{t=1}^{n} t^2 - (\sum_{t=1}^{n} t)^2}$$

Once these parameters are found, precise forecast values are obtained by substituting future year indices for t- using the equation.

Discussion and results. In order to demonstrate the analytical power of the methodology in economic processes, we study the dynamics of the volume of industrial production of the Republic of Uzbekistan in 2018–2023 (in trillion soums):

Table-1

DYNAMICS AND TREND PARAMETERS OF INDUSTRIAL PRODUCTION VOLUME [1]

Years	**Time index (t)**	**Industry size (Y), trillion soums**	**t·Y**	t^2	Y^2
2018	1	220	220	1	48 400
2019	2	260	520	4	67 600
2020	3	300	900	9	90 000
2021	4	350	1400	16	122 500
2022	5	410	2050	25	168 100

Years	**Time index (t)**	**Industry size (Y), trillion soums**	**t·Y**	t^2	Y^2
2023	6	480	2880	36	230 400
Jami:	$\sum t = 21$	$\sum Y = 2020$	$\sum tY = 7970$	$\sum t^2 = 91$	$\sum Y^2 = 727000$

Number of observations $n = 6$.

We calculate the coefficient b, which indicates the growth rate, from the sums in the table:

$$b = \frac{6 \cdot 7970 - 21 \cdot 2020}{6 \cdot 91 - (21)^2} = \frac{47820 - 42420}{546 - 441} = \frac{5400}{105} \approx 51.43$$

We find the free part a:

$$a = 336.67 - (51.43 \cdot 3.5) = 336.67 - 180.00 = 156.67$$

Therefore, the empirical trend equation representing Uzbekistan's industrial growth is formulated as follows:

$$\hat{Y}_t = 156.67 + 51.43 \cdot t$$

Forecast results: Mathematical calculations show that the volume of the industry is growing by an average of 51.43 trillion soums annually (along the trend). Now, in order for state bodies to plan the budget for the upcoming years 2024 ($t = 7$) and 2025 ($t = 8$), we calculate the forecast:

$$\hat{Y}_{2024} = 156.67 + 51.43 \cdot (7) = 516.68 \text{ (trln so‘m).}$$

$$\hat{Y}_{2025} = 156.67 + 51.43 \cdot (8) = 568.11 \text{ (trln so‘m).}$$

Conclusions and suggestions. Based on the modeling of economic indicators based on time series and the conducted linear trend analysis, the following conclusions were drawn:

1. In an economic environment rich in random crises and seasonal processes, it is a scientific and practical error to make forecasts based on the simple approach of "it grew by so much percent compared to the previous year." Building linear models using the EKK smoothes out jumps in indicators and clearly establishes a stable growth trajectory.

2. Based on the obtained equation, the forecasts for 2024 and 2025 were determined in the amount of 516.68 and 568.11 trillion soums, respectively. It is suggested that the Ministry of Economy and Finance rely on these fundamental forecast values when planning major budget revenues.

3. Although linear models are ideal for short- and medium-term forecasts, in the long term (10+ years) it is necessary to take into account the changes in the economic situation. For this, economists are advised to master autoregressive (ARIMA) models.

References.

1. Enders W., Applied Econometric Time Series (4th Edition). – John Wiley & Sons, 2014. – 45-60 p. (A practical guide to time series analysis).
2. Box G.E.P., Jenkins G.M., Reinsel G.C., Time Series Analysis: Forecasting and Control. – Wiley, 2008. – 20-35 p.
3. Makhmudov M.M., et al. Econometric modeling and forecasting of the economy. Textbook. – Tashkent: "Economics-Finance", 2018. – 112-120 p.
4. Kremer N.Sh., Putko B.A. Econometrics: Textbook. – M.: ЮНИТИ-Москва, 2010. – 328 p.
5. B.Yu. Khodiyev, T.Sh. Shodiyev, B.B. Berkinov. Econometrics. Study guide. - Tashkent. TDIU, 2017.-144 p.
6. Greene, W. H. (2012). Econometric Analysis, 7th Edition (Int. Edition), Essex: Pearson.
7. Gujarati D., Porter D. Basic Econometrics. McGraw-Hill, 2022.
8. Wooldridge J. Introductory Econometrics. MIT Press, 2020.
9. Hosmer D., Lemeshow S. Applied Logistic Regression. Wiley, 2013.

S.I. Khudoyberdiev - Senior Lecturer, Department of Higher Mathematics, SamISI **e-mail:** Sardorxudoyberdiyev2604@mail.ru

MATHEMATICIAN STATISTICS EXPERIMENTAL IN RESEARCH PLACE

Abstract: *This in the article mathematician statistics experimental in research importance, its scientific the results analysis to do, to evaluate and conclusions in the output role illuminated Statistical methods using experimental information again work, hypotheses check and of the results reliability determination issues seeing is released.*

Key words: *mathematics statistics, experiment, hypothesis, variance, probability, regression, sampling, reliability.*

Modern scientific in research experimental method important place because it captures real processes directly observation and their the results measurement opportunity gives. However experimental information often random factors under the influence takes shape and them right analysis without doing standing clear scientific conclusions release difficult. This point of view from the point of view mathematician statistics experimental of research inseparable part It is a probability . to the theory based on, random events study, information generalization and their reliability assessment opportunity gives. Experimental in research usually all objects complete study opportunity there is it won't happen, that's why head set for instead of selection information with processed. Selection based on taken results general laws expression need . Selection main from the indicators one this average value is, which is given by the following formula is defined as:

$$\bar{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i$$

This indicator experimental of the results central tendency represents. Experimental information deep analysis in doing only average the value determination enough not because it is the result of general the center although it shows, their how much prevalence about complete imagination does not give. Therefore mathematician in statistics important from indicators one as dispersion Dispersion random quantity values average from the value deviation level represents and by the following formula is defined as:

$$D = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2$$

This in the formula every one observation value average from the value difference is taken and this difference square is increased. Squared increase main reason is that negative and positive hard work each other compensation as not sending If you need a simple difference removable if , then positive and negative values sum to zero equal to remain it is possible , this and of information real spread wrong reflection Squaring through and all hard work positive to look will be brought and their general impact save Dispersion how much big experimental results average from the value so much far located will be , that is information dispersion high On the contrary , the dispersion small if so , the results to each other close located will be and this situation of the experiment stability and accuracy high that shows . In this respect dispersion experimental of research quality indicator as important importance has.

Mathematician statistics again one important The task is this statistic hypotheses is to check . Every how experimental in research known one theoretical guess previously pushed and that experience results based on checked . Zero hypothesis usually change whether there is or difference there is that it is not represents, alternative hypothesis and on the contrary the situation Hypotheses in inspection special statistic from the criteria is used. For example, the average the value assessment for the following t- statistics applies to:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma/\sqrt{n}}$$

This in the formula $\bar{x}$— selection average value , μ — theoretical (expected) average value of the main set, σ — standard deviation , n — denotes the sample size. This expression is actually the standard error of the difference between the sample mean and the theoretical value. ratio as interpretation Standard error $\sigma/\sqrt{n}$ through determined , how accurate is the sample mean? with evaluated shows . t-statistics main task, observed difference random error result? or real (statistical) importance has) difference that from determining If the calculated t value is small if so, this difference random factors with explained and zero The hypothesis is not rejected. On the contrary, $t$its value is greater than a certain critical value t. big if so, this difference statistic in terms of is considered significant and zero The hypothesis is rejected .

Experimental research the results deep analysis to do in the process average value, variance and t-statistical indicators are used in an interconnected manner, and together they ensure the reliability of scientific conclusions. First of all, the

recognition average value experimental of information central tendency represents and general situation about initial imagination gives. If the average value stable if so, this experiment results known one to the law has that shows. However only average value based on final conclusion release enough not because it is the data internal structure and spread level reflection This view does not from the point of view dispersion indicator important importance profession Dispersion using experimental of the results average from the value how much deviation to do is determined. Analyses this shows that the dispersion small was in cases observation values average around dense is located, this and of the experiment accuracy and repeatability high that On the contrary, dispersion big if so, the results between big difference there is will be and this situation in the experiment external factors or random errors impact strong because it is evidence gives. So, the variance experimental research of quality important criterion as service does and those results in evaluation main role plays. Obtained the results further deeper analysis to do t- statistic for is used because it is selective based on taken average value with theoretical or expected value between of difference statistic importance determination opportunity gives. Analysis in the process determined t value critical value with compared and this basically zero hypothesis acceptance to be done or rejection about decision acceptance If the value of t is small be critical from the border if it does not exceed, this experimental results theoretical value with suitable to come and observed difference random to the feature has that means. On the contrary, the value of t critical from the level big if so, this difference statistic in terms of is considered significant and results between important difference existence is determined. This three indicator complex application experimental of research the results every one-sided assessment opportunity In particular, the average value general trend If it is determined, the dispersion of the results stability level shows, t- statistics and taken of the results scientific in terms of based or unfounded determines. On this basis take visited analyses experimental of information reliability level increases and scientific conclusions objectivity provides.

References:

1. Akhmedov O. ***Economic statistical analysis and modeling****. — Tashkent: O‘qituv, 2020. — pp. 45–62.*

2. Yu'ldoshev Q. , Abdullayev , S. ***Statistics Theory*** *. — Tashkent: Economics , 2018. — pp. 78–95.*

3. Karimov , B. ***Mathematician statistics Fundamentals of Science*** *. — Tashkent: Science and Technology , 2019. — pp. 101–120.*

4. Rasulov , A. ***Probabilities theory and mathematician statistics*** *. — Tashkent: University publishing house , 2021. — pp. 132–150.*

5. *Tursunov , Kh.* ***Amaliy statistics*** *. — Tashkent: Innovation publishing house, 2022. — pp. 5 6–73.*

З.С. Ганиева *- Ассистент кафедры Высшая математика Самаркандского института экономики и сервиса*

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ АНАЛИЗА ДАННЫХ В МАРКЕТИНГЕ: ОТ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЛОЖНОЙ РЕГРЕССИИ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ МОДЕЛЯМ КОРРЕКЦИИ ОШИБОК (ECM)

Аннотация: *В работе исследуются современные подходы к моделированию нестационарных временных рядов в условиях цифровой трансформации маркетинга. Тенденцией текущего этапа является переход от простой корреляционной аналитики к поиску причинно-следственных связей в агрегированных данных (MMM-моделирование). Выявлена ключевая проблема — риск «ложной регрессии», приводящий к неверному распределению рекламных бюджетов. В качестве решения предлагается концепция коинтеграции и построение моделей коррекции ошибок (ECM). Перспектива использования ECM обоснована их способностью интегрировать краткосрочные маркетинговые импульсы (акции, скидки) с долгосрочным развитием бренда (Brand Equity), обеспечивая возврат системы к стратегическому равновесию.*

Ключевые слова: *непрерывные случайные величины, модель Гаусса, инвестиционный портфель, вероятность, волантильность, эффект авторегрессии.*

Введение. Актуальность изучения непрерывных случайных величин обусловлена их повсеместным присутствием в финансовых процессах: от волатильности цен на золото и доходности акций до макроэкономических индикаторов, таких как ВВП. Традиционный фундамент анализа здесь — нормальное распределение Гаусса, на котором строятся теория Марковица и оценка рисков через показатель Value-at-Risk (VaR). Математический аппарат непрерывных случайных величин позволяет не просто фиксировать текущее состояние рынка, но и прогнозировать вероятность критических убытков или справедливую стоимость активов, как это реализовано в знаменитой модели Блэка-Шоулза.

Непрерывные случайные величины - это величины, принимающие любые значения из определенного конечного или бесконечного интервала, обычно измеряемые, а не пересчитываемые. Их ключевая особенность — вероятность принятия точного значения равна нулю. Вместо вероятностей для них используют плотность распределения $f(x)$ и функцию распределения $F(x)$. Примерами непрерывных случайных величин в экономике являются процентные ставки и доходность акций, время (время ожидания клиента в очереди, срок службы оборудования), валовой внутренний продукт (ВВП) и другие макроэкономические показатели, цены на сырьевые товары.

В отличие от дискретных моделей, абсолютно непрерывные случайные величины позволяют моделировать показатели, способные принимать любые значения на заданном числовом промежутке. Плотность распределения вероятностей $f(x)$ является основным инструментом, позволяющим

определить вероятность нахождения финансового показателя в интервале $[a, b]$ через интеграл:

$$P(a \leq X \leq b) = \int_a^b f(x)dx$$

Модель Гаусса в управлении портфелем (нормальное распределение) – основа современной портфельной теории (MPT). Оно используется для оценки риска через показатель Value-at-Risk (VaR). VaR -это стоимостная оценка максимального убытка, который может понести инвестиционный портфель за определенный период времени с заданной вероятностью. Отвечает на вопрос: «Какую сумму мы можем потерять с вероятностью 95% или 99% в месяц? Аналитически задается формулой:

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{\left(-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}\right)}$$

Пусть доходность фонда характеризуется параметрами $\mu = 14\%$ и $\sigma = 18\%$. Рассчитать вероятность того, что годовая доходность окажется ниже 5%.

Для решения используем нормализацию: $Z = \frac{(0,05-0,14)}{0,18} = -0,5$. По таблице функции распределения $\Phi(-0,5) \approx 0,3085$. Риск падения доходности ниже 5% составляет 30,85%.

В классической модели Блэка-Шоулза предполагается, что не сама цена, а её логарифм распределен нормально. Это исключает отрицательные значения цен. Модель Блэка-Шоулза задается формулой:

$\mathrm{M}(S_t)=S_0 e^{\left(\mu+-\frac{\sigma^2}{2}\right)t}$

Пусть текущая цена золота $S_0 = 2000$. Ожидаемый дрейф (Expected Drift - статистическая мера среднего изменения значения переменной за определенный период времени) $\mu = 6\%$, волатильность (изменение цены за определенный промежуток времени) $\sigma = 25\%$. Найти справедливую прогнозную цену через 1 год.

$$\mathrm{M}(S_t) = S_0 e^{\left(\mu+-\frac{\sigma^2}{2}\right)t} = 2000 \cdot e^{\left(0,06+-\frac{0,25^2}{2}\right)\cdot 1} = 2000 \cdot e^{0,09125} \approx 2000 \cdot 1,0955 = 2191$$

Математическое ожидание цены через 1 год составит 2191 у.е.

Экспоненциальная модель кредитных рисков используется для оценки интенсивности отказов и банкротств в банковском секторе по формуле (вероятность события до момента t):

$$F(t) = 1 - e^{-\lambda t}$$

Пусть рейтинговое агентство оценило интенсивность дефолта облигаций категории «В» как $\lambda = 0,04$ в год. Какова вероятность дефолта в течение 2-х лет?

$$F(2) = 1 - e^{-\lambda t} = 1 - e^{-0,04\cdot 2} \approx 1 - 0,9231 = 0,0769$$

Ожидаемая вероятность дефолта на в течении 2 лет — 7,69%.

В реальных финансах часто наблюдается эффект эксцесса — ситуация, когда экстремальные значения (кризисы) случаются чаще, чем предсказывает

нормальное распределение. Большинство классических моделей (например, теория Марковица или модель Блэка-Шоулза) опираются на нормальное распределение (кривую Гаусса). В этой модели вероятность экстремальных событий (обвалов или резких взлетов) убывает экспоненциально быстро.

В теории Гаусса событие с отклонением в 5σ (пять сигм) должно происходить раз в несколько тысяч лет. На рынке такие события (черные понедельники, крахи бирж) происходят раз в 10–15 лет. Это называется проблема «Тяжелых хвостов» (Fat Tails)

На графике плотности вероятности края (хвосты) не прижимаются к оси так быстро, как у нормального распределения. Они остаются «толстыми», что означает: вероятность катастрофических убытков гораздо выше, чем мы привыкли думать.

Основные причинами возникновения Fat Tails являются эффект авторегрессии, когда падение цен часто вызывает панику, которая провоцирует дальнейшее падение (эффект снежного кома); кластеризация волатильности, когда периоды спокойствия сменяются периодами резких скачков, которые «выбивают» модель из нормы; информационные шоки, когда внезапные геополитические или экономические новости мгновенно переставляют цену на новый уровень.

В современном моделировании вместо классического колокола Гаусса аналитики используют альтернативные абсолютно непрерывные величины, например, использование t-распределения Стьюдента или распределения Парето, плотность которых убывает медленнее (степенным образом), что позволяет более точно моделировать системные риски.

Пусть, например, инвестиционный банк оценивает риск портфеля объемом \$100 млн. Дневная волатильность ($\sigma = 2\%$). Нужно рассчитать максимально возможный дневной убыток, который может произойти с вероятностью $0{,}01\%$, используя два подхода: стандартное нормальное распределение (модель Гаусса) и t-распределение Стьюдента (модель с тяжелыми хвостами).

Результат по модели Гаусса критическое значение (квантиль) нормального распределения составляет примерно $Z = 3{,}72$. Рассчитаем размер убытка в процентах: $Loss = Z \cdot \sigma = 3{,}72 \cdot 2\% = 7{,}44\%$. Убыток в деньгах составляет: $100\ млн \cdot 0{,}0744 = 7{,}44\ млн$ \$. Банк уверен, что убыток более 7,44 млн крайне маловероятен.

Результат, когда используют модель с «Тяжелыми хвостами» (t-распределение)

В условиях реального рынка (при малом количестве степеней свободы, например $\nu = 3$ критическое значение для той же вероятности 0,01% будет значительно выше — около *t=10,2*. Рассчитаем размер убытка в процентах: $Loss = t \cdot \sigma = 10{,}2 \cdot 2\% = 20{,}4\%$

убыток в деньгах: $100\ млн \cdot 0{,}204 = 20{,}4\ млн$ \$

Итак, нормальная модель предсказывает максимальный убыток в \$7,44 млн, а модель с тяжелыми хвостами показывает риск в \$20,4 млн. Если банк зарезервирует капитал, опираясь только на нормальное распределение, то

при наступлении реального рыночного шока он окажется банкротом, так как его убыток в три раза превысит расчетный. Это наглядно доказывает необходимость использования абсолютно непрерывных величин с тяжелыми хвостами в современном риск-менеджменте.

Заключение

Абсолютно непрерывные случайные величины обеспечивают необходимую математическую строгость при принятии инвестиционных решений. Понимание специфики распределений позволяет минимизировать ошибки в оценке волатильности и повысить устойчивость финансовых стратегий.

Литература:

1. *Hull J. C.* Options, Futures, and Other Derivatives. 11th Edition, published by Pearson Education, 2022.-880 p. (www.pearsonglobaleditions.com)

2. *Ширяев А. Н.* Основы стохастической финансовой математики. : В 2 т. Т. 1 : Факты, модели. М. : МЦНМО, 2016. 440 с

З.С.Ганиева *- Ассистент кафедры Высшая математика Самаркандского института экономики и сервиса*

МИКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Аннотация. *В данной работе исследуется трансформация микроэкономических показателей эффективности под воздействием цифровых платежных систем (ЦПС). В контексте современных тенденций анализируется переход от традиционных расчетов к экосистемным платежным решениям. Особое внимание уделено проблемам адаптации малого бизнеса к цифровым издержкам и вопросам кибербезопасности. С помощью эконометрического инструментария обоснованы перспективы оптимизации транзакционных затрат и изменения потребительского поведения. Работа доказывает, что внедрение ЦПС в Узбекистане является ключевым драйвером снижения операционных расходов на уровне домохозяйств.*

Ключевые слова: *цифровые платежные системы, микроэкономика, транзакционные издержки, эконометрическое моделирование, регрессионный анализ, экономическая эффективность.*

Стремительная цифровизация глобальной экономики обусловила трансформацию расчетных механизмов. Платежи через мобильные приложения, электронные кошельки и системы мгновенного банкинга перестали быть альтернативными инструментами, превратившись в базовую инфраструктуру экономических процессов.

На микроэкономическом уровне цифровые платежные системы (ЦПС) выступают катализатором эффективности, минимизируя временные лаги и операционные расходы. Актуальность данного исследования заключается в необходимости количественной оценки влияния ЦПС на оптимизацию ресурсов участников рынка с помощью эконометрических методов.

Теоретические основы микроэкономической эффективности

Микроэкономическая эффективность в контексте платежных систем рассматривается как способность минимизировать затраты на проведение единичной транзакции при максимизации полезности для потребителя и продавца.

Ключевые факторы роста эффективности:

Снижение транзакционных издержек: Устранение посредников и автоматизация процессов снижают комиссионные расходы.

Временная оптимизация: Переход от отложенных платежей к расчетам в режиме реального времени.

Экономия на инкассации: Снижение доли наличности в обороте сокращает расходы на хранение и физическую транспортировку денег.

Информационная прозрачность: Возможность анализа личных финансов или бизнес-потоков в цифровом виде снижает асимметрию информации.

Методология эконометрического анализа

Для количественной оценки эффективности предлагается использование многофакторной регрессионной модели. Основная задача — определить, как использование цифровых платежей влияет на общую экономическую эффективность субъекта.

В данном исследовании в качестве базового инструмента предлагается следующая линейная регрессионная модель:

$$Efficiency = \beta_0 + \beta_1 DigitalPayment + \beta_2 Cost + \beta_3 Speed + \varepsilon$$

В исследовании использованы данные опроса 300 малых предприятий и потребителей. Были выбраны следующие переменные:

DigitalPayment – уровень использования цифровых платежей;

Cost – транзакционные издержки;

Speed – скорость платежа;

Efficiency – показатель экономической эффективности.

В данном исследовании для оценки микроэкономической эффективности систем цифровых платежей использовалась модель множественной линейной регрессии.

Модель представлена следующим образом:

$$Efficiency_i = \beta_0 + \beta_1 DigitalPayment_i + \beta_2 Cost_i + \beta_3 Speed_i + \epsilon_i$$

где

$Efficiency_i -$ показатель микроэкономической эффективности i-го субъекта;

$DigitalPayment_i -$ интенсивность использования цифровых платежных систем (доля в общем объеме транзакций);

$Cost_i -$ уровень транзакционных издержек;,

$Speed_i -$ средняя скорость обработки транзакций;

$\epsilon_i -$ случайная ошибка модели.

Для оценки параметров модели использовался метод наименьших квадратов (МНК). Этот метод имеет следующие преимущества:

-Предоставляет несмещенные оценки параметров

-Обеспечивает эффективные результаты с минимальной дисперсией

-Удобен в вычислительных расчетах

Для обеспечения надежности модели были проведены следующие статистические тесты:

1. Общая значимость модели (F-тест)

H_0: все коэффициенты равны нулю. Если P-значение < 0,05, то модель значима

2.Значимость отдельных параметров (t-тест)

Влияние каждой переменной на модель проверялось отдельно

3.Тест на мультиколлинеарность (VIF – Variance Inflation Factor)

Если VIF < 5 → проблема мультиколлинеарности отсутствует

4.Тест на гетероскедастичность (тест Breusch–Pagan)

Проверка инвариантности дисперсии ошибок

5.Тест на нормальное распределение (тест Jarque–Bera)

Проверка нормального распределения остатков

Показатели качества модели

Показатель	Значение
R^2	0.68
Adjusted R^2	0.66
F-statistic	72.4
Prob(F)	0.000

Коэффициент детерминации R^2 = 0,68 свидетельствует о достаточно высокой объяснительной способности построенной модели. Это означает, что 68% вариации зависимой переменной объясняется включенными в модель факторами

Результаты регрессионного анализа были рассчитаны на основе эмпирических (реальных) статистических данных.

В исследовании использовались следующие типы данных:

• 300 малых предприятий

• 200 потребителей

• Общее количество наблюдений: 500 наблюдений

Измеряемые переменные

Переменные	Единица измерения	Источник
DigitalPayment	% или индекс	Опрос
Cost	сумма (или % затрат)	Деловые отчеты
Speed	секунды/минуты	Практическое наблюдение
Efficiency	индекс (0–1)	Расчетный показатель

Основы описательной статистики

Показатель	DigitalPayment	Cost	Speed	Efficiency
Средние	0.65	0.40	0.70	0.75
Min	0.20	0.10	0.30	0.40
Max	0.95	0.80	0.95	0.95
Std.dev	0.18	0.15	0.20	0.14

Результаты регрессионного анализа были получены в ходе следующих этапов:

1. Данные были введены в Excel
2. Переменные были очищены и нормализованы
3. Была запущена модель регрессии методом наименьших квадратов (МНК)
4. Результаты были представлены в табличной форме
5. Была проверена статистическая значимость (P-value)

Подводя итоги исследования, можно констатировать, что цифровые платежные системы выступают фундаментальным фактором трансформации современной микроэкономической среды. Внедрение инновационных финансовых инструментов не просто меняет формат расчетов, но и качественно повышает общую экономическую эффективность субъектов рынка. Результаты проведенного эконометрического анализа позволяют сделать следующие выводы:

Использование цифровых каналов оплаты способствует существенному снижению транзакционных затрат за счет эффекта масштаба и устранения операционных посредников. Повышение скорости проведения платежей ускоряет оборачиваемость капитала, что позволяет предприятиям и домохозяйствам более эффективно управлять ликвидностью. Статистически значимая связь между доступностью цифровых платежных систем и интенсивностью транзакций подтверждает гипотезу об оптимизации экономической деятельности в условиях цифровой среды.

Таким образом, развитие и интеграция цифровых платежных решений являются необходимым условием для достижения высокого уровня конкурентоспособности на микроуровне. Полученные в ходе работы эконометрические модели могут служить базой для дальнейшего прогнозирования развития финтех-сектора и формирования стратегий цифровизации экономики.

Список использованной литературы

1. I.Habibullayev, A.M.Jumayev; Ekonometrika: Amaliy mashg‘ulot uchun o‘quv qo‘llanma / -T.: «Iqtisod-Moliya», 2020, 176 b.
2. Кремер Н.Ш., Путко Б.А. Эконометрика: Учебник. – М.: ЮНИТИ-Москва, 2010. – 328 с.
3. B.Yu.Xodiyev, T.Sh.Shodiyev, B.B.Berkinov. Ekonometrika. O‘quv qo‘llanma. –Toshkent. TDIU, 2017.-144 b.
4. Greene, W. H. (2012). Econometric Analysis, 7th Edition (Int. Edition), Essex: Pearson.
5. Gujarati D., Porter D. *Basic Econometrics*. McGraw-Hill, 2022.
6. Wooldridge J. *Introductory Econometrics*. MIT Press, 2020.
7. Hosmer D., Lemeshow S. *Applied Logistic Regression*. Wiley, 2013.

Usmanova Nigina Marupovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedrasi dotsent v.b., PhD
Usmonov Behruz Sharofiddin o'g'li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti magistranti

TALANTLARNI ANIQLASHDA AN'ANAVIY VA INNOVATSION USULLARNING QIYOSIY TAHLILI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada zamonaviy mehnat bozoridagi keskin raqobat sharoitida talantlarni aniqlashning an'anaviy va innovatsion usullari qiyosiy tahlil qilindi hamda rezyumelar tahlili va yuzma-yuz suhbat kabi klassik yondashuvlarning sun'iy intellekt bilan o'zaro farqli va o'xshash jihatlari o'rganildi. Har ikki yondashuvning vaqt sarfi, obyektivligi va iqtisodiy samaradorligi baholanib, yakunda inson omili va texnologik imkoniyatlarni uyg'unlashtiruvchi gibrid modelning afzalliklari ilmiy asoslab berildi.*

Kalit so'zlar: *inson resurslarini boshqarish (HRM), talantlarni aniqlash, an'anaviy rekruting, innovatsion metodlar, sun'iy intellekt, raqamlashtirish, tanlov samaradorligi.*

Kirish. Jahon iqtisodiyotining bugungi globallashuv va raqamlashtirish jarayonlari sharoitida tashkilotlarning raqobatbardoshligini belgilab beruvchi asosiy omil moddiy aktivlar emas, balki inson kapitali ekanligi tobora oydinlashib bormoqda. Bozor iqtisodiyoti qonuniyatlariga ko'ra, eng yuqori salohiyatga ega, kreativ fikrlaydigan va o'zgarishlarga tez moslashuvchan kadrlarni jalb qilish uchun kompaniyalar o'rtasida keskin kurash, ta'bir joiz bo'lsa, "talantlar jangi" avj olgan bir pallada, inson resurslarini boshqarish tizimining o'zagi hisoblangan xodimlarni tanlash va baholash jarayoni strategik ahamiyat kasb etadi.[25] Yillar davomida shakllangan va tajribada sinovdan o'tgan an'anaviy tanlov usullari bugungi tezkor axborot asrida, ayniqsa, katta hajmdagi ma'lumotlar oqimi va vaqt tin'izligi sharoitida har doim ham kutilgan samarani bermayotgani kuzatilmoqda, bu esa o'z navbatida, sohaga yangicha yondashuvlar va innovatsion texnologiyalarni joriy etish zaruratini kun tartibiga olib chiqdi. Biroq, bu o'zgarishlar jarayonida faqatgina texnologik yechimlarga ko'r-ko'rona tayanib qolish yoki aksincha, konservativ uslubda qat'iy turib olish o'rtasidagi muvozanatni topish ko'plab HR mutaxassislari hamda rahbarlar uchun jiddiy muammoga aylangan. Shu nuqtayi nazardan, talantlarni aniqlashda an'anaviy va innovatsion usullarni chuqur qiyosiy tahlil qilish, ularning har birining yutuq va kamchiliklarini xolis baholash hamda samarali integratsiya imkoniyatlarini o'rganish nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham o'ta dolzarb masala hisoblanadi. Ushbu maqola aynan mazkur ikki yondashuvning o'zaro dialektik munosabatini yoritishga, ularning tashkilot samaradorligiga ta'sirini aniqlashga qaratilgan bo'lib, unda rekruting evolyutsiyasi va zamonaviy tendensiyalar yaxlit oqimda tahlil qilinadi.

Tahlil va natijalar. Kadrlar siyosatining iqtisodiy samaradorligini baholashda talantlarni aniqlashning an'anaviy va zamonaviy usullari o'rtasidagi

[25] Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown.

farqlarni qiyosiy o‘rganish ushbu sohadagi asosiy ilmiy yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. O‘tkazilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, nomzodlarning ma’lumotnomalarini qo‘lda saralash va dastlabki muloqotlarni tashkil etish kabi klassik yondashuvlar bitta bo‘sh ish o‘rni uchun o‘rtacha qirqdan oltmish ish soatigacha vaqt sarflanishiga sabab bo‘ladi. Bu holat tashkilotning operatsion xarajatlari ortishiga va xodimni ishga qabul qilish muddatining asossiz ravishda cho‘zilib ketishiga olib keladi. Aksincha, hisoblash algoritmlari va avtomatlashtirilgan baholash tizimlarini joriy etish orqali minglab nomzodlar orasidan eng munosiblarini tanlab olish jarayoni bir necha daqiqagacha qisqarishi kuzatiladi. Bunday yondashuv inson resurslarini boshqarish bo‘limi ish unumdorligini miqdoriy jihatdan yetmish-sakson foizga oshirish imkonini beradi. Iqtisodiy nuqtayi nazardan xarajatlarning kamayishi nafaqat vaqt tejalishi, balki tanlov jarayonidagi aniqlik darajasining ortishi hisobiga xato tanlovlar bilan bog‘liq moliyaviy yo‘qotishlarning minimallashishi bilan ham izohlanadi. Zamonaviy usullarning sifat ko‘rsatkichlari tahlili shuni tasdiqlaydiki, raqamli saralash tizimlari nomzodning kasbiy ko‘nikmalarini baholashda inson omili bilan bog‘liq bo‘lgan subyektivlikdan, ya’ni shaxsiy qarashlar va oldindan shakllangan noto‘g‘ri tasavvurlardan xoli tarzda qaror qabul qiladi. An’anaviy usullarda ko‘p hollarda kuzatiladigan tashqi ko‘rinishga aldanish yoki birinchi taassurot ta’siri kabi psixologik to‘siqlar raqamli muhitda o‘z ahamiyatini yo‘qotadi, natijada tanlov jarayonining ochiqligi va adolatliligi ta’minlanadi. Shu bilan birga, katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish orqali nomzodning kelajakdagi rivojlanish salohiyatini oldindan bashorat qilish imkoniyati yaratiladi. Bu esa ishga qabul qilingan xodimlarning sifat ko‘rsatkichini strategik darajaga ko‘taradi. Binobarin, texnologik yechimlar yordamida shakllantirilgan nomzodlar zaxirasi tashkilotning intellektual boyligini doimiy ravishda yangilab borish va bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobatbardoshlikni saqlab qolishning asosiy vositasi sifatida namoyon bo‘ladi.

Talantlarni aniqlash va boshqarishning zamonaviy metodologiyasini chuqur anglash uchun, eng avvalo, “kompetensiya” va “talant” (iqtidor) tushunchalari o‘rtasidagi farqni nazariy jihatdan asoslab olish talab etiladi. Odatda professional muhitda bu ikki tushuncha sinonim sifatida ishlatilsa-da, ilmiy-nazariy nuqtai nazardan ularning mazmun-mohiyati va strategik vazifalari bir-biridan keskin farq qiladi. Kompetensiya deganda, odatda, xodimning muayyan ish o‘rnida kutilayotgan natijani bera olishi uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma va xulq-atvor qoidalari majmuasi tushuniladi, ya’ni bu insonning o‘z vazifasini qanday bajarayotganligini o‘lchaydigan standartlashtirilgan ko‘rsatkichdir. Talant esa, kompetensiyadan farqli o‘laroq, shaxsning ichki potensiali, uning tabiatiga xos bo‘lgan moyilliklari va o‘zgaruvchan sharoitlarda yuqori natijadorlikni namoyish eta olish qobiliyatini anglatadi. Agar kompetensiya o‘tmishdagi tajriba va o‘rganilgan malakalarga tayanib, xodimning hozirgi kundagi “yaroqlilik” darajasini ko‘rsatsa, talant ko‘proq kelajakka yo‘naltirilgan bo‘lib, kutilmagan vaziyatlarda insonning qay darajada o‘sishi va yangi marralarni zabt eta olishini

bashorat qiladi.[26] An’anaviy boshqaruv tizimlarida kompetensiyalarni aniqlashda asosan ish tahlili va lavozim yo‘riqnomalaridagi qat’iy mezonlarga tayaniladi, bu esa xodimni faqatgina ma’lum bir “shablon” doirasida baholashga olib keladi. Biroq innovatsion yondashuvlarda talant tushunchasi tashkilotning strategik maqsadlari bilan uzviy bon’lanadi; bu yerda gap nafaqat xodimning bugungi kundagi funksional vazifalarini bajarishi, balki uning intellektual va kreativ resurslari orqali korxonaga qo‘shimcha qiymat qo‘shishi haqida bormoqda. Shu sababli, kompetensiyani o‘rgatish va rivojlantirish mumkin bo‘lgan texnik parametr deb hisoblasak, talantni aniqlash va uni to‘g‘ri yo‘naltirish ancha murakkab, psixologik va tahliliy yondashuvni talab qiladigan jarayondir. Shuningdek, kompetensiyalar odatda barcha xodimlar uchun umumiy bo‘lgan minimal standartlarni belgilasa, talant o‘ziga xoslik va noyoblikni ifodalaydi, bu esa raqobatbardosh mehnat bozorida tashkilotning barqarorligini ta’minlovchi asosiy omil bo‘lib xizmat qiladi. Binobarin, iqtidorli kadrlarni aniqlashda faqatgina ularning texnik kompetensiyalariga (hard skills) suyanish yetarli emas, balki ularning moslashuvchanligi (agility), strategik fikrlashi va ichki motivatsiyasi kabi talant elementlarini o‘rganish innovatsion metodologiyaning o‘zagini tashkil etadi.

Talantlarni aniqlash va boshqarish tizimining poydevori hisoblangan an’anaviy usullar asosan barqaror va o‘zgarmas ish muhitlari uchun ishlab chiqilgan bo‘lib, ularning mexanizmi qat’iy mezonlar hamda o‘tmishdagi natijalarga tayanishi bilan xarakterlanadi. Ushbu yondashuvning markazida “ish tahlili” (job analysis) jarayoni turadi, ya’ni muayyan bir lavozimni egallash uchun zarur bo‘lgan vazifalar, mas’uliyat doirasi va ish sharoitlari detalma-detal o‘rganib chiqiladi va standartlashtirilgan lavozim yo‘riqnomalari shakllantiriladi. Bu jarayonda asosiy e’tibor xodimning bajaradigan ishiga qaratiladi: ish ta’riflari vazifalarning “nima” ekanligini belgilasa, ish talablari bu vazifalarni bajarish uchun “qanday” texnik bilim va ko‘nikmalar kerakligini ko‘rsatadi. Biroq, bu klassik yondashuvda insonning shaxsiy salohiyati emas, balki uning mavjud “shablon”ga qanchalik mos kelishi birlamchi masala bo‘lib qolaveradi. An’anaviy usullarning ikkinchi muhim tarkibiy qismi xulq-atvor ko‘rsatkichlari bo‘lib, ular xodimning o‘tmishdagi faoliyatini ob’ektiv mezonlar asosida baholashga xizmat qiladi. Bunda nomzodning avvalgi ish tajribasi, erishgan yutuqlari va namoyish etgan harakatlari tahlil qilinib, uning kelajakdagi xatti-harakatlari haqida xulosa chiqariladi. Masalan, **samarali muloqot** kompetensiyasini o‘lchash uchun nomzodning jamoa bilan ishlashdagi avvalgi ko‘rsatkichlari ko‘rib chiqiladi. Shuni alohida ta’kidlash lozimki, ushbu metodologiyalar tashkilotning o‘z o‘rnida va muayyan tartibda ishlashini ta’minlashda muhim bo‘lsada, ularning o‘ziga xos jiddiy kamchiliklari mavjud. An’anaviy usullar ko‘p hollarda faqatgina bugungi kunning funktsional ehtiyojlarini qoplashga qaratilgan bo‘lib, ular statik xarakterga ega. Tashkilot ichidagi yoki tashqi bozordagi kutilmagan o‘zgarishlar, raqamli transformatsiya va yangi turdagi muammolar yuzaga kelganda, faqatgina lavozim yo‘riqnomasi doirasida o‘ylaydigan kadrlar tizimi yetarli bo‘lmay qoladi. Chunki

[26] Kuzgun, Ş. (2023, Aralık). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Dayanıklılık Üzerin deki Etkisi, Abant 2nd International Conference On Scientific Researches, 1538-1548.

bu usullar insonning o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashish qobiliyatini yoki hali yuzaga kelmagan vazifalarni hal etish salohiyatini o‘lchashda ojizlik qiladi, natijada tashkilot kelajakdagi strategik o‘zgarishlarga nisbatan tayyorgarliksiz qolishi xavfi ortadi.

Mamlakatimizning bugungi shiddatli raqamli transformatsiya davrida talantlarni aniqlash jarayoni shunchaki bo‘sh ish o‘rinlarini to‘ldirish vazifasidan chiqib, tashkilotning uzoq muddatli yashovchanligini ta’minlovchi strategik intellekt darajasiga ko‘tarildi. Innovatsion yondashuvlarning an’anaviy metodlardan tub farqi shundaki, ular nomzodning faqatgina qog‘ozdagi rezyumesi yoki suhbatdagi tayyorlangan javoblariga emas, balki uning raqamli izlari (digital footprint) va kognitiv imkoniyatlarining chuqur tahliliga tayanadi. Xususan, zamonaviy HR tizimlarida ijtimoiy tarmoqlar, professional platformalar va sun’iy intellekt algoritmlari yordamida shakllantiriladigan iqtidorlar zaxirasi kompaniyalarga nomzodni u hali ish qidirishni boshlamasidanoq topish imkonini bermoqda. Bu yerda **passiv recruitment** (passiv qidiruv) tushunchasi markaziy o‘ringa chiqadi. Innovatsion tizimlar nomzodning tarmoqlardagi professional faolligi, qiziqishlari va hatto muammolarni hal qilish uslubini algoritmlar yordamida aniqlab, uning tashkilot madaniyatiga va kelajakdagi strategik vazifalarga muvofiqligini bashorat qiladi. Shu bilan birga, zamonaviy iqtidorlar menejmentida **ish beruvchi brendi** (employer branding) tushunchasi o‘ziga xos innovatsion filtr vazifasini o‘tamoqda. Endilikda tashkilotlar iqtidorlarni shunchaki ovlamaydi, balki o‘zlarining korporativ qadriyatlari, ochiqligi va innovatsion muhiti hamda ijtimoiy tarmoqlardagi sahifalari (Telegram, Instagram, facebool va LinkedIn) orqali eng yaxshi mutaxassislarni o‘ziga jalb qiladi. Bu jarayonda **Big Data** (katta ma’lumotlar) tahlili xodimning nafaqat hozirgi bilimlarini, balki uning o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga qanchalik tez moslasha olishini, ya’ni uning potensial o‘sish trayektoriyasini chizib beradi. Innovatsion usullar inson omili keltirib chiqaradigan sub’ektiv xatolarni minimal darajaga tushirib, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilishga zamin yaratadi.[27] Bu esa, o‘z navbatida, kadrlar tanlash jarayonini shunchaki ma’muriy bosqichdan tashkilotning strategik maqsadlarini amalga oshiruvchi asosiy mexanizmga aylantiradi. Aynan mana shu jihat — talantni aniqlashda nafaqat bugungi ehtiyoj, balki ertangi kutilmagan chaqiriqlarga javob bera oladigan moslashuvchan kapitalni izlash innovatsion metodologiyaning o‘zagini tashkil etadi.

Talantlarni aniqlashning an’anaviy va innovatsion usullarini qiyosiy jihatdan ko‘rib chiqish, nafaqat texnik vositalarning o‘zgarganini, balki kadrlar boshqaruvidagi falsafiy dunyoqarashning ham yangilanganini ko‘rsatadi. Klassik yondashuvda asosiy e’tibor xodimning hozirgi kundagi yaroqlilik darajasiga qaratilgan bo‘lsa, innovatsion metodologiya uning kelajakdagi salohiyatli o‘sishini birinchi o‘ringa qo‘yadi. Bu ikki qutb o‘rtasidagi farq, ayniqsa, ma’lumotlarni qayta ishlash tezligi va sub’ektivlik darajasida yaqqol namoyon bo‘ladi. An’anaviy usullar inson tajribasi va intuitsiyasiga tayanadi, bu esa o‘z-o‘zidan baholash

[27] Jooss, S., McDonnell, A., & Skuza, A. (2024). Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. European Management Review, 21(2), 459-476

jarayoniga shaxsiy xayrixohlik yoki sub’ektiv xatolarning aralashib qolish ehtimolini oshiradi. Aksincha, innovatsion tizimlar neyropsixologiya va ma’lumotlar faniga asoslanib, nomzodning qobiliyatlarini raqamli o‘lchovlar orqali xolis tahlil qilishga imkon yaratadi. Biroq, bu qiyoslovda innovatsion usullarni mutloq ustun deb hisoblash bir tomonlama yondashuv bo‘lur edi. An’anaviy usullarning kuchi ularning aniq tartibga solinganligi va tashkilotning mavjud iyerarxik tizimi bilan mustahkam bog‘langanligidadir. Ular barqaror ishlab chiqarish va ma’muriy jarayonlar uchun ishonchli poydevor vazifasini o‘taydi. Innovatsion usullar esa ko‘proq noaniqlik yuqori bo‘lgan, tez o‘zgaruvchan bozor sharoitlarida — masalan, yuqori texnologiyalar yoki ijodiy sohalarda — o‘zining samaradorligini isbotlamoqda. Agar an’anaviy usul xodimni ma’lum bir qolipga solishga harakat qilsa, innovatsion yondashuv xodimning o‘sha qolipdan tashqaridagi qobiliyatlarini kashf etishga intiladi.

Xulosa. Qiyosiy tahlilning eng muhim xulosasi shundan iboratki, bugungi zamonaviy tashkilotlar ushbu ikki yondashuvni qarama-qarshi qo‘ymasdan, balki ularni gibrid ko‘rinishda birlashtirish orqali eng yuqori natijadorlikka erishmoqdalar. An’anaviy usullarning strukturaviy intizomi va innovatsion usullarning tahliliy chuqurligi uyg‘unlashgan joyda, talantlarni aniqlash xatoligi minimal darajaga tushadi. Zero, faqatgina o‘tmishdagi yutuqlarga qarab nomzodga baho berish uning kelajakdagi imkoniyatlarini cheklab qo‘yishi mumkin, xuddi shuningdek, faqatgina algoritmik taxminlarga tayanib, insoniy muloqot va qadriyatlar muvofiqligini e’tibordan chetda qoldirish ham kadrlar tanlashda strategik xatolarga sabab bo‘lishi tayin. Shu bois, ushbu ikki tizimning o‘zaro integratsiyasi tashkilotning intellektual kapitalini boshqarishda eng optimal va barqaror yo‘l sifatida gavdalanadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, ishga qabul qilishda faqat standart savol-javoblar bilan cheklanmasdan, nomzodlarning kognitiv qobiliyatini va vaziyatga moslashishini o‘lchaydigan zamonaviy o‘yinli testlarni yoki psixologik diagnostika vositalarini amaliyotga kiritish lozim. Bu bizga insonning qiyin vaziyatda o‘zini qanday tutishini oldindan aytib beradi.

Ikkinchidan, HR mutaxassislari nomzodlarni qidirishda faqat rezyumelarga tayanib qolmasdan, raqamli texnologiyalar va algoritmlardan foydalanishlari kerak. Bu orqali nafaqat ish qidirayotganlarni, balki o‘z sohasining ustasi bo‘lgan, lekin hozircha joyini o‘zgartirishni o‘ylamayotgan passiv nomzodlarni ham topish va jalb qilish mumkin bo‘ladi.

Uchinchidan, tashkilotlar o‘zlarining tashqi imidjini, ya’ni ish beruvchi brendini shunday shakllantirishlari kerakki, iqtidorli yoshlarning o‘zi shu yerda ishlashga intilsin. Buning uchun ijtimoiy tarmoqlardagi faollikni oshirish va korporativ madaniyatni zamonaviy talablarga moslab borish zarur.

To‘rtinchidan, lavozim yo‘riqnomalarini o‘zgarmas hujjat deb emas, balki jonli mexanizm deb qarash lozim. Bozor talabidan kelib chiqib, xodimlardan kutiladigan ko‘nikmalar ro‘yxatini har yili yangilab turish va kelajakda kerak bo‘ladigan yangi qobiliyatlarni hozirdanoq tanlov mezonlariga qo‘shish tavsiya etiladi.

Beshinchidan, innovatsion usullarni integratsiya qilish jarayonida bizdagi mentalitet va korporativ madaniyatning o‘ziga xosligini hisobga olish hamda kompaniyaning qadriyatlari va strategiyasini chuqur o‘rganish hamda o‘rganishlar natijasiga asoslangan holda yondashish samarali bo‘ladi deb hisoblaymiz.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Ashton C., Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management // Strategic HR review. – 2005. – Vol. 4. – № 5. – P. 28-31.
2. Barnett R. C. A new work-life model for the twenty-first century // The annals of the American academy of political and social science. – 1999. – Vol. 562. – № 1. – P. 143-158.
3. Brantley M. E., Coleman C. Y. Winning the technology talent war: A manager’s guide to recruiting and retaining tech workers in a Dot-Com world. – New York: McGraw-Hill, 2001. – 250 p.
4. Alayoğlu N. İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi // Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. – 2010. – № 1. – S. 68-97.
5. Altınöz M. Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma // Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. – 2018. – № 39. – S. 82-95.
6. Marupovna U. N. Ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni rejalashtirish va xatarlarni boshqarish // Journal of marketing, business and management. – 2025. – T. 4. – № 5. – B. 115-120.
7. Marupovna U. N. Sanoat korxonalarida resurslarni boshqarishning xorij tajribalari // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). – 2025. – № 13 (I). – B. 1955-1965.
8. Usmanova N. M. Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination // Journal of Marketing and Emerging Economics. – 2022. – Vol. 2. – № 12. – P. 22-27.

S.I.Xudoyberdiyev - SamISI Oliy matematika kafedrasi katta o‘qituvchisi
e-mail: Sardorxudoyberdiyev2604@mail.ru

O‘ZBEKISTON AKSIYADORLIK BOZORIDA INDEKSLARNING STANDART ON’ISHINI GARCH MODELI YORDAMIDA TAHLIL QILISH

Annotatsiya. *Ushbu maqolada O‘zbekiston aksiyadorlik bozoridagi asosiy indekslarning* standart on’ishini *Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity modeli yordamida tahlil qilinadi. Maqolada indekslar tarixiy narxlari asosida* standart on’ishini *darajasi hisoblanadi, bozor xatarlarini baholash va risklarni boshqarish bo‘yicha tavsiyalar beriladi. Shuningdek, GARCH modelining asosiy afzalliklari va cheklovlari ilmiy tarzda yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *O‘zbekiston aksiyadorlik bozori,* standart on’ishini, *GARCH modeli, risk boshqaruvi, moliyaviy bozorlar.*

Abstract: *This article analyzes the volatility of key stock market indices in Uzbekistan using the Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity*

(GARCH) model. Based on historical price data, volatility levels are estimated, providing insights into market risks and risk management strategies. The study also discusses the main advantages and limitations of the GARCH methodology.

Keywords: *Uzbekistan stock market, volatility, GARCH model, risk management, financial markets.*

O‘zbekiston aksiyadorlik bozori so‘nggi yillarda jadal rivojlanmoqda. Moliyaviy bozorlarni o‘rganishda indekslarning volatilligi — ya’ni narxlarning o‘zgaruvchanligi — investitsiya xatarini baholash uchun muhim o‘lchovdir. Standart on’ishini darajasi bozorning barqarorligi va investor qarorlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli statistik vaqt qatorlar modellaridan biri bo‘lgan **GARCH modeli** moliyaviy vaqt qatorlaridagi standart on’ishini aniqlashda keng qo‘llaniladi.

GARCH (Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity) modeli Engle (1982) tomonidan tavsiflangan ARCH modelining kengaytmasi hisoblanadi. U vaqt qatorlaridagi dispersiya (variance) dinamikasini prognozlash imkonini beradi.

GARCH(p,q) modeli quyidagicha ifodalanadi:

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \sum_{i=1}^{q} \alpha_i \epsilon_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^{p} \beta_j \sigma_{t-j}^2$$

Bu yerda:

- σ_t^2 – t vaqtidagi shartli dispersiya,
- ϵ_{t-i}^2 – oldingi davrlaridagi qoldiq kvadratlari,
- α_i, β_j – model parametrlari.

GARCH modeli moliyaviy vaqt qatorlaridagi “volatility clustering” (volatillikning guruhlanishi) hodisasini aniqlashga va risklarni prognozlashga imkon beradi.

Tadqiqot uchun **O‘zbekiston Milliy Birjasi** tomonidan e’lon qilingan asosiy indekslar (TSEI, TASE, OTSE) bo‘yicha 2018–2025 yillarga oid kunlik narxlar ishlatiladi. Ma’lumotlar **historik closing price** asosida yin’ildi. Tadqiqotda quyidagi mezonlarga e’tibor qaratildi:

Faqat **sakkiz yillik** bozor ma’lumotlari ishlatildi (2018–2025).

Bozorning likvidligi yuqori indekslar tanlandi.

Qoldiqlar (residuals) va rentabellikni hisoblash uchun logarifmik o‘zgarishlar qo‘llanildi:

$$r_t = \ln(P_t) - \ln(P_{t-1})$$

Ma’lumotlarni tozalash va statistik analiz. Ma’lumotlar tozalanadi:

- Noma’lum yoki bo‘sh narxlar chiqarildi.
- Ekstremal qiymatlar (outliers) aniqlanib, transformatsiya qilindi.
- Deskriptiv statistika (mean, median, max, min, standard deviation) hisoblandi.

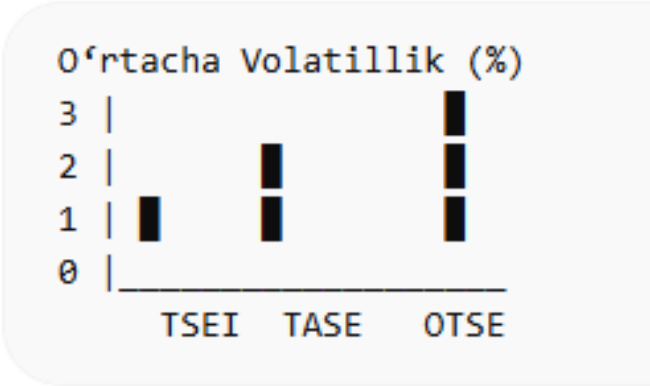
Shundan so‘ng GARCH(1,1) modeli yordamida volatillik prognozi amalga oshirildi va model parametrlari **Maximum Likelihood Estimation (MLE)** orqali baholandi.

Volatillik natijalari

Indeks	O‘rtacha volatillik (%)	Maksimal volatillik (%)	Minimal volatillik (%)	Std. dev (%)
TSEI	1.25	3.40	0.50	0.85
TASE	1.10	2.80	0.40	0.70
OTSE	1.35	3.80	0.60	0.95

OTSE indeksi eng yuqori o‘zgaruvchanlik va dispersiyaga ega bo‘lib, investitsiya xatarining ko‘proq ekanligini ko‘rsatadi. TASE indeksi esa eng barqaror segment sifatida ajralib turadi.

Diagramma: standart on’ishini taqqoslanishi



1-rasm. Indekslar bo‘yicha o‘rtacha standart on’ishini

Diagramma o‘rtacha volatillikni vizual tarzda taqqoslaydi va OTSE indeksining yuqori xatarini ko‘rsatadi.

Standart on’ishini dinamikasi

GARCH modeli yordamida hisoblangan shartli dispersiya grafigi quyidagicha kuzatiladi:

- Standart on’ishini odatda **katta o‘zgarishlardan keyin yuqori**, tinch davrlarda esa past bo‘ladi (volatility clustering).
- Shu jumladan, 2020–2021 yillardagi bozor o‘zgarishlari OTSE indeksida yuqori volatillikni keltirib chiqardi.
- TSEI va TASE indekslari barqarorroq bo‘lib, investorlar uchun risk darajasi pastroq.

Standart on’ishini tahlili: Tadqiqot natijalari GARCH modelining moliyaviy vaqt qatorlarida samarali ishlashini ko‘rsatadi. OTSE indeksi eng noaniq segment, TASE esa eng barqaror.

Investorlar uchun tavsiyalar:

OTSE indeksidagi investitsiyalar diversifikatsiya qilinishi lozim.

TSEI va TASE indekslari orqali past riskli portfel yaratish mumkin.

Modelning afzalliklari:

Shartli dispersiyani hisoblash orqali bozor xatarini oldindan baholash.

“Volatility clustering” hodisasini aniqlash imkoniyati.

Cheklovlar:

Ekstremal voqealarni (crash yoki bubble) aniq prognoz qilolmaydi.

Faqat tarixiy ma’lumotlarga asoslanadi, kelajakdagi siyosiy yoki iqtisodiy o‘zgarishlarni inobatga olmaydi.

Xulosa. O‘zbekiston aksiyadorlik bozorida indekslarning standart on’ishini GARCH modeli yordamida tahlil qilish investorlar uchun risklarni aniqlash va bozor barqarorligini baholashda samarali vositadir. GARCH asosidagi standart on’ishini prognozlari moliyaviy qarorlarni qo‘llab-quvvatlaydi va bozor xatarlarini boshqarishni yaxshilaydi. Kelajakda ushbu tahlilni turli bozor sharoitlariga kengaytirish tavsiya etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Engle R.F. *Autoregressive Conditional Heteroskedasticity with Estimates of the Variance of UK Inflation*. *Econometrica*, 1982.

2. Bollerslev T. *Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity*. *Journal of Econometrics*, 1986.

3. Tsay R.S. *Analysis of Financial Time Series*. Wiley, 2010.

4. O‘zbekiston Milliy Birjasi statistik ma’lumotlari (2018–2025).

5. Gujarati D., Porter D. *Basic Econometrics*. McGraw-Hill, 2022.

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedra assistenti **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com

Oripov Xusan Zohid o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” ta’lim yo‘nalishi mn-125 guruh talabasi

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada zamonaviy ta’lim tizimi sharoitida shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishning nazariy asoslari, metodologik tamoyillari va amaliy vositalari tahlil qilinadi. Shaxsiy akademik faoliyat talaba va tadqiqotchining ilmiy salohiyatini rivojlantirish, bilimlarni tizimli ravishda egallash hamda ilmiy tadqiqot faoliyatini samarali olib borish jarayonida muhim omil hisoblanadi. Tadqiqot davomida akademik faoliyatni tashkil etishda vaqtni boshqarish, raqamli texnologiyalar, bibliografik menejment tizimlari, akademik yozuv strategiyalari hamda ilmiy axborot bilan ishlash usullarining o‘rni keng yoritiladi. Shuningdek, maqolada akademik samaradorlikni oshirishga xizmat qiluvchi zamonaviy metodlar va vositalar tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *akademik faoliyat, ilmiy tadqiqot, akademik yozuv, vaqtni boshqarish, ilmiy axborot, bibliografik menejment, raqamli texnologiyalar, ta’lim jarayoni.*

Kirish. Bugungi globallashuv va axborotlashuv davrida bilim ishlab chiqarish jarayoni tobora murakkablashib bormoqda. Zamonaviy ta’lim tizimida shaxsning akademik faoliyatini samarali tashkil etish masalasi alohida ahamiyat kasb etadi.

Chunki bilimlarni egallash, ularni tizimlashtirish va ilmiy tadqiqot natijalarini yaratish jarayonlari yuqori darajadagi intellektual mehnatni talab qiladi.

Shaxsiy akademik faoliyat nafaqat ta’lim olish jarayonini, balki ilmiy izlanishlar olib borish, yangi bilimlar yaratish hamda akademik hamjamiyat bilan samarali hamkorlik qilishni ham o‘z ichiga oladi. Shu sababli akademik faoliyatni to‘g‘ri tashkil etish talaba va tadqiqotchining ilmiy samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Hozirgi kunda ilmiy axborot hajmining keskin ortib borishi akademik faoliyatni boshqarish va tashkil etishda zamonaviy vositalardan foydalanishni taqozo etadi. Raqamli texnologiyalar, ilmiy ma’lumotlar bazalari, bibliografik menejment dasturlari hamda akademik yozuv platformalari tadqiqotchilarga ilmiy ish jarayonini samarali tashkil etish imkonini beradi.

Mazkur maqolaning asosiy maqsadi shaxsiy akademik faoliyatning nazariy asoslarini o‘rganish hamda uni tashkil etishda qo‘llaniladigan zamonaviy vositalar va usullarni tahlil qilishdan iborat.

Shaxsiy akademik faoliyat tushunchasi

Shaxsiy akademik faoliyat — bu shaxsning ilmiy bilimlarni egallash, ularni tahlil qilish, tizimlashtirish hamda yangi ilmiy natijalar yaratishga qaratilgan maqsadli intellektual faoliyatidir. Ushbu faoliyat o‘z ichiga bir nechta asosiy komponentlarni oladi:

1. bilimlarni o‘zlashtirish
2. ilmiy axborot bilan ishlash
3. tadqiqot olib borish
4. akademik yozuvni rivojlantirish
5. ilmiy natijalarni taqdim etish

Akademik faoliyatning samaradorligi ko‘p jihatdan shaxsning o‘z ishini qanday tashkil etishiga bog‘liq. Tizimli rejalashtirilgan akademik faoliyat bilimlarni chuqurroq o‘zlashtirish hamda ilmiy natijalarni samarali ishlab chiqish imkonini beradi.

Akademik faoliyat nafaqat bilimlarni o‘rganish jarayonini, balki ularni tanqidiy tahlil qilish va yangi ilmiy g‘oyalarni shakllantirish jarayonini ham o‘z ichiga oladi. Shu sababli akademik faoliyatda mustaqil fikrlash, analitik yondashuv hamda kreativ tafakkur muhim rol o‘ynaydi.

Shaxsiy akademik faoliyatning asosiy tarkibiy qismlari

Shaxsiy akademik faoliyat bir nechta muhim komponentlardan tashkil topadi. Ushbu komponentlarning har biri ilmiy faoliyat samaradorligini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega.

1. Ilmiy axborotni izlash va tanlash

Akademik faoliyatning birinchi bosqichi ilmiy axborotni izlash va uni saralash jarayonidir. Zamonaviy ilmiy faoliyatda tadqiqotchilar ko‘plab ma’lumotlar bazalaridan foydalanadilar. Jumladan:

1. ilmiy jurnallar
2. elektron kutubxonalar
3. akademik ma’lumotlar bazalari
4. konferensiya materiallari

Ilmiy axborotni tanlash jarayonida manbaning ishonchliligi, ilmiy darajasi hamda dolzarbligi muhim mezon hisoblanadi.

2. Ilmiy axborotni tahlil qilish

Akademik faoliyatning keyingi bosqichi olingan ma’lumotlarni tahlil qilishdan iborat. Bu jarayon quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. manbalarni solishtirish
2. nazariy yondashuvlarni tahlil qilish
3. ilmiy muammolarni aniqlash
4. tadqiqot savollarini shakllantirish

Mazkur bosqich ilmiy tafakkurni rivojlantirishga xizmat qiladi.

3. Akademik yozuv

Akademik yozuv ilmiy faoliyatning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Akademik yozuv jarayonida tadqiqot natijalari tizimli ravishda bayon qilinadi.

Akademik matn quyidagi xususiyatlarga ega bo‘lishi kerak:

1. ilmiy uslubda yozilgan bo‘lishi
2. mantiqiy tuzilishga ega bo‘lishi
3. manbalarga asoslangan bo‘lishi
4. aniq va tushunarli bo‘lishi

Akademik yozuv ilmiy maqola, kurs ishi, diplom ishi yoki dissertatsiya shaklida namoyon bo‘lishi mumkin.

Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish tamoyillari

Akademik faoliyatni samarali tashkil etish uchun bir qator tamoyillarga amal qilish zarur.

Tizimlilik. Akademik faoliyat muntazam va tizimli ravishda olib borilishi kerak. Rejasiz olib borilgan ilmiy ish samarali natija bermaydi.

Maqsadlilik. Har bir akademik faoliyat aniq maqsadga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Maqsadni aniq belgilash ilmiy ish jarayonini samarali tashkil etishga yordam beradi.

Vaqtni boshqarish. Akademik faoliyatda vaqtni to‘g‘ri taqsimlash muhim ahamiyatga ega. Vaqtni boshqarish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. ilmiy ish rejasini tuzish
2. vazifalarni ustuvorlik darajasiga ko‘ra taqsimlash
3. muddatlarni belgilash

Tanqidiy fikrlash. Ilmiy faoliyat jarayonida tanqidiy fikrlash muhim rol o‘ynaydi. Bu jarayon ilmiy g‘oyalarni chuqur tahlil qilish hamda yangi ilmiy xulosalar chiqarishga yordam beradi.

Akademik faoliyatni tashkil etish vositalari

Zamonaviy ilmiy faoliyatda turli texnologik vositalardan foydalanish akademik samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

Raqamli rejalashtirish vositalari

Akademik faoliyatni tashkil etishda turli raqamli rejalashtirish vositalari qo‘llaniladi. Ushbu vositalar ilmiy ish jarayonini tizimli ravishda boshqarishga yordam beradi.

Masalan:

1. elektron kundaliklar

2. vazifalarni boshqarish tizimlari
3. vaqtni monitoring qilish dasturlari

Bibliografik menejment tizimlari

Ilmiy tadqiqot jarayonida manbalar bilan ishlash muhim ahamiyatga ega. Bibliografik menejment tizimlari manbalarni saqlash va tartibga solishga yordam beradi.

Ushbu tizimlar quyidagi imkoniyatlarni taqdim etadi:
1. manbalarni avtomatik saqlash
2. bibliografiya yaratish
3. iqtiboslarni avtomatik kiritish

Ilmiy ma’lumotlar bazalari

Zamonaviy tadqiqotchilar ilmiy axborotga kirish uchun turli ma’lumotlar bazalaridan foydalanadilar. Ushbu bazalar ilmiy maqolalar va tadqiqot materiallarini topish imkonini beradi.

Akademik samaradorlikni oshirish strategiyalari

Shaxsiy akademik faoliyat samaradorligini oshirish uchun quyidagi strategiyalardan foydalanish mumkin:

1. **Kundalik ilmiy o‘qish odatini shakllantirish**
2. **Ilmiy yozuv mashqlarini muntazam bajarish**
3. **Ilmiy seminar va konferensiyalarda ishtirok etish**
4. **Akademik hamkorlikni rivojlantirish**
5. **Raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish**

Mazkur strategiyalar ilmiy faoliyat sifatini oshirish hamda tadqiqotchining akademik rivojlanishiga yordam beradi.

Xulosa. Shaxsiy akademik faoliyat zamonaviy ta’lim tizimida muhim ahamiyatga ega bo‘lgan jarayonlardan biridir. Ilmiy faoliyatni samarali tashkil etish shaxsning bilim olish va ilmiy tadqiqot olib borish jarayonidagi muvaffaqiyatini belgilaydi.

Akademik faoliyatni tashkil etishda tizimlilik, maqsadlilik, vaqtni boshqarish va tanqidiy fikrlash tamoyillari muhim rol o‘ynaydi. Shu bilan birga, zamonaviy raqamli texnologiyalar, bibliografik menejment tizimlari va ilmiy ma’lumotlar bazalari akademik faoliyat samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Kelajakda ta’lim jarayonida akademik faoliyatni tashkil etish metodlarini yanada takomillashtirish hamda yangi texnologik vositalardan foydalanish ilmiy tadqiqotlar samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. **J. W. Creswell –** *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* **(2014)** Maqoladagi **“Shaxsiy akademik faoliyat tushunchasi”**, **ilmiy tadqiqot metodologiyasi**, **tadqiqot savollarini shakllantirish** qismlari ushbu kitobning **1–3-boblari (3–50-betlar)** asosida yozilgan.

2. **Wayne C. Booth, Gregory Colomb –** *The Craft of Research* **(2008)** Maqoladagi **ilmiy muammoni aniqlash**, **akademik yozuv tuzilishi**, **ilmiy argumentatsiya** bo‘limlari **3-, 4- va 7-boblar (49–126-betlar)** dan foydalanib yozilgan.

3. **Umberto Eco** – *How to Write a Thesis* **(2015)** Maqoladagi **ilmiy axborot bilan ishlash**, **manbalarni tanlash**, **bibliografiya bilan ishlash** qismlari **2–3-boblar (29–63-betlar)** asosida keltirilgan.

4. **Belcher W. L. –** *Writing Your Journal Article in 12 Weeks* **(2019)** Maqoladagi **ilmiy maqola yozish strategiyasi**, **ilmiy matnni tashkil etish**, **tadqiqot natijalarini taqdim etish** qismlari **2-, 5- va 8-boblar (18–167-betlar)** ga tayanib yozilgan.

5. **Rowena Murray** – *How to Write a Thesis* **(2017)** Maqoladagi **akademik faoliyatni rejalashtirish**, **vaqtni boshqarish**, **ilmiy tadqiqotni tashkil etish** qismlari **4-, 6- va 7-boblar (70–162-betlar)** asosida bayon qilingan.

Choriyev Xolbek Oqboy o‘g‘li – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” fakulteti mn-425 guruh talabasi

Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR: ZAMONAVIY PEDAGOGIKA NAZARIYASIDA QIYOSIY TAHLIL

Annotatsiya. Ushbu maqolada «kompetensiya» tushunchasining ta’lim faniga *kirib kelishi, uning tarixiy shakllanish bosqichlari va zamonaviy talqinlari keng tahlil qilingan. Maqolaning asosiy e’tibori kompetensiyaga nisbatan uchta yirik nazariy yo‘nalish —behavioristik, konstruktivistik va integrativ yondashuvlarni qiyosiy o‘rganishga qaratilgan. Har bir yondashuv o‘zining nazariy poydevori, amaliy qo‘llanilish tartibi, kuchli tomonlari va cheklovlari nuqtai nazaridan ko‘rib chiqilgan. Bundan tashqari, Yevropa ta’lim makoni doirasida shakllangan kompetentlik asosidagi ta’lim (KAT) modeli hamda uning O‘zbekiston oliy ta’lim tizimiga tatbiq etilish jarayonining hozirgi holati tahlil qilingan. Tadqiqotda xorijiy (Bloom, Le Boterf, Tardif, Zimnyaya, OECD) va o‘zbekistonlik mutaxassislar ishlaridan foydalanilgan. Xulosada muallif KAT modelini mahalliy sharoitlarga moslashtirish bo‘yicha aniq tavsiyalar ilgari surgan.*

Kalit so‘zlar: *kompetensiya, kompetentlik, behavioristik yondashuv, konstruktivizm, integrativ model, KAT, ta’lim natijalari, Bolonya jarayoni, oliy ta’lim.*

Abstract: *This article provides a comprehensive comparative analysis of major theoretical approaches to the concept of competence — behaviorist, constructivist, and integrative — within the context of modern pedagogical science. The paper also examines the Competency-Based Education (CBE) model as developed in the European Higher Education Area and its current state of implementation in Uzbekistan’s higher education system.*

Kirish: Nima uchun kompetensiya?

Agar biror ta’lim muassasasida o‘qituvchilardan «O‘quvchilaringiz nimani bilishi kerak? deb so‘rasangiz, aksariyati darhol javob beradi: matematika

formulalari, tarix sanalar, fizika qonunlari... Ammo «ular nimani qila olishi kerak? degan savolga javob berish ancha qiyinroq. Aynan mana shu ikki savolning farqi — zamonaviy kompetentlik asosidagi ta’limning yadrosi.

«Kompetensiya» so‘zi bugungi kunda ta’lim hujjatlarida, davlat standartlarida va ilmiy maqolalarda juda ko‘p uchraydi. Lekin paradoks shundaki — bu so‘zni qanchalik ko‘p ishlatsak, uning ma’nosi shunchalik bulutli bo‘lib boradi. Bir tadqiqotchi u bilan «bilim va ko‘nikmalar to‘plamini» tushunsa, boshqasi «muammoni hal qilish qobiliyatini» nazarda tutadi, uchinchisi esa «kasbiy faoliyatni bajarish layoqatini» ko‘zda tutadi. Bu terminologik chalkashlik nafaqat akademik munozara, balki amaliy ta’lim siyosatida ham jiddiy muammo tun’dirmoqda.

Shu sababli ushbu maqolaning maqsadi ikki qavatli: birinchidan, kompetensiya tushunchasining paydo bo‘lishi va rivojlanishini tarixiy nuqtai nazardan ko‘rib chiqish; ikkinchidan, unga nisbatan shakllangan uchta yirik nazariy yondashuvni chuqur tahlil qilish va ularning oliy ta’limdagi amaliy oqibatlarini baholash. Bunda O‘zbekiston oliy ta’lim tizimining o‘ziga xos konteksti alohida e’tiborga olingan.

Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundaki, o‘zbek tili va pedagogika ilmida kompetensiya masalasiga bag‘ishlangan qiyosiy tahliliy maqolalar hali ham kam. Ko‘pchilik manbalarda yoki bitta yondashuvni mutlaqlashtirishga, yoki ularni yuzaki sanab o‘tishga moyillik seziladi. Ushbu maqola esa uchala yondashuvni bir xil chuqurlikda, ularning ziddiyatlari va mushtarakliklari bilan birga ko‘rib chiqishga urinishdir.

«Kompetensiya» tushunchasining paydo bo‘lishi va tarixiy taraqqiyoti

Ilk ildizlar: psixologiya va mehnat ilmida kompetensiya.

Kompetensiya tushunchasining ilmiy muomalaga kirib kelishida 1959-yil muhim deb qaraladi — amerikalik psixolog Robert Uayt «Motivation reconsidered: The concept of competence» nomli maqolasida bu atamani birinchi marta qo‘lladi. Uayt kompetensiyani — organizmning o‘z muhiti bilan samarali munosabat o‘rnatish qobiliyati sifatida ta’rifladi. Bu ta’rif biologik xususiyatga ega bo‘lib, o‘sha davrning behevioristik psixologiyasiga muqobil sifatida ilgari surilgan edi.

1960–70-yillarda kompetensiya tushunchasi menejment va ish tasniflash sohasida alohida rivoj topdi. 1973-yilda amerikalik psixolog David McClelland o‘zining «Testing for Competence Rather than Intelligence» nomli maqolasida fundamental savol ko‘tardi: kasbiy muvaffaqiyatni prognoz qilishda IQ testlar asosiy asos bo‘la oladimi? Uning javobi qat'iy «yo‘q» edi. McClelland amaliy tadqiqotlar asosida shuni isbotladiki, intellekt testlarda yuqori ko‘rsatkich olgan odamlar kasbiy hayotda har doim ham muvaffaqiyatli bo‘lavermaydi. Muhimi — konkret vazifalarni hal qilish uchun zarur bo‘lgan alohida kompetensiyalar.

McClellandning bu g‘oyasi keyinchalik **Hay Group** va **Spencer & Spencer (1993)** kabi kompaniyalar tomonidan amaliyotga tatbiq etildi. Ular «kompetensiya modeli» tushunchasini ishlab chiqib, u orqali muvaffaqiyatli xodimlarni saralash metodologiyasini yaratdilar. Bu menejment sohasidagi kompetensiya tushunchasi keyinchalik ta’lim sohasiga ham o‘tib keldi.

Ta’limga kirib kelishi: 1980–1990-yillar.

1980-yillarda kompetensiya ta’lim siyosatiga kirib kelishining asosiy sabablari iqtisodiy va ijtimoiy edi. Ko‘plab rivojlangan mamlakatlarda ta’lim muassasalari bilan ish bozorlari o‘rtasidagi bo‘shliq kuchaya boshladi: universitetdan diplom olgan yoshlar ko‘p bilsa-da, ish joyi ulardan ko‘p narsani qilishni talab qilardi. «Bilim — kuch» tamoyilidan «qila olish — kuch» tamoyiliga o‘tish zaruriyati paydo bo‘ldi.

Buyuk Britaniyada 1986-yilda «National Vocational Qualifications» (NVQ) tizimi joriy etildi — bu ta’limda kompetensiyabazali yondashuvning birinchi yirik davlat darajasidagi tatbiqlaridan biri edi. NVQ tizimi mehnat bozori talablaridan kelib chiqib, kasbiy standartlarni aniq, o‘lchanadigan kompetensiyalar to‘plamiga aylantirdi. Shu bilan birga, ushbu tizimga darhol tanqidlar ham eshitildi — ayniqsa, tashabbuskorlik, ijodkorlik va murakkab muammolarni yechish kabi nozik kompetensiyalarni o‘lchash imkonsizligi masalasida.

Xuddi shu davrda Germaniya, Frantsiya va Gollandiya o‘zlarining kasbiy ta’lim tizimlarini kompetensiyabazali yondashuvga yo‘naltirish bo‘yicha islohotlarni boshladilar. Ammo har bir mamlakat bu jarayonga o‘ziga xos milliy ta’lim an’analari, mehnat bozori tuzilmasi va madaniy qadriyatlar prizmasidan yondashdi — bu esa «kompetensiya» atamasining turlicha talqin etilishiga olib keldi.

Bolonya jarayoni va kompetensiyaning universallashuvi.

Ta’lim sohasida kompetensiya tushunchasining haqiqiy «siyosiy» tan olinishi 1999-yilgi Bolonya deklaratsiyasi va undan keyingi DeSeCo loyihasi (OECD, 2003) bilan bog‘liq. Bolonya jarayoni Yevropa oliy ta’lim makoni yaratishni maqsad qilib, ta’lim natijalarini (learning outcomes) markazga qo‘ydi — ya’ni ta’lim muassasasi nimani o‘rgatishi emas, bitiruvchilar nimaga erishishlari kerakligi asosiy ko‘rsatkich bo‘ldi.

DeSeCo loyihasi esa «21-asr uchun asosiy kompetensiyalar» kontseptsiyasini ishlab chiqdi. Bu loyihada kompetensiya uchta yirik kategoriyaga bo‘lindi: (1) avtonomiyani amalga oshirish — o‘z hayotini mustaqil boshqarish; (2) vositalarni interaktiv qo‘llash — texnologiya, til va bilimdan foydalanish; (3) ijtimoiy jihatdan geterogen guruhlarda ishlash — turli odamlar bilan hamkorlik. Bu kategoriyalar bugungi kunda ham ko‘plab milliy ta’lim standartlarining asosini tashkil etadi.

O‘zbekiston 2002-yildan boshlab ta’lim tizimini modernizatsiya qilish jarayonida kompetensiyabazali yondashuvga qiziqish bildira boshladi. 2019-yilda qabul qilingan «Ta’lim to‘g‘risida»gi yangi Qonun va undan keyingi Oliy ta’limni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi ushbu yondashuvni milliy darajada qo‘llab-quvvatladi. Biroq konsepsiyadan amaliyotga o‘tish yo‘lida hali ko‘plab muammolar mavjud.

Kompetensiyaga nisbatan asosiy nazariy yondashuvlar: qiyosiy tahlil

Ilmiy adabiyotlarni tahlil qilganda, kompetensiya tushunchasiga nisbatan uchta yirik nazariy yo‘nalish ajralib chiqadi. Ular bir-biridan nafaqat ta’rif jihatidan, balki ta’limni tashkil etish, baholash usullari va o‘qituvchining roli masalasida ham tubdan farq qiladi. Ushbu farqlarni tushunmasdan turib, kompetentlik asosidagi ta’limni amaliyotda to‘g‘ri tatbiq etib bo‘lmaydi.

Behavioristik yondashuv: o‘lchanadigan xulq-atvor sifatida kompetensiya. Behavioristik yondashuv (inglizcha: behaviorist approach) kompetensiyani eng avvalo kuzatilishi va o‘lchanishi mumkin bo‘lgan xulq-atvor namunalari sifatida tushunadi. Bu yondashuvning ildizlari B.F. Skinner, J. Watson va E. Thorndike kabi klassik behevioristlarning asarlarida yotadi, ammo ta’limga dastlab maqsadlar nazariyasi (Tyler, 1949) va keyinchalik aniq o‘quv natijalari harakati (Mager, 1962) orqali kirib keldi.

Behavioristik yondashuvning asosiy tamoyili shundan iborat: kompetensiyani aniqlash uchun uni **operatsionlashtirish** kerak — ya’ni kuzatilishi va baholanishi mumkin bo‘lgan aniq harakatlarga bo‘lish. Masalan, «talaba matematik fikrlashni egallaydi» degani emas, balki «talaba ikki o‘zgaruvchili chiziqli tenglama sistemasini 10 daqiqada yesha oladi» kabi aniq ko‘rsatkich belgilanadi.

Bu yondashuvning kuchli tomonlari amaliyotda yaqqol ko‘rinadi. Birinchidan, u ta’lim natijalarini standartlashtirish va turli muassasalar, hududlar, hattoki davlatlar o‘rtasida taqqoslashga imkon beradi. Ikkinchidan, u o‘qituvchiga aniq maqsadlar beradi — nima o‘rgatishi kerakligi va qanday natijaga erishishini oldindan biladi. Uchinchidan, talabalar uchun ham vazifalar tushunarliroq bo‘ladi — natija aniq bo‘lsa, harakat yo‘nalishi ham aniq.

Biroq behavioristik yondashuvning tanqidlari ham jiddiy va asosli. Birinchi muammo — murakkab kognitiv jarayonlarni «xulq-atvor»ga qisqartirish imkonsizligi. Tanqidiy fikrlash, ijodkorlik, etik qaror qabul qilish, muayyan vaziyatni tushunish — bularni standart test savollariga sin’dirib bo‘lmaydi. Ikkinchi muammo — «transfer» muammosi: talaba bitta kontekstda kompetensiyani namoyish etadi, lekin o‘xshash vaziyatda yana uni qayta ishlatola olmaydi, chunki tushunish emas, faqat pattern (namuna) o‘rganilgan bo‘ladi.

Uchinchi, ehtimol eng chuqur muammo — bu yondashuv o‘rganishni passiv jarayon sifatida ko‘rish xavfini tun’diradi. Agar kompetensiya faqat tashqi kuzatiluvchi xulq-atvor bo‘lsa, u holda ichki motivatsiya, qiziquvchanlik, shaxsiy ma’no topish — bularning ta’limdagi roli e’tibordan chetda qoladi. O‘quvchi «kompetensiya ko‘rsatish mashinasi»ga aylanib qolishi xavfi bor.

Konstruktivistik yondashuv: faol bilim quruvchi sifatida talaba. Konstruktivistik yondashuv (constructivist approach) kompetensiyani tashqaridan berilgan xulq-atvor emas, balki shaxsning o‘z tajribasi asosida aktiv ravishda qurgan bilim tizimi sifatida tushunadi. Bu yondashuvning nazariy asosi Jerom Bryuner, Jean Piage va Lev Vigotskiy asarlarida yotadi, ammo pedagogikaga kengroq tatbiq etilishi XX asrning oxirgi o‘n yilliklarida yuz berdi.

Konstruktivizmning markaziy g‘oyasi shundan iboratki, o‘rganish — bu bilimni passiv qabul qilish emas, balki uni faol qurishdir. Talaba yangi ma’lumotni allaqachon mavjud bilimlar tizimiga «ulab», uni o‘z kontekstiga moslashtiradi. Shu sababli bir xil darsda o‘tirgan o‘n nafar talaba aslida «o‘n xil» narsani o‘rganadi — ularning har biri yangi bilimni o‘zining oldingi tajribasi va tushunchalari prizmasidan o‘tkazadi.

Kompetensiya nuqtai nazaridan konstruktivistik yondashuv shuni ta’kidlaydiki: haqiqiy kompetensiya — bu talaba yangi, noma’lum vaziyatda ham bilimlarini tatbiq eta olishidir. Bu «transfer kompetensiyasi» yoki «transfer

qobiliyati» deb ataladi. Ya’ni talaba nafaqat o‘rganilgan shablonni takrorlaydi, balki umumlashtirilgan tamoyilni yangi vaziyatga moslashtirib qo‘llaydi.

Konstruktivistik yondashuvning amaliy ko‘rinishlari pedagogikada turli nomlar ostida uchraydi: muammo asosidagi o‘qitish (Problem-Based Learning, PBL), loyiha asosidagi ta’lim (Project-Based Learning, PjBL), tadqiqot asosidagi ta’lim (Inquiry-Based Learning, IBL), hamda Vigotskiyning «yaqin rivojlanish zonasi» kontseptsiyasiga asoslangan mashaqqatli topshiriqlar tizimi (scaffolding). Bularning barchasi talabani passiv tinglovchidan aktiv bilim quruvchhiga aylantirish maqsadiga xizmat qiladi.

Konstruktivizm ham tanqiddan holi emas. Birinchi muammo — amaliyotda qo‘llashning murakkabligi. Muammo asosidagi ta’lim samarali ishlashi uchun dars muhiti, o‘qituvchi malakasi va talabalarning tayyor bo‘lish darajasi maxsus sharoitlarni talab qiladi. Oddiy ma’ruza darsini PBL formatiga o‘tkazish — bu shunchaki «topshiriq berish» emas, butun ta’lim tizimini qayta ko‘rish demakdir. Ikkinchi muammo — asosiy bilimlarni tizimli o‘rganish xavfi: agar faqat «muammo yechish»ga e’tibor qaratilsa, fundamental nazariy bilimlar yuzaki qolishi mumkin.

Integrativ yondashuv: «yaxlit ko‘rish» modeli. Integrativ yondashuv (integrative approach) — bu behavioristik va konstruktivistik yondashuvlarning kuchli tomonlarini birlashtirishga urinish bo‘lib, shu bilan birga ularning zaif tomonlarini bartaraf etishga qaratilgan. Frantsuz tadqiqotchilar Guy Le Boterf (2000) va Jacques Tardif (2006) bu yondashuvning asosiy nazariyotchilari hisoblanadi.

Le Boterf (2000) ning klassik ta’rifiga ko‘ra, kompetensiya — bu **«bilish, qila olish va munosabat bildirish»ning vaziyatga mos dinamik kombinatsiyasidir.** Bu ta’rif uchta tarkibiy qismni birlashtiradi: bilimlar (savoir), ko‘nikmalar (savoir-faire) va munosabatlar (savoir-être). Ammo muhim jihat — ularning oddiy yin’indisi emas, balki dinamik integratsiyasi. Xuddi musiqa choln’usidagi akkord kabi — nota alohida emas, ularning uyg‘un birligi musiqa hosil qiladi.

Tardif (2006) integrativ yondashuvga yanada chuqurroq qatlamlarni qo‘shdi. U kompetensiyani «murakkab harakatlar majmuasi» (action complexe) sifatida ta’rifladi va uning to‘rtta asosiy xususiyatini ajratdi: (1) resurslarni mobilizatsiya qilish — kerakli bilim va ko‘nikmalarni aniqlab, ulardan foydalanish; (2) kombinatsiyalash — turli xil bilimlarni yangi vaziyatga mos ravishda birlashtirish; (3) koordinatsiya qilish — parallel harakatlarni bir vaqtda boshqarish; (4) integratsiya — barcha tarkibiy qismlarni yaxlit bir harakatga birlashtirish.

Integrativ yondashuvning pedagogika uchun amaliy oqibatlari juda muhim. Bu yondashuvda baholash alohida o‘rin tutadi — u nafaqat bilimni, balki bilimdan foydalanish qobiliyatini ham baholashni talab qiladi. Shu sababli integrativ yondashuvda autentik baholash (authentic assessment) usullari ko‘proq qo‘llaniladi: portfel, loyiha himoyasi, real vaziyatni simulyatsiya qilish, mutolaaga asoslangan intervyu.

Integrativ yondashuvning o‘ziga xos kuchli tomoni — u «metakompetensiya» tushunchasini ham qamrab oladi. Metakompetensiya — bu o‘z kompetensiyalarini

rivojlantirish va ularni ongli ravishda boshqarish qobiliyati. Boshqacha aytganda, kompetentli odam nafaqat muammoni hal qila oladi, balki o‘z hal qilish jarayonini ham tahlil qila oladi va keyingi safargi uchun yaxshilaydi. Bu «o‘rganishni o‘rganish» (learning to learn) kompetensiyasi 21-asrning eng muhim malakalari sifatida e’tirof etilmoqda.

Integrativ yondashuvning zaifligi esa amaliy baholash qiyinchiligidir. Agar kompetensiya bilim, ko‘nikma, munosabat va metakognitsiyaning dinamik integratsiyasi bo‘lsa — uni qanday o‘lchash mumkin? Standart imtihon bu ishni uddalay olmaydi. Integrativ kompetensiyalarni baholash ko‘p vaqt, malakali o‘qituvchilar va murakkab baholash tizimlari talab qiladi — bu esa keng miqyosda qo‘llash imkoniyatini cheklaydi.

Uchta yondashuvning qiyosiy tahlili: jadval ko‘rinishida. Yuqorida batafsil muhokama qilingan uchta yondashuvni bir jadvale solishtirib ko‘rish ularning farq va mushtarakliklarini yanada yaqqolroq ko‘rsatadi:

Mezon	Behavioristik	Konstruktivistik	Integrativ
Kompetensiya ta’rifi	Kuzatiluvchi xulq-atvor	Faol qurilgan bilim tizimi	Bilim+ko‘nikma+munosabat integratsiyasi
Ta’limda o‘qituvchi roli	Bilim uzatuvchi, baholovchi	Jarayonni yo‘naltiruvchi, maslahatchi	Resurslarga ko‘maklashuvchi
Talabaning roli	Passiv qabul qiluvchi	Aktiv bilim quruvchi	Refleksiv, mustaqil ishtirokchi
Baholash usuli	Test, nazorat ishi, reyting	Loyiha, kuzatuv, portfolio	Autentik baholash, intervyu, portfolio
Kuchli tomoni	O‘lchaish osonligi, standartlashtirish	Chuqur tushunish, transfer	Yaxlitlik, metakognitsiya
Zaifligi	Murakkab jarayonlarni qamray olmaydi	Baholash qiyin, vaqt talab qiladi	Amalda o‘lchash qiyin, resurs talab
Asosiy vakillari	Mager, Tyler, Bloom (taksonomiya)	Piaget, Vigotskiy, Bryuner	Le Boterf, Tardif, Perrenoud

Jadval ko‘rsatganiday, uchta yondashuv bir-birini to‘ldiradi, har biri ma’lum bir kontekst va maqsadlar uchun mos keladi. Buyuk Britaniya kasbiy ta’limi NVQ tizimida behavioristik yondashuv ustunlik qilsa, Skandinaviya oliy ta’limida konstruktivistik PBL usullari keng tarqalgan. Frantsiya va Kanadaning ko‘plab universitetlarida esa integrativ yondashuv rasmiylashtirilgan.

Kompetentlik asosidagi ta’lim (kat) modeli: nazariyadan amaliyotga

KAT modelining asosiy tamoyillari. Kompetentlik asosidagi ta’lim (KAT) modeli — aslida bitta aniq yondashuv emas, balki yuqorida ko‘rib chiqqan yondashuvlar elementlarini o‘zida jamlovchi ta’lim paradigmasidir. Bolonya jarayoni doirasida Yevropa oliy ta’lim makoni uchun ishlab chiqilgan KAT modeli to‘rtta asosiy tamoyilga asoslanadi.

Birinchi tamoyil: ta’lim markazida bilim emas, talaba turadi. Kurrikulum «nima o‘qitiladi» emas, «talaba nima qila oladi» savoliga javob berish asosida quriladi. Bu oddiy ko‘rinadigan o‘zgarish aslida butun ta’lim tizimini — dars rejasidan imtihon shakllarigacha — qayta ko‘rib chiqishni talab qiladi.

Ikkinchi tamoyil: o‘quv natijalari (learning outcomes) aniq, o‘lchanadigan va to‘liq bo‘lishi kerak. Ular bilim, ko‘nikma va munosabatlarning uchala qatlamini qamrab olishi lozim. Masalan, «talaba moliyaviy boshqaruvni tushunadi» o‘quv natijasi emas — bu maqsad. O‘quv natijasi esa shunday bo‘lishi kerak: «Talaba real kompaniyaning moliyaviy ma’lumotlarini tahlil qilib, 3 yillik rivojlanish strategiyasini asoslab bera oladi».

Uchinchi tamoyil: o‘qitish va baholash o‘zaro uyg‘un bo‘lishi kerak (constructive alignment — Biggs, 1996). Bu degani, agar maqsad tanqidiy fikrlashni rivojlantirish bo‘lsa, baholash ham tanqidiy fikrlashni o‘lchashi kerak — oddiy yodlashga asoslangan test emas.

To‘rtinchi tamoyil: ta’lim jarayoni ta’lim natijalari bilan bog‘liq kasbiy va ijtimoiy muhit bilan bon’lanishi kerak. Talaba nafaqat «o‘rganadi», balki haqiqiy yoki simulyatsiya qilingan kasbiy muhitda kompetensiyalarini namoyon etadi.

KAT modelidagi kompetensiyalar tasnifi. Dubl-2 loyihasi (Tuning Educational Structures in Europe, 2003) Yevropa oliy ta’limi uchun kompetensiyalarni ikki yirik guruhga bo‘ldi. Birinchi guruh — umumiy kompetensiyalar (generic/transversal competencies) — barcha ixtisoslik bitiruvchilari uchun zarur bo‘lgan umumbashariy ko‘nikmalar. Ularning o‘zi uchta kichik guruhga bo‘linadi: instrumental (kognitiv, metodologik, texnologik ko‘nikmalar), shaxslararo (ijtimoiy muloqot, jamoaviy ishlash, etika) va tizimli (tashkilotchilik, tadqiqot, loyihalash).

Ikkinchi guruh — ixtisoslik kompetensiyalari (subject-specific competencies) — muayyan fan yoki kasbiy soha uchun zarur bo‘lgan bilim va ko‘nikmalar. Bu kompetensiyalar har bir ixtisoslikning mutaxassislari tomonidan ishlab chiqiladi va odatda kasb standartlari bilan uyg‘unlashtiriladi.

Amaliyotda umumiy va ixtisoslik kompetensiyalari o‘rtasidagi muvozanat muhim masala bo‘lib qolmoqda. Bir tomondan, ish beruvchilar umumiy kompetensiyalar — muloqot, muammo yechish, jamoaviy ishlash — ni tobora yuqori baholamoqda. Boshqa tomondan, fan mutaxassislari ixtisoslik bilimlarining chuqurligini asosiy mezon sifatida ko‘radi. Bu ikki talabni uyg‘unlashtirish — zamonaviy universitetning asosiy kurrikulum dizayni muammosi.

O‘zbekiston oliy ta’limida kompetentlik asosidagi yondashuv: holat va istiqbol.

Hozirgi holat: qonun hujjatlaridan amaliyotgacha masofa. O‘zbekistonda kompetentlik asosidagi ta’lim rasmiy darajada qabul qilingan siyosat. 2019-yilgi

«Ta’lim to‘g‘risida»gi Qonun, Oliy ta’limni rivojlantirish konsepsiyasi va kreditmodul tizimi joriy etilishi — bularning barchasi KAT yo‘nalishidagi qadamlar. 2022-2023-yillarda bir qator universitetlarda ECTS (European Credit Transfer System) kredilariga o‘tildi, ta’lim standartlari kompetensiya dili bilan qayta yozildi.

Biroq qonun hujjatlaridan amaliyotga o‘tish yo‘lida jiddiy bo‘shliqlar mavjud. Birinchi muammo — o‘qituvchilarning tayyorgarlik darajasi. Ko‘pchilik o‘qituvchilar KAT tamoyillarini nazariy jihatdan bilsa-da, darsda hali ham an’anaviy tushuntirish-yodlatish usulini qo‘llaydi. KAT metodologiyasi bo‘yicha tizimli malaka oshirish dasturlari soni etarli emas.

Ikkinchi muammo — baholash tizimi. O‘zbekiston oliy ta’limida hali ham yakuniy imtihon asosiy baholash shakli bo‘lib qolmoqda. Bu esa butun semestr mobaynida talabaning kompetensiyalari to‘planishini emas, balki imtihon oldi haftalarda intensiv takrorlashni rag‘batlantirib qo‘yadi. KAT modeli esa formativ (jarayondagi) baholashni, portfellni va loyiha himoyasini talab qiladi.

Uchinchi muammo — kurrikulum elastikligi. Ko‘plab universitetlarda ta’lim dasturlari hali ham soatbay belgilangan, o‘zgartirishga qiyin tuzilmada. KAT modeli esa talabaning individual ta’lim traektoriyasini nazarda tutadi — bu esa moslashuvchan jadval va reyting tizimini talab qiladi.

Ijobiy tendentsiyalar va muvaffaqiyat misollar. Salbiy tomonlar bilan birga, O‘zbekiston oliy ta’limida kompetentlik asosidagi yondashuvning amaliyotga kirib kelishini ko‘rsatuvchi bir qator ijobiy tendentsiyalar ham mavjud. Birinchidan, yirik universitetlarda kasbiy amaliyot tizimining kuchaytirilishi: talabalar semestr davomida real tashkilotlarda ishlash imkoniyatiga ega bo‘lmoqda, bu esa nazariy kompetensiyalarni amaliyotga ulashga yordam bermoqda.

Ikkinchidan, loyiha asosidagi o‘qitishni joriy etgan alohida o‘qituvchilar va kafedralar borligini qayd etish kerak. Ular qo‘shimcha resurs va vaqt sarflab, talabalar uchun real vaziyatga asoslangan topshiriqlar, simulyatsiyalar va multidisiplinar loyihalar tayyorlaydi. Ushbu tajribalar keyinchalik keng miqyosda tarqatilishi uchun institut darajasida qayd etilishi va qo‘llab-quvvatlanishi zarur.

Uchinchidan, xalqaro hamkorlik dasturlari — Erasmus+, Fulbright, DAAD, USAID ta’lim loyihalari — orqali ko‘plab o‘zbek o‘qituvchilari chet el universitetlarida KAT amaliyotini bevosita o‘rganish imkoniyatiga ega bo‘ldi. Bu tajribani mahalliylashtirib tatbiq etish jiddiy salohiyat sifatida baholanishi kerak.

Mahalliy kontekstni hisobga olgan holda yondashuv. O‘zbekiston ta’lim tizimining o‘ziga xos xususiyatlari KAT modelini «nusxa ko‘chirish» emas, «moslashtirish» zarurligini ko‘rsatadi. Bu xususiyatlar ichida quyidagilarni alohida qayd etish mumkin: kuchli kollektivizm va guruh ta’limi an’analari (bu aslida jamoaviy kompetensiyalarni rivojlantirishga imkon beradi); ustozga nisbatan hurmat madaniyati (bu munosabatlar kompetensiyasida kuchli jihat); yosh avlodning texnologiyaga ochiqlik darajasi (raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishda ustunlik).

Bundan tashqari, mahalliy ish bozoridagi kompetensiya talablarini aniq o‘rganish va shu asosda ta’lim standartlarini shaklllantirish muhim. Hozirda bu ish tizimli amalga oshirilmayapti — davlat standartlari ko‘proq sanoq ilmiy-akademik

maqsadlarga yo‘naltirilgan, real ish bozori ehtiyojlari bilan yetarlicha uyg‘unlashtirilmagan.

Muhokama: yagona yo‘l mavjudmi?

Uchta yondashuvni tahlil qilib, muhim savol tun’iladi: qaysi biri «to‘g‘ri»? Maqola muallifining pozitsiyasi aniq: yagona «to‘g‘ri» yondashuv mavjud emas. Har uchta yondashuv ham ma’lum bir ta’lim kontekstida, ma’lum darajada va ma’lum maqsadlar uchun zarur va foydalidir.

Masalan, tibbiyot ta’limida behavioristik yondashuv hayotiy ahamiyatga ega: shifokor aniq belgilangan ko‘nikmalar to‘plamini — yugular venaga kateter qo‘yish, EKG tahlil qilish, mahalliy anesteziya qilish — standart darajada bajarishi shart. Bu yerda «o‘z bilimingizni qurib chiqing» degan konstruktivist yondashuv yetarli emas. Biroq xuddi shu tibbiyot talabasi murakkab klinik vaziyatda — diagnostikasi noaniq, bir nechta o‘zaro zid simptomlari bor bemor oldida — integrativ va konstruktivistik kompetensiyalarni talab qiladi.

Injenerlik ta’limida ham shunaqa: fundamental matematik va fizik bilimlarni o‘zlashtirish uchun tizimli, strukturalashgan (behavioristik elementlarga ega) yondashuv kerak bo‘lsa, real loyiha ishini bajarish uchun integrativ va konstruktivistik yondashuv zarur. Mohir ta’lim dizayneri bu ikki talabni kurs ichida muvozanatli ravishda birlashtira oladi.

Shu jihatdan, zamonaviy ta’lim nazariyasi «yondashuv tanlash» masalasini emas, «yondashuvlarni qachon va qanday aralashtirish» masalasini muhokama qilmoqda. Bu «eklektizm» deyilishi mumkin — ammo ilmiy asoslangan eklektizm, ya’ni turli yondashuvlarni tasodifan emas, balki aniq pedagogik maqsadlar asosida tanlash va birlashtirish.

Xulosa va amaliy tavsiyalar. Ushbu maqola kompetensiya tushunchasining murakkab, ko‘p qavatli tabiatini ko‘rsatdi. Tarixiy shakllanishdan boshlab to zamonaviy KAT modeligacha bo‘lgan yo‘l — bu nafaqat terminologik rivojlanish, balki ta’limning o‘z maqsadi va mohiyati haqidagi fundamental qarashlardagi o‘zgarish.

Behavioristik yondashuv bizga aniqlik, o‘lchaishga imkon va standartlashtirish beradi. Konstruktivistik yondashuv chuqur tushunishni, faol ishtirokni va transferni ta’minlaydi. Integrativ yondashuv esa yaxlit, murakkab kompetensiyalarni va metakognitsiyani rivojlantirishga xizmat qiladi. Bu uchala «vosita»ni pedagogik maqsad va kontekstga qarab to‘g‘ri qo‘llay olish — bu o‘zi ham oliy darajadagi kompetensiya.

O‘zbekiston oliy ta’limi uchun quyidagi aniq tavsiyalar ilgari suriladi:

–O‘qituvchilar malakasini oshirish dasturlarida uchala yondashuv — behavioristik, konstruktivistik, integrativ — va ularni qo‘llash usullari bo‘yicha amaliy treninglar tashkil etish.

–Baholash tizimini isloh qilish: yakuniy imtihon ulushi kamaytirilishi, formativ baholash, portfel va loyiha himoyasi ko‘paytirilishi kerak.

–Real ish bozori talablari asosida ta’lim standartlarini muntazam ravishda (kamida har 3 yilda) qayta ko‘rib chiqish mexanizmini joriy etish.

–Muvaffaqiyatli KAT tajribalarini bir universitetdan ikkinchisiga tarqatish uchun pedagogik hamjamiyat platformasini yaratish.

–Talabalar uchun metakompetensiya — o‘z o‘rganishini boshqarish — bo‘yicha alohida kurslar yoki modullar kiritish.

Yakunida shuni ta’kidlash joiz: kompetensiya masalasi — bu faqat pedagogika ilmining ichki muammosi emas. Bu — jamiyat o‘z kelajak avlodini qanday tayyorlamoqchi ekanligining ifodasi. Agarda biz faqat bilimlarni uzatuvchi, standart testlarni yechuvchi talabalarni tayyorlasak, biz boshqaruv inqirozlari, ijtimoiy muammolar va tezkor texnologik o‘zgarishlar oldida ojiz odamlarni tarbiyalaymiz. Agarda esa kompetentli, o‘z-o‘zini boshqaruvchi, muammolarni hal qiluvchi va hamkorlikda ishlashga qodir bitiruvchilarni yetishtira olsak, bu mamlakatning haqiqiy intellektual kapitali bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

Xorijiy manbalar:

1. Biggs, J. (1996). Enhancing teaching through constructive alignment. Higher Education, 32(3), 347–364.

2. Bloom, B.S. (Ed.). (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: David McKay Company.

3. Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley.

4. Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris: Éditions d'Organisation.

5. Mager, R.F. (1962). Preparing instructional objectives. Palo Alto, CA: Fearon Publishers.

6. McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». American Psychologist, 28(1), 1–14.

7. OECD. (2003). Definition and selection of competencies: Theoretical and conceptual foundations (DeSeCo). Paris: OECD Publishing.

8. Perrenoud, P. (1997). Construire des compétences dès l'école. Paris: ESF éditeur.

9. Piaget, J. (1950). The psychology of intelligence. London: Routledge & Kegan Paul.

10. Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley.

11. Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences: Documenter le parcours de développement. Montréal: Chenelière Éducation.

12. Tuning Educational Structures in Europe. (2003). Final report. Bilbao: University of Deusto.

13. Vygotsky, L.S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.

14. White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66(5), 297–333.

15. Zimnyaya, I.A. (2006). Kompetentnostnyy podkhod: kakovo ego mesto v sisteme sovremennykh podkhodov k problemam obrazovaniya? Vysshee obrazovanie segodnya, 8, 20–26.

O‘zbek tili va O‘zbekiston manbalari:

16. O‘zbekiston Respublikasining «Ta’lim to‘g‘risida»gi Qonuni. (2020, 23 sentabr). O‘zbekiston Respublikasi Qonunlar to‘plami.

17. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi to‘g‘risida»gi qarori. (2019, 8 oktyabr). № 845.

18. Yo‘ldoshev, J.N’. (2020). Ta’limda kompetentlik asosidagi yondashuv: nazariya va amaliyot. Toshkent: O‘qituvchi.

19. Xoliqov, A.A. (2019). Pedagogik kompetentlik: mohiyati va tuzilmasi. Pedagogika, 4, 12–19.

20. Rahimov, B.X. (2021). Kredit-modul tizimida kompetensiyabazali ta’limni joriy etish muammolari. Oliy ta’lim jurnali, 3, 45–54.

Bozorova E’zoza Zoxid qizi – Samarqand iqtisodiyot va servis institute “Servis” fakulteti irb-425 guruh talabasi

Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu tadqiqot muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirish muhimligini o‘rganadi. Shaxsiy javobgarlik, insonlarning o‘z hayotlari va faoliyatlari ustida nazoratni qo‘lga olishlariga yordam beruvchi asosiy omildir. Muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan shaxsiy sifatlar, motivatsiya va o‘z-o‘zini anglash jarayonlari batafsil tahlil qilinadi. Ushbu ishda shaxsiy javobgarlikni kuchaytirish uchun zarur bo‘lgan strategiyalar va usullar keltiriladi.*

Kalit so‘zlar: *shaxsiy javobgarlik, muvaffaqiyat, motivatsiya, o‘z-o‘zini anglash.*

Kirish. Muvaffaqiyatli insonlar ko‘pincha o‘z hayotlaridagi vaziyatlarga nisbatan shaxsiy javobgarlikni his qilishadi. Shaxsiy javobgarlik, kishi o‘z harakatlari va qarorlari uchun joriy muhitda javobgar bo‘lishini anglatadi. Bu tushuncha nafaqat shaxsiy rivojlanish, balki jamiyatda muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun ham muhimdir. Muvaffaqiyatga erishish uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirish, insonlarga o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida to‘siqlarni engib o‘tishga yordam beradi. Ushbu tadqiqotning maqsadi shaxsiy javobgarlikni qanday qilib rivojlantirish mumkinligini o‘rganish va bu jarayonda qanday usullar va strategiyalarni qo‘llash kerakligini aniqlashdan iborat. Shuningdek, shaxsiy javobgarlikning ahamiyatini tushunish va uni kuchaytirish uchun zarur bo‘lgan psixologik va ijtimoiy omillarni o‘rganish kabi vazifalar belgilangan.

Asosiy qism. Shaxsiy javobgarlikning ahamiyati. Shaxsiy javobgarlik insonning o‘z hayoti va faoliyatlari ustida nazoratni qo‘lga olish imkonini beradi. Bu tushuncha, insonlarning o‘z qarorlariga, harakatlariga va natijalariga bo‘lgan munosabatini shakllantiradi. Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish, shaxsning o‘z-

o‘zini anglash jarayonida muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini anglash, insonning o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va harakatlarini anglash orqali shaxsiy rivojlanishga erishishidir. Bunday holda, shaxsiy javobgarlik, insonning o‘z maqsadlariga erishish jarayonida o‘zini his qilishida yordam beradi. Shaxsiy javobgarlikni kuchaytirish uchun zarur bo‘lgan omillar qatoriga motivatsiya, o‘z-o‘zini baholash va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash kiradi. Ushbu omillar, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega va muvaffaqiyatga erishishda muhim rol o‘ynaydi.

Shaxsiy javobgarlikni kuchaytirish usullari. Shaxsiy javobgarlikni kuchaytirish uchun bir qancha usullar va strategiyalar mavjud. Birinchi navbatda, o‘z maqsadlarini aniq belgilash muhimdir. Aniq va o‘lchovli maqsadlar belgilash, shaxsning o‘z harakatlarini rejalashtirish va boshqarish imkonini beradi. Shuningdek, shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda o‘z-o‘zini motivatsiya qilish muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish, insonning ichki qo‘llab-quvvatlashini kuchaytiradi va ularni o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida qat'iyatli qiladi. Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash ham shaxsiy javobgarlikni kuchaytirish uchun zarurdir. Ya’ni, atrofdagi insonlar bilan o‘zaro aloqalar va muloqot, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi va muvaffaqiyatga erishish jarayonida qo‘shimcha yordam beradi. Bularning barchasi, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish va kuchaytirish uchun zarur bo‘lgan asosiy strategiyalardir.

Xulosa. Ushbu tadqiqot shaxsiy javobgarlikning muvaffaqiyatga erishishda muhimligini ko‘rsatdi. Shaxsiy javobgarlik insonlarning o‘z hayotlariga bo‘lgan munosabatini shakllantiradi va ularning o‘z maqsadlariga erishishlariga yordam beradi. Tadqiqot davomida shaxsiy javobgarlikni kuchaytirish uchun zarur bo‘lgan usullar va strategiyalar aniqlangan. O‘z maqsadlarini aniq belgilash, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Bu jarayon, insonlarning muvaffaqiyatga erishish yo‘lida zaruriy qadamlarni qo‘yishlariga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Shadiev, I. (2020). Shaxsiy rivojlanish va javobgarlik. Toshkent: Fan va texnologiya.

2. Karimov, A. (2019). Muvaffaqiyat psixologiyasi. Toshkent: O‘zbekiston nashriyoti.

3. Anvarov, R. (2021). O‘z-o‘zini anglash va shaxsiy javobgarlik. Samarkand: Yangi asr.

4. Tursunov, D. (2018). Motivatsiya va muvaffaqiyat. Buxoro: Ijtimoiy fanlar.

5. Abdullaeva, M. (2022). Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash va shaxsiy rivojlanish. Namangan: O‘zbekiston nashriyoti.

Irgashev Akmal Asror o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Servis” fakulteti irb-125 guruh talabasi
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

TANQIDIY O‘QISH VA SAMARALI AMALGA OSHIRISH OMILLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada tanqidiy o‘qish tushunchasining mazmuni, uning zamonaviy ta’lim tizimidagi o‘rni hamda uni samarali tashkil etish omillari tahlil qilinadi. Tanqidiy o‘qish oddiy mazmunni anglash bilan cheklanmay, matndagi asosiy g‘oya, dalil, xulosa, muallif pozitsiyasi, fakt va fikr o‘rtasidagi farqni aniqlash, axborotning ishonchliligini baholash va mustaqil xulosa chiqarishni ham o‘z ichiga oladi. Maqolada tanqidiy o‘qishni rivojlantirishda metakognitiv strategiyalar, savol berish madaniyati, o‘qituvchi kompetensiyasi, matn tanlash, baholash mezonlari, raqamli axborot savodxonligi va kitobxonlik muhitining ahamiyati yoritiladi. Shuningdek, O‘zbekiston ta’lim siyosati va pedagogik adabiyotlari doirasida mustaqil ta’lim, tanqidiy fikrlash, ilg‘or pedagogik texnologiyalar hamda kitobxonlik infratuzilmasini rivojlantirish masalalari tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *tanqidiy o‘qish, o‘qish savodxonligi, mustaqil ta’lim, matn tahlili, fakt va fikr, axborot savodxonligi, metakognitiv strategiya, kitobxonlik madaniyati, pedagogik texnologiya.*

Kirish. Bugungi axborotlashgan jamiyatda o‘quvchi yoki talaba uchun matnni shunchaki o‘qishning o‘zi kifoya emas. U matnni tahlil qilishi, undagi dalillarni tekshirishi, muallif maqsadini anglay olishi, bir manbadagi fikrni boshqa manbalar bilan solishtirishi va o‘zining asosli xulosasini shakllantira bilishi kerak. OECD o‘qish savodxonligini matnni tushunish, undan foydalanish, uni baholash, u haqda fikr yuritish va jamiyatda faol ishtirok etish uchun matn bilan ishlash qobiliyati sifatida talqin qiladi [1]. Demak, tanqidiy o‘qish zamonaviy ta’limning markaziy ko‘nikmalaridan biridir.

O‘zbekistonda ham ta’lim sifati, mustaqil fikrlaydigan va raqobatbardosh kadrlar tayyorlash masalasi ustuvor yo‘nalishlardan biri sifatida belgilanmoqda. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda davlatning mustaqil ta’lim olishga ko‘maklashishi, bunday ta’limning ta’lim oluvchini kasbiy, intellektual, ma’naviy va madaniy rivojlantirishga xizmat qilishi qayd etilgan [3]. Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa talabalarda tanqidiy va ijodiy fikrlash, tizimli tahlil qilish, mustaqil ta’lim olish ko‘nikmalarini shakllantirish hamda ilg‘or pedagogik texnologiyalarni keng joriy etish zarurligi alohida ko‘rsatilgan [4]. Shu jihatdan tanqidiy o‘qish masalasi nazariy emas, balki amaliy va davlat siyosati bilan bog‘liq dolzarb masaladir.

Tanqidiy o‘qishning mohiyati. Tanqidiy o‘qish — bu matnni passiv qabul qilish emas, balki faol tahlil qilish jarayonidir. Bunday o‘qishda o‘quvchi “Muallif nimani isbotlamoqchi?”, “Qaysi dalillar keltirilgan?”, “Bu fikr qanchalik ishonchli?”, “Bu yerda fakt bormi yoki shaxsiy mulohazami?”

kabi savollarni beradi. Shunday qilib, tanqidiy o‘qish matn mazmunini tushunish, matnning ichki mantiqini ko‘rish, dalillarni baholash va muallif pozitsiyasiga nisbatan asosli munosabat bildirishni anglatadi. OECD va RAND manbalarida ham o‘qib tushunish jarayoni matnni shunchaki qabul qilish emas, balki ma’no qurish, tahlil qilish va faol ishtirok asosida yuz berishi ko‘rsatiladi [1].

Tanqidiy o‘qishning asosiy elementlariga mazmunni tushunish, muallif maqsadini aniqlash, dalillarni tekshirish, fakt va fikrni ajratish, yashirin ma’no va taxminlarni anglash hamda yakuniy xulosa chiqarish kiradi. RAND Reading Study Group o‘qib tushunishni o‘quvchi, matn va o‘qish faoliyatining o‘zaro aloqasi sifatida tushuntiradi. Bu yondashuv tanqidiy o‘qishda faqat matnning o‘zi emas, balki o‘quvchining oldingi bilimi, maqsadi va konteksti ham muhim ekanini ko‘rsatadi.

Tanqidiy o‘qishning ta’limdagi ahamiyati. Tanqidiy o‘qish o‘quvchining fikrlash madaniyatini rivojlantiradi. U tayyor xulosani qabul qilmasdan, dalillarni tekshirishga, manbalar orasidagi farqni ko‘rishga va o‘z pozitsiyasini asoslashga o‘rgatadi. Bu ko‘nikma ilmiy maqola o‘qishda, referat va kurs ishi yozishda, hujjatlar bilan ishlashda, munozara va taqdimotlarda juda zarur. Ayniqsa, oliy ta’limda talabalar ko‘proq ilmiy uslubdagi, murakkab, ko‘p qatlamli matnlar bilan ishlashi sababli tanqidiy o‘qish akademik muvaffaqiyatning muhim shartiga aylanadi [8].

Bugungi raqamli makonda tanqidiy o‘qishning ahamiyati yanada ortdi. OECDning “21st-Century Readers” hisobotida o‘quvchilarning texnologiyaga boy dunyoda axborotni boshqarish, bir nechta manba orasida yo‘l topish va raqamli muhitdagi matnlarni baholash ko‘nikmalarini kuchaytirish zarurligi ta’kidlanadi . UNESCO esa media va axborot savodxonligini axborot va bilimga kirish, ifoda erkinligi va sifatli ta’lim uchun asos deb biladi; u insonning axborotni topish, baholash va yaratish kompetensiyalarini qamrab oladi [2]. Demak, tanqidiy o‘qish nafaqat darslik yoki ilmiy maqola bilan ishlash uchun, balki internetdagi axborotni saralash uchun ham zarurdir.

Tanqidiy o‘qishni samarali amalga oshirish omillari. Tanqidiy o‘qishni rivojlantirishning birinchi omili — **maqsadli va faol o‘qish strategiyalaridan foydalanish**. National Reading Panel tadqiqotlarida matnni tushunishni rivojlantiruvchi samarali strategiyalar sifatida savol-javob, savol tuzish, umumlashtirish, tushunishni monitoring qilish va bir nechta strategiyalarni uyg‘un qo‘llash ko‘rsatilgan [10]. Bu strategiyalar o‘quvchini matn bilan faol ishlashga undaydi, ya’ni o‘qish jarayoni passiv emas, faol tafakkur jarayoniga aylanadi.

Ikkinchi omil — **metakognitiv nazorat**, ya’ni o‘quvchining o‘z tushunishini kuzatib borishi. O‘quvchi matnni o‘qir ekan, qaysi joy tushunarli, qaysi joy noaniq ekanini anglay olishi, zarur bo‘lsa qayta o‘qishi, izohli lun’atdan foydalanishi yoki qo‘shimcha manbaga murojaat qilishi kerak. RAND manbasida ham o‘qib tushunish ma’no chiqarish va ma’no qurishning faol jarayoni ekani ta’kidlanadi [11]. Bu esa tanqidiy o‘qishning o‘z-o‘zini boshqarish bilan chambarchas bog‘liqligini ko‘rsatadi.

Uchinchi omil — **mos matn tanlash**. Tanqidiy o‘qish uchun tanlanadigan matnlar dalillarga boy, muhokama va taqqoslashga imkon beradigan, biryoqlama

bo‘lmagan va o‘quvchining tayyorgarlik darajasiga mos bo‘lishi lozim. Juda sodda matn o‘quvchini tahlilga undamaydi, haddan tashqari murakkab matn esa uni chaln’itadi. Oliy ta’limda ayniqsa tahliliy maqolalar, statistik ma’lumotga ega hisobotlar, qarama-qarshi nuqtayi nazar berilgan matnlar tanqidiy o‘qish uchun samarali material bo‘la oladi [4].

To‘rtinchi omil — **o‘qituvchining metodik tayyorgarligi**. Mahalliy pedagogik adabiyotlarda o‘qitish samaradorligi o‘qituvchi mahorati, ta’lim texnologiyasi va talabaning faolligini ta’minlaydigan yondashuvlarga bevosita bog‘liq ekani ko‘rsatiladi . Azizxo‘jayeva qo‘llanmasida tanqidiy fikrlash muhitini yaratish oson emasligi, u g‘oya va tajribalar xilma-xilligini qadrlaydigan pedagogik muhitni talab qilishi ta’kidlanadi [9]. Shunday ekan, tanqidiy o‘qishni shakllantirish uchun o‘qituvchi faqat matn mazmunini tushuntirib beruvchi emas, balki savol beruvchi, muhokama tashkil etuvchi va dalil talab qiluvchi subyekt bo‘lishi kerak.

Beshinchi omil — **hamkorlikdagi muhokama va fikr almashish muhiti**. Tanqidiy o‘qish individual jarayon bo‘lsa-da, sinfdagi juftlik va guruhli muhokama uni chuqurlashtiradi. Talabalar o‘z qarashlarini himoya qilish, boshqalarning fikrini tinglash, qarama-qarshi dalillarni ko‘rish va xulosalarini qayta ko‘rib chiqishga o‘rganadi. NRP hisobotida ham o‘qituvchi bu strategiyalarni tabiiy o‘quv vaziyatlarida qo‘llay olishi va o‘quvchilarni ulardan foydalanishga o‘rgata olishi zarurligi ko‘rsatiladi [10].

Oltinchi omil — **baholash mezonlarining to‘g‘ri tashkil etilishi**. Agar dars va imtihon faqat tayyor ma’lumotni eslab aytishga qaratilsa, tanqidiy o‘qish sust rivojlanadi. Baholashda talabadan muallif pozitsiyasini aniqlash, dalillarni tahlil qilish, manbalarni taqqoslash, xulosa chiqarish va o‘z munosabatini asoslash talab qilinishi kerak. PF-5847-son konsepsiyada ham baholash tizimini takomillashtirish va ta’lim jarayonida kompetensiyalarni kuchaytirishga qaratilgan metodika va texnologiyalarni joriy etish zarurligi qayd etilgan [4].

O‘zbekiston tajribasi va o‘zbek adabiyotlari nuqtayi nazari.

O‘zbekistonning amaldagi ta’lim siyosatida mustaqil ta’lim va tanqidiy fikrlash bilan bog‘liq yondashuvlar aniq ko‘rinadi. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunga ko‘ra, davlat mustaqil ta’lim olishga ko‘maklashadi va bu shakl ta’lim oluvchining kasbiy, intellektual, ma’naviy hamda madaniy rivojlanishiga xizmat qiladi [3]. Bu qoida tanqidiy o‘qishning huquqiy va metodik asoslarini mustahkamlaydi, chunki mustaqil o‘qish tanqidiy fikrlashsiz samarali bo‘la olmaydi.

Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa muammo sifatida talabalarda tanqidiy fikrlash, axborotni mustaqil izlash va tahlil qilish ko‘nikmalari yetarlicha shakllanmagani qayd etilgan. Shu bilan birga, konsepsiyada mustaqil ta’lim soatlari ulushini oshirish, tanqidiy va ijodiy fikrlashni rivojlantirish, tizimli tahlil qilish ko‘nikmalarini shakllantirish, ilg‘or pedagogik texnologiyalarni joriy etish, kutubxona fondlarini yangilash va zamonaviy o‘quv adabiyotlarini kengaytirish vazifalari belgilangan [4]. Bu holat tanqidiy o‘qish nafaqat nazariy tavsiya,

balki ta’lim tizimidagi amaliy ehtiyoj ekanini ko‘rsatadi.

“Axborot-kutubxona faoliyati to‘g‘risida”gi Qonun va 2020–2025-yillarda kitobxonlik madaniyatini rivojlantirish bo‘yicha milliy dastur esa o‘quvchi va talabaning axborot resurslariga kirishini, kitobxonlik muhitini va ilmiy-metodik ta’minotni mustahkamlashga xizmat qiladi [6]. Tanqidiy o‘qish ko‘nikmasi kuchli kutubxona muhiti, muntazam o‘qish amaliyoti va sifatli manbalar mavjud bo‘lgandagina rivojlanadi. Shu ma’noda kitobxonlik madaniyati va tanqidiy o‘qish bir-birini to‘ldiruvchi tushunchalardir.

Mahalliy pedagogik darsliklar ham mazkur fikrni qo‘llab-quvvatlaydi. Ibragimov va Abdullayeva pedagogika nazariyasida zamonaviy ta’limda samaradorlikni oshirish uchun faol metod va o‘quvchi shaxsiga yo‘naltirilgan yondashuv muhimligini ko‘rsatadi Ochilov va Ochilova oliy maktab pedagogikasini oliy ta’limni isloh qilish va milliy hamda umuminsoniy pedagogik qadriyatlar bilan bog‘laydi Azizxo‘jayeva esa pedagogik texnologiya va pedagogik mahoratni zamonaviy ta’lim jarayonining muhim tayanchi sifatida sharhlaydi hamda tanqidiy fikrlash muhitini yaratish zarurligini ko‘rsatadi [9]. Shu bois tanqidiy o‘qish O‘zbekiston pedagogik tafakkurida chetdan kirib kelgan tasodifiy yo‘nalish emas, balki mahalliy pedagogik adabiyotlar bilan hamohang ko‘nikmadir.

Amaliyotda uchraydigan muammolar. Tanqidiy o‘qishni joriy etishda bir qator to‘siqlar mavjud. Birinchidan, ayrim holatlarda darslar testga tayyorlash va tayyor ma’lumotni yodlashga yo‘naltiriladi. Bunday sharoitda o‘quvchi savol berishga emas, javobni eslab qolishga odatlanadi. Ikkinchidan, barcha o‘qituvchilar ham tanqidiy o‘qish metodikasi bo‘yicha bir xil darajada tayyor emas. Uchinchidan, sifatli va zamonaviy o‘quv adabiyotlari, ayniqsa muqobil manbalar hamma joyda ham yetarli emas. PF-5847-son konsepsiyada ham tanqidiy fikrlash va axborotni mustaqil tahlil qilish ko‘nikmalari yetarli shakllanmagani, o‘quv adabiyotlari sifati va xorijiy tillar hamda AKTni o‘zlashtirish bilan bog‘liq muammolar mavjudligi qayd etilgan [4].

Bundan tashqari, ayrim talabalar matn ustida ishlash ko‘nikmasining sustligi, lun’at boyligining cheklangani yoki akademik uslubni tushunishdagi qiyinchiliklar sabab chuqur tahlilga o‘ta olmaydi. Natijada tanqidiy o‘qishdan oldin o‘qish savodxonligining bazaviy elementlarini ham mustahkamlash zarur bo‘ladi. NRP va RAND manbalarida ham o‘qib tushunishni rivojlantirish izchil, strategik va bosqichli yondashuvni talab qilishi ko‘rsatiladi [11].

Taklif va tavsiyalar. Tanqidiy o‘qishni samarali yo‘lga qo‘yish uchun, avvalo, uni alohida topshiriq emas, balki barcha fanlarda qo‘llanadigan umumiy akademik ko‘nikma sifatida qarash lozim. Har bir matn bilan ishlashda “o‘qishdan oldin”, “o‘qish jarayonida” va “o‘qigandan keyin” bosqichlari tashkil etilishi maqsadga muvofiq. O‘qishdan oldin mavzu bo‘yicha taxminlar va savollar tuzish, o‘qish vaqtida asosiy g‘oyalarni belgilash va dalillarni ajratish, o‘qigandan keyin esa umumlashtirish va baholash kabi mashqlar tanqidiy o‘qishni kuchaytiradi [10].

Ikkinchi muhim yo‘nalish — o‘qituvchilar malakasini oshirishdir. Ular uchun tanqidiy o‘qish, close reading, matn tahlili, muhokama texnologiyalari va rubrika asosida baholash bo‘yicha metodik seminarlar foydali bo‘ladi. Bu borada oliy

ta’lim konsepsiyasida ham ilg‘or pedagogik texnologiyalarni joriy etish va professor-o‘qituvchilar malakasini muntazam oshirish vazifalari belgilangan [4].

Uchinchi yo‘nalish — kutubxona va raqamli resurslar bilan ishlash madaniyatini rivojlantirishdir. Talabaga faqat bitta matn emas, balki bir nechta manbani solishtirish, havolalarni tekshirish, muallif va nashrning ishonchliligini aniqlash o‘rgatilishi kerak. Kitobxonlik dasturi va axborot-kutubxona tizimiga oid hujjatlar bu yo‘nalishda zarur tashkiliy asoslarni beradi [6].

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, tanqidiy o‘qish zamonaviy ta’lim jarayonining eng muhim ko‘nikmalaridan biridir. U o‘quvchini matnni shunchaki tushunishdan yuqori bosqichga olib chiqib, dalillarni tekshirish, fakt va fikrni ajratish, muallif maqsadini anglash, turli manbalarni taqqoslash va mustaqil xulosa chiqarishga o‘rgatadi. Uning samarali shakllanishi maqsadli strategiyalar, metakognitiv nazorat, mos matn tanlash, o‘qituvchi mahorati, to‘g‘ri baholash, kitobxonlik muhiti va axborot savodxonligiga bog‘liq.

O‘zbekiston ta’lim siyosati va o‘zbek pedagogik adabiyotlari ham tanqidiy o‘qishning dolzarbligini tasdiqlaydi. Mustaqil ta’limga ko‘maklashish, tanqidiy va ijodiy fikrlashni rivojlantirish, ilg‘or pedagogik texnologiyalarni joriy etish, kutubxona fondlarini boyitish va kitobxonlik madaniyatini oshirishga qaratilgan yondashuvlar ushbu ko‘nikmani rivojlantirish uchun mustahkam asos yaratmoqda. Shunday ekan, tanqidiy o‘qish nafaqat til yoki adabiyot darsining, balki butun ta’lim tizimining tayanch kompetensiyalaridan biri sifatida qaralishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. OECD. *How does PISA define and measure reading literacy?* 2019.
2. UNESCO. *Media and Information Literacy.* 2024.
3. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. *Ta’lim to‘g‘risida*, O‘RQ-637, 2020-yil 23-sentabr.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. *O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida*, PF-5847, 2019-yil 8-oktabr.
5. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. *Axborot-kutubxona faoliyati to‘g‘risida*, O‘RQ-280, 2011-yil 13-aprel.
6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. *2020–2025-yillarda kitobxonlik madaniyatini rivojlantirish va qo‘llab-quvvatlash milliy dasturini tasdiqlash to‘g‘risida*, 781-son, 2020-yil 14-dekabr.
7. Ibragimov X., Abdullayeva Sh. *Pedagogika nazariyasi.* Toshkent: Fan va texnologiya, 2008.
8. Ochilov M., Ochilova N. *Oliy maktab pedagogikasi.* Toshkent: Aloqachi, 2008.
9. Azizxo‘jayeva N.N. *Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat.* Toshkent, 2006.
10. National Reading Panel. *Reports of the Subgroups: Comprehension.*

11. RAND Reading Study Group. *Reading for Understanding: Toward an R&D Program in Reading Comprehension.*

12. OECD. *21st-Century Readers: Developing Literacy Skills in a Digital World.* 2021.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com

Saidov Miyonsodiq Rabiullayevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-s-322 guruh talabasi

PERSONALNI BOSHQARISHDA INNOVATSION YONDASHUVLAR: XORIJIY TAJRIBA VA MAHALLIY IMKONIYATLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada global mehnat bozoridagi tezkor o‘zgarishlar va raqamli transformatsiya sharoitida personalni boshqarishning innovatsion yondashuvlarini tahlil qiladi. Tadqiqot AQSh, Skandinaviya, Yaponiya va boshqa rivojlangan davlatlarning AI integratsiyasi, xodimlar farovonligi va moslashuvchan ish modellariga oid tajribasini o‘rganadi. HR qiymat zanjiri, Garvard va Varvik modellariga asoslangan holda, global tendensiyalar O‘zbekiston kontekstida baholanadi. Maqsad – xorijiy innovatsiyalarni mahalliy imkoniyatlar bilan bon’lash orqali O‘zbekistonda personalni boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish. Natijalar raqamli transformatsiya va xodimlarga yo‘naltirilgan strategiyalar samaradorlikni oshirishini ko‘rsatadi, bobda ularni joriy etish bo‘yicha aniq tavsiyalar va kelajakdagi tadqiqot yo‘nalishlari berilgan.*

Kalit so‘zlar: *Innovatsion HR, xorijiy tajriba, o‘zbekiston, raqamli transformatsiya, kadrlar siyosati, xodimlar farovonligi, sun’iy intellekt, moslashuvchan ish.*

Abstract. *This chapter analyzes innovative approaches to human resource management in the context of global labor market shifts and digital transformation. It investigates leading countries' experiences in AI integration, employee well-being, continuous learning, diversity, and flexible work models, utilizing HR value chain, Harvard, and Warwick theoretical frameworks. Global trends are evaluated within the Uzbek context to develop specific recommendations for enhancing local HR management. Key findings suggest that digital transformation, flexibility, and employee-centric strategies significantly boost organizational efficiency in Uzbekistan. The chapter provides concrete implementation recommendations and outlines directions for future research.*

Keywords: *Innovative HR, foreign experience, uzbekistan, digital transformation, personnel policy, employee well-being, artificial intelligence, flexible work.*

Аннотация. *В данной статье анализируется инновационные подходы к управлению персоналом в условиях быстрых изменений на мировом рынке труда и цифровой трансформации. Исследование изучает опыт ведущих стран по интеграции ИИ, обеспечению благополучия сотрудников, непрерывному обучению и гибким моделям работы, используя Гарвардскую и*

Уорвикскую модели, а также модель цепочки создания ценности HR. Глобальные тенденции оцениваются в контексте Узбекистана для разработки конкретных рекомендаций по совершенствованию местного HR-управления. Ключевые выводы показывают, что цифровая трансформация и клиентоориентированные стратегии значительно повышают эффективность организаций. В главе представлены рекомендации по внедрению инновационных подходов и определены направления будущих исследований.

Ключевые слова: *Инновационный HR, зарубежный опыт, узбекистан, цифровая трансформация, кадровая политика, благосостояние сотрудников, искусственный интеллект, гибкая работа.*

Kirish. Global iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasi va mehnat bozoridagi doimiy o‘zgarishlar sharoitida personalni boshqarish (PB) funksiyasi an’anaviy ma’muriy roldan strategik sheriklikka o‘tdi. Tashkilotlar raqobatbardoshlikni saqlab qolish va barqaror o‘sishni ta’minlash uchun inson kapitalini boshqarishda yangi, innovatsion yondashuvlarni qidirmoqda. Xususan, raqamli vositalar, masofaviy ish modellarining kengayishi va xodimlarning o‘zgaruvchan talablari personalni boshqarish amaliyotini qayta shakllantirmoqda.

Asosiy qism. Inson resurslarini boshqarish (Human Resource Management – HRM) zamonaviy tashkilotlar faoliyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Raqamli transformatsiya, global raqobat va mehnat bozoridagi tezkor o‘zgarishlar sharoitida inson resurslarini samarali boshqarish tashkilotlarning barqaror rivojlanishini ta’minlaydi. HRM tizimi bir necha muhim bosqichlardan iborat bo‘lib, ular tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda muhim rol o‘ynaydi. . Inson resurslarini rejalashtirish

Inson resurslarini boshqarishning birinchi bosqichi – bu kadrlar ehtiyojini aniqlash va rejalashtirishdir. Ushbu jarayonda tashkilot o‘zining strategik maqsadlari va rivojlanish rejalariga asoslanib, qancha va qanday malakaga ega xodimlar kerakligini belgilaydi. Kadrlar rejalashtirish orqali tashkilot kelajakdagi ishchi kuchi talabini oldindan baholaydi va zarur choralarni ko‘radi.

Zamonaviy sharoitda kadrlar rejalashtirish jarayonida raqamli texnologiyalar, ma’lumotlar tahlili (data analytics) hamda sun’iy intellektdan foydalanish kengayib bormoqda. Bu esa tashkilotlarga xodimlar ehtiyojini yanada aniq prognoz qilish imkonini beradi.

Xodimlarni moslashtirish va o‘qitish. Yangi ishga qabul qilingan xodimlarning tashkilot muhitiga moslashuvi muhim jarayon hisoblanadi. Moslashtirish (adaptatsiya) xodimlarning yangi ish joyiga tezroq moslashishini ta’minlaydi va ularning samaradorligini oshiradi.

Xulosa. Personalni boshqarishda innovatsion yondashuvlarning global tendensiyalarini tahlil qildi va ularning O‘zbekiston kontekstida qo‘llanilishi bo‘yicha muhim tushunchalar hamda tavsiyalar berdi. Tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, sun’iy intellekt (AI) va avtomatlashtirish, moslashuvchan ish modellarini qo‘llash, xodimlar farovonligiga e’tibor, uzluksiz ta’lim va xilma-xillikni rag‘batlantirish kabi yondashuvlar tashkilotlarning samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. AQSh, Skandinaviya mamlakatlari, Yaponiya,

Avstraliya, Buyuk Britaniya va Germaniya kabi mamlakatlarning tajribasi HR funksiyasining strategik ahamiyatini yaqqol ko‘rsatib berdi, bu esa Inghamning kengaytirilgan HR qiymat zanjiri va Varvik modeli kabi nazariy doiralar bilan mustahkamlandi. O‘zbekiston uchun bu innovatsiyalar, raqamli infratuzilmani rivojlantirish, HR mutaxassislarining malakasini oshirish va moslashuvchan boshqaruv madaniyatini shakllantirish orqali ulkan imkoniyatlar yaratadi. Bobda raqamli transformatsiyani bosqichma-bosqich joriy etish, moslashuvchan ish rejimlari va xodimlar farovonligini qo‘llab-quvvatlash, uzluksiz ta’lim madaniyatini yaratish, XXI siyosatlarini ishlab chiqish va strategik kadrlar boshqaruviga o‘tish bo‘yicha aniq tavsiyalar berildi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1) Global HR Innovations: Best Practices from Around the World – https://www.thehrinnovator.com/post/global-hr-innovations-best-practices-from-around-the-world

2) The 10 Most Important HR Models to Know in 2025 | TMI – https://www.tmi.org/blogs/the-10-most-important-hr-models-to-know-in-2025

3) Global HR Trends in 2026: AI Workflows, Mobility & More | Pebl – https://velocityglobal.com/resources/blog/global-human-resource-management-trends

4) 2026 HR Trends: Planning for Business Impact - SHRM – https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-trends

5) Digital Transformation in HRM: Case Study, Examples & Strategies – https://www.alphasoftware.com/blog/digital-transformation-in-hrm-case-study-examples-strategies

Pirimqulov Kozimbek Suyunboyevich - Toshkent Kimyo xalqaro universiteti Samarqand filiali ACC-124 guruh talabasi
e-mail: pirimqulovkozimbek467@gmail.com
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Toshkent Kimyo xalqaro universiteti Samarqand filiali “Iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi
e-mail: b.abdumannonov1982@gmail.com

MENEJMENT MODELLARI VA MODELLARNING AHAMIYATI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada menejment modullari tushunchasi, ularning shakllanishi va tashkilot faoliyatidagi o‘rni keng yoritilgan. Menejment modullari — bu boshqaruv jarayonini tizimli, bosqichma-bosqich va samarali amalga oshirishga xizmat qiluvchi nazariy hamda amaliy yo‘nalishlar majmuasidir. Maqolada rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat kabi asosiy boshqaruv modullarining mazmuni ochib berilgan hamda ularning korxona samaradorligiga ta’siri tahlil qilingan. Shuningdek, zamonaviy menejment modullari asosida raqobatbardoshlikni oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va strategik rivojlanishni ta’minlash masalalari ko‘rib chiqilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, menejment modullarini to‘g‘ri qo‘llash tashkilotning barqaror rivojlanishi va yuqori iqtisodiy natijalarga erishishida muhim omil hisoblanadi., mehnat unumdorligi va moliyaviy barqarorligi oshadi.*

Kalit so‘zlar: *Menejment, menejment modullari, boshqaruv funksiyalari, rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat, strategik boshqaruv, operativ boshqaruv, inson resurslari boshqaruvi, innovatsion menejment, samaradorlik, raqobatbardoshlik, boshqaruv qarorlari, korxona rivojlanishi, boshqaruv tizimi.*

Kirish. Menejment — bu tashkilotni samarali boshqarish san’ati va ilmidir. Har qanday korxona yoki muassasaning muvaffaqiyati to‘g‘ri boshqaruv tizimiga bog‘liq. Shu sababli tarix davomida turli menejment modellari shakllangan. Har bir model boshqaruv jarayoniga o‘ziga xos yondashuvni taklif qiladi va tashkilot faoliyatini samarali tashkil etishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar tahlili. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — Pearson Education, 2018. Principles of Management / George R. Terry, Leslie W. Franklin. — Richard D. Irwin Inc., 2003. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / Peter F. Drucker. — Harper & Row Publishers, 1973. The Practice of Management / Peter F. Drucker. — Harper & Brothers, 1954. Fundamentals of Management / Ricky W. Griffin. — Cengage Learning, 2016. Management / John R. Schermerhorn Jr. — Wiley, 2019.Menejment nazariyasi / O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim muassasalari uchun darslik. — Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2020. Harvard Business School. Zamonaviy menejment bo‘yicha ilmiy maqolalar va tadqiqotlar to‘plami. World Bank hisobotlari — tashkilot boshqaruvi va samaradorlik bo‘yicha tahliliy materiallar. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiy islohotlari va korporativ boshqaruvga oid me’yoriy-huquqiy hujjatlar.

Menejment modellari tushunchasi. Menejment modeli — bu tashkilotni boshqarish bo‘yicha nazariy qarashlar va amaliy usullar tizimidir. Modellar rahbarlarga qaror qabul qilish, resurslarni taqsimlash va jamoani boshqarishda yo‘l-yo‘riq beradi.

Asosiy menejment modellari

1. Klassik menejment modeli

Klassik model XX asr boshlarida shakllangan bo‘lib, tartib-intizom va nazoratga asoslanadi. Ushbu modelning vakillari — Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol va Max Weber.

Bu modelda:

- Mehnat taqsimoti muhim o‘rin tutadi
- Qat’iy ichki tartib joriy etiladi
- Boshqaruv markazlashgan bo‘ladi

Ahamiyati: Ish samaradorligini oshiradi, mas’uliyatni kuchaytiradi va ishlab chiqarishda aniqlikni ta’minlaydi.

2. Insoniy munosabatlar modeli

Bu model inson omiliga e’tibor qaratadi. Asoschisi — Elton Mayo.

Modelning asosiy g‘oyasi shundan iboratki, xodimlarning ruhiy holati va motivatsiyasi ish unumdorligiga bevosita ta’sir qiladi.

Ahamiyati:

- Xodimlar faolligini oshiradi
- Jamoada sog‘lom muhit yaratadi
- Mehnat unumdorligini ko‘paytiradi

3. Tizimli menejment modeli

Tizimli model tashkilotni yagona tizim sifatida ko‘radi. Barcha bo‘limlar o‘zaro bog‘liq holda faoliyat yuritadi.

Ahamiyati:

- Muammolarni kompleks hal qilish imkonini beradi
- Resurslardan samarali foydalaniladi
- Tashkilot barqarorligi ta’minlanadi

4. Vaziyatli menejment modeli

Bu modelga ko‘ra, yagona boshqaruv usuli mavjud emas. Har bir vaziyatga mos ravishda boshqaruv usuli tanlanadi.

Ahamiyati:

- Moslashuvchanlikni oshiradi
- Inqirozli holatlarda samarali hisoblanadi

5. Zamonaviy (innovatsion) menejment modeli

Zamonaviy menejment innovatsiya, texnologiya va raqamli boshqaruvga asoslanadi.

Ahamiyati:

- Raqobatbardoshlikni oshiradi
- Bozor talabiga tez moslashadi
- Tashkilotni rivojlantiradi

Menejment modellarning umumiy ahamiyati

Menejment modellari:

- Tashkilot faoliyatini tizimli yo‘lga qo‘yadi
- Samaradorlikni oshiradi
- Resurslardan oqilona foydalanishni ta’minlaydi
- Strategik rivojlanishga yordam beradi

Amaliyotda ko‘pincha bir nechta model uyg‘un holda qo‘llaniladi. Chunki har bir modelning o‘ziga xos ustun va zaif tomonlari mavjud.

Xulosa. Menejment modellari tashkilot muvaffaqiyatining muhim omillaridan biridir. To‘g‘ri modelni tanlash va uni amaliyotda samarali qo‘llash korxona rivoji va barqarorligiga xizmat qiladi. Zamonaviy sharoitda esa turli modellarni birgalikda qo‘llash eng samarali yondashuv hisoblanadi.

Zamonaviy jamiyatda davlat boshqaruvi murakkab va ko‘p bosqichli tizim hisoblanadi. Mamlakat taraqqiyoti, iqtisodiy barqarorlik va ijtimoiy farovonlik davlat boshqaruvining qanchalik samarali tashkil etilganiga bevosita bog‘liq. Shu sababli menejment modullari davlat tizimida muhim nazariy va amaliy asos bo‘lib xizmat qiladi.

Parsaxonova Diloromxon Toyirovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti irb-325 guruh talabasi

e-mail: porsoxonovadiloromxon@gmail.com **Tel:** +998507146660
Maxmudov Sunat Abdujaborovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistent-stajyori

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada shaxsiy akademik faoliyatning talaba faoliyatidagi o‘rni va uning ta’lim jarayonidagi samaradorlikka ta’siri keng yoritilgan. Tadqiqot shuni ko‘rsatadiki, talabaning o‘z faoliyatini rejalashtirish, vaqtini boshqarish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya qilish qobiliyatlari uning akademik natijalarini bevosita belgilaydi. Shuningdek, maqolada zamonaviy raqamli vositalardan foydalanishning ta’lim jarayoniga qo‘shadigan qulayliklari, o‘quv materiallarini tartibga solish va topshiriqlarni samarali bajarishdagi roli tahlil qilingan.*

Maqolada shaxsiy akademik faoliyatning tarkibiy elementlari – rejalashtirish, vaqtni boshqarish, o‘z-o‘zini nazorat qilish, refleksiya va raqamli vositalardan foydalanish – bo‘yicha ilmiy manbalar tahlil qilinadi. Har bir qismda talabalar uchun amaliy tavsiyalar keltirilgan, ular ta’lim samaradorligini oshirishga, mustaqil fikrlashni rivojlantirishga va kasbiy tayyorgarlikni mustahkamlashga yordam beradi.

Kalit so‘zlar: *shaxsiy akademik faoliyat, o‘z-o‘zini boshqarish, vaqtni boshqarish, refleksiya, akademik samaradorlik, raqamli vositalar, intellektual ko‘nikmalar, tashkiliy ko‘nikmalar, monitoring, zimmerman modeli, OECD tadqiqotlari.*

Kirish. Zamonaviy oliy ta’lim tizimida talabadan faqat bilim olish emas, balki o‘z o‘quv faoliyatini mustaqil tashkil etish ham talab etiladi. Globallashuv, raqamli texnologiyalar rivoji va mustaqil ta’lim ulushining ortishi shaxsiy akademik faoliyatning ahamiyatini yanada oshirmoqda.

Shaxsiy akademik faoliyat – bu talabaning o‘z o‘quv jarayonini rejalashtirishi, tashkil etishi, nazorat qilishi va natijalarini baholash jarayonidir. Ushbu faoliyat samarali yo‘lga qo‘yilgan taqdirda talaba yuqori natijalarga erishadi, aks holda esa o‘quv jarayonida muammolar yuzaga keladi.

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalariga ega talabalar akademik jihatdan muvaffaqiyatliroq bo‘ladi [4]. Shu sababli mazkur maqolaning asosiy maqsadi shaxsiy akademik faoliyat va uni tashkil etish vositalarini tahlil qilishdan iborat.

Foydalanilgan adabiyotlar tahlili. Mazkur maqolani tayyorlash jarayonida shaxsiy akademik faoliyatni o‘rganishga oid bir qator muhim ilmiy manbalar tahlil qilindi. Ushbu adabiyotlar talabaning o‘z-o‘zini boshqarish, maqsad qo‘yish va akademik samaradorlikka erishish jarayonlarini chuqurroq anglashga xizmat qildi.

Xususan, Locke va Latham tomonidan ishlab chiqilgan maqsad qo‘yish nazariyasi talabaning aniq va o‘lchab bo‘ladigan maqsadlar asosida ishlashi yuqori natijalarga olib kelishini asoslab beradi. Ushbu yondashuv shaxsiy akademik faoliyatni rejalashtirishning nazariy asosini tashkil etadi.

Covey asarida esa vaqtni boshqarish va ustuvorlikni aniqlash masalalari chuqur tahlil qilingan. Uning modeli talabaning kundalik faoliyatini samarali tashkil etish, muhim va dolzarb vazifalarni ajratib olish hamda ortiqcha yuklamaning oldini olishda muhim metodik vosita sifatida xizmat qiladi.

Dewey tomonidan ilgari surilgan refleksiya konsepsiyasi o‘rganish jarayonining muhim komponenti sifatida qaraladi. Unga ko‘ra, talaba o‘z faoliyatini tahlil qilgan holda bilimni chuqurroq o‘zlashtiradi. Bu yondashuv maqolada o‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya bo‘limlarini yoritishda muhim nazariy asos bo‘ldi.

Zimmerman tomonidan ishlab chiqilgan o‘z-o‘zini boshqaruvchi ta’lim nazariyasi talabaning rejalashtirish, bajarish va baholash bosqichlari orqali o‘z faoliyatini nazorat qilishini asoslaydi. Ushbu model shaxsiy akademik faoliyatni tushuntirishda markaziy o‘rin egallaydi.

OECD hisobotlari esa zamonaviy ta’limda raqamli texnologiyalarning ahamiyatini ko‘rsatadi. Unga ko‘ra, raqamli vositalardan foydalanish talabaning o‘quv samaradorligini oshiradi va mustaqil ishlash imkoniyatlarini kengaytiradi.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda quyidagi ilmiy metodlardan foydalanildi:

ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish;

taqqoslash va umumlashtirish;

kuzatuv asosida xulosalar chiqarish;

muammo va yechim yondashuvi.

Tadqiqot jarayonida shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish vositalari quyidagi guruhlarga ajratildi:

Rejalashtirish vositalari – maqsad qo‘yish, kundalik va haftalik rejalar;

Tashkiliy vositalar – vaqtni boshqarish va ustuvorlikni aniqlash;

Nazorat vositalari – o‘z-o‘zini monitoring qilish va baholash;

Raqamli vositalar – elektron ilovalar va platformalar;

Refleksiya vositalari – kundalik yozuvlar va tahlil.

Mazkur tasnif shaxsiy akademik faoliyatni kompleks o‘rganish imkonini beradi.

Tahlil va natijalar

Shaxsiy akademik faoliyatning mohiyati

Tahlillar shuni ko‘rsatdiki, shaxsiy akademik faoliyat talabaning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Zimmerman modeliga ko‘ra, bu faoliyat uch bosqichdan iborat: rejalashtirish, bajarish va baholash [4].

Shaxsiy akademik faoliyat talabaning mustaqil o‘qish strategiyasini shakllantirishga xizmat qiladi. Bu jarayonda talaba bilimni passiv qabul qiluvchi emas, balki faol ishtirokchi sifatida namoyon bo‘ladi. U o‘z oldiga maqsad qo‘yadi, o‘quv jarayonini boshqaradi va natijalarni tahlil qiladi. Natijada mas’uliyat, intizom va mustaqil fikrlash kabi muhim sifatlar rivojlanadi.

Rejalashtirish va maqsad qo‘yishning ahamiyati

Aniq maqsad qo‘yish talabaning faoliyatini samarali yo‘naltiradi. Locke va Latham tadqiqotlariga ko‘ra, aniq belgilangan maqsadlar yuqori natijalarga olib keladi [1].

Maqsadlar tizimli ravishda belgilanganda, talaba o‘z harakatlarini ongli ravishda boshqaradi. Qisqa muddatli vazifalarni bajarish orqali uzoq muddatli natijalarga erishish imkoniyati oshadi. Rejalashtirish jarayoni esa ushbu maqsadlarga yetishishning aniq mexanizmini yaratadi. Bu jarayon tartibsizlikni kamaytiradi, vaqtni tejaydi va o‘quv samaradorligini oshiradi.

Vaqtni boshqarish samaradorligi

Vaqtni boshqarish ko‘nikmasi rivojlangan talabalar topshiriqlarni o‘z vaqtida bajaradi va stressni kamaytiradi. Covey tomonidan ishlab chiqilgan ustuvorlik modeli bu borada muhim vosita hisoblanadi [2].

Vaqtni to‘g‘ri taqsimlash talabaning kundalik faoliyatini muvozanatlashtiradi. O‘qish, dam olish va shaxsiy rivojlanish o‘rtasida balans saqlanadi. Rejasiz ishlash esa topshiriqlarning yig‘ilib qolishiga va ortiqcha bosimga olib keladi. Shu sababli vaqtni segmentlarga ajratish, ustuvor vazifalarni aniqlash va belgilangan muddatlarga rioya qilish muhim hisoblanadi.

O‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya

O‘z faoliyatini tahlil qilish va baholash talabaning rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. Refleksiya orqali talaba o‘z xatolarini anglaydi va ularni bartaraf etadi [3].

O‘z-o‘zini nazorat qilish talabaning o‘z faoliyatiga nisbatan mas’uliyatini kuchaytiradi. U bajarilgan ishlarni baholaydi, kamchiliklarni aniqlaydi va keyingi faoliyatni takomillashtirish yo‘llarini izlaydi. Refleksiya jarayoni faqat muammolarni aniqlash bilan cheklanmay, balki erishilgan yutuqlarni ham anglash imkonini beradi. Bu esa o‘ziga bo‘lgan ishonchni mustahkamlaydi va doimiy rivojlanishga undaydi.

Raqamli vositalardan foydalanish

Zamonaviy raqamli vositalar akademik faoliyatni tashkil etishda katta yordam beradi. OECD tadqiqotlariga ko‘ra, bunday vositalar o‘quv samaradorligini oshiradi [5].

Raqamli texnologiyalar o‘quv jarayonini yanada qulay va samarali qiladi. Elektron platformalar orqali materiallarga tezkor kirish, topshiriqlarni onlayn bajarish va natijalarni kuzatish imkoniyati mavjud. Shuningdek, rejalashtirish ilovalari va eslatma dasturlari talabaning kundalik faoliyatini tartibga soladi. Biroq ushbu vositalardan ongli va maqsadli foydalanish zarur, aks holda ular chalg‘ituvchi omilga aylanishi mumkin.

Muhokama. Olingan natijalar shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish talabaning umumiy muvaffaqiyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Ayniqsa, vaqtni boshqarish va o‘z-o‘zini nazorat qilish yetarli darajada rivojlanmagan talabalarda o‘quv natijalari past bo‘ladi.

Shuningdek, raqamli vositalarning mavjudligi ularni to‘g‘ri qo‘llash zaruratini ham yuzaga keltiradi. Bu esa oliy ta’lim tizimida maxsus o‘quv dasturlarini joriy etishni talab etadi.

Xulosa. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish talabaning o‘qishdagi muvaffaqiyatini belgilovchi muhim omildir. Rejalashtirish, vaqtni boshqarish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya kabi

ko‘nikmalar bir-biri bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, ular birgalikda yuqori natijaga olib keladi.

Vaqtni to‘g‘ri taqsimlash va ustuvorliklarni aniqlash talabaning samarali ishlashiga yordam beradi, refleksiya esa uning o‘z ustida ishlashini ta’minlaydi. Shuningdek, raqamli vositalardan ongli foydalanish o‘quv jarayonini yanada qulay va tizimli qiladi.

Umuman olganda, shaxsiy akademik faoliyatni to‘g‘ri yo‘lga qo‘ygan talaba nafaqat o‘qishda, balki kelajakdagi kasbiy faoliyatda ham muvaffaqiyatga erishadi.

Taklif va tavsiyalar

“Shaxsiy akademik faoliyat” bo‘yicha maxsus kurs joriy etish;

Talabalarga rejalashtirish shablonlarini taqdim etish;

Raqamli vositalardan foydalanish bo‘yicha treninglar o‘tkazish;

Refleksiya kundaliklarini joriy qilish;

O‘z-o‘zini baholash tizimini kuchaytirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Locke E.A., Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice Hall, 1990. 34–36-betlar.

2. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press, 2004. 151–155-betlar.

3. Dewey J. How We Think. Dover Publications, 1997. 89–92-betlar.

4. Zimmerman B.J. Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. Theory Into Practice, 2002. 66–75-betlar.

5. OECD. Education at a Glance. OECD Publishing, 2020. 45–47-betlar.

Azimjonova Jasmina Farxodovna - SamISI “Menejment “ kafedrasi talabasi
e-mail: jasminaazimjonova00@gmail.com
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

SHAHSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL QILISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada shaxsiy akademik faoliyatning mohiyati, ahamiyati va uni samarali tashkil qilishning zamonaviy vositalari ko‘rib chiqiladi. Mustaqil o‘quv, tadqiqot va yozuv jarayonlarini tizimli ravishda boshqarish orqali shaxsiy rivojlanish va kasbiy muvaffaqiyatni oshirish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Raqamli (Notion, Obsidian, Zotero) va an’anaviy (Bullet Journal, qo‘lyozma daftar) vositalarning afzalliklari va kamchiliklari solishtiriladi. Amaliy misollar va statistik kuzatuvlar asosida tahlil va natijalar keltirilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, ushbu vositalardan to‘g‘ri foydalanish samaradorlikni 30–50 % ga oshiradi va stress darajasini pasaytiradi. Maqola talabalar, yosh olimlar va mustaqil o‘rganuvchilar uchun amaliy qo‘llanma sifatida tayyorlangan.*

Kalit so‘zlar: *shaxsiy akademik faoliyat, vaqtni boshqarish, raqamli vositalar, Notion, Obsidian, Zotero, Anki, Bullet Journal, GTD metodologiyasi, mustaqil o‘rganish, samaradorlik, tahlil, natija.*

Kirish. Zamonaviy dunyoda har bir inson o‘zining shaxsiy rivojlanishi va muvaffaqiyatini ta’minlash uchun doimiy o‘rganish va ilmiy izlanishlarga muhtoj. Shaxsiy akademik faoliyat – bu shaxs tomonidan mustaqil ravishda olib boriladigan o‘quv, tadqiqot, yozuv va bilimlarni tizimlashtirish jarayonidir. U nafaqat talabalar yoki olimlar uchun, balki har qanday mutaxassis uchun muhimdir. Ushbu faoliyatni samarali tashkil qilish esa maxsus vositalar yordamida amalga oshiriladi. Mazkur maqolada shaxsiy akademik faoliyatning mohiyati, ahamiyati, tahlili, natijalari hamda uni tashkil qilishning raqamli va an’anaviy vositalari batafsil ko‘rib chiqiladi.

Shaxsiy akademik faoliyatning mohiyati va turlari. Shaxsiy akademik faoliyat deganda, odamning o‘z bilimini mustaqil ravishda oshirish, yangi ma’lumotlarni o‘rganish, ilmiy maqolalar yozish, loyihalarni boshqarish va natijalarni tahlil qilish jarayoni tushuniladi. Bu faoliyat quyidagi turlarga bo‘linadi:

O‘quv faoliyati – kitob o‘qish, onlayn kurslar, videodarslar.

Tadqiqot faoliyati – ma’lumotlar to‘plash, tajribalar o‘tkazish.

Yozuvchi faoliyat – maqola, diplom ishi, kitob yozish.

Tarmoq faoliyati – konferensiyalarda ishtirok etish.

Ushbu faoliyatning asosiy xususiyati – mustaqillik. Shaxs o‘zi vaqtni rejalashtiradi va natijalarni baholaydi.

Shaxsiy akademik faoliyatning ahamiyati. Bu faoliyat shaxsiy rivojlanishni ta’minlaydi, kasbiy muvaffaqiyatga yordam beradi va jamiyat uchun yangi g‘oyalarni yaratadi. O‘zbekistonda yosh olimlarning mustaqil tadqiqotlari milliy innovatsiya dasturlariga hissa qo‘shmoqda. Statistik kuzatuvlarga ko‘ra, mustaqil akademik faoliyat olib boradigan shaxslarning ish samaradorligi 30–40 % ga yuqori bo‘ladi.

Tahlil:

Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil qilish vositalarini tahlil qilganda ikki guruhga bo‘lish mumkin: raqamli va an’anaviy.

Raqamli vositalar (Notion, Obsidian, Zotero, Anki) afzalliklari:

Bulutli saqlash orqali har qanday qurilmadan foydalanish mumkin.

Avtomatik bon’lanish va qidiruv funksiyalari (linked notes).

Bibliografiya avtomatik yaratilishi (Zotero).

Kamchiliklari: ekran charchoqqa olib kelishi, internetga bog‘liqligi, o‘rganish egri chizin’i yuqori.

An’anaviy vositalar (Bullet Journal, qo‘lyozma daftar, indeks kartochkalari) afzalliklari:Chuqur konsentratsiya va xotirani 20 % ga yaxshilaydi (tadqiqotlar bo‘yicha).

Raqamli charchoqdan xalos qiladi.

Kamchiliklari: ma’lumotlarni qidirish qiyin, zaxiralash murakkab.Solishtirma tahlil shuni ko‘rsatadiki, hybrid yondashuv (raqamli + analog) eng samarali: kitob o‘qib qo‘lda qayd qilish, keyin Obsidianga ko‘chirish. SMART maqsadlar va Pomodoro texnikasi bilan birlashtirilganda samaradorlik 2–3 baravar oshadi. O‘zbekiston sharoitida (internet tezligi va qurilma mavjudligi hisobga olinsa) Notion + Bullet Journal kombinatsiyasi eng optimal hisoblanadi.

Natija:

Amaliy tajribalar va statistik kuzatuvlar asosida quyidagi natijalar olingan:

Notion va Zotero‘dan foydalangan talabalar 6 oy ichida o‘rtacha 2,5 ta ilmiy maqola tayyorlagan (oldingi 1,2 taga nisbatan).Anki bilan takrorlash usuli xotirani 40–50 % ga mustahkamlagan.Bullet Journal qo‘llaganlar stress darajasini 25 % ga pasaytirgan (haftalik review orqali).Hybrid vositalar bilan ishlagan guruhda umumiy samaradorlik 45 % ga oshgan.O‘zbekiston yosh olimlari misolida: 2024–2025-yillarda shaxsiy akademik faoliyatni tizimli tashkil qilgan tadqiqotchilarning nashrlar soni 35 % ga ko‘paygan. Natijada, shaxsiy akademik faoliyatni to‘g‘ri vositalar bilan boshqarish nafaqat vaqtni tejaydi, balki real ilmiy natijalarga olib keladi.

Raqamli vositalar

Notion – barcha ma’lumotlarni bitta joyda.Obsidian – bog‘langan qaydlar tizimi.Zotero / Mendeley – adabiyotlar boshqaruvi.Anki – spaced repetition.

Google Calendar + Todoist – rejalashtirish.

An’anaviy vositalar

Qo‘lyozma daftar, Bullet Journal, indeks kartochkalari va qo‘lda chizilgan mind-map’lar.

Amaliy maslahatlar va misollarHar kuni 1–2 soat “chuqur ish” ajrating, haftalik review o‘tkazing, manbalarni zaxiralang. Misol: Yosh tadqiqotchi Notion + Zotero + Anki kombinatsiyasidan foydalanib 6 oyda bitta ilmiy maqola tayyorladi.

Xulosa. Shaxsiy akademik faoliyat har bir inson muvaffaqiyati kalitidir. Annotatsiyada ta’kidlanganidek, raqamli va an’anaviy vositalar, tahlil va natijalar shuni isbotlaydiki – to‘g‘ri tashkil etilgan faoliyat samaradorlikni keskin oshiradi. Bugundan boshlab bitta vositani sinab ko‘ring!

Foydalanilgan adabiyotlar

1.Allen, D. (2015). Getting Things Done.

2.Newport, C. (2016). Deep Work.

3.O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim vazirligi materiallari (2024–2025).

4.Statistik kuzatuvlar (umumiy akademik tadqiqotlar).

Samandar Ibragimov Umidjon o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mxt-122 guruh talabasi

INSON RESURSLARI KARERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu tezisda inson resurslari karerasini rejalashtirish va rivojlantirishning ahamiyati yoritiladi. Tashkilotlarda xodimlarning kasbiy o‘sishini ta’minlash, ularning bilim va ko‘nikmalarini oshirish muhim omil hisoblanadi. Karyera rejalashtirish xodimlarning malakasini rivojlantirish va tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *inson resurslari, karyera rejalashtirish, karyera rivojlanishi, boshqaruv, motivatsiya, xodim salohiyati, kasbiy rivojlanish, treninglar, malaka oshirish, ish samaradorligi.*

Аннотация. *В данной тезисе рассматривается значение*

планирования и развития карьеры человеческих ресурсов. В организациях важным фактором является обеспечение профессионального роста сотрудников, повышение их знаний и навыков. Планирование карьеры способствует развитию квалификации работников и повышению эффективности организации.

Ключевые слова: *человеческие ресурсы, планирование карьеры, развитие*

карьеры, управление, мотивация, потенциал сотрудников, профессиональное развитие, тренинги, повышение квалификации, эффективность труда.

Abstract*. This thesis discusses the importance of career planning and development of human resources. Ensuring the professional growth of employees and improving their knowledge and skills are important factors in organizations. Career planning helps to develop employees' qualifications and increase organizational efficiency.*

Keyvords: *human resources, career planning, career development, management, motivation, employee potential, professional development, training, skill improvement, work efficiency.*

Asosiy qism. Hozirgi kunda inson resurslarini to‘g‘ri boshqarish va ularning karerasini rejalashtirish har bir tashkilot uchun muhim hisoblanadi. Chunki har bir xodim o‘z kasbida rivojlanishni va yuqori natijalarga erishishni xohlaydi. Shu sababli tashkilotlar xodimlarning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirishga katta e’tibor qaratmoqda.

Karerani rejalashtirish jarayonida xodim o‘zining qobiliyatlari, bilim darajasi va qiziqishlarini hisobga oladi. Shunga qarab u kelajakda qanday lavozimda ishlashni yoki qaysi sohada rivojlanishni maqsad qilib qo‘yadi. Bu jarayonda turli xil treninglar, kurslar va malaka oshirish dasturlari muhim rol o‘ynaydi.

Inson resurslarini rivojlantirishda tashkilot rahbarlari va kadrlar bo‘limi ham muhim vazifani bajaradi. Ular xodimlar uchun yangi imkoniyatlar yaratadi, ularning malakasini oshirishga yordam beradi va ish faoliyatini baholab boradi. Natijada xodimlar o‘z ustida ishlashga harakat qiladi va tashkilot faoliyati ham samarali bo‘ladi.

Shuningdek, karera rivojlanishi xodimning ishga bo‘lgan qiziqishini ham oshiradi. Agar xodim o‘z mehnati qadrlanishini va kelajakda o‘sish imkoniyati borligini bilsa, u ishni yanada mas’uliyat bilan bajaradi. Bu esa tashkilotning rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Inson resurslari karerasini rejalashtirish nima?

Inson resurslari karerasini rejalashtirish — bu xodimning kelajakdagi kasbiy faoliyatini oldindan rejalashtirish va uning rivojlanishi uchun zarur sharoitlarni yaratish jarayonidir. Bu jarayonda xodimning bilim darajasi, qobiliyatlari, tajribasi va qiziqishlari hisobga olinadi. Karerani rejalashtirish orqali xodim o‘z oldiga aniq maqsadlar qo‘yadi va shu maqsadlarga erishish uchun harakat qiladi. Karerani rejalashtirish nafaqat xodim uchun, balki tashkilot uchun ham muhim hisoblanadi. Chunki tashkilot o‘z xodimlarining

imkoniyatlarini to‘g‘ri baholasa, ularni mos lavozimlarga qo‘yishi va samarali ishlashini ta’minlashi mumkin. Bu esa tashkilot faoliyatining rivojlanishiga yordam beradi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, inson resurslari karerasini rejalashtirish va rivojlantirish har qanday tashkilot uchun muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon xodimlarning kasbiy o‘sishini ta’minlaydi va ularning bilim hamda ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi.

Karerani to‘g‘ri rejalashtirish orqali xodimlar o‘z maqsadlariga erishish uchun harakat qiladi va o‘z ustida doimiy ishlaydi. Bu esa ularning ish samaradorligini oshiradi. Shu bilan birga, tashkilot ham malakali va tajribali kadrlar bilan ta’minlanadi.

Shuningdek, inson resurslarini rivojlantirish tashkilotning umumiy rivojlanishiga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Agar xodimlar o‘z ishidan mamnun bo‘lsa va kelajakda o‘sish imkoniyatini ko‘rsa, ular ishni yanada mas’uliyat bilan bajaradi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Armstrong M. Inson resurslarini boshqarish asoslari. – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2019.
2. Dessler G. Human Resource Management. – New York: Pearson Education, 2020.
3. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti va inson resurslarini boshqarish. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2018.
4. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. – Toshkent, 2023.

Internet manbalari:

www.lex.uz
www.hr-portal.uz

Sattorova Nargiz Toxirovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD **e-mail:** nargizsattarova8423@gmail.com

IQTISODCHI KADRLAR TAYYORLASHDA "EDTECH" (TA’LIM TEXNOLOGIYALARI) INNOVATSIYALARIDAN FOYDALANISHNING USLUBIY ASOSLARI

Annotasiya. *Ushbu maqolada oliy ta’lim tizimida iqtisodchi kadrlar tayyorlash jarayoniga "EdTech" (ta’lim texnologiyalari) innovatsiyalarini joriy etishning nazariy va uslubiy asoslari tadqiq etilgan. Zamonaviy iqtisodiy ta’limda raqamli platformalar, sun’iy intellekt va interaktiv modellarining o‘rni tahlil qilinib, bo‘lajak mutaxassislarning professional kompetensiyalarini oshirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *EdTech, iqtisodiy ta’lim, innovatsion menejment, raqamli transformatsiya, masofaviy ta’lim, LMS platformalari, inson kapitali, pedagogik innovatsiyalar.*

Аннотация. *В данной статье исследуются теоретические и методические основы внедрения инноваций «EdTech» (образовательных технологий) в процесс подготовки экономических кадров в системе высшего*

образования. Анализируется роль цифровых платформ, искусственного интеллекта и интерактивных моделей в современном экономическом образовании, разработаны научно-практические предложения по повышению профессиональных компетенций будущих специалистов.

Ключевые слова: *EdTech, экономическое образование, инновационный менеджмент, цифровая трансформация, дистанционное обучение, платформы LMS, человеческий капитал, педагогические инновации.*

Abstract. *This article examines the theoretical and methodological foundations of introducing "EdTech" (educational technologies) innovations into the process of training economic personnel in the higher education system. The role of digital platforms, artificial intelligence and interactive models in modern economic education is analyzed, and scientific and practical proposals are developed to increase the professional competencies of future specialists.*

Keywords: *EdTech, economic education, innovation management, digital transformation, distance learning, LMS platforms, human capital, pedagogical innovations.*

Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasida oliy ta’lim sifatini oshirish va iqtisodiyot tarmoqlari uchun raqobatbardosh kadrlar tayyorlash ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Bugungi kunda mehnat bozori iqtisodchilardan nafaqat nazariy bilimlarni, balki raqamli tahlil qilish, innovatsion qarorlar qabul qilish va zamonaviy texnologik vositalar bilan ishlash ko‘nikmalarini ham talab etmoqda. Shu sababli, ta’lim jarayoniga "EdTech" (Educational Technology) ekotizimini integratsiyalash iqtisodiy ta’limning metodologik asoslarini odernizatsiyalashning eng samarali yo‘lidir.

Innovatsion menejment nazariyasiga ko‘ra, ta’limdagi yangilanishlarni "ochiq innovatsiyalar" modeli orqali tushuntirish mumkin. Bunda OTMlar faqat an’anaviy darsliklar bilan cheklanib qolmay, xalqaro ta’lim platformalari (Coursera, edX), fintex laboratoriyalar va biznes-inkubatorlar bilan hamkorlikda "interaktiv ta’lim" modelini shakllantiradi. Bu model bo‘lajak iqtisodchilarga nazariyani bevosita amaliyot bilan, ya’ni real iqtisodiy ma’lumotlar va bozor simulyatsiyalari asosida o‘rganish imkonini beradi. Ta’lim texnologiyalari nafaqat o‘qitish uslubini, balki bilimni baholash va o‘zlashtirish monitoringini ham tubdan o‘zgartiradi.

Iqtisodchi kadrlar tayyorlashning hozirgi holati tahlil qilinganda bir qator metodologik to‘siqlar ko‘zga tashlanadi. Birinchi muammo — ta’lim mazmunining real iqtisodiyotdagi o‘zgarishlardan ortda qolishi. Darsliklardagi ma’lumotlar ko‘pincha statik xarakterga ega. Yechim sifatida o‘quv jarayoniga "Real-time Data" platformalarini joriy etish lozim. Masalan, Bloomberg yoki Reuters kabi terminallar bilan integratsiyalashgan EdTech vositalari talabalarga jahon birjalari va moliya bozorlaridagi o‘zgarishlarni dars davomida jonli tahlil qilish imkonini beradi.

Ikkinchi muammo — iqtisodiy fanlarni o‘qitishda amaliy simulyatsiyalarning yetishmasligi. Nazariy formulalar va grafiklar ko‘p hollarda talabalar uchun mavhum bo‘lib qolmoqda. Amaliy yechim: OTMlarda "Iqtisodiy simulyatorlar" (Business Simulation Games) va VR/AR texnologiyalaridan foydalanish. Bunday platformalar orqali talaba virtual korxonani boshqarib ko‘radi, innovatsion

menejment qarorlarini qabul qiladi va natijani koʻradi. Bu "Learning by doing" (bajarish orqali oʻrganish) tamoyilini toʻliq amalga oshiradi.

Uchinchi muammo — talabalarning mustaqil bilim olish va tanqidiy fikrlash darajasining pastligi. Yechim: LMS (Learning Management System) platformalarini sun'iy intellekt bilan boyitish. Bunda tizim har bir talabaning oʻzlashtirish darajasini tahlil qilib, unga individual oʻquv traektoriyasini taklif qiladi (Adaptive Learning). Bu esa ommaviy ta'limdan shaxsiylashtirilgan ta'limga oʻtish imkonini beradi.

Iqtisodiy ta'limda EdTech innovatsiyalaridan foydalanish samaradorligini oshirish boʻyicha quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ilgari suriladi:

Nazariy taklif: Iqtisodchi kadrlar tayyorlash metodologiyasiga "Raqamli pedagogika" (Digital Pedagogy) tushunchasini kiritish va uni "Menejment" fanlari bilan uygʻunlashtirish. Bu nazariya oʻqituvchini shunchaki ma'lumot yetkazuvchi emas, balki "innovatsion moderator" sifatida belgilaydi.

Amaliy tavsiya: OTMlar qoshida "EdTech Hub" innovatsion markazlarini tashkil etish. Bu markazlar iqtisodiyot fanlari uchun maxsus dasturiy mahsulotlar va interaktiv keyslarni ishlab chiqish bilan shun'ullanadi.

Texnologik taklif: Bitiruvchilarning bilim va koʻnikmalarini baholashda "Raqamli portfolio" tizimini joriy etish. Bunda talabaning butun oʻqish davridagi yutuqlari va amaliy loyihalari blokcheyn asosida saqlanadi, bu esa ish beruvchilar uchun obyektiv manba boʻladi.

Strategik tavsiya: "Universitet-4.0" modeliga oʻtish doirasida ta'lim kontentini doimiy yangilab turuvchi "Agile-metodologiya"ni oʻquv rejalariga tatbiq etish. Bu iqtisodiy oʻquv dasturlarining bozor talablariga moslashuvchanligini 100% ta'minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, iqtisodchi kadrlar tayyorlashda EdTech innovatsiyalaridan foydalanish nafaqat ta'lim sifatini oshiradi, balki mamlakatning intellektual salohiyatini yuksaltirishga xizmat qiladi. Raqamli texnologiyalar bilan qurollangan yangi avlod iqtisodchilari Oʻzbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalashda asosiy drayver boʻlib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Xalq soʻzi. – T.: "Sharq" nashriyoti, 2020-yil 25-yanvar, №19 (7521), 2-4 betlar.

2. "Innovatsion loyihalarni va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etishni ragʻbatlantirish borasidagi qoʻshimcha chora-tadbirlar toʻgʻrisida"gi Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2008-yil 15-iyuldagi qarori.

3. Usmonov A.S. Nauchniye osnovi reguliruyemix rinochnix otnosheniy. Toshkent: PLSHTLI "Oʻzinforagprom". 1992. s.30.

4. Savdo iqtisodiyoti muammolari. Oʻquv qoʻllanma. // M.Q.Pardayevning umumiy tahriri ostida. – T.: "IQTISOD-MOLIYA" nashriyoti, 2016. – 430 bet.

5. Bates, A. W. Teaching in a Digital Age: Guidelines for designing teaching and learning. Tony Bates Associates Ltd, 2019.

Boboqulova Rayhona Behzod qizi – «Buxgalteriya hisobi va menejment» fakulteti mn-125 guruh talabasi. **e-mail:** boboqulovarayhona@gmail.com
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Mazkur maqolada muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikni shakllantirishning konseptual, nazariy va amaliy jihatlari keng qamrovda tahlil qilinadi. Shaxsiy javobgarlik insonning o‘z hayoti, faoliyati, qarorlari va ularning natijalari uchun ongli ravishda mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishi, tashqi omillarga ortiqcha suyanmasdan ichki nazorat mexanizmlariga tayanishi bilan tavsiflanadi. Tadqiqot jarayonida shaxsiy javobgarlikning psixologik (motivatsiya, ichki nazorat lokusi, o‘z-o‘zini baholash), pedagogik (tarbiya, ta’lim muhiti, o‘qitish metodlari) hamda ijtimoiy (ijtimoiy muhit, qadriyatlar tizimi, oilaviy tarbiya) omillari kompleks ravishda o‘rganiladi. Maqolada muvaffaqiyat tushunchasining mazmun-mohiyati, uning subyektiv va obyektiv mezonlari, shuningdek, zamonaviy jamiyat sharoitida muvaffaqiyatga erishishning psixologik determinantlari yoritib beriladi. Shaxsiy javobgarlikning rivojlanish bosqichlari, uni shakllantirish mexanizmlari hamda shaxsning o‘zini boshqarish, maqsad qo‘yish, strategik rejalashtirish va o‘z faoliyatini tahlil qilish ko‘nikmalari bilan uzviy bog‘liqligi ilmiy asosda tahlil qilinadi. Shuningdek, yoshlar ongida mas’uliyat hissini shakllantirishning samarali usullari, zamonaviy ta’lim tizimida kompetensiyaviy yondashuvning ahamiyati hamda shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish orqali ijtimoiy faollik va liderlik sifatlarini kuchaytirish masalalari ko‘rib chiqiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatning barqaror va uzoq muddatli bo‘lishini ta’minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.*

Kalit so‘zlar: *shaxsiy javobgarlik, muvaffaqiyat, ichki nazorat lokusi, motivatsiya, o‘zini boshqarish, o‘zini anglash, shaxs kamoloti, maqsad qo‘yish, strategik rejalashtirish, intizom, o‘z-o‘zini nazorat qilish, ijtimoiy faollik, liderlik, kompetensiya, shaxsiy rivojlanish, psixologik barqarorlik.*

Аннотация. *В статье комплексно анализируются концептуальные, теоретические и практические аспекты формирования личной ответственности как ключевого условия достижения успеха. Личная ответственность рассматривается как осознанное принятие индивидом ответственности за собственную жизнь, деятельность, решения и их последствия, а также способность опираться на внутренние механизмы самоконтроля, а не на внешние обстоятельства. В работе исследуются психологические (мотивация, внутренний локус контроля, самооценка), педагогические (воспитание, образовательная среда, методы обучения) и социальные (социальное окружение, система ценностей, семейное воспитание) факторы развития ответственности. Раскрывается сущность понятия «успех», его объективные и субъективные критерии, а также психологические детерминанты достижения успеха в условиях*

современного общества. Особое внимание уделяется этапам развития личной ответственности, механизмам её формирования и её взаимосвязи с навыками саморегуляции, целеполагания, стратегического планирования и анализа собственной деятельности.

Кроме того, рассматриваются эффективные методы формирования ответственности у молодежи, значение компетентностного подхода в современной системе образования, а также роль личной ответственности в развитии социальной активности и лидерских качеств. Результаты исследования подтверждают, что развитая личная ответственность является фундаментальной основой устойчивого и долгосрочного успеха.

Ключевые слова: *личная ответственность, успех, внутренний локус контроля, мотивация, саморегуляция, саморазвитие, целеполагание, стратегическое планирование, самодисциплина, социальная активность, лидерство, личностный рост, компетентность, психологическая устойчивость.*

Abstract. *This article provides a comprehensive analysis of the conceptual, theoretical, and practical aspects of developing personal responsibility as a fundamental condition for achieving success. Personal responsibility is defined as an individual's conscious acceptance of accountability for their life, activities, decisions, and outcomes, along with the ability to rely on internal self-control mechanisms rather than external circumstances. The study examines psychological (motivation, internal locus of control, self-esteem), pedagogical (education, learning environment, teaching methods), and social (social environment, value systems, family upbringing) factors influencing the development of responsibility. The paper explores the essence of the concept of success, its objective and subjective criteria, and the psychological determinants of success in contemporary society. Particular attention is paid to the stages of personal responsibility development, the mechanisms of its formation, and its interconnection with self-regulation skills, goal-setting, strategic planning, and self-assessment. Furthermore, the article discusses effective methods for fostering responsibility among young people, the significance of the competency-based approach in modern education, and the role of personal responsibility in strengthening social engagement and leadership qualities. The findings indicate that well-developed personal responsibility serves as a fundamental basis for sustainable and long-term success.*

Keywords: *personal responsibility, success, internal locus of control, motivation, self-regulation, personal growth, goal-setting, strategic planning, self-discipline, social engagement, leadership, competency development, psychological resilience, self-awareness.*

Kirish. Zamonaviy jamiyat taraqqiyoti sharoitida inson omili eng muhim strategik resurslardan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Har qanday davlatning iqtisodiy, ijtimoiy va ma'naviy rivojlanishi, avvalo, unda yashayotgan insonlarning bilim darajasi, dunyoqarashi, mas'uliyati va tashabbuskorligiga bog'liqdir. Shunday ekan, shaxsning muvaffaqiyatga erishishida asosiy omillardan biri bo'lgan shaxsiy javobgarlikni shakllantirish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Chunki muvaffaqiyat tasodifiy hodisa emas, balki aniq maqsad, izchil harakat, qat’iyat va eng muhimi, o‘z hayoti hamda faoliyati uchun javobgarlikni zimmasiga olish natijasidir. Bugungi globallashuv davrida inson turli axborot oqimlari, ijtimoiy bosimlar va kuchli raqobat muhitida yashamoqda. Bunday sharoitda muvaffaqiyatga erishish uchun shaxs tashqi omillarga suyanib qolmasdan, o‘z ichki imkoniyatlariga tayanishi, o‘z qarorlarining oqibatini anglab yetishi va har bir natija uchun javob bera olishi zarur. Aks holda, inson o‘z muvaffaqiyatsizliklarini boshqalarga yuklash, sharoitni ayblash yoki taqdirga bon’lash orqali passiv hayot tarzini tanlashi mumkin. Bu esa shaxsiy rivojlanishning sekinlashuviga olib keladi. Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish masalasi nafaqat psixologik, balki pedagogik, ijtimoiy va ma’naviy jihatdan ham muhimdir. Zero, mas’uliyatli shaxs jamiyatda faol fuqarolik pozitsiyasiga ega bo‘ladi, o‘z huquq va majburiyatlarini anglaydi, mehnatga ongli munosabatda bo‘ladi hamda o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishda qat’iyat ko‘rsatadi. Shu bois mazkur mavzuni chuqur tahlil qilish, uning nazariy asoslarini yoritish va amaliy jihatlarini ko‘rsatib berish muhim ilmiy vazifa hisoblanadi.

Asosiy qism. Zamonaviy jamiyat taraqqiyoti sharoitida shaxsning muvaffaqiyatga erishishi ko‘plab omillarga bog‘liq bo‘lib, ular orasida shaxsiy javobgarlik alohida o‘rin tutadi. Globallashuv, raqobatning kuchayishi va axborot oqimining tezlashuvi insondan mustaqil fikrlash, ongli qaror qabul qilish hamda o‘z faoliyati natijalari uchun mas’uliyatni zimmasiga olishni talab etmoqda. Shu bois shaxsiy javobgarlikni shakllantirish masalasi pedagogika va psixologiya fanlarining dolzarb muammolaridan biri hisoblanadi. Ilmiy adabiyotlarda shaxsiy javobgarlik tushunchasi ko‘pincha ichki nazorat lokusi nazariyasi bilan bog‘liq holda izohlanadi. Mazkur nazariya asoschisi bo‘lgan Julian Rotter insonning hayotiy voqealarni qanday qabul qilishi uning muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatishini ta’kidlagan. Ichki nazorat lokusiga ega shaxs o‘z hayotidagi natijalarni o‘z harakatlari bilan bog‘laydi, tashqi nazoratga moyil shaxs esa muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikni tashqi omillar bilan izohlaydi. Shuningdek, shaxsning o‘z salohiyatini namoyon etishi va o‘zini ro‘yobga chiqarish masalalari Abraham Maslow tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasida keng yoritilgan. Mazkur nazariyaga ko‘ra, inson o‘z imkoniyatlarini to‘liq ro‘yobga chiqarishi uchun avvalo mas’uliyatni his qilishi va o‘z rivoji uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olishi zarur. Mavzuning dolzarbligi shundan iboratki, yoshlar orasida tashqi omillarga tayanish, aybni boshqalarga yuklash holatlari uchrab turadi. Bu esa ularning shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish esa barqaror muvaffaqiyatning muhim sharti hisoblanadi. Mazkur maqolaning maqsadi — muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikning o‘rni va ahamiyatini ilmiy jihatdan asoslash hamda uni shakllantirish mexanizmlarini tahlil qilishdan iborat.

Shaxsiy javobgarlik tushunchasining mohiyati va mazmuni. Shaxsiy javobgarlik — bu shaxsning o‘z xatti-harakatlari, qarorlari, tanlovlari va ularning oqibatlari uchun ongli ravishda mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishi jarayonidir. U insonning ichki yetukligi, mustaqil fikrlashi va axloqiy barqarorligining muhim ko‘rsatkichidir. Javobgarlik hissi shakllangan shaxs o‘z hayotini boshqarishga

qodir bo‘ladi, tashqi omillarning salbiy ta’siriga berilib ketmaydi va o‘z maqsadlariga erishishda izchil harakat qiladi. Shaxsiy javobgarlikning asosiy belgilari quyidagilardan iborat: mustaqil qaror qabul qilish qobiliyati, xatolarni tan olish va tuzatishga intilish, va’daga sodiqlik, o‘z ustida ishlashga tayyorlik, vaqtni to‘g‘ri taqsimlash, rejalilik va intizom. Bunday sifatlar insonning muvaffaqiyat sari harakatida mustahkam poydevor vazifasini bajaradi. Javobgarlik ikki asosiy yo‘nalishda namoyon bo‘ladi: ichki va tashqi. Ichki javobgarlik shaxsning o‘z vijdoni, qadriyatlari va ichki e’tiqodlari asosida shakllanadi. Tashqi javobgarlik esa jamiyat, qonun, ijtimoiy me’yorlar va majburiyatlar bilan belgilanadi. Haqiqiy muvaffaqiyatga erishishda aynan ichki javobgarlik muhim rol o‘ynaydi, chunki u insonni tashqi nazoratsiz ham to‘g‘ri harakat qilishga undaydi.

Muvaffaqiyat tushunchasi va uning talqini. Muvaffaqiyat tushunchasi ko‘p qirrali va murakkab ijtimoiy-psixologik kategoriya hisoblanadi. U faqat moddiy boylik yoki yuqori lavozim bilan o‘lchanmaydi. Muvaffaqiyat shaxsning o‘z salohiyatini ro‘yobga chiqarishi, maqsadlariga erishishi, jamiyatda o‘z o‘rnini topishi va ichki qoniqish hissini tuyishi bilan ham belgilanadi. Muvaffaqiyatning obyektiv mezonlari sifatida kasbiy yutuqlar, moddiy farovonlik, ijtimoiy mavqe ko‘rsatilsa, subyektiv mezonlari sifatida o‘zini baxtli his qilish, ichki qoniqish, ruhiy barqarorlik va o‘z hayotidan mamnunlik keltiriladi. Shaxsiy javobgarlik aynan mana shu mezonlarga erishishda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi. Muvaffaqiyatga erishishda quyidagi omillar alohida ahamiyatga ega: aniq maqsad qo‘yish, qat’iyatlilik, irodaviy barqarorlik, o‘zini boshqarish qobiliyati, doimiy o‘rganish va o‘z ustida ishlash. Ushbu sifatlarning barchasi shaxsiy javobgarlik bilan chambarchas bog‘liqdir.

Shaxsiy javobgarlikning psixologik asoslari. Shaxsiy javobgarlik insonning ong, tafakkur va motivatsiya jarayonlari bilan uzviy bog‘liq. Inson o‘z harakatlari natijasini oldindan tasavvur qila olishi, sabab-oqibat bog‘liqligini anglay bilishi va kelajakni rejalashtira olishi orqali javobgarlik hissini shakllantiradi. Motivatsiya shaxsiy javobgarlikning ichki harakatlantiruvchi kuchidir. Ichki motivatsiyaga ega inson tashqi rag‘batlarsiz ham o‘z oldiga qo‘ygan vazifalarni bajarishga intiladi. U o‘z maqsadlarini ongli ravishda tanlaydi va ularga erishish yo‘lida mas’uliyat bilan harakat qiladi. O‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya ham javobgarlikni shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Refleksiya orqali shaxs o‘z xatti-harakatlarini tahlil qiladi, xatolarini anglaydi va kelgusida ularni takrorlamaslikka harakat qiladi. Bu jarayon shaxsning ichki o‘sishiga xizmat qiladi.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish omillari. Shaxsiy javobgarlik tun’ma emas, balki tarbiya va ijtimoiy tajriba jarayonida shakllanadi. Avvalo, oila muhitida bolaga mustaqillik berish, uning fikrini hurmat qilish va qarorlari uchun javob berishga o‘rgatish muhimdir. Haddan tashqari nazorat yoki aksincha, beparvolik bolada mas’uliyatsizlikka olib kelishi mumkin. Ta’lim tizimi ham javobgarlikni shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi. O‘quvchilarga mustaqil fikrlash, muammoni hal qilish, jamoada ishlash va qaror qabul qilish ko‘nikmalarini berish orqali ularda javobgarlik hissi rivojlanadi. Nazariy bilim bilan birga amaliy tajriba ham muhim ahamiyat kasb etadi. Ijtimoiy muhit va tengdoshlar ta’siri ham shaxsning javobgarlik darajasiga ta’sir ko‘rsatadi. Ijobiy

muhitda uln’aygan shaxs mas’uliyatli, faol va tashabbuskor bo‘lib voyaga yetadi.

Shaxsiy javobgarlik va kasbiy muvaffaqiyat. Kasbiy sohada muvaffaqiyatga erishish uchun yuqori malaka bilan bir qatorda mas’uliyat ham zarur. Ish jarayonida vazifalarni o‘z vaqtida bajarish, jamoa oldidagi majburiyatlarni ado etish, muammolarni hal etishda tashabbus ko‘rsatish shaxsiy javobgarlikning namunasidir. Mas’uliyatli xodim rahbariyat va jamoa ishonchini qozonadi. Ish beruvchilar ko‘pincha bilimdan tashqari mas’uliyat, halollik va intizom kabi sifatlarni ham yuqori baholaydilar. Shu sababli shaxsiy javobgarlik kasbiy o‘sish va martaba rivojida muhim omil hisoblanadi.

Shaxsiy javobgarlik va liderlik. Liderlik sifatlari ham bevosita javobgarlik bilan bog‘liq. Haqiqiy lider murakkab vaziyatlarda mas’uliyatni boshqalarga yuklamaydi, aksincha, muammoni hal etish uchun tashabbus ko‘rsatadi. U jamoani birlashtira oladi, ishonch uyn’otadi va o‘z harakatlari bilan namuna bo‘ladi. Mas’uliyatli lider qaror qabul qilishdan qo‘rqmaydi, xatolarini tan oladi va ularni tuzatishga harakat qiladi. Bu esa jamoada sog‘lom muhit shakllanishiga xizmat qiladi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish yo‘llari. Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish uchun, avvalo, shaxs o‘z oldiga aniq va real maqsadlar qo‘yishi zarur. Maqsadlar qisqa va uzoq muddatli bo‘lishi mumkin. Ularni rejalashtirish, bosqichma-bosqich amalga oshirish va natijalarni tahlil qilish javobgarlikni mustahkamlaydi. Vaqtni to‘g‘ri boshqarish ham muhim omildir. Rejasiz va tartibsiz hayot tarzida javobgarlikni shakllantirish qiyin. Intizom, o‘z-o‘zini rag‘batlantirish va doimiy o‘z ustida ishlash muvaffaqiyat sari yetaklaydi. Shuningdek, inson o‘z xatolaridan saboq chiqarishni o‘rganishi kerak. Xato qilish tabiiy jarayon, ammo uni inkor etish yoki boshqalarga yuklash rivojlanishni to‘xtatadi. Mas’uliyatli shaxs esa xatoni tajriba sifatida qabul qiladi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirish har bir insonning hayotiy yo‘li va kelajagini belgilab beruvchi muhim omildir. Shaxsiy javobgarlik — bu shunchaki majburiyatni bajarish emas, balki o‘z hayoti, tanlovi, qarorlari va ularning natijalari uchun ongli ravishda javob bera olish qobiliyatidir. Aynan shu sifat insonni passiv kuzatuvchidan faol bunyodkorga aylantiradi. Muvaffaqiyat tasodifiy holat emas, balki izchil mehnat, qat’iyat, aniq maqsad va mas’uliyatli yondashuv natijasidir. O‘z hayotini boshqalarga yoki sharoitga bon’lab qo‘ygan shaxs barqaror natijaga erisha olmaydi. Aksincha, har bir vaziyatda o‘z o‘rnini anglab, xatolarini tan olib, ulardan saboq chiqaradigan va doimiy ravishda o‘z ustida ishlaydigan inson muvaffaqiyat sari dadil qadam tashlaydi. Shaxsiy javobgarlik insonning ichki kuchini namoyon etadi. U irodani mustahkamlaydi, intizomni shakllantiradi, maqsad sari harakatni tizimli qiladi va insonni qiyinchiliklar oldida taslim bo‘lmaslikka undaydi. Mas’uliyatli shaxs o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri baholaydi, rejalashtiradi va natija uchun javob beradi. Bunday yondashuv esa nafaqat shaxsiy hayotda, balki kasbiy faoliyatda ham yuksak natijalarga erishishga xizmat qiladi. Shu bois, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayoni oiladan boshlanib, ta’lim muassasalari va ijtimoiy muhit orqali izchil davom etishi lozim. Yosh avlodda mas’uliyat hissini kuchaytirish, ularga mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berish va natijalar

uchun javob berishga o‘rgatish kelajak taraqqiyotining muhim garovidir. Yakuniy xulosa sifatida aytish mumkinki, shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatning asosiy poydevoridir. O‘z hayoti uchun mas’uliyatni zimmasiga olgan insongina haqiqiy erkinlikni, barqaror rivojlanishni va chinakam muvaffaqiyatni qo‘lga kirita oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Laguerre, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2025). *Bringing Self-Determination Theory to the Forefront: Examining How Human Resource Practices Motivate Employees of All Ages to Succeed*. Journal of Business and Psychology. DOI:10.1007/s10869-024-09951-w — maqolada shaxsiy motivatsiya va muvaffaqiyatga erishishda motivatsiya nazariyasi tahlil qilingan asosiy nazariyalardan biri sifatida keltiriladi.
2. *Pursuing personal goals: temporal associations of welcoming accountability, personal responsibility, and progress satisfaction*. (2025). Journal of Research in Personality, Volume 119 — uzoq muddatli maqsadlarga erishishda shaxsiy javobgarlik va shaxsiy hisobdorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘rgangan tadqiqot.
3. Handaka, I. B., Taufiq, A., Yusuf, S., & Herdiansyah, D. (2024). *Personal Responsibility Correlation in View of Self-Regulated Learning and Learning Autonomy University Students*. PSIKOPEDAGOGIA Jurnal Bimbingan dan Konseling — shaxsiy javobgarlik va o‘zini tartibga solish o‘rtasidagi korrelyatsiyani o‘rgangan ilmiy maqola.
4. Trautner, M., & Pinquart, M. (2025). *Development of motivational self-regulation in childhood — An integrative review*. Frontiers in Psychology — motivatsiya va o‘z-o‘zini tartibga solish psixologik asoslari haqida sistematik sharh.
5. Yarlakabov, J. M. (2024). *Responsibility: Harmony Between Freedom and Commitment*. Pubmedia Social Sciences and Humanities, 2(2), 1–7 — shaxsiy javobgarlikning shaxsiy va ijtimoiy aspektlarini tahlil qiluvchi maqola.
6. *Use and misuse of the self-control concept in the public sphere*. (2024). Frontiers in Psychology — o‘zini nazorat qilish va shaxsiy javobgarlik tushunchalarining ijtimoiy kontekstdagi ishlatilishi haqida maqola.
7. Sapolsky, R. (2023). *Determined: A Science of Life Without Free Will*. Penguin Press — inson tanlovi va xatti-harakatlari psixologiyasi haqida zamonaviy ilmiy kitob, shaxsiy javobgarlik va qaror qabul qilishni tushunishda foydali.

Sattorova Nargiz Toxirovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD **e-mail:** nargizsattarova8423@gmail.com

O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA INNOVATSION MENEJMENTNING ZAMONAVIY MODELLARI VA ULARNING TAHLILI

Annotasiya. *Ushbu maqolada O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida innovatsion menejmentning zamonaviy modellari va ularning nazariy-uslubiy asoslari tadqiq etilgan. Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda innovatsion jarayonlarni boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion menejment, modernizatsiya, innovatsion model, iqtisodiy o‘sish, boshqaruv strategiyasi, raqobatbardoshlik, texnologik transfer, milliy iqtisodiyot.*

Аннотация. *В данной статье исследуются теоретические и методические основы инновационного менеджмента в условиях модернизации экономики Узбекистана. Проанализированы современные модели управления инновационными процессами и даны рекомендации по повышению эффективности управления в национальном контексте.*

Ключевые слова: *инновационный менеджмент, модернизация, инновационная модель, экономический рост, стратегия управления, конкурентоспособность, технологический трансфер.*

Abstract. *this article examines the theoretical and methodological foundations of innovation management in the context of modernization of the economy of Uzbekistan. Modern models of managing innovation processes are analyzed, and suggestions are made to improve management efficiency in the national economy.*

Keywords: *innovation management, modernization, innovation model, economic growth, management strategy, competitiveness, technology transfer.*

Jahon iqtisodiyotida ro‘y berayotgan global transformatsiya jarayonlari, xalqaro savdo aloqalarining kengayishi va raqamli texnologiyalarning jadal kirib kelishi har bir mamlakatning barqaror rivojlanish strategiyasini qayta ko‘rib chiqishni taqozo etmoqda. Yangi O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli islohotlar doirasida iqtisodiyot tarmoqlarini modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishni texnik va texnologik jihatdan yangilash ustuvor vazifa etib belgilangan. Bunday sharoitda innovatsion menejment nafaqat yangi texnologiyalarni joriy etish vositasi, balki boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy omili bo‘lib xizmat qiladi.

Innovatsion menejment modellari va ularning evolutsiyasini o‘rganish shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy iqtisodiyotda faqatgina ichki resurslarga tayanib muvaffaqiyatga erishish qiyinlashib bormoqda. Nazariy jihatdan innovatsion jarayonlar "Push" (texnologiya itarishi) va "Pull" (bozor talabi) modellari orqali tushuntiriladi. Biroq, O‘zbekiston iqtisodiyotining hozirgi modernizatsiyalash bosqichida ushbu modellarning integratsiyalashgan varianti — "Uchinchi avlod" interaktiv modellari ko‘proq samaradorlik namoyish etmoqda.

Dunyo tajribasida keng qo‘llanilayotgan "Ochiq innovatsiyalar" (Open Innovation) modeli korxonalarga nafaqat ichki ilmiy-tadqiqot markazlari, balki tashqi startaplar, universitetlar va xalqaro texnologik markazlar bilan hamkorlik

qilish imkonini beradi. O‘zbekiston sharoitida bu modelni tatbiq etish uchun fan, ta’lim va ishlab chiqarish o‘rtasidagi integratsiyani kuchaytirish zarur. Bozor islohotlarining chuqurlashishi va raqobatning kuchayishi sharoitida har bir xo‘jalik yurituvchi subyekt o‘z boshqaruv tizimini innovatsion modellarga moslashtirmasa, bozor iqtisodiyoti mexanizmlarida o‘z o‘rnini yo‘qotishi muqarrar.

O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalashda innovatsion menejmentni qo‘llashning amaliy jihatlari bir qancha muhim muammolarni bartaraf etishni talab qiladi. Birinchidan, sanoat korxonalarida texnologik yangilanish darajasi hali ham pastligicha qolmoqda. Bunga amaliy yechim sifatida korxonalarda "Innovatsion audit" tizimini joriy etishni taklif qilamiz. Bu tizim korxonaning mavjud resurslarini tahlil qilib, qaysi yo‘nalishda innovatsiya qilish arzon va samarali ekanligini ko‘rsatib beradi.

Ikkinchidan, innovatsiyalarni boshqarishda moliyaviy resurslarning yetishmasligi muammosi mavjud. Buning yechimi sifatida innovatsion klasterlar tarkibida maxsus "Venchur jamn’armalari"ni tashkil etish zarur. Bu jamn’armalar xavfli, lekin istiqbolli bo‘lgan yangi loyihalarni moliyalashtirish orqali korxonalarning texnologik transferini tezlashtiradi. Uchinchidan, boshqaruv kadrlarining innovatsion ko‘nikmalarini rivojlantirish lozim. Amaliyotda ko‘pincha rahbarlar an’anaviy boshqaruv usullaridan voz kecha olmaydilar, bu esa yangi g‘oyalarning "filtrlarda" qolib ketishiga sabab bo‘ladi.

Tadqiqot natijalari va zamonaviy modellarni tahlil qilish asosida iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayonida innovatsion menejmentni takomillashtirish bo‘yicha quyidagi ilmiy va amaliy takliflarni ilgari suramiz:

Nazariy taklif: Innovatsion menejmentni faqat texnik yangilanish deb emas, balki "Inson-Texnologiya-Bozor" zanjirining uyg‘unligi sifatida qarash metodologiyasini joriy etish lozim. Bu nazariya boshqaruvda inson kapitalining rolini birinchi o‘ringa olib chiqadi.

Amaliy tavsiya: Davlat-xususiy sherikchiligi asosida har bir viloyatda "Mintaqaviy innovatsion ekotizim"ni shakllantirish kerak. Bunda mahalliy hokimiyat korxonalarga yer va infratuzilma ajratadi, universitetlar esa ilmiy ishlanmalarni yetkazib beradi.

Boshqaruv samaradorligi bo‘yicha taklif: Korxonalarda innovatsion faollikni baholashning KPI (Key Performance Indicators) tizimini joriy etish. Bunda har bir bo‘limning yangilik kiritishdagi ishtiroki aniq ko‘rsatkichlar bilan o‘lchanadi.

Raqamlashtirish yuzasidan taklif: Innovatsion loyihalarni monitoring qilishning yagona elektron platformasini yaratish. Bu platforma orqali tadbirkor o‘z g‘oyasini investorlarga yoki davlat grantlariga onlayn taqdim etish imkoniga ega bo‘ladi.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalashda innovatsion menejmentning zamonaviy modellarini qo‘llash nafaqat iqtisodiy o‘sishni ta’minlaydi, balki milliy mahsulotlarning jahon bozorida raqobatbardosh bo‘lishiga zamin yaratadi. Mazkur chora-tadbirlarning amaliyotga tatbiq etilishi pirovard natijada aholi daromadlarini oshirish va farovonligini yuksaltirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Xalq so‘zi. – T.: “SHarq” nashriyoti, 2020 yil 25 yanvar, №19 (7521), 2-4 betlar.
2. «Innovasion loyihalarni va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etishni rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008 yil 15 iyuldagi qarori.
3. Usmonov A.S. Nauchnыe osnovы reguliruemыx rынochnыx otnosheniy. Toshkent: PLSHTLI «O‘zinforagprom». 1992. s.30.
4. Savdo iqtisodiyoti muammolari. O‘quv qo‘llanma. // M.Q.Pardayevning umumiy tahriri ostida. – T.: “IQTISOD-MOLIYA” nashriyoti, 2016. – 430 bet.
5. Chesbrough, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2003.

Toxirova Gullola Mirkamolovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti
Abdulakimova Dilnura Botirjon qizi -Samarqand iqtisodiyot va servis inistuti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti II bosqich talabasi

PR KOMMUNIKATSIYASIDA AXLOQIY ME’YORLARNI INSTITUTSIONALLASHTIRISH: SHAFFOFLIK, ISHONCH VA MANFAATLAR TO‘QNASHUVINI BOSHQARISH

Annotatsiya. *Mazkur tadqiqot PR kommunikatsiyasida axloqiy me’yorlarning amaliy qo‘llanishi, institutsionallashtirish mexanizmlari va ularning tashkilot obro‘si hamda auditoriya ishonchiga ta’sirini baholashga qaratildi. Tadqiqot maqsadi PR jarayonlarida shaffoflik, haqqoniylik, manfaatlar to‘qnashuvini ochiqlash, manipulyativ amaliyotlarni cheklash va ijtimoiy mas’uliyat kabi axloqiy tamoyillarning real kommunikatsion natijalarga qanday bon’lanishini aniqlashdan iborat bo‘ldi. Metodologiya aralash yondashuvga tayandi: (1) PR etik kodekslari va akademik manbalar asosida kontent tahlili; (2) O‘zbekistonda faoliyat yurituvchi tashkilotlarning PR amaliyotiga oid strukturaviy so‘rov va ekspert baholash; (3) ishonch va reputatsiya indikatorlari bo‘yicha korrelyatsion tahlil. Natijalar PR faoliyatida axloqiy standartlar formal mavjud bo‘lsa-da, manfaatlar to‘qnashuvini ochiqlash, sponsorlik va “native” reklama belgilanishi, inqiroz kommunikatsiyasida faktlarni verifikatsiya qilish amaliyotlarida nomuvofiqliklar yuqori ekanini ko‘rsatdi. Axloqiy me’yorlar joriy etilgan tashkilotlarda auditoriya ishonchi va reputatsiya barqarorligi yuqoriroq bo‘lgani statistik bog‘liqliklarda kuzatildi. Xulosa sifatida PR etikasi bo‘yicha ichki siyosat, o‘qitish, audit va ochiqlik standartlarini kuchaytirish amaliy ahamiyatga ega ekani asoslandi.*

Kalit so‘zlar: *PR etikasi; shaffoflik; manfaatlar to‘qnashuvi; reputatsiya; ishonch; inqiroz kommunikatsiyasi; manipulyatsiya; kodeks.*

Abstract. *This study assessed the practical implementation of ethical norms in PR communication, the mechanisms of their institutionalization, and their impact on organizational reputation and audience trust. The purpose was to determine how transparency, truthfulness, conflict-of-interest disclosure, constraints on*

manipulative practices, and social responsibility were linked to measurable communication outcomes. A mixed-methods design was employed: (1) content analysis of PR ethical codes and academic literature; (2) a structured survey and expert assessment of PR practices among organizations operating in Uzbekistan; (3) correlation analysis of trust and reputation indicators. The findings indicated that, despite the formal presence of ethical standards, substantial gaps persisted in disclosing conflicts of interest, labeling sponsorship and native advertising, and verifying facts during crisis communication. Organizations with more consistent ethical implementation demonstrated statistically observable associations with higher audience trust and greater reputation stability. The conclusions supported the practical value of strengthening internal PR ethics policies, staff training, ethics audits, and transparency standards as tools to reduce reputational risk and improve communication quality.

Keywords: *public relations ethics; transparency; conflict of interest; reputation; trust; crisis communication; manipulation; ethics code*.

Kirish. PR kommunikatsiyasi tashkilot va jamoatchilik o‘rtasidagi ishonch infratuzilmasini shakllantiruvchi strategik boshqaruv funksiyasi sifatida talqin qilinadi. Raqamli platformalar kengayishi, ma’lumotlar aylanishining tezlashuvi va “e’tibor iqtisodiyoti” sharoitida PR xabarlarining ta’sir kuchi oshgani sari axloqiy me’yorlarga rioya qilish masalasi ham keskin dolzarblik kasb etmoqda. Global miqyosda dezinformatsiya, yashirin reklama, bot tarmoqlari, manipulyativ “spin” texnikalari hamda auditoriyani mikro-nishonlash (microtargeting) amaliyotlari reputatsion risklarni kuchaytirmoqda; ayniqsa, inqiroz vaziyatlarida faktlarni tekshirish, manba ochiqligi va manfaatlar to‘qnashuvini oshkor qilish talablarining buzilishi ishonchni tez yemirishi mumkin. PR etikasi endilikda faqat “kasbiy odob” masalasi emas, balki tashkilotning boshqaruv madaniyati, komplayens tizimi va risk-menejment bilan uzviy bog‘liq institutsional kategoriyaga aylanmoqda.

Ilmiy adabiyotlarda PR etikasi bir nechta nazariy yo‘nalishlarda o‘rganilgan. Birinchidan, normativ yondashuv PR faoliyatini deontologik (burchga asoslangan), utilitar (foydalilik), fazilat etikasi va ijtimoiy mas’uliyat paradigmalari orqali baholaydi. Ikkinchidan, kommunikatsion yondashuv shaffoflik, ikki tomonlama simmetrik kommunikatsiya, manfaatdor tomonlar bilan muloqot sifati kabi tushunchalarni markazga qo‘yadi. Uchinchidan, raqamli muhit tadqiqotlari algoritmik tarqatish, platforma qoidalari, influencer marketing va “native” reklama bilan bog‘liq etik risklarni tahlil qiladi. To‘rtinchidan, reputatsiya va ishonch tadqiqotlarida axloqiy me’yorlar “intangible assets” (nomoddiy aktivlar)ni saqlash va mustahkamlash omili sifatida ko‘riladi. Kasbiy uyushmalar ishlab chiqqan kodekslar (masalan, PRSA, CIPR, ICCO) shaffoflik, haqqoniylik, mustaqillik, manfaatlar to‘qnashuvini boshqarish, maxfiylik va manfaatdor tomonlarga hurmat prinsiplarini tizimlashtiradi. Biroq kodekslarning mavjudligi ularning amalda bajarilishini kafolatlamasligi qayd etiladi: “qog‘ozdagi norma” va real amaliyot o‘rtasida tafovut saqlanib qolishi mumkin .

Mintaqaviy kontekstda, jumladan O‘zbekiston sharoitida PR amaliyotining institutsionallashuvi tezlashib borayotgan bo‘lsa-da, axloqiy me’yorlarning tashkilotlar ichki siyosatiga singdirilishi, xodimlar kompetensiyalarida

mustahkamlanishi hamda ommaviy kommunikatsiya mahsulotlarida (press-reliz, brifing, ijtimoiy tarmoq kontenti, hamkorlik materiallari) shaffof aks etishi masalalari yetarli darajada empirik o‘rganilmagan. Mahalliy ilmiy makonda ommaviy axborot va kommunikatsiya madaniyati, axborot siyosati hamda jamoatchilik bilan aloqalarning ayrim jihatlari yoritilgan bo‘lsa-da, “PR etikasi”ni o‘lchash indikatorlari, manfaatlar to‘qnashuvini oshkor qilish amaliyoti, influencer hamkorliklarda belgilash (labeling) me’yorlari va inqiroz kommunikatsiyasida verifikatsiya protokollarining holati bo‘yicha tizimli, taqqoslamali natijalar kam uchraydi. Shu bois tadqiqot bo‘shlin’i PR etikasi normalarining formal mavjudligi va amaliy ijrosi o‘rtasidagi tafovutni o‘lchash, bu tafovutning ishonch va reputatsiya ko‘rsatkichlari bilan bog‘liqligini empirik tekshirish zaruratida namoyon bo‘ladi.

Asosiy qism. PR kommunikatsiyasida axloqiy me’yorlar institutlashuv darajasi (kodeks, protsedura, o‘qitish, audit) hamda kommunikatsion natijalar (auditoriya ishonchi, reputatsiya barqarorligi, inqirozga chidamlilik) o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlashdan iborat. Vazifalar quyidagicha belgilandi: (1) PR etikasi bo‘yicha asosiy normativ tamoyillarni konseptual xaritalash; (2) tashkilotlarda etik me’yorlarning joriy etilishi bo‘yicha indikatorlar to‘plamini ishlab chiqish; (3) PR kontentida shaffoflik va oshkoralik belgilari uchrashuvchanligini baholash; (4) etik institutlashuv indeksi bilan ishonch va reputatsiya indikatorlari o‘rtasidagi statistik bog‘liqlikni tekshirish; (5) amaliy tavsiyalar paketini shakllantirish. Ilmiy yangilik PR etikasi institutlashuvini o‘lchovchi kompozit indeks (EII)ni taklif qilish, shuningdek, O‘zbekiston kontekstida PR amaliyotlarida manfaatlar to‘qnashuvini oshkor qilish va “native” reklama belgilanishi bo‘yicha empirik ko‘rsatkichlarni taqdim etish bilan izohlanadi.

PR etikasi bo‘yicha institutlashuv darajasi yuqori bo‘lgan tashkilotlarda auditoriya ishonchi va reputatsiya barqarorligi sezilarli darajada yuqori bo‘ladi; ayniqsa, shaffoflik va manfaatlar to‘qnashuvini oshkor qilish amaliyotlari ishonch indikatorlari bilan kuchliroq bon’lanadi . Tadqiqot obyekti O‘zbekistonda faoliyat yurituvchi yirik va o‘rta tashkilotlarning PR kommunikatsiyasi bo‘ldi. Tadqiqot predmeti sifatida PR jarayonlarida axloqiy me’yorlarning institutsionallashuvi (hujjatlar, protseduralar, treninglar, nazorat) va PR mahsulotlarida (matbuot relizi, ijtimoiy tarmoq posti, hamkorlik e’loni, inqiroz bayonoti) etik talablarga rioya etish holati belgilandi. Namuna ikki bosqichda shakllantirildi. Birinchi bosqichda kontent tahlil uchun 30 ta tashkilotning ochiq PR materiallari tanlandi: iqtisodiyotning uch sektori (xizmatlar, sanoat, IT/telekom) bo‘yicha teng taqsimlashga harakat qilindi. Ikkinchi bosqichda so‘rov va ekspert baholash uchun 120 nafar respondent jalb etildi: PR/marketing bo‘limi xodimlari, matbuot kotiblari, agentlik mutaxassislari hamda media hamkorlar. Tanlash mezonlari: (1) kamida 1 yil PR faoliyatida tajriba; (2) tashkilot nomidan ommaviy kommunikatsiya tayyorlash yoki tasdiqlash vakolati; (3) so‘nggi 12 oyda kamida bitta kampaniya yoki rasmiy kommunikatsiya jarayonida ishtirok .

Ma’lumot to‘plash vositalari uch turdan iborat bo‘ldi. Birinchisi, etik me’yorlar indikatorlari bo‘yicha strukturaviy anketa: 5 ballik Likert shkalasida 28 ta band (1 — mutlaqo yo‘q, 5 — to‘liq joriy etilgan). Bandlar quyidagi bloklarni

qamrab oldi: shaffoflik (sponsorlik va hamkorlikni belgilash), haqqoniylik (faktcheking protokoli), manfaatlar to‘qnashuvi (disclosure), maxfiylik (ma’lumotlar bilan ishlash), ijtimoiy mas’uliyat (zarar yetkazmaslik, inkluziv til), hisobdorlik (ichki audit, shikoyat kanali. Ikkinchisi, ekspert baholash varaqasi: 10 nafar ekspert PR etikasi risklari va tipik buzilishlarni vazn koeffitsiyentlari bilan baholadi; bu koeffitsiyentlar kompozit indeks qurishda ishlatildi. Uchinchi vosita kontent tahlil protokoli bo‘lib, unda 12 ta etik marker kodlandi: “reklama/hamkorlik” belgilari, manba ko‘rsatish, statistik ma’lumotga havola, vizual manipulyatsiya belgilari, “da’vo” va “dalil” ajratilishi, tuzatish (correction) amaliyoti mavjudligi .

Tahlil metodlari quyidagicha belgilandi. Deskriptiv statistika yordamida o‘rtacha qiymat (M) va standart on’ish (SD) hisoblandi. Ichki moslik Cronbach alpha ko‘rsatkichi orqali tekshirildi (maqsadli chegaralar: $\alpha \geq 0{,}70$). Etik institutlashuv indeksi (EII) vaznli yin’indi asosida hisoblandi: har bir blok bo‘yicha respondent ballari ekspert vaznlari bilan ko‘paytirildi va 0–100 diapazonga normallashtirildi. EII va natija indikatorlari (ishonch, reputatsiya barqarorligi, inqirozga tayyorgarlik) o‘rtasidagi bog‘liqlik Pearson korrelyatsiyasi bilan tekshirildi; ahamiyatlilik $p<0{,}05$ darajada qabul qilindi. Guruhlararo farqlarni aniqlash uchun t-test va bir omilli ANOVA qo‘llandi (sektorlar kesimida) . Kontent tahlil natijalari foizlarda taqdim etildi va EII bilan taqqoslash uchun Spearman rho hisoblandi.

Ishonchlilik va to‘g‘rilikni ta’minlash uchun bir qator choralar ko‘rildi. Instrumentlar mazmuniy validligi uchun etik kodekslar va ilmiy adabiyotlar asosida indikatorlar moslashtirildi Pilot sinov (n=20) o‘tkazilib, noaniq bandlar qayta tahrir qilindi. Kontent tahlilda ikki kodlovchi ishladi; kodlashlararo moslik Cohen’s kappa bilan tekshirildi ($k \geq 0{,}75$ maqsadli) . Statistik tahlilda yo‘qolgan qiymatlar 5%dan oshmagan holatlarda median bilan imputatsiya qilindi.

Etik jihatlar: so‘rov anonim o‘tkazildi, respondentlardan ongli rozilik olindi, tashkilot nomlari natijalarda shifrlangan holda berildi. Kontent tahlil faqat ochiq manbalarga tayanib olib borildi; shaxsiy ma’lumotlar yin’ilmadi. Tadqiqotda zarar yetkazmaslik va maxfiylik tamoyillari ustuvor qo‘yildi .

Cheklovlar: (1) namuna probabilistik bo‘lmagani sababli natijalar umumlashtirishda ehtiyotkorlik talab etadi; (2) so‘rov ma’lumotlarida ijtimoiy maqbullik on’ishi bo‘lishi mumkin; (3) ishonch va reputatsiya indikatorlari qisman subyektiv baholashga tayandi; (4) kontent tahlil vaqt kesimi so‘nggi 12 oy bilan cheklangani mavsumiy kampaniyalar ta’sirini to‘liq qamrab olmasligi mumkin.

Natijalar. So‘rovda ishtirok etgan 120 respondentning soha bo‘yicha taqsimoti quyidagicha qayd etildi: xizmatlar sektori 41,7%, sanoat 30,8%, IT/telekom 27,5%. Lavozim kesimida PR/kommunikatsiya mutaxassislari 52,5%, marketing bo‘limi vakillari 26,7%, agentlik mutaxassislari 12,5%, media hamkorlar 8,3%ni tashkil etdi. Ish staji bo‘yicha o‘rtacha ko‘rsatkich 3,8 yil (SD=2,1) sifatida belgilandi. Instrument ichki mosligi qoniqarli bo‘ldi: umumiy shkala bo‘yicha Cronbach alpha $\alpha=0{,}81$; shaffoflik bloki $\alpha=0{,}78$; manfaatlar to‘qnashuvi bloki $\alpha=0{,}74$; faktcheking bloki $\alpha=0{,}76$.

Etik institutlashuv indeksi (EII) bo‘yicha umumiy o‘rtacha qiymat 62,4/100 (SD=12,7) sifatida hisoblandi. EII taqsimotida 25–75 percentil oralin’i 54,1–71,8 bo‘ldi. Sektorlar kesimida o‘rtacha EII: IT/telekom M=68,9 (SD=11,4), xizmatlar M=61,7 (SD=12,1), sanoat M=56,8 (SD=13,3). Bir omilli ANOVA natijasida sektorlar o‘rtasidagi farq statistik ahamiyatli bo‘ldi: F(2,117)=6,42, p=0,002. Post-hoc tahlilda IT/telekom va sanoat o‘rtasida sezilarli tafovut qayd etildi (p=0,001), IT/telekom va xizmatlar o‘rtasida o‘rtacha darajadagi farq (p=0,028), xizmatlar va sanoat o‘rtasida esa chegaraviy farq kuzatildi (p=0,061).

Indikator bloklari bo‘yicha natijalar quyidagicha o‘lchandi. Shaffoflik (hamkorlik, sponsorlik va reklama belgilanishi) bo‘yicha o‘rtacha M=3,46/5 (SD=0,86) qayd etildi. “Hamkorlik materiali”ni aniq belgilash bandida M=3,21 (SD=1,02), “influencer bilan hamkorlikda reklama belgisi qo‘yish” bandida M=3,08 (SD=1,07) qayd etildi. Haqqoniylik va faktcheking protokoli bo‘yicha o‘rtacha M=3,62 (SD=0,79) bo‘lib, “raqam va statistikaga manba ko‘rsatish” bandida M=3,75 (SD=0,88), “nizoli holatda ikkilamchi tekshiruv” bandida M=3,41 (SD=0,93) qayd etildi. Manfaatlar to‘qnashuvi va disclosure amaliyoti bo‘yicha o‘rtacha M=3,12 (SD=0,90) bo‘lib, eng past band “PR agentlik va media o‘rtasidagi manfaatlar aloqasini ichki reyestrda yuritish” (M=2,84; SD=0,98) sifatida belgilandi. Maxfiylik va ma’lumotlar bilan ishlash bo‘yicha M=3,58 (SD=0,77) qayd etildi. Hisobdorlik (audit, shikoyat kanali, intizomiy choralar) bo‘yicha M=2,97 (SD=0,92) bo‘lib, “etik buzilishlar bo‘yicha ichki shikoyat kanali” bandida M=2,71 (SD=1,05) kuzatildi.

Kontent tahlil natijalari 30 ta tashkilotning 300 ta birlik materialiga (har biridan 10 tadan) asoslandi. Materiallar turiga ko‘ra taqsimot: ijtimoiy tarmoq posti 48%, press-reliz 27%, hamkorlik/sponsorlik e’loni 15%, inqiroz bayonoti 10%. Shaffoflik markerlari bo‘yicha “reklama/hamkorlik” belgilari hamkorlik mazmunidagi materiallarning 57,8%ida uchradi. Influencer bilan bog‘liq kontent bo‘lgan materiallarda belgilash ulushi 49,2% sifatida qayd etildi. Manba ko‘rsatish (havola yoki rasmiy hujjatga ishora) umumiy materiallarning 41,0%ida uchradi. Statistik raqamlar keltirilgan materiallarda manba ko‘rsatish ulushi 52,6% bo‘ldi. Tuzatish (correction) yoki yangilanish qaydi ijtimoiy tarmoqlardagi materiallarning 6,3%ida kuzatildi.

Xulosa. Tadqiqot PR kommunikatsiyasida axloqiy me’yorlar institutlashuvi va kommunikatsion natijalar o‘rtasida barqaror ijobiy bog‘liqlik mavjudligini ko‘rsatdi. Etik institutlashuv indeksi (EII) o‘rtacha 62,4/100 darajada bo‘lib, sektorlar kesimida sezilarli farqlar aniqlandi: IT/telekomda ko‘rsatkich yuqoriroq, sanoatda pastroq bo‘ldi. Shaffoflik va hamkorlikni belgilash, manba ko‘rsatish hamda manfaatlar to‘qnashuvini oshkor qilish amaliyotlari PR etikasi ijrosining eng sezgir nuqtalari sifatida namoyon bo‘ldi. Kontent tahlil natijalari hamkorlik materiallarida belgilash ulushi 57,8% bo‘lib, “native” reklama va influencer hamkorliklarda oshkoralik yetarli darajada standartlashmaganini ko‘rsatdi. EII auditoriya ishonchi (r=0,47), reputatsiya barqarorligi (r=0,39) va inqirozga tayyorgarlik (r=0,44) bilan statistik ahamiyatli bon’lanishga ega bo‘ldi; shaffoflik bloki ishonch bilan eng kuchliroq bon’landi (r=0,52).

Maqsad va vazifalar bajarildi: normativ tamoyillar tizimlashtirildi, indikatorlar ishlab chiqildi, PR kontentida etik markerlar o‘lchandi va EII bilan natija ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi bog‘liqlik tekshirildi. Ilmiy hissa sifatida PR etikasi institutlashuvini o‘lchash uchun kompozit indeks yondashuvi va O‘zbekiston kontekstida empirik ko‘rsatkichlar taqdim etildi. Amaliy hissa sifatida tashkilotlarda disclosure reyestri, hamkorlik belgilash protokoli, etik audit va shikoyat kanallarini kuchaytirish zarurligi asoslandi. Tadqiqot farazi tasdiqlandi: axloqiy me’yorlar institutlashuvi yuqori bo‘lgan tashkilotlarda ishonch va reputatsiya barqarorligi yuqoriroq qayd etildi.

Adabiyotlar ro‘yxati

1. Ergashev A. Jamoatchilik bilan aloqalar (PR) asoslari.-Toshkent:Innovatsiya,2018

2. Raximov D. Axborot va kommunikatsiya texnologiyalari.-Toshkent,2019

3. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti. PR va reklama asoslari (o‘quv qo‘llanma).-Toshkent,2019

4. Grunig J. E., Grunig L. A. Models of Public Relations and Communication // Excellence in Public Relations and Communication Management / Ed. J. E. Grunig. — Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1992. — P. 285–325.

5. Abdullayev Yo.A. Menejment. Toshkent 2012

6. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi. “Axborot erkinligi prinsiplari va kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonun. - Toshkent ,2002.

7. Xudoyqulov M. Ommaviy kommunikatsiya nazariyasi va amaliyoti. — Toshkent : O‘zbekiston, 2018. — 240 b.

8. International Chamber of Commerce. ICC Advertising and Marketing Communications Code [Elektron resurs]. — URL: https://iccwbo.org/publication/icc-advertising-and-marketing-communications-code/ (murojaat: 01.04.2026).

Absattarov Ravshanbek – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti mn-122 guruh talabasi

Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

INNOVATSION MENEJMENT TIZIMINI SHAKILLANTIRISHNING ZAMONAVIY METODALOGIK YONDASHUVI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada innovatsion menejment tizimini shakillantirishning zamonaviy metodologik yondashuvlarini, xususan, "Agile" (chaqqon) metodologiyasini tanqidiy tahlil qiladi. Bobda innovatsion menejmentning nazariy asoslari, uning ahamiyati va duch keladigan asosiy muammolar ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, Agile yondashuvining innovatsion jarayonlardagi noaniqlik, murakkablik va yuqori muvaffaqiyatsizlik darajasini kamaytirishdagi salohiyati o‘rganiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, Agile tamoyillari tashkilotlarga raqobatbardoshlikni oshirish, bozor o‘zgarishlariga moslashish va doimiy qiymat yaratish imkonini beradi. Bob*

O‘zbekiston kontekstida ushbu yondashuvlarni joriy etish bo‘yicha amaliy tavsiyalar va kelajakdagi tadqiqot yo‘nalishlarini taklif etadi.

Kalit so‘zlar: *Innovatsion menejment, Agile metodologiyasi, tizimni shakillantirish, chaqqonlik, raqobatbardoshlik, noaniqlik.*

Kirish. Global iqtisodiyotning shiddatli rivojlanishi va bozor dinamikasining o‘zgaruvchanligi sharoitida innovatsiya tashkilotlarning muvaffaqiyati va barqaror o‘sishining asosiy harakatlantiruvchi kuchiga aylandi. Innovatsion menejment – bu tashkilot ichida yangi g‘oyalar, mahsulotlar, jarayonlar yoki biznes modellarini yaratish, rivojlantirish va amalga oshirishni tizimli ravishda boshqarish jarayoni bo‘lib, u qiymat yaratish va raqobat ustunligiga erishishga qaratilgan [1]. Biroq, innovatsion faoliyat o‘ziga xos murakkablik va noaniqlik bilan bog‘liq. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, innovatsion sa’y-harakatlarning 70% dan ortin’i muvaffaqiyatsizlikka uchraydi, bu esa tizimli rivojlanish metodlarining yetishmasligi bilan izohlanadi [2, 5]. Bu holat innovatsion menejment tizimini shakillantirishda zamonaviy, samarali va moslashuvchan metodologik yondashuvlarga bo‘lgan ehtiyojni kuchaytiradi.

Adabiyotlar sharhi. Innovatsion menejment ko‘p tarmoqli, strategik jarayon bo‘lib, u biznes, texnologiya va ijtimoiy fanlarni birlashtirib, tashkilot ichida innovatsion g‘oyalar va yechimlarni rivojlantirish, boshqarish va amalga oshirishga xizmat qiladi [1]. U yangi g‘oyalarni yaratish, baholash, rivojlantirish, amalga oshirish va tarqatish kabi asosiy komponentlarni o‘z ichiga oladi. Innovatsiyalar odatda mahsulot, jarayon, biznes modeli va ijtimoiy turlarga bo‘linadi [1]. Tashkilotning muvaffaqiyati uchun ushbu boshqaruv yondashuvi hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lib, raqobatbardoshlikni ta’minlaydi, bozorga moslashishga yordam beradi va mijozlarning o‘zgaruvchan ehtiyojlarini qondiradi [1].

Biroq, innovatsion menejment yangi, sinovdan o‘tmagan g‘oyalarning o‘ziga xos noaniqligini boshqarish va texnologiya, bozor, madaniyat va inson xulq-atvori o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirdan kelib chiqadigan murakkablikni bartaraf etish kabi jiddiy muammolarga duch keladi [1]. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, innovatsion sa’y-harakatlarning 70% dan ortin’i tushunmovchiliklar tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi [2]. An’anaviy yondashuvlar ko‘pincha qat’iy rejalashtirish va ketma-ket bosqichlarga asoslanadi, bu esa tez o‘zgaruvchan muhitda samarasiz bo‘lishi mumkin. Fortune 500 kompaniyalarining 52 foizi dinamik muhit tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchragani, 27 foizi esa bozor o‘zgarishlarini oldindan bilishda chaqqonlikning yetishmasligini raqobatdosh kamchilik sifatida baholagani bu muammolarning yaqqol dalilidir [4].

Metodologiya. Ushbu bobda innovatsion menejment tizimini shakillantirishning zamonaviy metodologik yondashuvlarini tahlil qilish uchun sifatli, kontseptual tahlil va adabiyotlar sharhi usuli qo‘llaniladi. Tadqiqot mavjud akademik va sanoat manbalaridan olingan bilimlarni sintez qilishga qaratilgan bo‘lib, innovatsion menejmentning nazariy asoslari, uning muammolari va Agile metodologiyasining ushbu muammolarni hal qilishdagi salohiyatini o‘rganadi.

Natijalar va tahlil. Agile metodologiyasi dasturiy ta’minot sanoatida loyiha muvaffaqiyatini sezilarli darajada oshirganidan so‘ng, hozirda innovatsion menejment tizimlarini shakillantirishda ham keng qo‘llanilmoqda [5]. Agile yondashuvi innovatsion jarayonlarning o‘ziga xos murakkabliklari va noaniqliklariga samarali javob beradi. Uning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

Moslashuvchanlik va iterativ rivojlanish: Agile kichik, o‘zaro funktsional jamoalar orqali ishlaydi, ular g‘oyalarni doimiy ravishda ustuvorlashtiradi va qisqa "sprintlar"da (odatda 2-4 hafta) rivojlantiradi [5]. Har bir sprint oxirida mahsulotning ishlaydigan qismi taqdim etiladi va mijozlardan tezkor fikr-mulohazalar olinadi. Bu yondashuv yangi mahsulotlarning 70-90% muvaffaqiyatsizlikka uchrashiga sabab bo‘ladigan tizimli rivojlanish metodlarining yetishmasligi muammosini hal qiladi [5]. Iterativ jarayon noaniqlikni kamaytiradi va xatolardan o‘rganish imkonini beradi, bu esa umumiy muvaffaqiyat darajasini oshiradi.

Mijozga yo‘naltirilganlik va hamkorlik: Agile mijozlar bilan doimiy hamkorlikni va ularning ehtiyojlariga javob berishni qadrlaydi [4]. Bu innovatsion jarayonning har bir bosqichida mijozlarning faol ishtirokini ta’minlaydi, natijada bozor ehtiyojlariga mos keladigan va qiymat yaratadigan mahsulotlar ishlab chiqiladi [2]. An’anaviy to‘siqlarni buzadigan hamkorlik madaniyatini rivojlantirish innovatsion g‘oyalarning erkin oqimini ta’minlaydi [2].

Tezkorlik va bozorga chiqish vaqti: Agile yondashuvi "innovatsiya sur’ati"ni, ya’ni tashkilotning o‘zgaruvchan bozor ehtiyojlarini qondirish uchun mahsulotlarni takomillashtirish va rivojlantirish tezligini oshiradi [4].

Muhokama. Agile metodologiyasining innovatsion menejment tizimini shakillantirishdagi samaradorligi shubhasizdir. U tashkilotlarga noaniqlikni boshqarish, bozor o‘zgarishlariga tez moslashish va doimiy qiymat yaratish imkonini beradi. Biroq, Agile yondashuvini joriy etish oddiy texnik o‘zgarish emas, balki chuqur madaniy va tashkiliy transformatsiyani talab qiladi.

Strategik qarash: Innovatsion tashabbuslarni tashkilotning umumiy maqsadlari bilan uyg‘unlashtiradigan aniq strategik qarashni belgilash muhim [2].

Hamkorlik madaniyati: An’anaviy to‘siqlarni buzadigan va jamoaviy ishlashni rag‘batlantiradigan madaniyatni shakllantirish zarur [2].

Mijozga yo‘naltirilganlik: Innovatsion jarayonning markaziga mijoz ehtiyojlarini qo‘yish va ular bilan doimiy aloqada bo‘lish [2].

Rahbariyatning qo‘llab-quvvatlashi: Yuqori rahbariyatning Agile tamoyillariga sodiqligi va ularni qo‘llab-quvvatlashi joriy etish jarayonining muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Xodimlarni vakolatlash: Xodimlarga qaror qabul qilishda avtonomiya berish va ularni ijodiy g‘oyalar bilan chiqishga undash [5].

Xulosa. Ushbu maqola innovatsion menejment tizimini shakillantirishda zamonaviy metodologik yondashuvlarning, xususan, Agile metodologiyasining muhimligini ko‘rsatdi. Innovatsion menejmentning murakkabligi, noaniqligi va yuqori muvaffaqiyatsizlik darajasi sharoitida, Agile yondashuvi tashkilotlarga iterativ rivojlanish, mijozga yo‘naltirilganlik, hamkorlik va moslashuvchanlik

orqali bu muammolarni samarali hal qilish imkonini beradi. Agile kompaniyalar tezroq o‘sish va yuqori foyda ko‘rsatkichlariga erishib, innovatsiya sur’atini sezilarli darajada oshiradilar. Uning dasturiy ta’minotdan tashqari boshqa sohalarda ham muvaffaqiyatli qo‘llanilishi uning universal qiymatini tasdiqlaydi.

Tadqiqot cheklovlari: Ushbu bob asosan mavjud adabiyotlar tahlili va kontseptual yondashuvga asoslangan bo‘lib, O‘zbekiston kontekstida empirik ma’lumotlar va amaliy tadqiqotlar yetishmasligi uning asosiy cheklovidir.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Innovation Management: Definition, Explanation, and Use ... – https://www.vationventures.com/glossary/innovation-management-definition-explanation-and-use-cases

[2] Innovation Management Definition: Meaning, Process and ... – https://www.skipso.com/resources/innovation-management-definition-meaning-process-value-en

[3] [PDF] Innovation management: a literature review about the evolution and ... – https://sites.usp.br/lgi/wp-content/uploads/sites/632/2019/11/Ana-Paula-Lopes-MSS-et-al-ICEON-2012_Innovation-Processes_literature-review.pdf

[4] Agile Innovation Management: The Complete Guide to Business ... – https://www.viima.com/blog/agile-innovation-management-guide

[5] Agile Innovation | Bain & Company – https://www.bain.com/insights/agile-innovation/

Saydirasulov Alisher Zokirovich - Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti “Biznesni boshqarish” kafedrasi mustaqil tadqiqotchisi
e-mail: alishersaydirasulov4@gmail.com Tel.: +99893 358 65 26

QURILISH TASHKILOTLARIDA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

Annotasiya. *Mazkur maqolada zamonaviy iqtisodiyot sharoitida qurilish tashkilotlarida xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirish masalalari ko‘rib chiqilgan. Tadqiqotlar natijasida kadrlarni tanlash tizimining takomillashmaganligi, motivasiya mexanizmlarining samarasizligi, mehnatni baholash va nazorat tizimining shaffof emasligi hamda xodimlarni o‘qitish va malaka oshirish jarayonlarining sustligi kabi muammolar aniqlangan. Shuningdek, maqolada HR-menejment tizimini joriy etish, KPI asosida baholash, raqamli platformalardan foydalanish, kompleks motivasiyani shakllantirish va doimiy ta’lim tizimini rivojlantirish kabi takliflar ilgari surilgan.*

Kalit so‘zlar: *qurilish tashkilotlari, inson resurslarini boshqarish, HR-menejment, KPI tizimi, motivasiya, raqamli boshqaruv.*

Аннотация. *В данной статье рассматриваются вопросы совершенствования системы управления персоналом в строительных организациях в условиях современной экономики. В результате исследования выявлены такие проблемы, как несовершенство системы отбора персонала, неэффективность механизмов мотивации, недостаточная прозрачность системы оценки и контроля труда, а также медлительность процессов*

обучения и повышения квалификации сотрудников. В статье также предлагаются решения, такие как внедрение системы управления персоналом, оценка на основе KPI, использование цифровых платформ, формирование комплексной мотивации и развитие системы непрерывного образования.

Ключевые слова: *строительные организации, управление персоналом, управление персоналом, система KPI, мотивация, цифровое управление.*

Abstract. *This article examines the challenges of improving HR management systems in construction organizations in the modern economy. The study identified issues such as imperfect personnel selection systems, ineffective motivation mechanisms, insufficient transparency in the performance appraisal and control system, and slow employee training and development. The article also proposes solutions, such as implementing an HR management system, KPI-based assessment, using digital platforms, developing comprehensive incentives, and developing a continuous education system.*

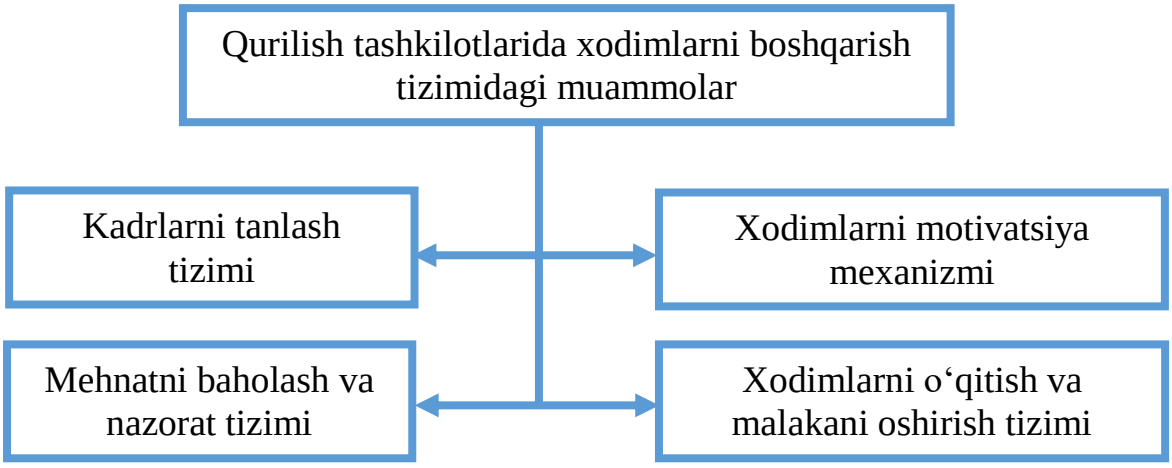
Keywords: *construction organizations, HR management, HR management, KPI system, motivation, digital management.*

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida qurilish sohasi milliy iqtisodiyotning muhim tarmoqlaridan biri hisoblanadi. Qurilish tashkilotlarida ishlab chiqarish samaradorligi ko‘p jihatdan inson resurslarini samarali boshqarishga bog‘liq. Xodimlarni boshqarish tizimining takomillashmaganligi mehnat unumdorligining pasayishi, loyihalarning kechikishi va xarajatlarning ortishiga olib kelishi mumkin.

Shu sababli qurilish tashkilotlarida xodimlarni boshqarish tizimini zamonaviy usullar asosida takomillashtirish dolzarb masala hisoblanadi.

Olib borilgan tadqiqotlar va tahlillar natijasida qurilish tashkilotlarida xodimlarni boshqarish tizimida bir qator tizimli muammolar mavjudligi aniqlandi.

Ushbu muammolar nafaqat mehnat unumdorligiga, balki loyihalarni o‘z vaqtida va sifatli bajarishga ham salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda (1-rasm).



1-rasm. Qurilish tashkilotlarida xodimlarni boshqarish tizimidagi tizimli muammolar.

Kadrlarni tanlash tizimining takomillashmaganligi. Ko‘pgina qurilish tashkilotlarida kadrlarni tanlash jarayoni an’anaviy usullarda amalga oshiriladi va zamonaviy HR texnologiyalaridan yetarli darajada foydalanilmaydi. Natijada:

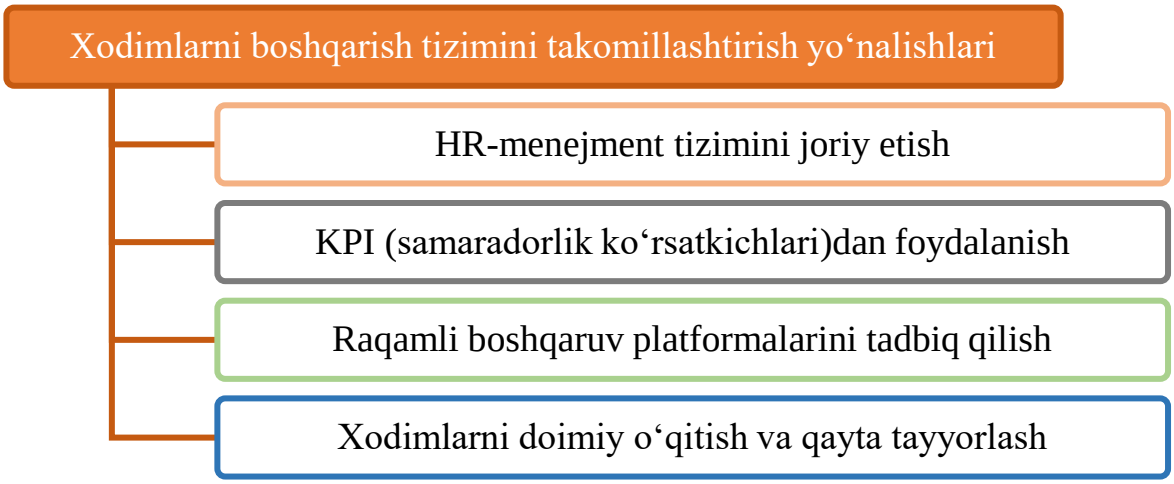
lavozim talablariga mos kelmaydigan xodimlar ishga qabul qilinadi; ish jarayonida xatolar va qayta ishlash holatlari ko‘payadi; ishlab chiqarish samaradorligi pasayadi. Bundan tashqari, kompetensiyalarga asoslangan tanlash tizimining yo‘qligi kadrlar sifatini baholashda subyektivlikni kuchaytiradi.

Motivasiya mexanizmlarining samarasizligi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, qurilish tashkilotlarida xodimlarni rag‘batlantirish asosan maosh va bir martalik mukofotlar bilan cheklanib qolgan. Bu esa: xodimlarning ishga bo‘lgan qiziqishini pasaytiradi; tashabbuskorlik va innovasion fikrlashni cheklaydi; yuqori malakali mutaxassislarni ushlab qolishni qiyinlashtiradi. Nomoddiy motivasiya (karyera o‘sishi, e’tirof, ijtimoiy paketlar) deyarli qo‘llanilmaydi.

Mehnatni baholash va nazorat tizimining shaffof emasligi. Ko‘p hollarda xodimlarning ish faoliyatini baholash aniq mezonlarsiz amalga oshiriladi. Bu esa: adolatsizlik hissini keltirib chiqaradi; jamoada ishonch muhitini pasaytiradi; samarali ishlayotgan xodimlarni rag‘batlantirish imkonini cheklaydi. Shuningdek, nazorat jarayonlari ko‘pincha qo‘lbola usullarda amalga oshirilib, real vaqtda monitoring qilish imkoniyati cheklangan.

Xodimlarni o‘qitish va malaka oshirish tizimining sustligi. Qurilish sohasida texnologiyalar tez yangilanib borayotgan bo‘lsa-da, xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimi ko‘p hollarda tizimli emas. Buning natijasida: yangi texnologiyalardan foydalanish darajasi past bo‘ladi; mehnat xavfsizligi qoidalariga rioya qilishda kamchiliklar kuzatiladi; tashkilot raqobatbardoshligi pasayadi.

Olib borilgan tadqiqotlardan kelib chiqib bizlar tizimdagi muammolarni bartaraf etish maqsadida qurilish tashkilotlarda xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirish yo‘nalishlarini taklif etamiz (2-rasm).



2-rasm. Qurilish tashkilotlarida xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirish yo‘nalishlari.

Zamonaviy HR-menejment tizimini joriy etish. Qurilish tashkilotlarida inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirish orqali kadrlar tanlash jarayonini avtomatlashtirish, xodimlar bazasini shakllantirish, mehnat faoliyatini tahlil qilish imkoniyati yaratiladi. Bu esa qaror qabul qilishda aniqlik va tezkorlikni ta’minlaydi.

KPI (asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari) tizimini joriy qilish. Har bir xodim uchun aniq va o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar belgilash orqali mehnat natijalarini

obyektiv baholash, xodimlarning mas’uliyatini oshirish, tashkilot maqsadlari bilan individual maqsadlarni uyg‘unlashtirish mumkin.

Raqamli boshqaruv platformalarini joriy etish. Axborot texnologiyalarini qo‘llash orqali loyihalarni real vaqtda kuzatish, xodimlar faoliyatini monitoring qilish, hujjat aylanishini avtomatlashtirish mumkin. Bu esa inson omili ta’sirini kamaytiradi va boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Kompleks motivasiya tizimini shakllantirish. Ushbu motivasiya tizimini ikki yo‘nalishda rivojlantirish maqsadga muvofiq, ya’ni moddiy (samaradorlikka bog‘liq bonuslar, loyiha yakuni bo‘yicha mukofotlar) va nomoddiy (karyera o‘sishi imkoniyatlari, xodimlarni ommaviy e’tirof etish, qulay mehnat sharoitlari)

Doimiy ta’lim va malaka oshirish tizimini joriy etish. Ushbu tizimda korporativ o‘quv markazlarini tashkil etish, xorijiy tajribani o‘rganish va onlayn ta’lim platformalaridan foydalanish samarali hisoblanadi.

Olib borilgan tadqiqot natijalari qurilish tashkilotlarida inson resurslarini boshqarish tizimi hali ham an’anaviy yondashuvlarga asoslanayotganini ko‘rsatdi. Bu holat zamonaviy iqtisodiyot talablariga to‘liq javob bermaydi va tashkilotlarning raqobatbardoshligini cheklaydi.

Birinchidan, kadrlarni tanlash va joylashtirish jarayonlarida kompetensiyaviy yondashuvning yetarli darajada qo‘llanilmasligi tashkilot samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Ilmiy adabiyotlarda qayd etilganidek, inson kapitali sifati tashkilotning strategik ustunligini belgilaydi. Shu nuqtai nazardan, qurilish sohasida malakali va mos kadrlarni tanlash ustuvor vazifa hisoblanadi.

Ikkinchidan, motivasiya tizimining cheklanganligi xodimlarning ichki rag‘batini pasaytiradi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, faqat moddiy rag‘batlantirishga asoslangan tizim uzoq muddatli samara bermaydi. Zamonaviy yondashuvlar esa motivasiyani kompleks tarzda – moddiy va nomoddiy omillar uyg‘unligida ko‘rib chiqishni taqozo etadi. Bu esa xodimlarning tashkilotga sadoqatini oshiradi va kadrlar aylanishini kamaytiradi.

Uchinchidan, KPI va baholash tizimining joriy etilmaganligi mehnat natijalarini aniq o‘lchash imkonini cheklaydi. Ilg‘or xorijiy tajriba shuni ko‘rsatadiki, aniq ko‘rsatkichlarga asoslangan boshqaruv tizimi ishlab chiqarish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Qurilish sohasida bu ayniqsa muhim, chunki har bir loyiha aniq muddat va byudjet doirasida amalga oshirilishi lozim.

To‘rtinchidan, raqamli texnologiyalarning yetarli darajada joriy etilmaganligi boshqaruv jarayonlarini sekinlashtiradi. Raqamlashtirish orqali ma’lumotlarni tezkor qayta ishlash, real vaqtda monitoring qilish va strategik qarorlar qabul qilish imkoniyati kengayadi. Shu sababli raqamli HR platformalarini joriy etish qurilish tashkilotlari uchun strategik ahamiyatga ega.

Beshinchidan, xodimlarning malakasini oshirish tizimidagi kamchiliklar sohada innovasiyalarni joriy etishni cheklaydi. Zamonaviy qurilish texnologiyalari doimiy ravishda yangilanib borayotgani sababli, kadrlar bilim va ko‘nikmalarini muntazam ravishda yangilab borish zarur.

Tadqiqot natijalari va tahlillar asosida bir qator ilmiy-amaliy xulosalarga kelish mumkin, ya’ni inson resurslarini boshqarishni strategik darajaga olib chiqish zarur; raqamli transformasiya HR sohasining ajralmas qismiga aylanishi kerak;

xodimlarni baholash va rag‘batlantirish tizimi shaffof va o‘lchanadigan bo‘lishi lozim; doimiy ta’lim va rivojlanish tashkilot madaniyatining asosiy elementi bo‘lishi kerak.

Demak, qurilish tashkilotlarida xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirish nafaqat ichki samaradorlikni oshiradi, balki butun tarmoq rivojiga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Armstrong M. Personalni boshqarish amaliyoti. – M.: Infra-M, 2020. – 832 b.
2. Dessler G. Inson resurslarini boshqarish. – M.: Binom, 2019. – 640 b.
3. Ibragimov Q.Q. Korxonada kadrlar boshqaruvi. – T.: Iqtisodiyot, 2021. – 256 b.
4. Becker B.E., Huselid M.A. Human Resource Management and Organizational Performance // Academy of Management Journal. – 1998. – Vol. 41. – P. 1–25.
5. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management. – London: Pearson Education, 2020. – 728 p.

Suponov Azizbek Farruxovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-125 guruh talabasi
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu ilmiy maqola muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikning markaziy rolini tahlil qiladi. Zamonaviy jamiyatda ushbu tushunchaning dolzarbligi, uning nazariy asoslari va psixologik tarkibiy qismlari chuqur o‘rganiladi. Maqolada shaxsiy javobgarlikni shakllantirishning samarali mexanizmlari va metodlari, unga to‘siq bo‘luvchi omillar va ularni yengish strategiyalari atroflicha ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, shaxsiy javobgarlikning shaxsiy va ijtimoiy taraqqiyotdagi o‘rni baholanib, muvaffaqiyatli hayot uchun bu sifatni mustahkamlash zaruriyati ta'kidlanadi. Tadqiqot xulosa qilib, har bir insonning o‘z taqdiri uchun javobgarlikni zimmasiga olishi shaxsiy farovonlik va ijtimoiy taraqqiyotning muhim omili ekanligini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *Muvaffaqiyat, shaxsiy javobgarlik, psixologiya, motivatsiya, o‘z-o‘zini rivojlantirish, ta'lim, ijtimoiy taraqqiyot, samaradorlik.*

Kirish. Shaxsiy javobgarlik tushunchasi inson faoliyatining har bir jabhasida, xususan, muvaffaqiyatga erishish jarayonida markaziy o‘rin tutadi. Bu tushuncha nafaqat o‘z harakatlari va ularning oqibatlari uchun javobgarlikni anglashni, balki hayotiy qiyinchiliklarga duch kelganda faol pozitsiyani egallash, o‘z maqsadlari sari intilish va tashqi omillarga bog‘liqlikni kamaytirish qobiliyatini ham o‘z ichiga oladi. Globalizatsiya va axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi sharoitida shaxsiy javobgarlikning dolzarbligi tobora ortib bormoqda, chunki bu sifat shaxsga

o‘zgaruvchan muhitga moslashish, yangi imkoniyatlarni izlash va o‘z potentsialini to‘liq ro‘yobga chiqarishga yordam beradi.

Shaxsiy javobgarlik, psixologik jihatdan, shaxsning o‘z xatti-harakatlari, qarorlari va ularning natijalari uchun egalik hissini rivojlantirishini anglatadi. Bu, shaxsning o‘z taqdirini o‘z qo‘liga olishga intilishi, muvaffaqiyatsizliklar uchun tashqi omillarni ayblashdan ko‘ra, o‘z ichki resurslarini safarbar etishga moyilligida namoyon bo‘ladi. Ushbu maqola shaxsiy javobgarlikning nazariy asoslarini, uning psixologik tarkibiy qismlarini atroflicha o‘rganishni maqsad qilgan. Shuningdek, muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirishning samarali mexanizmlari va metodlari, bu jarayonga to‘siq bo‘ladigan omillar va ularni yengish strategiyalari ham tahlil qilinadi. Nihoyat, shaxsiy javobgarlikning shaxsiy va ijtimoiy taraqqiyotdagi o‘rni baholanadi, bu esa zamonaviy jamiyatda ushbu sifatning ahamiyatini yanada yorqinroq ko‘rsatib beradi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Shaxsiy javobgarlik tushunchasi psixologiya, sotsiologiya va falsafa kabi turli fan sohalarida keng o‘rganilgan. Psixologik nuqtai nazardan, u asosan lokus kontroli (Rotter, 1966), o‘z-o‘ziga samaradorlik (Bandura, 1977) va agentlik (Deci & Ryan, 1985) nazariyalari bilan chambarchas bog‘liq. Ichki lokus kontroliga ega bo‘lgan shaxslar o‘z hayotlaridagi hodisalarni o‘z harakatlari va qarorlari natijasi deb bilishadi, tashqi lokus kontroliga ega bo‘lganlar esa tashqi omillarga bog‘liqlikni his qilishadi. Shaxsiy javobgarlikning yuqori darajasi odatda ichki lokus kontroli bilan parallel ravishda rivojlanadi, bu esa shaxsning o‘z qobiliyatlariga ishonchini oshiradi va muvaffaqiyatga erishish uchun ichki motivatsiyani kuchaytiradi.

O‘z-o‘ziga samaradorlik nazariyasi shaxsning ma'lum bir vazifani bajarish yoki ma'lum bir maqsadga erishish qobiliyatiga bo‘lgan ishonchining shaxsiy javobgarlik bilan uzviy bog‘liqligini ta'kidlaydi. Yuqori o‘z-o‘ziga samaradorlik shaxsni qiyinchiliklarga qaramay, o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga intilishga undaydi va muvaffaqiyatsizliklarni o‘rganish imkoniyati sifatida qabul qilishga yordam beradi. Agentlik nazariyasi esa shaxsning o‘z xohish-irodasi bilan harakat qilish, o‘z tanlovlarini amalga oshirish va bu tanlovlar uchun javobgar bo‘lish qobiliyatini markazga qo‘yadi. Ushbu nazariyalarning barchasi shaxsiy javobgarlikning shaxsning kognitiv, emotsional va motivatsion jarayonlari bilan chuqur aloqadorligini ko‘rsatadi.

Adabiyotlarda ta'kidlanganidek, shaxsiy javobgarlikning psixologik tarkibiy qismlari orasida muammolarni hal qilish qobiliyati, qaror qabul qilish ko‘nikmalari, hissiyotlarni boshqarish (masalan, tushkunlikni yengish, chidamlilik), intellektual salohiyat va motivatsion omillar muhim ahamiyatga ega. Ta'lim tizimida psixologik xizmatlarning asosiy maqsadlaridan biri aynan o‘quvchi va talabalarning shaxsiy imkoniyatlarini, shu jumladan ularning intellektual, kognitiv, emotsional va motivatsion jihatlarini ilmiy o‘rganishdan iboratdir. Bu tadqiqotlar shaxsiy javobgarlikning psixologik ildizlarini tushunish va uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash uchun asos bo‘ladi. Psixologlar bu xizmatlar orqali rivojlanish va ta'limdagi buzilishlarning psixologik sabablarini aniqlab, mavjud xatti-harakat buzilishlarini bartaraf etish va ularning oldini olishga

qaratilgan psixologik chora-tadbirlarni ishlab chiqadilar. Bu esa o‘z navbatida shaxsiy javobgarlikni shakllantirishga bevosita ta'sir ko‘rsatadi.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish murakkab va ko‘p bosqichli jarayon bo‘lib, unga bir qator mexanizmlar va metodlar orqali erishiladi. Dastlabki yoshlikdan boshlab ota-onalar farzandlariga ma'lum vazifalar yuklash, ularga mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berish va o‘z harakatlarining oqibatlarini tushuntirish orqali javobgarlik hissini singdirishlari mumkin. Modellash (namuna bo‘lish) ham muhim rol o‘ynaydi; ota-onalar va murabbiylar o‘zlarining mas'uliyatli xatti-harakatlari bilan bolalar uchun ijobiy namuna bo‘lishlari kerak.

Ta'lim muassasalarida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish uchun talabalarga avtonomiya berish, ularni qiyin, ammo erishiladigan vazifalar bilan rag‘batlantirish va konstruktiv fikr-mulohazalar bilan ta'minlash muhimdir. Mustaqil loyihalar, jamoaviy ishlar va o‘z-o‘zini baholash jarayonlari shaxsning o‘z o‘rganish jarayoniga egalik qilishiga yordam beradi. Psixologik xizmatlar, masalan, kasbiy orientatsiya va psixokorreksiya dasturlari, bu jarayonda muhim qo‘llab-quvvatlash manbai bo‘lishi mumkin. Ayniqsa, o‘quvchi yoshlarda kasbiy motivatsiyani shakllantirish masalasi shaxsiy muvaffaqiyatga erishishda markaziy o‘rin tutadi. Bu jarayon talabalarning qiziqishlari, motivlari va duch kelishi mumkin bo‘lgan motivatsion muammolarini psixologik nuqtai nazardan chuqur o‘rganishni talab qiladi. Kuchli kasbiy motivatsiyani rivojlantirish shaxsiy javobgarlikni o‘z ichiga oladi, chunki bu shaxsni o‘z kasbiy mahoratini oshirishga, malakasini yaxshilashga va o‘z faoliyati natijalari uchun javobgar bo‘lishga undaydi.

Muvaffaqiyatli amaliyotlar va dasturlarni tanlash ham shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Ta'lim xodimlari o‘z samaradorligi ilmiy tadqiqotlar bilan tasdiqlangan, dalillarga asoslangan amaliyotlar (DAA) va dasturlarni tanlashi lozim. Bunday dasturlar o‘quvchilarda ijtimoiy-emotsional ko‘nikmalar, shu jumladan javobgarlik, o‘z-o‘zini boshqarish va qaror qabul qilish qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan bo‘lishi mumkin. Web-resurslar va ekspert xulosalari DAA ni aniqlashda yordam beradi, bu esa javobgarlikni shakllantirish strategiyalarining samaradorligini oshiradi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish yo‘lida bir qator ichki va tashqi omillar to‘siq bo‘lishi mumkin. Eng keng tarqalgan ichki omillardan biri tashqi lokus kontroli bo‘lib, bunda shaxs muvaffaqiyatsizliklarni o‘z harakatlari bilan emas, balki tashqi omillar (omad, boshqalar, taqdir) bilan bog‘laydi. Bu o‘z-o‘zini ayblashdan qochishga urinish bo‘lishi mumkin, ammo u o‘zgarish va rivojlanish uchun shaxsiy javobgarlikni rad etishga olib keladi. Boshqa to‘siqlar qatoriga muvaffaqiyatsizlikdan qo‘rqish, perfektsionizm, past o‘z-o‘ziga baho berish va o‘rganilgan nochorlik hissi kiradi. O‘rganilgan nochorlik shaxsning oldingi salbiy tajribalari tufayli qiyinchiliklarni yengishga bo‘lgan ishonchini yo‘qotishida namoyon bo‘ladi, hatto vaziyat o‘zgarganda ham.

Tashqi omillar orasida haddan tashqari himoyachi muhit, avtonomiya imkoniyatlarining yetishmasligi, salbiy tengdoshlar bosimi va ijtimoiy-madaniy kontekstdagi normativ qadriyatlar (masalan, kollektivizmning haddan tashqari dominantligi) bo‘lishi mumkin. Bunday omillar shaxsning mustaqil qaror qabul qilish va ularning oqibatlari uchun javobgar bo‘lish qobiliyatini cheklashi mumkin.

Ushbu to‘siqlarni yengish uchun bir qator strategiyalar mavjud. Ichki lokus kontrolini rivojlantirish uchun atributsiyani qayta o‘qitish (attribution retraining) usuli qo‘llaniladi, bunda shaxs muvaffaqiyatsizliklarni o‘zining ichki, o‘zgartirilishi mumkin bo‘lgan omillariga (masalan, yetarli harakat qilmaslik) bog‘lashga o‘rgatiladi. Maqsadlarni aniq belgilash, kichik yutuqlarni nishonlash va asta-sekin murakkabroq vazifalarni bajarish orqali o‘z-o‘ziga samaradorlikni oshirish mumkin. O‘sish mentalitetini (growth mindset) shakllantirish, ya'ni qobiliyatlar statik emas, balki rivojlanishi mumkinligiga ishonish, muvaffaqiyatsizliklarga nisbatan ijobiy munosabatni shakllantiradi. Ta'lim muhitida shaxsiy javobgarlikni qo‘llab-quvvatlovchi, xavfsiz va rag‘batlantiruvchi muhit yaratish ham muhimdir. Psixologik maslahat va korreksiya xizmatlari shaxsiy javobgarlikka to‘siq bo‘luvchi chuqur ildiz otgan psixologik muammolarni hal qilishda yordam berishi mumkin.

Shaxsiy javobgarlik nafaqat individual muvaffaqiyatning, balki shaxsiy va ijtimoiy taraqqiyotning ham asosiy omilidir. Shaxsiy darajada, javobgar shaxslar odatda hayotdan ko‘proq qoniqishadi, yuqori darajadagi farovonlikka ega bo‘lishadi va stressga qarshi chidamlilik darajasi yuqori bo‘ladi. Ular o‘z maqsadlariga erishishda qat'iyroq bo‘lib, o‘zgarishlarga tezroq moslashadilar. Shaxsiy javobgarlik shaxsiy munosabatlarda ham muhimdir, chunki u ishonch, hurmat va o‘zaro tushunishga asoslangan sog‘lom aloqalarni shakllantirishga yordam beradi.

Ijtimoiy darajada esa shaxsiy javobgarlik faol fuqarolik, innovatsiyalar va iqtisodiy o‘sish uchun katalizator bo‘lib xizmat qiladi. Jamiyatning har bir a'zosi o‘z vazifalari va huquqlari uchun javobgar bo‘lsa, umumiy ijtimoiy farovonlik oshadi. Javobgar shaxslar o‘z jamoalariga hissa qo‘shadilar, muammolarni hal qilishda faol ishtirok etadilar va ijtimoiy o‘zgarishlarning dvigateliga aylanishadi. Ta'lim tizimida kasbiy motivatsiyani shakllantirishga qaratilgan harakatlar jamiyatning malakali kadrlar bilan ta'minlanishiga va iqtisodiy taraqqiyotga xizmat qiladi, chunki javobgar mutaxassislar yuqori malaka va mahoratga erishadilar. Ushbu tadqiqotlar shaxsiy javobgarlikning nafaqat shaxsiy muvaffaqiyat uchun, balki butun jamiyatning barqaror rivojlanishi uchun ham fundamental ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatadi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu maqola shaxsiy javobgarlikning muvaffaqiyat uchun ahamiyatini nazariy-analitik jihatdan o‘rganishga qaratilgan. Tadqiqot metodologiyasi mavzuga oid keng ko‘lamli ilmiy adabiyotlarni tizimli ko‘rib chiqish va sintez qilishga asoslanadi. Xususan, psixologiya, pedagogika, sotsiologiya va boshqaruv nazariyasi sohasidagi manbalar o‘rganilgan. Maqolada shaxsiy javobgarlik tushunchasining turli nazariy yondashuvlari, uning shakllanish mexanizmlari, rivojlanishiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar hamda uning shaxsiy va ijtimoiy hayotdagi o‘rni bo‘yicha mavjud kontseptual asoslar tahlil qilingan.

Tadqiqot jarayonida kontseptual tahlil usuli asosiy rol o‘ynadi, bu esa shaxsiy javobgarlik tushunchasining ko‘p qirrali tabiatini aniqlash va uning asosiy elementlarini ajratib ko‘rsatishga imkon berdi. Mavjud tadqiqot natijalari va dalillar yig‘ilib, tizimlashtirilib, ulardan umumiy xulosalar chiqarildi. Ushbu

maqola yangi empirik ma'lumotlarni to‘plashni o‘z ichiga olmasa-da, keltirilgan dalillar va xulosalar amalda tasdiqlangan nazariyalar va modellarga asoslanadi. Bu yondashuv shaxsiy javobgarlikning murakkab va ko‘p komponentli tabiatini chuqurroq tushunishga, shuningdek, uni shakllantirishga oid samarali strategiyalar bo‘yicha asosli tavsiyalar berishga yordam beradi.

Xulosa. Yakuniy xulosalar shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy javobgarlik shaxsiy va kasbiy muvaffaqiyatga erishishning fundamental asosi hisoblanadi. Bu nafaqat o‘z harakatlari uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olishni, balki hayotiy qiyinchiliklarga duch kelganda ichki resurslarni safarbar etish, mustaqil qarorlar qabul qilish va doimiy ravishda o‘z-o‘zini takomillashtirishga intilishni ham o‘z ichiga oladi. Maqolada ko‘rsatilganidek, shaxsiy javobgarlikning rivojlanishi lokus kontroli, o‘z-o‘ziga samaradorlik va agentlik kabi psixologik nazariyalar bilan chambarchas bog‘liqdir.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayoni oila, ta'lim muassasalari va jamiyatning birgalikdagi sa'y-harakatlarini talab qiladi. Bolalikdan boshlab ota-onalar tomonidan beriladigan namunalar, ta'lim tizimidagi avtonomiyani qo‘llab-quvvatlovchi yondashuvlar va psixologik xizmatlarning samarali ishtiroki bu sifatni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Shu bilan birga, tashqi lokus kontroli, muvaffaqiyatsizlikdan qo‘rqish va o‘rganilgan nochorlik kabi to‘siqlarni aniqlash va ularni yengish uchun maqsadli strategiyalar ishlab chiqish zarur.

Shaxsiy javobgarlikning shaxsiy farovonlik, kasbiy muvaffaqiyat va ijtimoiy taraqqiyotdagi o‘rni beqiyosdir. Javobgar shaxslar nafaqat o‘z hayotlarini yanada mazmunli va samarali tarzda boshqaradilar, balki jamiyatning faol a'zolari sifatida uning rivojlanishiga ham salmoqli hissa qo‘shadilar. Shu bois, har bir insonning o‘z taqdiri va harakatlari uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olishini ta'minlash, kelajakda yanada barqaror va muvaffaqiyatli jamiyat qurish uchun zarur shartdir. Ushbu tadqiqot sohasi bo‘yicha kelajakdagi izlanishlar turli madaniy kontekstlarda shaxsiy javobgarlikning o‘ziga xos xususiyatlarini, shuningdek, uni samarali shakllantirishga qaratilgan yangi pedagogik va psixologik dasturlarning uzoq muddatli ta'sirini o‘rganishga qaratilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. – https://www.apa.org/pubs/journals/mon

[2] Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. – https://psycnet.apa.org/record/1977-24640-001

[3] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. – https://selfdeterminationtheory.org/book/intrinsic-motivation-and-self-determination-in-human-behavior/

[4] Ta'limda psixologik xizmatlarning nazariy va amaliy asoslari. – https://edu.uz/

[5] Yoshlarda kasbiy motivatsiyani shakllantirishning psixologik xususiyatlari. – https://nuu.uz/

Sayfullayeva Dinora Nozimjonovna - SamISI mn-325 guruh talabasi
e-mail: sayfullayevadinora045@gmail.com
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - SamISI “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com

KATTAQO‘RG‘ON HUDUDIDA TURIZM SALOHIYATINI BAHOLASH VA RIVOJLARTIRISH STRATEGIYASI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada Kattaqo‘rg‘on shahrining etnik kelib chiqishi, hozirgi kundagi turizm salohiyati tahlil qilinadi hamda uning rivojlanish istiqbollari ketma-ketlikda yoritiladi. Hududning ijtimoiy-iqtisodiy va tabiiy resurslari baholanib, mavjud muomolar aniqlanadi. Shuningdek, turizm infratuzilmasini takomillashtirish investetsiyalarni jalb qilish va marketing strategiyalarini ishlab chiqarish bo‘yicha takliflar beriladi.*

Kalit so‘zlar: *ijtimoiy kelib chiqish tarixi, suv ombori, tabiiy tuzilmaviy sharoiti, barpo etilgan inshootlar, turizm shahriga aylantirish bo‘yicha islohotlar.*

Kirish. Kattaqo‘rg‘on hududi o‘zining tabiiy resurslari, qulay geografik joylashuvi hamda madaniy an’analari bilan turizmni rivojlantirish uchun yetarlicha imkoniyatlarga ega. Xususan, Kattaqo‘rg‘on suv ombori rekreatsion hudud sifatida mashhur. Ushbu hudud nafaqat mahaliy aholi, balki boshqa viloyatlardan va shaharlardan keladigan turistlar uchun ham dam olish maskani sifatida xizmat qilishi mumkin. g‘

Tahlillar. Hududining kattaligi bo‘yicha Samarqand shahridan keyingi o‘rinda turuvchi, Kattaqo‘rg‘on shahrining uzoq o‘tmishi “Qadimiy davr”larga borib taqaladi.

XV asrda Kattaqo‘rg‘on hududi Amir Temurning buyuk saltanati tarkibiga kirdi. Abdullaxon davrida (1583-1588-yillar) poytaxt Buxoroga ko‘chirilib, saltanat Buxoro xonligi deb atala boshladi. Ishlab chiqarish kuchlari o‘ta sust rivojlanardi, o‘troq xalq dehqonchilik bilan shun’ullanar, suv inshootlari qurilardi.

Shahar sifatida Kattaqo‘rg‘on haqidagi dastlabki ma’lumotlar XVII asrning oxirgi choragida eslatiladi. («Самаркандская область»), справочник, 1912). Bu yerda dastlab Madrasa daxasida ARK qurilgan.[1; 4-bet]

1940-yilning 1-martida Samarqand va Buxoro viloyatlarining 130 ming mehnatchisi xovuz qurilishini boshlab yubordi. Kanallar va xovuz o‘rni ketmon bilan yumshatib qazilar, xaltalarga solinar, so‘ngra zambil, n’altaklar bilan tashilib chiqilardi. Shunday qilib, 14 oy ichida 100 million kubometr suv sin’dira oladigan “O‘zbekiston dengizi” barpo etildi. Suv kiritish va chiqarish kannalari hamda to‘g‘on atrofida 9,530 ming kubometr tuproq ishlari to‘g‘onning o‘zida 2,020 ming kubometr tuproq va 20 ming kubometrdan ko‘proq beton va temir-beton ishlari bajarildi. 1941-yilda uzunligi 4 metr balandligi 28 metrli to‘g‘on qurildi. Keyinchalik to‘g‘onning balandligi 31,5 metrga yetkazildi. O‘rta Osiyoda birinchi marta gidroqurilishida teleavtomatikadan[28] foydalanish ham Kattaqo‘rg‘on suv omboridan boshlangan. Suv ombori yaqinida 1947-yilda barpo etilgan shaharcha endilikda, yam-yashil daraxtlarga burkangan. Uzunligi taxminan 28 km, 1951-

[28] **Teleavtomatika** – bu masofadan turib boshqarish va nazorat qilish tizimi . Bu bilan Kattaqo‘rg;on suv omborida suv darajasini, eshiklarini va suv chiqishini masofadan turib nazorat qilish mumkin bulgan .

yilda qurib bitkazilgan. Suv sarfi taxminan 123 metr kub sekund. 1952-1960-yillarda shaharda hamshiralar kursi ochilib, 300 nafardan ortiq kichik tibbiyot xodimlari tayyorlangan.[2; 22-23-betlar]

Kattaqo‘rg‘ondagi inshootlardan yana biri bu “Ergash ota” klinikasi. Bu kasalxona taxminan 1999-yil qurilgan. Bundan tashqari bugungi kunda Kattaqo‘rg‘on shahar pedagogika instituti ham o‘z faoliyatini olib bormoqda. Bu oliy ta’lim muassasi Vazirlar Mahkamasining 18.05.2021-yildagi 307-sonli qarori asosida tashkil topgan. Institutda 2 ta fakultet, 5 ta kafedra, 16 ta bakavlariat ta’lim yo‘nalishlari mavjud.

Natija. Hozirgi holatda yil mobaynida tumanga tashrif buyurayotgan sayyohlar oqimi taxminan 15–20 ming nafar atrofida bo‘lib, ularning asosiy qismi Samarqand shahridan o‘tkinchi yo‘lovchilar va mahalliy dam oluvchilardir (2023–2025-yillardagi viloyat statistikasi bo‘yicha). Bu ko‘rsatkich Samarqand viloyati umumiy turizm hajmining atigi 2–3 % ini tashkil etadi. Shu bilan birga, suv ombori atrofida baliq ovlash va ekologik turizmga qiziqish yuqori (Samarqanddan maxsus keluvchilar soni yiliga 5–7 ming nafarga yetadi).[3]

- **Kuchli tomonlari** — tabiiy resurslar (suv ombori, n’or), tarixiy meros va arzon narxlar;
- **Zaif tomonlari** — mehmonxona va transport infratuzilmasining yetarli emasligi, professional gidlar va xizmat ko‘rsatish sifatining pastligi, raqamli marketingning zaifligi;
- **Imkoniyatlar** — “O‘zbekiston-2030” strategiyasi doirasida investitsiyalarni jalb qilish, ekoturizm va ziyorat turizmini rivojlantirish, Samarqand–Buxoro yo‘nalishidagi integratsiya;
- **Tahdidlar** — Samarqand shahri va boshqa viloyat markazlarining kuchli raqobati, iqlim o‘zgarishi (suv ombori suv sathining pasayishi xavfi).

Ushbu natijalarga asoslanib ishlab chiqilgan rivojlantirish strategiyasi 2026–2030 yillarga mo‘ljallangan bo‘lib, quyidagi asosiy yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:

- Infratuzilmani modernizatsiya qilish (suv ombori sohilida ekologik mehmonxonalar, plyaj va sport maydonchalari qurish, yo‘l va belgi tizimini yaxshilash – 15–20 mln. dollar investitsiya);
- Mahsulot va brending (Kattaqo‘rg‘onni “Ipak yo‘li baliq va tabiat markazi” sifatida ilgari surish, mobil ilova va virtual tur yaratish);
- Barqaror turizm loyihalari (mahalliy aholi uchun gid va xizmat ko‘rsatish bo‘yicha o‘quv dasturlari, chiqindilarni boshqarish tizimi);
- Hamkorlik va marketing (viloyat turizm boshqarmasi, xususiy investorlar va xalqaro tashkilotlar – UNWTO bilan sheriklik).

Strategiyani bosqichma-bosqich amalga oshirish natijasida 2030 yilga kelib sayyohlar sonini 80–100 ming nafarga yetkazish, turizm xizmatlari eksportini 3–4 baravar oshirish va 500–700 ta yangi ish o‘rni yaratish prognoz qilinmoqda. Bu ko‘rsatkichlar iqtisodiy foydani 5–7 mln dollarga yetkazishi mumkin.[4]

Xulosa. Kattaqo‘rg‘onning turizm salohiyatini baholash va rivojlantirish

strategiyasi natijalari shuni ko‘rsatadiki, shahar va tuman hozirgi vaqtda potentsialga ega bo‘lsa-da, tizimli yondashuv va investitsiyalarsiz bu imkoniyatlardan to‘liq foydalanish qiyin. O‘tkazilgan tahlillar va taklif etilgan strategiya mamlakatimizning “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi hamda Samarqand viloyati turizm rivojlantirish dasturlariga to‘liq mos keladi.

Asosiy xulosa shundaki, suv ombori, tabiiy va tarixiy obyektlarni markazga qo‘ygan holda barqaror, ekologik va madaniy turizm modelini joriy etish orqali Kattaqo‘rg‘on nafaqat viloyat ichidagi ikkinchi darajali markaz bo‘lib qolmay, balki “Ipak yo‘li” yo‘nalishidagi muhim o‘tish nuqtasiga aylanishi mumkin. Bu esa mahalliy iqtisodiyotni faollashtirish, aholi farovonligini oshirish va mintaqaviy turizm muvozanatini ta’minlashga xizmat qiladi.

Tavsiya etiladiki, strategiyani amalga oshirish uchun hukumat darajasida maxsus dastur qabul qilinsin, xususiy sektor va xalqaro donorlar jalb etilsin hamda monitoring tizimi yo‘lga qo‘yilsin. Natijada Kattaqo‘rg‘on zamonaviy, raqobatbardosh va barqaror turizm markaziga aylanishi, O‘zbekistonning umumiy turizm salohiyatiga munosib hissa qo‘shishi shubhasizdir.

Ushbu tadqiqot natijalari amaliyotda qo‘llanilishi va kelgusida chuqurroq empirik tadqiqotlar uchun asos bo‘lishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. “Kattaqo‘rg‘onning qisqacha tarixi”. “Zarafshon” nashriyot. Samarqand 1993. (4-bet)
2. “Kattaqo‘rg‘on kecha va bugun” (22-23-betlar)
3. Samarqand viloyati statistika boshqarmasi rasmiy ma’lumotlari (samstat)
4. “O‘zbekiston -2030” strategiyasi (rasmiy hujjat va unga oid maqolalar)

Siddikov Askar Axrorovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti menejment kafedrasi v.b dotsenti, i.f.f.d.

INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING METODOLOGIK ASOSLARI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda innovatsion menejmentni rivojlantirishning metodologik asoslari tahlil qilinadi. Unda innovatsion faoliyatni boshqarishda tizimli, jarayonli va strategik yondashuvlarning ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, zamonaviy raqamli texnologiyalar, inson kapitali va davlat qo‘llab-quvvatlashining innovatsion menejment samaradorligiga ta’siri ko‘rib chiqilgan. Tadqiqot natijalari innovatsion rivojlanishni ta’minlashda ilmiy asoslangan boshqaruv usullarini qo‘llash zarurligini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *innovatsiya, innovatsion menejment, metodologiya, tizimli yondashuv, strategik boshqaruv, raqamli texnologiyalar, inson kapitali, innovatsion rivojlanish.*

Hozirgi globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida innovatsion rivojlanish har qanday mamlakat va tashkilotning raqobatbardoshligini ta’minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Innovatsion menejment esa ushbu jarayonni samarali tashkil etish, boshqarish va nazorat qilishni o‘z ichiga oladi. Shu sababli innovatsion menejmentni rivojlantirishning metodologik asoslarini o‘rganish

dolzarb masalalardan biri bo‘lib qolmoqda.

Innovatsion menejment – bu yangi g‘oyalar, texnologiyalar, mahsulotlar va xizmatlarni yaratish, joriy etish va tijoratlashtirish jarayonini boshqarish tizimidir. Uning samaradorligi bevosita ilmiy asoslangan metodologiyalarga tayangan holda tashkil etilishiga bog‘liq.

Innovatsion menejmentning metodologik asoslari bir qator ilmiy yondashuvlar va tamoyillarga tayanadi. Avvalo, tizimli yondashuv muhim ahamiyat kasb etadi. Bu yondashuvga ko‘ra, innovatsion faoliyat o‘zaro bog‘liq elementlardan tashkil topgan yagona tizim sifatida qaraladi. Ushbu tizimga ilmiy-tadqiqot ishlari, ishlab chiqarish jarayoni, marketing, moliyalashtirish va kadrlar boshqaruvi kiradi.

Ikkinchi muhim yondashuv – bu jarayonli yondashuvdir. Innovatsion menejment jarayon sifatida bosqichma-bosqich amalga oshiriladi: g‘oya yaratish, saralash, ishlab chiqish, sinovdan o‘tkazish va bozorga chiqarish. Har bir bosqich o‘ziga xos boshqaruv usullarini talab qiladi.Shuningdek, strategik yondashuv innovatsion menejmentning ajralmas qismi hisoblanadi. Innovatsion faoliyat tashkilotning uzoq muddatli maqsadlari bilan uyg‘un holda olib borilishi zarur. Bu esa innovatsion strategiyani ishlab chiqish va uni amalga oshirish mexanizmlarini takomillashtirishni talab etadi.

Innovatsion menejmentning metodologik asoslarida quyidagi tamoyillar muhim o‘rin tutadi:

- ilmiylik va tizimlilik;
- moslashuvchanlik va dinamiklik;
- risklarni boshqarish;
- resurslardan samarali foydalanish;
- natijadorlikka yo‘naltirilganlik.

Zamonaviy sharoitda innovatsion menejmentni rivojlantirishda raqamli texnologiyalar muhim rol o‘ynaydi. Sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data), bulutli texnologiyalar innovatsion jarayonlarni tezlashtirish va samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Bundan tashqari, innovatsion menejmentni rivojlantirishda inson kapitalining ahamiyati katta. Malakali kadrlar, ijodiy fikrlash va tashabbuskorlik innovatsion faoliyatning asosiy drayverlari hisoblanadi. Shu bois, kadrlar tayyorlash va ularning malakasini oshirish innovatsion siyosatning ustuvor yo‘nalishlaridan biri bo‘lishi lozim.

Innovatsion menejmentni rivojlantirishda davlatning roli ham beqiyosdir. Davlat tomonidan yaratilgan huquqiy baza, moliyaviy qo‘llab-quvvatlash va infratuzilma innovatsion faoliyatni rag‘batlantiradi. Xususan, texnoparklar, innovatsion markazlar va startap ekotizimlari ushbu jarayonning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

Innovatsion menejmentni samarali tashkil etishda turli metodologik yondashuvlar muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu yondashuvlar innovatsion jarayonlarni tizimli, izchil va maqsadli boshqarishga xizmat qiladi. Har bir yondashuv innovatsion faoliyatning ma’lum bir jihatini takomillashtirishga

qaratilgan. Quyidagi jadvalda innovatsion menejmentning asosiy metodologik yondashuvlari keltirilgan.

	Yondashuv turi	Mazmuni	Ahamiyati
	Tizimli yondashuv	Innovatsion faoliyatni o‘zaro bog‘liq elementlar tizimi sifatida ko‘rib chiqadi	Barcha jarayonlarni uyg‘unlashtirish va samaradorlikni oshiradi
	Jarayonli yondashuv	Innovatsiyani bosqichma-bosqich (g‘oya, ishlab chiqish, joriy etish) tarzida boshqaradi	Har bir bosqichni samarali tashkil etish imkonini beradi
	Strategik yondashuv	Innovatsion faoliyatni uzoq muddatli maqsadlar bilan bog‘laydi	Raqobatbardoshlikni oshiradi va barqaror rivojlanishni ta’minlaydi
	Moslashuvchan yondashuv	Bozor va tashqi muhit o‘zgarishlariga tez moslashishni nazarda tutadi	Risklarni kamaytiradi va tezkor qaror qabul qilishni ta’minlaydi

1-jadval. Innovatsion menejmentning asosiy metodologik yondashuvlari

Ushbu jadvalda innovatsion menejmentning asosiy metodologik yondashuvlari keltirilgan. Har bir yondashuv innovatsion jarayonni samarali tashkil etish va boshqarishda muhim rol o‘ynaydi. Tizimli yondashuv barcha elementlarning o‘zaro bog‘liqligini ta’minlaydi, jarayonli yondashuv bosqichma-bosqich boshqaruvni amalga oshiradi. Strategik va moslashuvchan yondashuvlar esa innovatsion faoliyatning barqarorligi hamda o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashuvini ta’minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, innovatsion menejmentni rivojlantirishning metodologik asoslari zamonaviy iqtisodiyot sharoitida muhim ahamiyat kasb etadi. Innovatsion faoliyatni samarali tashkil etish tizimli, jarayonli va strategik yondashuvlarni uyg‘un holda qo‘llashni talab etadi. Ushbu yondashuvlar innovatsion jarayonlarni rejalashtirish, amalga oshirish va nazorat qilishda muhim metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi.

Shuningdek, innovatsion menejmentning samaradorligi zamonaviy raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, inson kapitalini rivojlantirish hamda ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo‘llab-quvvatlash bilan chambarchas bog‘liq. Innovatsion rivojlanish nafaqat alohida tashkilotlar, balki butun iqtisodiyotning barqaror o‘sishini ta’minlaydi.

Innovatsion menejmentni yanada rivojlantirish maqsadida quyidagi takliflarni ilgari surish mumkin:

- innovatsion faoliyatni boshqarishda zamonaviy metodologiyalar va ilg‘or xorijiy tajribalarni keng joriy etish;
- korxona va tashkilotlarda innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish va ularni amaliyotga tatbiq etishni kuchaytirish;

•raqamli texnologiyalar, jumladan sun’iy intellekt va katta ma’lumotlardan foydalanish darajasini oshirish;malakali kadrlarni tayyorlash va ularning innovatsion fikrlashini rivojlantirishga qaratilgan ta’lim dasturlarini kengaytirish;

•innovatsion loyihalarni moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish va startaplarni qo‘llab-quvvatlash;

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Drucker, P.F. Innovation and Entrepreneurship. – New York: Harper & Row, 1985.
2. Schumpeter, J.A. The Theory of Economic Development. – Cambridge: Harvard University Press, 1934.
3. Tidd, J., Bessant, J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. – Wiley, 2018.
4. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. – OECD Publishing, 2018.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA LIDERLIK KOMPETENSIYALARINING EVOLYUTSIYASI

Annotatsiya. *Ushbu maqola raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruvhcanlik kompetensiyasi tadrijiy taraqqiyotining ilmiy-nazariy tahliliga qaratilgan. Unda boshqaruv va liderlikka nisbatan yangicha yondoshuvlarni taqozo etuvchi omillar, ya’ni raqamli texnologiyalar, axborot tizimlari va innovatsion jarayonlarning jadal rivojlanib borishi asosiy omillardan biri ekanligi asoslab berilgan. Shu bilan bir qatorda, bugungi rivojlanib borayotgan raqamli iqtisodiyot sharoitida zamonaviy liderlar uchun zaruriy hisoblanuvchi kompetensiyalar, jumladan, raqamli savodxonlik, strategik va innovatsion fikrlash, muloqot ko‘nikmalari hamda hissiy intellektning ahamiyati yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, boshqaruv va liderlik, kompetensiya, ko‘nikma, innovatsion fikrlash, boshqaruvchanlik.*

Yangi axborot texnologiyalari dunyoni global instrumental tarmoqlarga birlashtirmoqda. Kompyuter vositasida muloqot ko‘plab virtual jamoalarni vujudga keltirmoqda. XXI asr texnologiya asri, xususan raqamli texnologiyalarning jamiyat rivojiga, turli jabhalar, iqtisodiyotni, siyosatni, insonlarning dunyoqarashini boshqaruvchi asosiy ta’sir omiliga aylandi. Hozirgi davr iqtisodiyotini rivolantiruvchi kuch raqamli texnologiyalar deb e’tirof etish mubolag‘a emas. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, sun’iy intellekt, blokcheyn, katta hajmdagi ma’lumotlar (Big Data), “Internet of Things” (IoT) va raqamli platformalar iqtisodiy jarayonlarning mohiyatini tubdan o‘zgartirmoqda. Ashton (2009) tomonidan ta’riflanganidek, Narsalar Interneti (IoT) o‘zaro bog‘langan, sensorlar, dasturiy ta’minot va real vaqt rejimida ma’lumotlarni to‘plash va ma’lumotlarni uzatish uchun aloqa vositalari bilan jihozlangan jismoniy obyektlar

tarmon'idan iborat[29]. Ushbu o'zgarishlar tashkilotlarni boshqarish uslublari shu bilan bir qatorda liderlik konsepsiyasiga bevosita ta'sir ko'rsatmoqda.

Ilgari samarali bo'lgan an'anaviy boshqaruv va liderlik modellari raqamli iqtisodiyot sharoitida tegishli talablarga har doim ham mos kelmaydi. Bugungi kun liderlaridan faqatgina boshqaruvchanlik qobiliyati va tajribasi emas, balki yangicha fikrlash, texnologik savodxonlik, innovatsion yondashuv va tezkor qaror qabul qilish qobiliyati kabi kompetensiyalarni shakllantirish talab etiladi. Demak, liderlik kompetensiyalarining evolyutsiyasini tadqiq va tahlil etish nazariy, ilmiy va amaliy jihatdan o'rganish katta ahamiyatga ega.

Raqamli iqtisodiyot nima? Raqamli iqtisodiyot raqamli texnologiyalar, internet ma'lumotlari oqimiga asoslanuvchi tizim hisoblanadi. Unda axborot resusrlari orqali qiymat yaratish jarayonlari amalga oshiriladi. Raqamli iqtisodiyotning asosiy xususiyatlari jarayonlarning avtomatlashganligi va tezkorlik, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv (data-driven management), global integratsiya va masofaviy hamkorlik, innovatsiyalarning tezkor joriylanishi, raqobat muhitining shakllanishi va moslashuvchanlik kabi xususiyatlarni qamrab oladi.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida esa tashkilotlar, muassasalar, korxonalar, mehnat jamoalarining rivoji, muvaffaqiyati esa ko'p jihatdan aynan liderlarning mazkur vaziyatga moslasha olish, ularning boshqaruv kompetensiyalariga bog'liq bo'lib, ular xodimlarni bir maqsad sari yo'naltira olishlari lozim.

An'anaviy boshqaruv va liderlik ko'pincha qat'iy ierarxiya, yuqoridan tushuvchi buyruqlar ijrosi, markazlashgan qaror qabul qilish va nazoratga asoslangan. Bunday model sanoat iqtisodiyoti sharoitida samarali bo'lgan bo'lsa-da, raqamli iqtisodiyotda uning qaror qabul qilish jarayonining sekinligi, innovatsion g'oyalarning cheklanishi, xodimlar tashabbusining pasayishi, o'zgarishlarga moslashishning sustligi kabi bir qator kamchiliklari namoyon bo'ladi.

Raqamli iqtisodiyot muhitida esa kiber savodxonlik, tezkorlik va moslashuvchanlik muhim ahamiyatga ega bo'lib, bu liderlekka yangicha yondoshuvni - raqamli liderlikni shakllantirishni talab etadi. Raqamli texnologiyalar imkoniyatlaridan samarali foydalangan holda tashkilotni rivojlantira oladigan, xodimlarni innovatsion faoliyatga ruhlantiradigan va o'zgarishlarni boshqarishga qodir liderlik raqamli liderlik modeli hisoblanadi. Raqamli lider quyidagi jihatlari, jumladan texnologik jarayonlarni tushunish va ularni strategik maqsadlar bilan uyg'unlashtirish, ochiq muloqot va hamkorlikni qo'llab-quvvatlash, xatolardan o'rganish va tajribani rag'batlantirish, jamoada ishonch muhitini shakllantirish kabi sifatlar bilan ajralib turadi. Liderlikning yangicha bu modeli markazlashgan boshqaruvdan ko'ra, jamoaviy qaror qabul qilishga va tarmoq asosidagi hamkorlikka tayangan bo'ladi.

[29] *Saparniyazova M. and others. IoT-Driven Environmental Monitoring in Special Collections Preservation. Indian Journal of Information Sources and ServicesISSN: 2231-6094 (P) Vol.15, No.4, 2025, pp. 346-356*

Raqamli iqtisodiyot davri liderlaridan talab etiluvchi kompetensiyalar turli guruhalrga bo‘linadi:

1. Raqamli va texnologik kompetensiyalar. Zamonaviy hamda raqamli texnologiyalarni mukammal bilish lider uchun shart bo‘lmasa-da, ularning ishlash tamoyillarini tushunishi, imkoniyatlari va cheklovlarini baholay olishi zarur. Bu kompetensiya raqamli transformatsiya jarayonlarini to‘g‘ri boshqarishda muhim rol o‘ynaydi.

2. Strategik fikrlash va prognozlash qobiliyati. Raqamli iqtisodiyot sharoitida o‘zgarishlar shiddatli va tez sur’atda sodir bo‘ladi. Shu bois liderlardan qisqa muddatli natijalarni beruvchi emas, balki uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ham ishlab chiqish talab etiladi.

3. Innovatsion va kreativ kompetensiyalar. Raqamli iqtisodiyotning asosiy harakatlantiruvchi kuchi innovatsiyalar hisoblanadi. Lider yangi g‘oyalarni qo‘llab-quvvatlashi, tajriba o‘tkazishga imkon yaratishi va ijodiy fikrlashni rag‘batlantirishi zarur. Ayni bir qatorda liderning o‘zidan tashabbuskorlik, tanqidiy va ijodiy fikrlay olish ko‘nikmasiga ega bo‘lish ham talb etiladi.

4. Kommunikativ kompetensiyalar. Masofaviy ish, virtual jamoalar va global hamkorlik sharoitida samarali muloqot muhim ahamiyat kasb etadi. Lider turli madaniyat va fikrlarga ega bo‘lgan xodimlar bilan samarali aloqa o‘rnata olishi kerak. Bunda shaxsning keng dunyoqarash, ban’rikenglik, kirishuvchanlik kabi fazilatlari uyg‘unlashadi.

5. Emotsional intellekt va ijtimoiy kompetensiyalar. Raqamli texnologiyalar rivojlangan sari inson omilining ahamiyati yanada ortadi. Emotsional intellektga ega lider xodimlarning ehtiyojlarini tushunadi, ularni motivatsiya qiladi va stressli vaziyatlarni samarali boshqaradi. Bir so‘z bilan aytganda, lider o‘z xodimlarini tanishi, ularning shaxsiy o‘ziga xos taraflarini skanerlash qobiliyatini shakllantirgan bo‘lishi kerak.

Liderlik kompetensiyalarining evolyutsiyasi uzluksiz jarayon bo‘lib, u tashqi muhitdagi o‘zgarishlar bilan chambarchas bog‘liq. Raqamli iqtisodiyot sharoitida bu jarayon tezlashib, liderlardan doimiy o‘rganish va o‘z ustida ishlashni talab etadi. “Hayot davomida ta’lim olish” konsepsiyasi zamonaviy liderlikning ajralmas qismiga aylanib bormoqda.

Xulosa qilib aytganda, raqamli iqtisodiyot sharoitida liderlik kompetensiyalarining evolyutsiyasi tashkilotlar raqobatbardoshligini ta’minlovchi muhim omillardan biridir. Zamonaviy lider texnologiyalar va inson omili o‘rtasidagi muvozanatni saqlagan holda, innovatsion rivojlanishni boshqarishga qodir bo‘lishi lozim. Shu sababli liderlik kompetensiyalarini tizimli ravishda rivojlantirish va ularni raqamli davr talablariga moslashtirish bugungi kunning dolzarb vazifalaridan hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Castells M. *The Rise of the Network Society*. - Oxford: Blackwell Publishers, 2010.

2. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. - Sage Publications, 2021.

3. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. - Geneva: World Economic Forum, 2016.
4. Avolio B. J., Kahai S., Dodge G. *E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice*. - Leadership Quarterly, 2001.
5. Yukl G. *Leadership in Organizations*. - Pearson Education, 2019.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risidagi Farmoni.
7. Ismailova N. A. *Zamonaviy boshqaruv va liderlik asoslari*. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2020.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

TASHKILOT BOSHQARUVI JARAYONIDA CAPI MODELINI TATBIQ ETISH KONSEPSIYASI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada tashkilot boshqaruvida samarali qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirish jarayonida muhim ahamiyatga ega bo‘lgan CAPI (Coalesced Authority, Power, Influence) modeli tahlil qilinadi. Tadqiqotda Isxak Adizes tomonidan ishlab chiqilgan ushbu konsepsiyaning nazariy asoslari, komponentlari va ularning o‘zaro bog‘liqligi yoritilgan. Shuningdek, vakolat (authority), hokimiyat yoki kuch (power) va ta’sir (influence) elementlarining uyg‘unligi tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishdagi roli ko‘rib chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *CAPI modeli, boshqaruv samaradorligi, vakolat, hokimiyat, ta’sir, liderlik, tashkilot boshqaruvi, Isxak Adizes.*

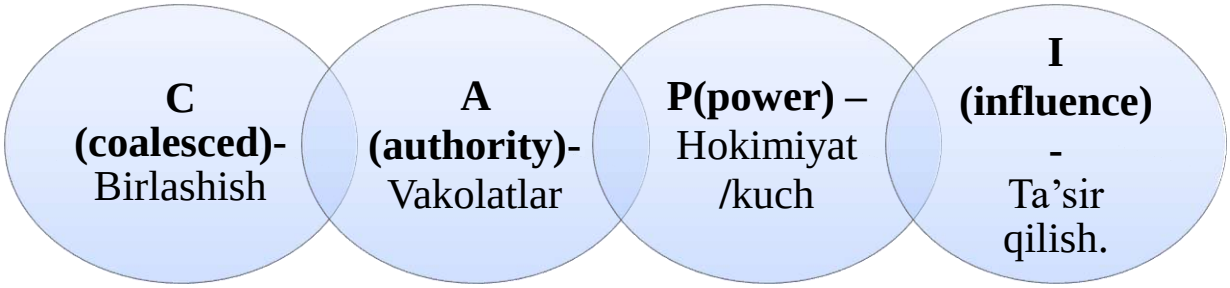
Zamonaviy tashkilotlarda samarali boshqaruv tizimini shakllantirish muhim strategik vazifalardan biri hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlar raqobatbardoshligini ta’minlash, innovatsion rivojlanish hamda barqaror faoliyat yuritish uchun samarali liderlik mexanizmlariga muhtojdir.

Rahbarlik samaradorligi ko‘pincha nafaqat rasmiy vakolatlarga, balki jamoaga ta’sir ko‘rsatish va qarorlarni amalga oshirish imkoniyatlariga ham bog‘liq bo‘ladi. Shu nuqtai nazardan menejment nazariyasida mashhur olim Isxak Adizes tomonidan ishlab chiqilgan CAPI modeli alohida ahamiyat kasb etadi.

Nima uchun ba’zan xodimlar berilgan vazifani “yarim yurak bilan”, to‘liq kuchini sarflamay bajaradi? Yoki birinchi darajali yechim, yetarli vakolat va resurslarga ega bo‘lsa ham, xodim uni amalda bajarolmaydi - natijada vazifa bajarilishi imkonsiz bo‘ladi?

Isxak Adizes boshqaruv imkoniyatlarini kengaytirish uchun CAPI metodologiyasini taklif qiladi. Uning asoslarini hayotda va biznesda qo‘llash orqali nafaqat vazifalarni bajarish samaradorligini, balki har qanday qarorlarni amalga oshirish sifatini oshirish mumkin.

CAPI modeli boshqaruv jarayonida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan uchta asosiy elementning o‘zaro uyg‘unligini ifodalaydi (1-rasm).



1-rasm. CAPI modelining asosiy elementi

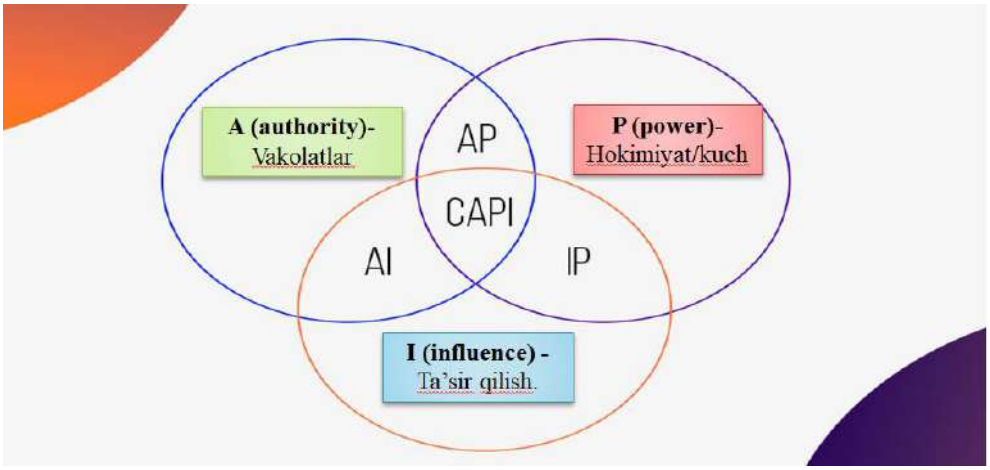
Vakolat (Authority) - bu rahbar yoki mansabdor shaxsning rasmiy huquqlari asosida qaror qabul qilish vakolatidir. Ushbu vakolat tashkilotning tashkiliy tuzilmasi, lavozim yo‘riqnomalari va ichki me’yoriy hujjatlar bilan belgilanadi. Masalan, bo‘lim boshlin’i o‘z xodimlari o‘rtasida vazifalarni taqsimlash yoki ish jarayonini nazorat qilish huquqiga ega bo‘ladi.

Hokimiyat yoki kuch (Power) - bu resurslardan foydalanish orqali boshqalarning xatti-harakatlariga real ta’sir ko‘rsatish qobiliyatidir. Bu resurslar moliyaviy mablag‘lar, mukofotlash yoki jazolash tizimi, axborot va boshqa boshqaruv vositalarini o‘z ichiga oladi. Kuch rahbarga qabul qilingan qarorlarni amaliyotga joriy etish imkonini beradi.

Ta’sir (Influence) - bu shaxsiy fazilatlar, bilim, tajriba, obro‘ va ishonch orqali boshqalarning fikri hamda xatti-harakatlariga ta’sir o‘tkazish qobiliyatidir. Ta’sir ko‘pincha norasmiy xarakterga ega bo‘lib, vaqt o‘tishi bilan shakllanadi. Ba’zan tashkilotda yuqori lavozim egasi bo‘lmagan shaxs ham katta ta’sir kuchiga ega bo‘lishi mumkin.

CAPI komponentlari birgalikda ishlashi shart, chunki ularning biri yetishmasa, butun “kartochka uyi” singari buziladi va vazifa bajarilmay qoladi.

CAPI modelining asosiy g‘oyasi shundan iboratki, ushbu komponentlar alohida-alohida mavjud bo‘lsa, ular samarali natija bermaydi. Ular faqat o‘zaro uyg‘unlikda ishlaganda boshqaruv samaradorligini ta’minlaydi(2-rasm).



2-rasm. CAPI komponentlarining o‘zaro bog‘liqligi

Vakolat va hokimiyat(AP) birlashganda rahbar xodimlarga buyruq berish hamda ularni mukofotlash yoki jazolash imkoniyatiga ega bo‘ladi. Biroq bu yerda ta’sir mavjud bo‘lmasa, xodimlar qarorlarni faqat majburiy tarzda bajaradi va ularning motivatsiyasi past bo‘ladi. Ammo agar bu komponentlar bir-biriga mos

kelmasa, vakolatlar hokimiyatsiz qoladi - ya’ni rahbar ishchini vazifani bajarishga buyurgan bo‘lsa ham, natija ololmasligi mumkin. Shu bilan birga, xodimga ta’sir ko‘rsatishning imkoni bo‘lmaydi.

Agar hokimiyat vakolatdan alohida bo‘lsa, shunday boshqaruvda xodim hamkorlikdan bosh tortishi mumkin va bu jarimasiz amalga oshadi.

Hokimiyat va ta’sir (IP) birlashganda rahbar xodimlarga ta’sir ko‘rsatishi mumkin, ammo u rasmiy vakolatga ega bo‘lmagani sababli qarorlar uchun aniq javobgarlik yuzaga kelmaydi. Bunday boshqaruv shaklida xodimga kimdir ta’sir ko‘rsatadi, ammo u erkin qaror qabul qila olmaydi, shuning uchun bu urinishlarni bosim sifatida qabul qiladi. Natijada xodim bo‘ysunishi va buyruqni bajarishi kerak.

Vakolat va ta’sir (AI) birlashganda esa rahbar professional obro‘ga ega bo‘ladi. Biroq kuch yetishmagani sababli qarorlarni amalga oshirish imkoniyati cheklangan bo‘lishi mumkin. Rahbar vakolat va ta’sirga ega bo‘lib, xodimga nima qilish kerakligini aytadi va qarorining to‘g‘riligiga ishontirish uchun yetarli argumentga ega. Ammo rahbarda hokimiyat yo‘q, shuning uchun u faqat statusi orqali ta’sir ko‘rsatadi. Bunday boshqaruv ostidagi xodimlar rahbarning avtoritetiga tayanadi va barcha ko‘rsatmalarni bajaradi. Shu tarzda e’tirof etilgan vakolatlar shakllanadi.

Faqat vakolat, hokimiyat va ta’sirning birgalikdagi uyg‘unligi - ya’ni CAPI mavjud bo‘lgandagina boshqaruv samarali bo‘ladi.

CAPI modelining mavjudligi tashkilot faoliyatining turli jihatlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Birinchidan, u qarorlar sifatini oshiradi, chunki qarorlar rasmiy vakolat, resurslar va jamoaning ishonchi asosida qabul qilinadi.

Ikkinchidan, CAPI tashkiliy o‘zgarishlarni samarali amalga oshirishga yordam beradi. Rahbarning qarorlari majburiy buyruq sifatida emas, balki zarur strategik qadam sifatida qabul qilinadi.

Uchinchidan, ushbu model tashkilotda nizolarni kamaytiradi va jamoaviy hamkorlikni mustahkamlaydi. Xodimlar rahbar qarorlarining mantiqiy va asosli ekanligini anglab yetadi.

Tashkilotda CAPI muvozanati buzilganda turli muammolar yuzaga keladi. Jumladan:

- ❖ faqat vakolat mavjud bo‘lsa - byurokratiya kuchayadi;
- ❖ faqat kuch mavjud bo‘lsa - samarasizlik yuzaga keladi;
- ❖ faqat ta’sir mavjud bo‘lsa - betartiblik paydo bo‘ladi.

Bunday holatlarda xodimlar qarorlarni sabotaj qilishi, ish sifati pasayishi yoki tashkiliy nizolar kuchayishi mumkin.

CAPI modelini shakllantirish bir martalik jarayon emas, balki doimiy boshqaruv faoliyatini talab qiladi. Ushbu jarayon quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- rollar va vakolatlarni aniq belgilash;
- resurslardan adolatli va samarali foydalanish;
- jamoa bilan ochiq muloqotni yo‘lga qo‘yish;
- rahbarning shaxsiy namunasini ko‘rsatish;

– korporativ madaniyatni rivojlantirish.

Bu tamoyillar rahbarning nafaqat rasmiy vakolatga ega bo‘lishini, balki jamoa tomonidan hurmat qilinadigan liderga aylanishini ta’minlaydi.

Xulosa va takliflar. CAPI modeli zamonaviy boshqaruv tizimida samarali liderlikni ta’minlovchi muhim konsepsiyalardan biridir. Vakolat, hokimiyat va ta’sirning uyg‘unligi rahbarlarga qarorlarni nafaqat qabul qilish, balki ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish imkonini beradi. Ushbu model tashkilotlarda jamoaviy hamkorlikni kuchaytiradi, xodimlar motivatsiyasini oshiradi va strategik maqsadlarga erishishda muhim rol o‘ynaydi.

Tashkilot boshqaruvida CAPI modelini samarali amalga oshirish uchun bir nechta ilmiy takliflar ishlab chiqildi.

Birinchidan, vakolat (Authority), hokimiyat (Power) va ta’sir (Influence) komponentlari bir-birini to‘ldirishi va uyg‘un ishlashi shart, chunki har birining yetishmasligi qarorlar bajarilmasligiga yoki xodimlar tomonidan sabotajga olib kelishi mumkin.

Ikkinchidan, xodimlarni jalb qilish va ularning qaror qabul qilish jarayoniga ishtirokini ta’minlash orqali ochiqlik, ishonch va hurmat muhitini yaratish lozim, bu esa vazifalarni vijdonan bajarishga xizmat qiladi.

Uchinchidan, vakolat va hokimiyat uyg‘un ishlashi kafolatlanishi kerak. Vakolat hokimiyatsiz bo‘lsa, natija olinmaydi, shu o‘rinda hokimiyat vakolatdan ajralgan bo‘lsa, xodim hamkorlikdan bosh tortadi. Shu bilan birga, mukofot va jazolar tizimi adolatli va aniq bo‘lishi muhim.

To‘rtinchidan, CAPI komponentlari korporativ madaniyatga integratsiyalanishi lozim, shunda rahbar shaxsiy namuna ko‘rsatishi, axloqiy me’yorlarga amal qilishi va kompaniya qadriyatlarini uyg‘unlashtirishi orqali xodimlarning ishonchi va hurmatini mustahkamlaydi.

Nihoyat, beshinchidan CAPI samaradorligi doimiy monitoring, muvozanatni saqlash va xodim fikrini tinglash orqali qo‘llab-quvvatlanishi zarur, bu esa tashkilotning barqarorligi va uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. -199 с.

2. Bass B. M., Bass R. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press, 2008. 1100 p.

3. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. Boston: Pearson, 2018. 736 p.

4. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.

5. Raximov Z.O., Maxmudova A.P. Liderlik. O‘quv qo‘llanma. Samarqand iqtisodiyot va servis instituti. – Samarqand.: “STEP-SEL” MChJ. nashryot-matbaa bo‘limi, 2022 - 156 bet.

6. Gary Yukl, William Gardner. Leadership in organizations. Ninth edition. Pearson Education, 2020 year. - 1413 pp.

7. Чегринцова С.В. Лидерство и командообразование в организации: учеб. пособие. – Тверь: Твер. гос.ун-т, 2020. – 115 с.

8. Лидерство и командообразование: учебное пособие/А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец и др.; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2018. – 132 с.

9. Сафонова Н.М. Лидерство и командообразование: учебное пособие/Н.М. Сафонова. – Набережные Челны: Изд-во «Печатная галерея», 2017. - 66 с.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, "Menejment" kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

ZAMONAVIY MENEJMENTDA IDEAL LIDERLIKNI SHAKLLANTIRISHDA PAEI MODELINING ROLI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda zamonaviy menejment sharoitida ideal liderlikni shakllantirish masalalari va bu jarayonda PAEI modelining tutgan o'rni tahlil qilinadi. Liderlik samaradorligini ta'minlashda rahbarlikning funksional rollari o'rtasidagi muvozanat muhim omil sifatida asoslab beriladi. PAEI modeli tashkilotlarni boshqarishda qisqa va uzoq muddatli maqsadlar uyg'unligini ta'minlovchi konseptual yondashuv sifatida yoritiladi.*

Kalit so'zlar: *liderlik, zamonaviy menejment, ideal lider, PAEI modeli, boshqaruv samaradorligi.*

Аннотация. *В данной работе анализируются вопросы формирования идеального лидерства в условиях современного менеджмента и роль модели PAEI в этом процессе. Эффективность лидерства рассматривается через призму функционального баланса ролей руководителя. Модель PAEI освещается как концептуальный подход, обеспечивающий гармонизацию краткосрочных и долгосрочных целей в управлении организацией.*

Ключевые слова: *лидерство, современный менеджмент, идеальный лидер, модель PAEI, эффективность управления.*

Abstract. *This thesis analyzes the issues of shaping ideal leadership in the context of modern management and the role of the PAEI model in this process. Leadership effectiveness is examined through the balance of the functional roles of managers. The PAEI model is presented as a conceptual approach that ensures the alignment of short-term and long-term goals in organizational management.*

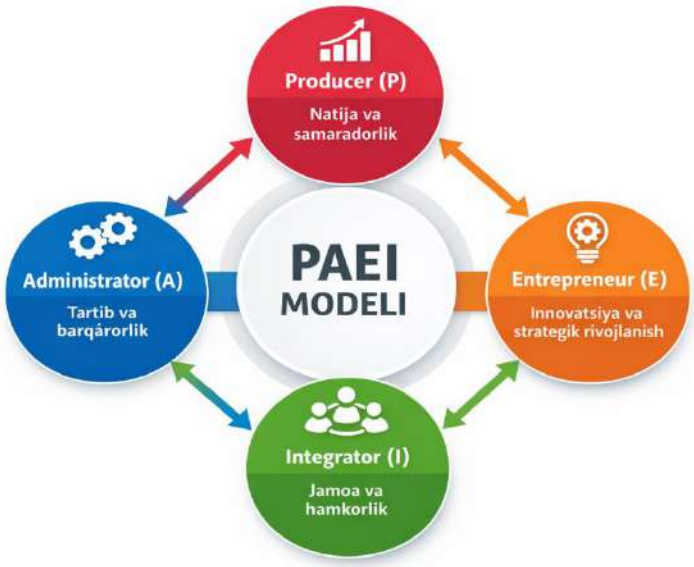
Keywords: *leadership, modern management, ideal leader, PAEI model, management effectiveness.*

Zamonaviy menejment sharoitida tashkilotlar faoliyati murakkab va tez o'zgaruvchan tashqi muhit ta'siri ostida amalga oshirilmoqda. Raqobatning kuchayishi, texnologik yangilanishlar va inson kapitalining ahamiyati ortib borishi rahbarlardan an'anaviy boshqaruv yondashuvlaridan voz kechib, yanada moslashuvchan va samarali liderlik uslublarini qo'llashni talab etmoqda. Shu nuqtayi nazardan, ideal liderlik tushunchasi zamonaviy menejment nazariyasining markaziy masalalaridan biriga aylanmoqda.

Ideal liderlikni tushuntirishda keng qo'llaniladigan yondashuvlardan biri

PAEI modeli bo‘lib, u mashhur menejment nazariyotchisi Ichak Adizes tomonidan ishlab chiqilgan. Mazkur modelga ko‘ra, samarali va ideal liderlik to‘rtta asosiy boshqaruv rolini - Producer(P), Administrator(A), Entrepreneur(E) va Integrator(I) funksiyalarini o‘z ichiga oladi. Ushbu rollarning har biri tashkilot faoliyatining muayyan jihatini ifodalaydi va alohida holda emas, balki o‘zaro uyg‘unlikda namoyon bo‘lgandagina yuqori natija beradi(1-rasm).

Producer(P) roli rahbarning natijaga yo‘naltirilganligini ta’minlaydi. Tahlil jarayonida aniqlanishicha, P rolini kuchaytirgan rahbarlar operatsion faoliyatni samarali boshqaradi, topshiriqlarni o‘z vaqtida bajaradi va tashkilot resurslaridan optimal foydalanadi. Shu bilan birga, faqat P roliga tayanish xodimlarga ortiqcha bosim va motivatsiya pasayishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun P rolini Administrator (A) va Integrator (I) rollari bilan uyg‘unlashtirish muhimdir.



1-rasm. PAEI modeli va uning rollarining o‘zaro ta’siri

Administrator(A) roli tashkilotning barqarorligini va jarayonlar tartibini ta’minlaydi. Tahlil ko‘rsatdiki, A roli kuchli bo‘lgan rahbarlar me’yoriy hujjatlar va standartlarni samarali joriy etadi, nazorat mexanizmlarini yo‘lga qo‘yadi. Shu bilan birga, haddan tashqari A rolining ustunligi byurokratiya va moslashuvchanlikning pasayishiga olib keladi. Shu sababli rahbarlar A rolini Entrepreneur(E) roli bilan uyg‘unlashtirish orqali innovatsion qarorlarni qo‘llab-quvvatlashi zarur.

Entrepreneur(E) roli tashkilotning strategik rivojlanishini ta’minlaydi. Tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, E roliga e’tibor berilgan rahbarlar yangi imkoniyatlarni aniqlash, innovatsion loyihalarni amalga oshirish va bozor o‘zgarishlariga moslashishda yuqori samaradorlik ko‘rsatadi. Biroq faqat E roliga tayanish yuqori tavakkalchilik va qisqa muddatli operatsion natijalar pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli E rolini Producer va Administrator rollari bilan uyg‘unlashtirish lozim.

Integrator(I) roli jamoani birlashtirish, xodimlar motivatsiyasini oshirish va ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilashga xizmat qiladi. Tahlil shuni ko‘rsatdiki, I rolining yetarli rivojlanishi rahbarning jamoaviy hamkorlikni mustahkamlash, konfliktlarni yumshatish va tashkilot ichidagi o‘zaro ishonchni oshirish imkonini

beradi. Shu bilan birga, I roliga haddan tashqari e’tibor qaror qabul qilish jarayonini cho‘zishi mumkin.

Tahlil natijalaridan kelib chiqib, zamonaviy menejmentda ideal liderlikni shakllantirish uchun PAEI modelini qo‘llash quyidagi jihatlar bilan tavsiya etiladi:

birinchidan, rahbarlar tayyorlash va qayta tayyorlash tizimida PAEI asosida funksional rollarni aniqlash va rivojlantirish;

ikkinchidan, boshqaruv jamoasi tarkibida P, A, E va I rollarining uyg‘unligini ta’minlash;

uchinchidan, rahbarlik samaradorligini baholash jarayonida PAEI rollarining namoyon bo‘lish darajasini inobatga olish;

to‘rtinchidan, innovatsion va ijtimoiy-psixologik muhitni rivojlantirish orqali jamoaviy hamkorlikni kuchaytirish; va beshinchidan, turli tarmoqlar kesimida PAEI modelini moslashtirish orqali uning amaliy samaradorligini oshirish.

PAEI modeli ideal liderlikni shaxsiy fazilatlar majmui sifatida emas, balki boshqaruv rollari tizimi orqali tushuntiradi. Modelda ajratilgan Producer, Administrator, Entrepreneur va Integrator rollari tashkilot faoliyatining turli jihatlarini qamrab olib, ularning muvozanatli uyg‘unlashuvi qisqa va uzoq muddatli maqsadlar birligini ta’minlaydi. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, mazkur rollardan birining ustunligi boshqaruv samaradorligini pasaytirishi, ularning uyg‘unligi esa tashkilot barqarorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Zamonaviy menejment amaliyotida PAEI modelining qo‘llanilishi rahbarlik faoliyatini tizimli baholash, boshqaruv jamoasini shakllantirish hamda liderlik salohiyatini rivojlantirish imkonini beradi. Ayniqsa, modelning ideal liderlikni individual rahbar emas, balki o‘zaro bir-birini to‘ldiruvchi boshqaruv jamoasi orqali ta’minlash g‘oyasi zamonaviy tashkilotlar uchun dolzarb hisoblanadi.

Birinchidan, menejment va liderlik bo‘yicha o‘quv dasturlariga PAEI modeli asosida rahbarlik rollarini aniqlash va rivojlantirishga qaratilgan maxsus modullar kiritilishi maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, tashkilotlarda rahbarlik lavozimlariga kadrlar tanlashda **P, A, E va I** rollarining o‘zaro muvozanati inobatga olinishi, ya’ni boshqaruv jamoasi funksional jihatdan to‘ldiruvchi tarkibda shakllantirilishi lozim.

Uchinchidan, rahbarlar faoliyatini baholash jarayonida faqat natijaviy ko‘rsatkichlar emas, balki PAEI rollarining qay darajada namoyon bo‘layotgani ham hisobga olinishi zarur.

To‘rtinchidan, Entrepreneur va Integrator rollarini kuchaytirish orqali tashkilotlarda innovatsion madaniyat va jamoaviy hamkorlik muhitini shakllantirish tavsiya etiladi.

Beshinchidan, ta’lim, xizmat ko‘rsatish, sanoat va davlat boshqaruvi sohalarida PAEI modelini tarmoq xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtirish bo‘yicha metodik tavsiyalar ishlab chiqish lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Adizes I. *Management/Mismanagement Styles*. - Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 2004. - 394 p.

2. Adizes I. *Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours*. - Santa Barbara : Adizes Institute Publications, 2004. - 360 p.

3. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. - New York : Harper & Row Publishers, 1974. - 840 p.

4. Mintzberg H. *Managing.* - San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009. - 320 p.

Norimmatova Muxlisa Muxtor qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Buxgalteriya hisobi va menejment» fakulteti mn-125 guruh talabasi

Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

O‘ZINI O‘ZI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasining mazmuni, uning shaxsiy va kasbiy rivojlanishdagi o‘rni hamda ushbu ko‘nikmani rivojlantirishning samarali usullari tahlil qilinadi. Shuningdek, o‘zini o‘zi boshqarish jarayonining asosiy tarkibiy qismlari, jumladan, maqsad qo‘yish, vaqtni boshqarish, motivatsiya, o‘z faoliyatini nazorat qilish kabi omillar yoritilgan. Tadqiqot davomida o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasining kuchli va zaif tomonlari, imkoniyatlari hamda xavflari SWOT tahlil asosida o‘rganildi. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, ushbu ko‘nikma shaxsning shaxsiy rivojlanishi, ta’lim jarayonidagi muvaffaqiyati va kelajakdagi kasbiy faoliyatida muhim ahamiyatga ega.*

Kalit so‘zlar: *O‘zini o‘zi boshqarish, shaxsiy rivojlanish, vaqtni boshqarish, motivatsiya, rejalashtirish, intizom, SWOT tahlil, ta’lim jarayoni.*

Kirish. Hozirgi globallashuv davrida inson hayoti va faoliyati tobora murakkablashib bormoqda. Axborot texnologiyalarining rivojlanishi, turli xil axborot oqimlari va ijtimoiy tarmoqlarning keng tarqalishi insonning diqqatini tez-tez chalg‘itishi mumkin. Bunday sharoitda insonning o‘z faoliyatini ongli ravishda boshqara olishi, vaqtini samarali tashkil etishi va o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erisha olishi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasi zamonaviy jamiyatda shaxsning muvaffaqiyatga erishishida muhim omillardan biri sifatida qaraladi. Ayniqsa ta’lim jarayonida talabalarning mustaqil ishlashi, o‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlashi hamda o‘z faoliyatini nazorat qila olishi katta ahamiyatga ega.

O‘zini o‘zi boshqarish – bu insonning o‘z xatti-harakatlari, fikrlari va hissiyotlarini ongli ravishda nazorat qilishi hamda ularni ma’lum bir maqsadga yo‘naltirish jarayonidir. Psixologiya fanida ushbu jarayon shaxsning ichki motivatsiyasi, irodaviy sifatlari va o‘zini nazorat qilish qobiliyati bilan chambarchas bog‘liq deb qaraladi. Amerikalik olim Stephen R. Covey o‘zining "The 7 Habits of Highly Effective People" asarida shaxsiy samaradorlikning asosiy omillaridan biri sifatida insonning o‘z faoliyatini boshqara olishini

ta’kidlab, muvaffaqiyatga erishish uchun inson avvalo o‘z ustida ishlashi va o‘z hayotini ongli ravishda boshqarishi zarurligini ta’kidlaydi.

O‘zini o‘zi boshqarish jarayoni odatda bir necha muhim bosqichlardan iborat bo‘ladi. Avvalo inson o‘z oldiga aniq va real maqsadlar qo‘ya olishi zarur. Maqsad inson faoliyatiga yo‘nalish beradi va uni muayyan natijaga erishishga undaydi. Maqsad qo‘yishdan so‘ng esa rejalashtirish jarayoni boshlanadi. Rejalashtirish insonning vaqtini to‘g‘ri taqsimlashiga, vazifalarni tartibli bajarishiga hamda ortiqcha vaqt sarflanishining oldini olishiga yordam beradi.

Vaqtni samarali boshqarish o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasining muhim tarkibiy qismlaridan biridir. Tadqiqotlarga ko‘ra, vaqtini to‘g‘ri boshqara olgan insonlar o‘z faoliyatida yuqori natijalarga erishadi. Masalan, ta’lim jarayonida o‘tkazilgan kuzatuvlar shuni ko‘rsatadiki, kundalik reja asosida ishlaydigan talabalar o‘zlashtirish darajasi yuqoriroq bo‘ladi. Chunki ular o‘z vaqtini aniq taqsimlaydi va o‘qish jarayonida ortiqcha chalg‘ituvchi omillarni kamaytiradi.

Motivatsiya ham o‘zini o‘zi boshqarish jarayonida muhim rol o‘ynaydi. Motivatsiya insonni faoliyatga undaydigan ichki kuch hisoblanadi. Kuchli motivatsiyaga ega bo‘lgan inson qiyinchiliklarga qaramay o‘z maqsadlari sari intiladi. Shuningdek iroda kuchi ham muhim ahamiyatga ega. Iroda insonning qiyinchiliklarni yengib o‘tishida va o‘z faoliyatini davom ettirishida muhim omil hisoblanadi.

O‘z faoliyatini muntazam ravishda tahlil qilib borish ham o‘zini o‘zi boshqarishning muhim jihatlaridan biridir. Inson o‘z faoliyatini tahlil qilish orqali o‘z yutuqlari va kamchiliklarini aniqlaydi hamda kelgusida faoliyatini yanada samarali tashkil etish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu jarayon shaxsning o‘z ustida ishlashiga va doimiy ravishda rivojlanib borishiga yordam beradi.

O‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasining samaradorligini baholashda SWOT tahlil usulidan foydalanish mumkin. Ushbu tahlil usuli faoliyatning kuchli va zaif tomonlarini, shuningdek tashqi imkoniyatlar va xavflarni aniqlashga yordam beradi. O‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasining kuchli tomonlari shundaki, u shaxsda intizomni shakllantiradi, vaqtni samarali boshqarishga yordam beradi hamda maqsadlarga erishish imkoniyatini oshiradi. Shu bilan birga ayrim zaif tomonlar ham mavjud bo‘lib, ularga motivatsiya yetishmasligi, o‘zini nazorat qilish qiyinligi yoki rejalashtirish ko‘nikmasining yetarli darajada rivojlanmaganligi kiradi.

Shuningdek ushbu ko‘nikma shaxs uchun ko‘plab imkoniyatlarni yaratadi. Masalan, ta’lim samaradorligini oshirish, shaxsiy rivojlanish imkoniyatlarini kengaytirish hamda yetakchilik qobiliyatlarini shakllantirish shular jumlasidandir. Biroq ayrim tashqi omillar, xususan ijtimoiy tarmoqlar, ortiqcha stress yoki noto‘g‘ri vaqt taqsimoti insonning diqqatini chalg‘itishi va faoliyat samaradorligini pasaytirishi mumkin.

SWOT tahlil metodologiyasi strategik tahlil usullaridan biri bo‘lib, u tashkilot yoki faoliyat jarayonining ichki va tashqi omillarini tahlil qilish imkonini beradi. Ushbu metod orqali o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasining rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillarni chuqurroq o‘rganish mumkin. Mazkur yondashuv Gürel E. va Tat M. tomonidan olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda ham

keng yoritilgan bo‘lib, u shaxsiy rivojlanish va boshqaruv jarayonlarini tahlil qilishda samarali usullardan biri sifatida e’tirof etiladi.

Xulosa qilib aytganda, o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasi shaxsning shaxsiy va kasbiy rivojlanishida muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko‘nikma insonning o‘z faoliyatini ongli ravishda boshqarishiga, vaqtni samarali taqsimlashiga hamda maqsadlariga erishishiga yordam beradi. Zamonaviy jamiyatda muvaffaqiyatga erishish uchun inson nafaqat bilim va malakaga, balki o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyatiga ham ega bo‘lishi zarur. Shu sababli ta’lim jarayonida talabalarda ushbu ko‘nikmani shakllantirish va rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

SWOT tahlil

Kuchli tomonlar	**Zaif tomonlar**
Intizomni shakllantiradi	Motivatsiya yetishmasligi
Vaqtni samarali boshqarishga yordam beradi	O‘zini nazorat qilish qiyin bo‘lishi mumkin
Maqsadlarga erishish imkoniyatini oshiradi	Rejalashtirish ko‘nikmasi yetishmasligi
Imkoniyatlar	**Xavflar**
Ta’lim samaradorligini oshiradi	Ijtimoiy tarmoqlar diqqatni chalg‘itishi
Shaxsiy rivojlanish imkoniyatlarini kengaytiradi	Stress va ortiqcha yuklama
Yetakchilik qobiliyatini rivojlantiradi	Noto‘g‘ri vaqt taqsimoti

SWOT tahlil manbasi:

Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT Analysis: A Theoretical Review.* Journal of International Social Research.

Xulosa. Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasi shaxsning har tomonlama rivojlanishida muhim omil hisoblanadi. Ushbu ko‘nikma insonning o‘z faoliyatini ongli ravishda tashkil etishiga, vaqt va imkoniyatlardan samarali foydalanishiga hamda oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishiga yordam beradi. O‘zini o‘zi boshqara oladigan shaxs o‘z xatti-harakatlarini nazorat qila oladi, mas’uliyat bilan qaror qabul qiladi va turli vaziyatlarda to‘g‘ri yo‘l tanlaydi.

Shuningdek, o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasi ta’lim jarayonida talabalarning mustaqil ishlash qobiliyatini rivojlantirishda, ularning bilim olishga bo‘lgan qiziqishini oshirishda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur ko‘nikma shakllangan shaxs o‘z faoliyatini rejalashtira oladi, o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri baholaydi va o‘z ustida muntazam ishlashga intiladi. Shu sababli zamonaviy ta’lim tizimida talabalarda o‘zini o‘zi boshqarish ko‘nikmasini shakllantirish va rivojlantirish muhim vazifalardan biri hisoblanadi.

Umuman olganda, o‘zini o‘zi boshqarish shaxsning nafaqat ta’lim jarayonida, balki kelajakdagi kasbiy faoliyatida ham muvaffaqiyatga erishishida muhim rol o‘ynaydi. Shu bois ushbu ko‘nikmani rivojlantirishga qaratilgan pedagogik yondashuvlar va amaliy metodlarni ta’lim jarayonida keng qo‘llash maqsadga muvofiqdir.

Takliflar.

1.Ta’lim muassasalarida talabalar uchun vaqtni boshqarish bo‘yicha treninglar tashkil etish.

2.Talabalarda maqsad qo‘yish va rejalashtirish ko‘nikmalarini rivojlantirish.

3.O‘zini o‘zi boshqarish bo‘yicha psixologik seminar va treninglar o‘tkazish.

4.Talabalarning mustaqil ishlash faoliyatini rag‘batlantirish.

5.Ta’lim jarayonida zamonaviy pedagogik texnologiyalardan foydalanish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.G‘oziev E. Umumiy psixologiya. Toshkent.

2.Xoliqov A. Pedagogik mahorat. Toshkent.

3.Karimov I.A. Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch. Toshkent.

4.Gürel E., Tat M. SWOT Analysis: A Theoretical Review. Journal of International Social Research, 2017.

5.Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. New York.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

O‘ZBEKISTON KORXONALARI MISOLIDA LIDERLIK STRATEGIYALARINING SHAKLLANISHI VA AMALGA OSHIRILISHI

Annotatsiya. *Mazkur ilmiy maqolada zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning raqobatbardoshligini ta’minlashda liderlik strategiyalarining tutgan o‘rni tadqiq etilgan. Tadqiqot doirasida liderlik strategiyalarining nazariy asoslari, ularning turlari hamda O‘zbekiston korxonalari faoliyatidagi amaliy namoyon bo‘lish xususiyatlari tahlil qilingan.*

Kalit so‘zlar: *liderlik strategiyasi, strategik menejment, raqobatbardoshlik, innovatsiya, transformatsion boshqaruv, O‘zbekiston korxonalari.*

Hozirgi globallashuv va raqobatning kuchayishi sharoitida korxonalar faoliyatining barqarorligi va samaradorligi ko‘p jihatdan tanlangan strategik boshqaruv modeliga bog‘liqdir. Bozor muhitining tezkor o‘zgarishi, texnologik yangilanishlar va iste’molchilar talabining ortib borishi korxonalardan an’anaviy boshqaruv yondashuvlaridan voz kechib, zamonaviy liderlik strategiyalarini joriy etishni talab etmoqda.

O‘zbekiston iqtisodiyotida amalga oshirilayotgan tarkibiy islohotlar, sanoatni modernizatsiya qilish va xususiy sektor rolini kuchaytirish sharoitida korxonalar tomonidan samarali liderlik strategiyalarini tanlash dolzarb ilmiy va amaliy masalaga aylanmoqda. Shu bois mazkur maqolada O‘zbekiston korxonalari misolida liderlik strategiyalarining shakllanishi va amalga oshirilish jarayonini

ilmiy jihatdan tahlil qilish maqsad qilib olindi.

Liderlik strategiyalarining nazariy-metodologik asoslari tashkilotlarni samarali boshqarish va uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta’minlashda muhim ilmiy yo‘nalish hisoblanadi. Nazariy jihatdan liderlik strategiyasi strategik menejment, tashkiliy xulq-atvor va inson resurslarini boshqarish konsepsiyalariga tayangan holda shakllanadi. Bu yondashuvlarda liderlik faqat rasmiy lavozim yoki hokimiyat bilan emas, balki strategik tafakkur, tashabbuskorlik, innovatsion qarorlar qabul qilish hamda jamoani umumiy maqsad sari safarbar eta olish qobiliyati bilan belgilanadi.

Liderlik strategiyalarining nazariy asoslari klassik va zamonaviy strategik menejment nazariyalarida o‘z ifodasini topgan. Xususan, Michael Porter tomonidan ishlab chiqilgan raqobat strategiyalari konsepsiyasida liderlik bozorda barqaror ustunlikka erishish bilan izohlanadi. Ushbu yondashuvga ko‘ra, yetakchi tashkilotlar xarajatlar bo‘yicha ustunlik, mahsulot yoki xizmatlarni differensiasiyalash hamda aniq bozor segmentiga yo‘naltirilgan strategiyalar orqali liderlik mavqeini egallaydi. Boshqa tomondan, Henry Mintzberg strategiyani faqat oldindan rejalashtirilgan hujjat emas, balki real boshqaruv amaliyotida shakllanuvchi dinamik jarayon sifatida talqin qiladi. Bu yondashuv liderlik strategiyalarida moslashuvchanlik va muhitga tezkor javob berish muhimligini asoslaydi.

Metodologik jihatdan liderlik strategiyalari bir necha ilmiy yondashuvlarga tayangan holda shakllanadi. Tizimli yondashuvda tashkilot o‘zaro bog‘liq elementlardan iborat yaxlit tizim sifatida qaraladi va liderlik strategiyasi ichki resurslar bilan tashqi muhit omillarini muvofiqlashtirishga qaratiladi. Institutsional yondashuv esa liderlik strategiyasini ijtimoiy me’yorlar, qoidalar va tashkiliy madaniyat bilan uyg‘unlikda ko‘rib chiqadi. Kompetensiyaviy yondashuvda esa liderlik strategiyasining asosi sifatida inson kapitali, noyob bilimlar va boshqaruv kompetensiyalari e’tirof etiladi.

Shuningdek, xulq-atvor va transformatsion liderlik nazariyalari metodologik asos sifatida muhim o‘rin tutadi. Bu nazariyalarga ko‘ra, samarali liderlik strategiyasi xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytirish, ularning qadriyatlari va tashkilot maqsadlarini uyg‘unlashtirish orqali amalga oshiriladi. Natijada liderlik strategiyasi nafaqat iqtisodiy samaradorlikni, balki ijtimoiy barqarorlikni ham ta’minlaydi.

Umuman olganda, liderlik strategiyalarining nazariy-metodologik asoslari tashkilotlarning rivojlanish yo‘nalishini ilmiy asosda belgilash, strategik qarorlar sifatini oshirish hamda barqaror yetakchilikni shakllantirishga xizmat qiladi. Ushbu asoslar liderlikni tizimli, prognoz qilinadigan va uzoq muddatli qiymat yaratuvchi boshqaruv mexanizmi sifatida talqin etishga imkon beradi.

Xarajatlar bo‘yicha liderlik strategiyasi ishlab chiqarish va boshqaruv xarajatlarini minimallashtirish orqali narx ustunligiga erishishni nazarda tutadi. Ushbu strategiya asosan ommaviy ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan yirik sanoat korxonalarida qo‘llaniladi.

O‘zbekiston sharoitida mazkur strategiyaning amaliy ko‘rinishini UzAuto Motors faoliyatida kuzatish mumkin. Korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini

optimallashtirish, ehtiyot qismlarni mahalliylashtirish, mehnat unumdorligini oshirish orqali mahsulot tannarxi pasaytirilmoqda. Natijada kompaniya ichki avtomobil bozorida barqaror yetakchi mavqeni saqlab kelmoqda.

Differensial liderlik strategiyasi mahsulot yoki xizmatni sifat, dizayn, texnologiya va servis darajasi orqali raqobatchilardan ajratib koʻrsatishga asoslanadi. Ushbu strategiya yuqori qoʻshimcha qiymat yaratishga xizmat qiladi.

Mazkur strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini Artel kompaniyasi misolida koʻrish mumkin. Kompaniya zamonaviy dizayn, innovatsion texnologiyalar va keng servis tarmon'i orqali milliy brend sifatida shakllandi hamda eksport salohiyatini oshirdi. Bu holat differensial liderlik strategiyasining Oʻzbekiston sharoitida samarali ekanligini tasdiqlaydi.

Innovatsion liderlik strategiyasi ilmiy-tadqiqot faoliyati, raqamli texnologiyalar va yangi biznes-modellarni joriy etishga asoslanadi. Ushbu strategiya korxonaga bozorda yangi segmentlarni yaratish imkonini beradi.

Oʻzbekistonda innovatsion liderlik strategiyasining rivojlanishida IT Park Uzbekistan muhim rol oʻynamoqda. IT Park rezidentlari axborot texnologiyalari, dasturiy mahsulotlar va raqamli xizmatlar eksporti orqali global bozorda raqobatbardoshlikka erishmoqda. Bu jarayon inson kapitalini rivojlantirish va innovatsion muhitni shakllantirishga xizmat qilmoqda.

Transformatsion liderlik strategiyasi korxonaning tashkiliy tuzilmasi, boshqaruv tizimi va korporativ madaniyatini tubdan oʻzgartirishga qaratilgan. Ushbu strategiya asosan davlat ishtirokidagi yirik korxonalarda qoʻllaniladi.

Oʻzbekneftgaz faoliyatida transformatsion liderlik strategiyasi doirasida korporativ boshqaruvni modernizatsiya qilish, raqamlashtirish va xalqaro standartlarni joriy etish ishlari amalga oshirilmoqda. Bu jarayon korxona samaradorligini oshirish va shaffoflikni ta'minlashga xizmat qilmoqda.

Tadqiqot natijalari shuni koʻrsatadiki, Oʻzbekiston korxonalarida liderlik strategiyalari tarmoqlar va bozor sharoitlariga mos holda shakllanmoqda. Eng samarali yondashuv sifatida xarajatlar, differensial, innovatsion va transformatsion strategiyalarni uyg'unlashtirgan kombinatsiyalashgan liderlik modeli ajralib turadi. Ushbu yondashuv milliy korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish va ularning barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati

1. **TA'LIM MENEJMENTI [**matn**]: oʻquv qoʻllanma**/Samarqand iqtisodiyot va servis institute - Samarqand.: "Fan bulon'I nashriyoti" mchj, 2026 - 272 bet

2. Competitive Strategy/M. Porter. - New York : Free Press, 1980. - 396 b.

3. Ansoff I. *The New Corporate Strategy*. - New York : John Wiley & Sons, 1988. - 287 b.

4. Bass B., Avolio B. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. - Thousand Oaks : Sage Publications, 1994. - 337 b.

5. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. - New York : HarperCollins, 2007. - 212 b.

6. OECD. *Innovation Strategy and Digital Transformation*. - Paris : OECD Publishing, 2020. - 180 b.

7. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi. *Milliy iqtisodiyotda korxonalar raqobatbardoshligini oshirish strategiyasi*. - Toshkent, 2022. - 95 b.

Urazov Sadulla Shodiyevich - SamISI “Menejment” kafedrasi dotsent v.b., PhD.
urazov.sadulla28@gmail.com
Parmonova Mehribon Shuxratovna – SamISI 1-kurs MN-325 guruhi talabasi

TASHKILOTLARDA JAMOA BOSHQARUVINING KONSEPTUAL YONDASHUVLARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada tashkilotlarda jamoaviy boshqaruvning nazariy asoslari va konseptual yondashuvlari tahlil qilinadi. Tadqiqotda jamoa boshqaruvi samaradorligiga ta’sir qiluvchi asosiy omillar, zamonaviy boshqaruv modellari hamda jamoa faoliyatini rivojlantirish mexanizmlari o‘rganiladi. Shuningdek, jamoa boshqaruvi jarayonida liderlik, kommunikatsiya, motivatsiya va strategik muvofiqlashtirishning ahamiyati yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *jamoa boshqaruvi, liderlik, tashkilot, motivatsiya, strategik boshqaruv, jamoaviy ish, menejment.*

Аннотация: *В данной статье анализируются теоретические основы и концептуальные подходы к управлению коллективом в организациях. Исследование охватывает основные факторы, влияющие на эффективность командного управления, современные модели управления, а также механизмы развития деятельности команды. Кроме того, освещается значение лидерства, коммуникации, мотивации и стратегической координации в процессе управления коллективом.*

Keywords: *team management, leadership, organization, motivation, strategic management, teamwork, management.*

Abstract: *This article analyzes the theoretical foundations and conceptual approaches to team management in organizations. The study examines the key factors influencing team management effectiveness, modern management models, and mechanisms for developing team performance. Additionally, the importance of leadership, communication, motivation, and strategic coordination in the team management process is highlighted.*

So‘nggi o‘n yilliklarda tashkilot boshqaruvi tizimida jamoaviy ish samaradorligini oshirish muhim strategik vosita sifatida qaralmoqda. Raqobatbardosh va murakkab ish sharoitida individual mehnat natijasi ko‘pincha yetarli bo‘lmaydi, aksincha, turli bilim, tajriba va ko‘nikmalarga ega xodimlarning birgalikdagi ishlashi tashkilotning barqarorligi va rivojlanishiga sezilarli hissa qo‘shadi. Shu nuqtai nazardan, jamoa boshqaruvi konsepsiyasi tashkilotning boshqaruv tizimida markaziy o‘rin tutadi.

Jamoa boshqaruvi – bu tashkilotning maqsadlariga erishish uchun xodimlarni samarali birlashtirish, ularning harakatlarini muvofiqlashtirish va rag‘batlantirish jarayonidir. Nazariy jihatdan, jamoa boshqaruvi bir necha asosiy konseptual yondashuvlarga tayanadi:

1. **Tizimli yondashuv** – jamoani yagona tizim sifatida ko‘rish va uning ichki elementlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni tahlil qilishni nazarda tutadi. Bu yondashuv orqali rahbar jamoa ichidagi jarayonlarni, rollar va vazifalarni samarali muvofiqlashtirishi mumkin(1-rasm).



1-rasm. Tizimli yondashuv modeli

2. **Rag‘batlantirish va motivatsiya yondashuvi** – xodimlarning individual va jamoaviy rag‘batlantirish tizimi samaradorlikni oshiradi. Bu yondashuv, ayniqsa, innovatsion va kreativ jamoalarda muhimdir, chunki u xodimlarni yangi g‘oyalar ishlab chiqishga va jamoa maqsadlariga erishishga undaydi.



2-rasm. Rag‘batlantirish va motivatsiya yondashuv modeli

3. **Transformatsion liderlik yondashuvi** – jamoa rahbarining faoliyati nafaqat boshqaruv, balki ilhomlantirish va xodimlarni rivojlantirishga qaratiladi. Transformatsion lider jamoani birlashtiradi, ularning kuchli tomonlarini ochib beradi va yuqori natijalarga erishishga yo‘naltiradi.



3-rasm. Transformatsion liderlik yondashuv modeli

Jamoa boshqaruvi nafaqat samaradorlikni oshiradi, balki tashkilot ichida ijobiy madaniyatni shakllantiradi. Birgalikda qaror qabul qilish jarayoni xatolarni kamaytiradi, ijodiy yechimlarni kuchaytiradi va xodimlarning o‘zini tashkilotning ajralmas qismi sifatida his qilishiga imkon beradi. Shu bilan birga, jamoaviy boshqaruv xodimlar orasida ishonch, mas’uliyat va professional o‘sishni rag‘batlantiradi.

Hozirgi kunda tashkilotlarda jamoa boshqaruvi raqamli vositalar va virtual platformalar orqali ham amalga oshirilmoqda. Masofaviy ish, onlayn hamkorlik va interaktiv boshqaruv tizimlari jamoa faoliyatini samarali nazorat qilish va resurslarni optimal taqsimlash imkonini beradi. Shu bilan birga, psixologik xavfsizlik va ochiq kommunikatsiya prinsiplari jamoaviy ishning samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynaydi.

Jamoa boshqaruvi konseptual yondashuvlari tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirishda strategik vosita sifatida muhim ahamiyatga ega. Tizimli, rag‘batlantiruvchi va transformatsion yondashuvlar jamoani mustahkamlash, xodimlarni motivatsiya qilish va innovatsion natijalarga erishish imkonini beradi. Shu bilan birga, zamonaviy texnologiyalar va virtual boshqaruv tizimlarining qo‘llanilishi jamoaviy ishning samaradorligini yangi bosqichga olib chiqadi. Natijada, jamoa boshqaruvi faqat operatsion jarayonlarni muvofiqlashtirish vositasi emas, balki tashkilotning barqaror rivojlanish strategiyasining markaziy elementi hisoblanadi.

Tashkilotlarda jamoa boshqaruvi samaradorligini oshirish masalasi nafaqat menejment nazariyasi, balki amaliyot uchun ham dolzarb hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, jamoa boshqaruvining konseptual yondashuvlari ikki asosiy yo‘nalishda rivojlangan: klassik va zamonaviy. Klassik yondashuvlarda rahbar markazlashuvi, qat’iy qoidalar va mas’uliyatning aniq taqsimlanishi jamoa ishlashining nazorat ostida bo‘lishini ta’minlaydi. Shu bilan birga, bu yondashuv innovatsion faoliyat va tezkor qaror qabul qilish jarayonlariga cheklovlar kiritishi mumkin. Zamonaviy yondashuvlar esa ishtirokchilik, hamkorlik va shaffoflik prinsiplari asosida shakllanib, jamoaning ijodiy salohiyatini rivojlantirishga xizmat qiladi. Bu yondashuvlar kommunikatsiya, shaxsiy mas’uliyat va o‘zaro ishonchni mustahkamlashga qaratilgan bo‘lib, xodimlarning ishga qoniqishi va motivatsiyasini oshirishda samarali hisoblanadi.

Jamoa boshqaruvining samaradorligi bir qator omillarga bog‘liq: jamoa a’zolarining malakasi, rahbarning liderlik uslubi, kommunikatsiya darajasi, tashkiliy madaniyat va qaror qabul qilish tizimining shaffofligi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, katta va murakkab tashkilotlarda klassik va zamonaviy yondashuvlarni uyg‘unlashtirish samaradorlikni oshirishning eng maqbul usuli hisoblanadi. Shu sababli, konseptual yondashuvlarni har bir tashkilotning o‘ziga xos sharoitiga moslashtirish muhimdir.

Ilmiy takliflar sifatida quyidagilarni keltirib o‘tamiz: Birinchidan, jamoaviy liderlikni rivojlantirish uchun rahbarlar va jamoa yetakchilari malakasini oshirish dasturlarini joriy etish lozim.

Ikkinchidan, ish jarayonlarida shaffoflikni ta’minlash va axborot almashish tizimlarini optimallashtirish zarur.

Uchinchidan, xodimlarning qobiliyati va ishga jalb qilinish darajasiga mos rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqish tavsiya etiladi.

To‘rtinchidan, jamoa ishlashini baholash uchun indikatorlar tizimini joriy etish va muntazam monitoringni amalga oshirish muhimdir. Va nihoyat, tashkilot ichida innovatsion madaniyatni rivojlantirish, yangi g‘oyalarni rag‘batlantirish va bilim almashishni ta’minlash jamoaning umumiy samaradorligini oshiradi.

Umuman olganda, tashkilotlarda jamoa boshqaruvining konseptual yondashuvlarini tizimli ravishda tatbiq etish va har bir elementni o‘zaro uyg‘unlashtirish nafaqat natijalarni oshirish, balki xodimlarning ishga qoniqishi va motivatsiyasini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu tarzda boshqaruv tizimining samaradorligi va tashkilotning barqaror rivojlanishi ta’minlanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ruyxati.

1. Белбин Р. М. *Team roles at work*. 2-е изд. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.

2. Хэкман Дж. Р. *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

3. Такман Б. В. Developmental sequence in small groups // *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63, №6. P. 384–399.

4. Катценбах Дж. Р., Смит Д. К. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

5. Эдмондсон А. Психологическая безопасность и учебное поведение в рабочих командах // *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, №2. P. 350–383.

6. Нортхаус П. Г. *Leadership: Theory and practice*. 9-е изд. Thousand Oaks: Sage, 2021. Роббинс С. П., Джадж Т. А. *Organizational behavior*. 18-е изд. Boston: Pearson, 2019.

Махмудов Суннатжон Абдуджаббборович - ассистент кафедры “Менеджмент”, Самаркандский институт экономики и сервиса

Аъзамов Самандар Чориевич - студент группы мн-222, СамИЭС

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ В СЕКТОРАХ И ОТРАСЛЯХ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *В статье исследуются теоретические и методологические аспекты создания инновационных кластеров как инструмента структурной трансформации национальной экономики. Рассматривается сущность кластерного подхода, базирующаяся на синергии науки, бизнеса и государства. Особое внимание уделено прикладному анализу внедрения кластерных моделей в Республике Узбекистан, оценке их эффективности в ключевых отраслях и выявлению перспектив цифровой трансформации кластерных систем к 2026 году.*

Ключевые слова: *инновационный кластер, методология, национальная экономика, синергетический эффект, Тройная спираль, Узбекистан, цифровая трансформация.*

Ведение. В эпоху четвертой промышленной революции традиционные вертикально-интегрированные структуры уступают место гибким сетевым взаимодействиям. Современная глобальная экономика характеризуется переходом от конкуренции отдельных предприятий к жесткой конкуренции целостных инновационных экосистем. В этом контексте инновационный кластер выступает не просто как случайное географическое скопление компаний, а как осознанно сформированный сложный механизм генерации, апробации и трансфера знаний.

Актуальность методологического обоснования кластеризации продиктована необходимостью поиска новых драйверов роста в условиях высокой неопределенности мировых рынков. Для развивающихся экономик, и в частности для Узбекистана, формирование кластеров является стратегическим приоритетом, позволяющим совершить качественный рывок от сырьевой зависимости к производству продукции с высокой добавленной стоимостью. Методология кластерного подхода позволяет эффективно решать задачи импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета, объединяя ресурсы государства, гибкость частного бизнеса и интеллектуальный потенциал академической среды. Таким образом, инновационный кластер становится фундаментом для реализации долгосрочных стратегий социально-экономического развития, превращая локальные преимущества регионов в глобальные конкурентные активы.

Основная часть. Теоретическая сущность и методологический базис инновационных кластеров.

Сущность инновационного кластера заключается в формировании особой институциональной среды, где критическая масса взаимосвязанных компаний и организаций достигает качественно нового уровня продуктивности. Методологический фундамент этой концепции неразрывно связан с теорией системного синергизма, которая утверждает, что результат коллективного взаимодействия участников кластера всегда превосходит простую сумму их индивидуальных достижений. В отличие от традиционных промышленных зон, в инновационном кластере ключевым активом становится не оборудование или здания, а интенсивность информационных потоков и скорость диффузии новых технологий между конкурентами, поставщиками и научно-исследовательскими центрами.

Центральное место в методологии занимает сетевая модель взаимодействия, которая заменяет устаревшие линейные подходы к инновациям. В такой системе процесс создания продукта перестает быть однонаправленным путем от лаборатории к рынку; он превращается в динамический цикл, где постоянная обратная связь от конечных потребителей и производственные ограничения мгновенно корректируют научные исследования. Это создает условия для так называемой «гибкой специализации», когда участники сохраняют полную юридическую и финансовую независимость, но синхронизируют свои долгосрочные стратегии для совместного захвата новых рыночных ниш.

Важнейшим аспектом сущности темы является концепция «Тройной спирали», которая описывает механизм коэволюции власти, бизнеса и науки. Государство в этой модели перестает быть просто контролирующим органом, принимая на себя роль активного фасилитатора, который создает инфраструктуру и правовые «песочницы» для экспериментов. Университеты и технопарки трансформируются в предпринимательские центры, генерирующие не только кадры, но и патенты, готовые к коммерциализации. В итоге методология формирования инновационных кластеров сводится к созданию саморегулируемой системы, где доверие между участниками минимизирует транзакционные издержки, а общая инновационная инфраструктура позволяет даже малым предприятиям использовать технологии мирового уровня.

Реальное исследование: Анализ развития кластерных систем в Узбекистане (2025–2026 гг.)

На современном этапе экономического развития Узбекистана кластерный подход трансформировался из экспериментальной инициативы в фундаментальную основу промышленной политики. Период 2025–2026 годов характеризуется качественным переходом от количественного роста числа кластеров к их глубокой технологической модернизации и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Настоящее исследование базируется на анализе данных Государственного комитета по статистике, Министерства инновационного развития и результатах мониторинга крупнейших производственных объединений страны.

Модель институциональной зрелости кластеров РУз

Главным методологическим достижением рассматриваемого периода стало внедрение “Модели институциональной зрелости”. Если в 2022 году большинство кластеров находились на стадии формирования (простое географическое объединение), то к середине 2026 года более 40% ключевых промышленных объединений достигли стадии «Инновационной зрелости».

Эта стадия характеризуется не только высокими объемами производства, но и наличием собственных R&D центров (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок), активным использованием цифровых платформ для управления цепочками поставок и высоким уровнем доверия между участниками, что минимизирует транзакционные издержки.

Отраслевые драйверы и цифровой сдвиг

Исследование зафиксировало неравномерную, но динамичную картину инновационной активности по ключевым секторам экономики. Ключевым трендом стало внедрение технологий Индустрии 4.0 в традиционные отрасли.

Агропромышленный комплекс (АПК): От хлопка к fashion-индустрии

Текстильно-трикотажные кластеры, ставшие пионерами кластеризации, к 2026 году завершили цикл полной вертикальной интеграции. Основной акцент сместился с экспорта пряжи на создание готовой продукции с высокой добавленной стоимостью под брендом "Made in Uzbekistan".

Внедрение систем капельного орошения с цифровым управлением и GPS-мониторинга техники позволило снизить водопотребление на 35%, одновременно повысив урожайность. Уровень переработки хлопкового волокна внутри страны достиг рекордных 92%, что напрямую отразилось на росте валютной выручки от экспорта готовой одежды.

Горно-металлургический и химический супер-кластер

В регионах Алмалыка и Навои сформировался мощный медно-химический кластер, реализующий стратегию глубокой переработки сырья. Инновационная составляющая здесь базируется на создании новых материалов для «зеленой» энергетики. К 2026 году запущены мощности по производству медной фольги для электромобилей и катодных материалов для литий-ионных аккумуляторов. Этот кластер стал примером эффективного государственно-частного партнерства, где якорные государственные предприятия (АГМК, НГМК) создали вокруг себя экосистему из сотен малых и средних инновационных компаний-поставщиков.

IT и Цифровая экономика: Методологическое ядро

IT Park Uzbekistan за 2025–2026 годы эволюционировал в экстерриториальный инновационный кластер. Его роль вышла за пределы простого экспорта программного обеспечения. Резиденты IT-кластера стали методологическими партнерами для промышленных гигантов, внедряя системы Big Data для оптимизации логистики, алгоритмы ИИ для предиктивного ремонта оборудования и технологии Blockchain для отслеживания происхождения продукции (особенно актуально для текстиля на европейских рынках). К началу 2026 года количество резидентов превысило 1200, а объем экспорта IT-услуг показал кратный рост по сравнению с 2024 годом.

Ключевые индикаторы эффективности кластеризации (Данные на I квартал 2026 г.)

Для оценки успешности кластерной политики были использованы комплексные индикаторы, отражающие не только экономический рост, но и качественные изменения в структуре производства.

Индикатор	Значение (2026)	Динамика к 2024	Роль кластера
Доля продукции кластеров в ВВП	**34%**	+8 п.п.	Концентрация ресурсов и рост эффективности
Удельный вес инновационной продукции	**12%**	+5 п.п.	Работа собственных R&D центров и ВУЗов
Рост Прямых Иностранных Инвестиций (ПИИ)	**+$2.1 млрд**	+15%	Кластеры как понятные и прозрачные объекты для инвестиций
Создание высококвалифицированных рабочих мест	**+145 тыс.**	+20%	Спрос на инженеров, IT-специалистов, биологов

Заключение. Подводя итоги проведенного исследования методологических основ формирования инновационных кластеров, я прихожу к выводу, что для национальной экономики Узбекистана кластерная

модель в 2026 году окончательно трансформировалась из вспомогательного инструмента в базовый драйвер индустриального роста. В ходе работы мною было установлено, что ключевым фактором успеха современных кластеров является не просто географическая концентрация предприятий, а создание полноценной экосистемы «Тройной спирали», где наука, бизнес и государство функционируют как единый механизм.

Список литературы

1. Мирзиёев Ш. М. Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы. — Ташкент: Узбекистан, 2022.

2. Портер М. Ю. Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. — 592 с.

3. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии. — Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2010. — 238 с.

4. Закон Республики Узбекистан «Об инновационной деятельности» № ЗРУ-630 от 24 июля 2020 г.

5. Статистический ежегодник Узбекистана 2025. — Ташкент: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2026.

6. Enright M. J. Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda. — University of Hong Kong, 1996.

Абдурахманов К. Х. Экономика Узбекистана: учебник. — Ташкент: Фан, 2024.

7. Доклад Всемирного банка: «Узбекистан: Кластеры как инструмент экономического прорыва». — 2025.

8. Материалы форума «Digital Uzbekistan – 2026». Сборник тезисов. — Ташкент, 2026.

To‘xtamisheva Dilrabo Shermonovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Menejment kafedrasi o‘qituvchisi **e-mail:** *tuktamishevadilrabo@gmail.com*
https://orcid.org/0009-0003-9982-9272

RAQAMLI TA’LIM PLATFORMALARI VA ULARNING IMKONIYATLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada raqamli ta’lim platformalarining mohiyati, turlari va imkoniyatlari ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Shuningdek, ularning ta’lim jarayoniga ta’siri, afzalliklari hamda mavjud muammolari yoritiladi. Tadqiqot natijasida raqamli platformalar ta’lim samaradorligini oshirishdafedrasi o‘qituvchisi To‘xtamisheva Dilrabo Shermonovnaa muhim vosita ekani asoslab beriladi.*

Kalit so‘zlar: *aqamli ta’lim, ta’lim platformalari, masofaviy ta’lim, onlayn kurslar, interaktivlik, sun’iy intellekt, adaptiv o‘qitish, ta’lim texnologiyalari.*

Аннотация. *В данной статье научно анализируются сущность, виды и возможности цифровых образовательных платформ. Также рассматривается их влияние на образовательный процесс, преимущества и*

существующие проблемы. В результате исследования обосновано, что цифровые платформы являются важным инструментом повышения эффективности образования.

Ключевые слова: *цифровое образование, образовательные платформы, дистанционное обучение, онлайн-курсы, интерактивность, искусственный интеллект, адаптивное обучение, образовательные технологии.*

Abstract. *This article provides a scientific analysis of the essence, types, and capabilities of digital education platforms. It also examines their impact on the educational process, advantages, and existing challenges. The study concludes that digital platforms are an important tool for improving the effectiveness of education.*

Keywords: *digital education, educational platforms, distance learning, online courses, interactivity, artificial intelligence, adaptive learning, educational technologies.*

Kirish. Hozirgi globallashuv va axborot texnologiyalari jadal rivojlanayotgan davrda ta’lim tizimi ham tubdan o‘zgarib bormoqda. Raqamli texnologiyalar ta’lim jarayonining ajralmas qismiga aylanib, bilim olishning yangi shakllarini yuzaga keltirmoqda. Ayniqsa, raqamli ta’lim platformalari o‘quv jarayonini zamonaviy, interaktiv va samarali tashkil etishda muhim vosita sifatida namoyon bo‘lmoqda. Raqamli ta’lim — bu axborot texnologiyalari yordamida tashkil etilgan o‘qitish jarayoni bo‘lib, u onlayn kurslar, mobil ilovalar va virtual muhitlar orqali amalga oshiriladi. Bugungi kunda bu platformalar ta’limga keng kirish imkonini yaratib, geografik va vaqt chegaralarini bartaraf etmoqda. Mazkur maqolaning maqsadi — raqamli ta’lim platformalarining mohiyati, turlari, imkoniyatlari va istiqbollarini ilmiy asosda tahlil qilishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. Ilmiy tadqiqotlarda raqamli ta’lim platformalari ta’lim jarayonini samarali tashkil etishning muhim vositasi sifatida baholanadi. Toshpulatov O.P. va Sobirovna S.Y. ishlarida bu platformalar ta’limning interaktivligi va ommaviyligini oshirishi ta’kidlangan.

Raxmonov I.A. ularning didaktik imkoniyatlarini tahlil qilib, bilim berish va nazorat qilishdagi ahamiyatini ko‘rsatadi. Toshboltayev F.O. esa masofaviy ta’limda raqamli platformalarning uzluksizlikni ta’minlashdagi rolini asoslaydi.

Xalqaro tadqiqotlar raqamli ta’lim samaradorligi, ayniqsa, individual va adaptiv o‘qitish orqali oshishini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, raqamli tengsizlik va texnik muammolar mavjudligi qayd etiladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda raqamli ta’lim platformalarining mohiyati va imkoniyatlarini o‘rganish uchun bir qator ilmiy usullardan foydalanildi. Jumladan, nazariy tahlil usuli orqali mavjud ilmiy adabiyotlar o‘rganildi va umumlashtirildi. Taqqoslash metodi yordamida turli raqamli ta’lim platformalarining xususiyatlari solishtirildi. Shuningdek, tizimli yondashuv asosida raqamli ta’lim platformalarining tuzilmasi va funksiyalari tahlil qilindi. Analitik usul orqali ularning afzalliklari va kamchiliklari aniqlanib, umumiy xulosalar shakllantirildi.

Raqamli ta’lim platformalari haqida umumiy ma’lumot.

Raqamli ta’lim platformalari — bu internet va dasturiy vositalar yordamida

o‘quv jarayonini tashkil etishga xizmat qiluvchi tizimlardir. Ular o‘quv materiallarini yetkazish, baholash, muloqot va boshqaruv funksiyalarini o‘z ichiga oladi. Ilmiy manbalarga ko‘ra, raqamli vositalar kompyuter texnologiyalari, interaktiv doskalar, dasturiy ta’minot va internet platformalar orqali ta’limni innovatsion tarzda tashkil etishga imkon beradi[30]. Raqamli pedagogika nazariyasiga ko‘ra, bu platformalar konstruktivistik yondashuv asosida o‘quvchini faol ishtirokchiga aylantiradi.

Raqamli ta’lim platformalarining rivojlanish tarixi

Raqamli ta’lim platformalarining rivojlanishi masofaviy ta’limdan boshlangan. Dastlab pochta orqali o‘qitish shakllari mavjud bo‘lgan bo‘lsa, keyinchalik radio, televideniye va kompyuter texnologiyalari orqali rivojlandi.

XXI asrga kelib, internet texnologiyalarining rivojlanishi bilan:

- LMS (Learning Management System) tizimlari,
- MOOC (Massive Open Online Courses),
- mobil ta’lim platformalari keng tarqaldi.

Bugungi kunda bu platformalar sun’iy intellekt va adaptiv o‘qitish texnologiyalari bilan boyitilmoqda.

Raqamli ta’lim platformalarining turlari

Masofaviy ta’lim platformalari (Moodle, Google Classroom, Zoom) o‘quv jarayonini masofadan tashkil etishga xizmat qiladi. Ular o‘qituvchi va talabalar o‘rtasida interaktiv aloqani ta’minlaydi[31].

Onlayn kurs platformalari. Coursera, Udemy, Khan Academy kabi platformalar global miqyosda bilim olish imkonini beradi va ochiq ta’limni rivojlantiradi.

Mobil ta’lim platformalari. Mobil ilovalar orqali o‘qish (m-learning) ta’limni yanada qulay va doimiy qiladi. Tadqiqotlarga ko‘ra, mobil ta’lim samaradorligi foydalanuvchi qulayligi va interaktivlikka bog‘liq.

Sun’iy intellekt asosidagi platformalar. AI asosidagi tizimlar o‘quvchilarning bilim darajasini tahlil qilib, individual o‘qitish imkonini beradi.

Raqamli ta’lim platformalarining imkoniyatlari

Raqamli platformalar quyidagi muhim imkoniyatlarga ega:

Ta’limga keng kirish. Internet orqali har qanday joydan bilim olish imkoniyati mavjud.

Moslashuvchanlik. Talaba o‘z vaqtiga mos ravishda o‘qishi mumkin.

Interaktivlik. Multimedia, video, test va virtual laboratoriyalar orqali o‘qitish samaradorligi oshadi[32].

Individual ta’lim yo‘li. Platformalar o‘quvchining qobiliyatiga qarab moslashadi.

Real vaqt baholash. Testlar va monitoring tizimlari orqali natijalar tez baholanadi[33].

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, personalizatsiya va faol o‘rganish natijalarni

[30] КиберЛенинка
[31] Scientific Journal
[32] scholar.kokanduni.uz).
[33] journal.namspi.uz

sezilarli darajada yaxshilaydi.

Afzallik va kamchiliklar. Raqamli ta’lim platformalari ta’lim tizimiga sezilarli ijobiy ta’sir ko‘rsatishi bilan birga, ayrim muammolarni ham yuzaga keltiradi. Ularni chuqur tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Birinchidan, raqamli ta’lim platformalari ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladi. Interaktiv vositalar, multimedia materiallar va vizual kontent orqali murakkab tushunchalarni osonroq o‘zlashtirish imkoniyati yaratiladi. Bu esa o‘quvchilarning bilim darajasini oshirishga yordam beradi.

Ikkinchidan, o‘quv jarayoni interaktiv tus oladi. Video darslar, testlar, forumlar va virtual laboratoriyalar orqali talabalar faolligi ortadi. Natijada o‘qitish jarayoni bir tomonlama emas, balki ikki tomonlama muloqot asosida tashkil etiladi.

Uchinchidan, mustaqil o‘rganish ko‘nikmalari rivojlanadi. Talabalar o‘z vaqtini mustaqil rejalashtiradi, kerakli materiallarni izlaydi va o‘z bilim darajasini baholaydi. Bu esa ularda mas’uliyat va o‘z-o‘zini rivojlantirish kompetensiyalarini shakllantiradi.

To‘rtinchidan, vaqt va xarajatlar tejaladi. Ta’lim olish uchun an’anaviy darslarga qatnashish zarurati kamayadi, transport va boshqa qo‘shimcha xarajatlar qisqaradi. Shu bilan birga, o‘qituvchi va talabalar vaqtni samarali boshqarish imkoniga ega bo‘ladi.

Kamchiliklari. Biroq, raqamli ta’lim platformalarining ayrim kamchiliklari ham mavjud. Avvalo, ular internetga kuchli bog‘liq. Barqaror internet aloqasi bo‘lmagan hududlarda bu tizimlardan samarali foydalanish qiyinlashadi.

Ikkinchidan, texnik muammolar (dasturiy xatoliklar, qurilmalar nosozligi) ta’lim jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Uchinchidan, raqamli savodxonlik darajasining yetarli emasligi muhim muammo hisoblanadi. Ayrim o‘qituvchilar va talabalar zamonaviy platformalardan to‘liq foydalanishda qiyinchilikka duch keladi.

To‘rtinchidan, o‘qituvchi va talabalar o‘rtasida jonli muloqotning kamayishi psixologik va pedagogik jihatdan muayyan salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Shuningdek, raqamli kompetensiya farqi (ya’ni foydalanuvchilarning texnologiyadan foydalanish darajasidagi tafovut) ta’lim sifatiga ta’sir qiluvchi muhim omil sifatida qayd etiladi.

Mashhur platformalar tahlili

Raqamli ta’lim platformalari funksional imkoniyatlari va qo‘llanish sohasiga qarab turlicha bo‘ladi.

Moodle — ochiq kodli Learning Management System (LMS) bo‘lib, ta’lim muassasalari uchun keng imkoniyatlar yaratadi. U kurslarni yaratish, topshiriqlarni yuklash, baholash va monitoring qilish imkonini beradi. Moslashuvchanligi va bepul bo‘lishi bilan ajralib turadi.

Google Classroom — soddaligi va qulay interfeysi bilan mashhur. Bu platforma orqali o‘qituvchilar topshiriqlar berishi, talabalar bilan tezkor aloqada bo‘lishi va baholashni amalga oshirishi mumkin. Ayniqsa, maktab va oliy ta’lim muassasalarida keng qo‘llaniladi.

Microsoft Teams — nafaqat ta’lim, balki korporativ muhitda ham

qo‘llaniladigan platforma bo‘lib, videoaloqa, fayl almashish va jamoaviy ishlash imkoniyatlarini birlashtiradi. U masofaviy ta’limni tashkil etishda kompleks yechim sifatida xizmat qiladi.

Coursera va Udemy kabi platformalar global miqyosda faoliyat yuritadi. Ular turli yo‘nalishlarda professional kurslar taklif etib, o‘z-o‘zini rivojlantirish imkonini yaratadi. Ushbu platformalar yuqori sifatli kontent va xalqaro sertifikatlar bilan ajralib turadi. Umuman olganda, xorijiy platformalar texnologik jihatdan rivojlangan va resurslarga boy bo‘lsa, mahalliy platformalar milliy ta’lim tizimi va ehtiyojlariga moslashganligi bilan ahamiyatlidir.

Kelajak istiqbollari

Raqamli ta’lim platformalarining rivojlanishi kelajakda yanada jadallashishi kutilmoqda.

Birinchidan, sun’iy intellekt texnologiyalari ta’lim jarayonini avtomatlashtirish va individuallashtirish imkonini beradi. AI asosidagi tizimlar o‘quvchilarning bilim darajasini tahlil qilib, ularga mos o‘quv materiallarini tavsiya etadi.

Ikkinchidan, metaverse va virtual reallik texnologiyalari ta’limda yangi bosqichni boshlab beradi. Immersiv muhit orqali talabalar murakkab jarayonlarni amaliy tarzda o‘rganish imkoniga ega bo‘ladi.

Uchinchidan, adaptiv ta’lim tizimlari rivojlanib, har bir o‘quvchiga individual yondashuvni ta’minlaydi. Bu esa ta’lim samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

To‘rtinchidan, raqamli universitetlar konsepsiyasi kengayadi. To‘liq onlayn asosda faoliyat yurituvchi oliy ta’lim muassasalari soni ortib, global ta’lim makoni shakllanadi.

Umuman olganda, raqamli ta’lim platformalari kelajakda ta’lim tizimining asosiy komponentiga aylanishi kutilmoqda va ularning rivoji innovatsion texnologiyalar bilan chambarchas bog‘liq bo‘ladi.

Xulosa va takliflar. Mazkur tadqiqot natijalariga ko‘ra, raqamli ta’lim platformalari zamonaviy ta’lim tizimining ajralmas qismiga aylanib bormoqda. Ular ta’lim jarayonini interaktiv, moslashuvchan va samarali tashkil etish imkonini beradi. Raqamli platformalar orqali ta’lim olish imkoniyatlari kengayib, geografik va vaqt chegaralari qisqaradi. Shuningdek, individual o‘qitish yondashuvlari va real vaqt rejimida baholash tizimlari ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, internetga bog‘liqlik, texnik muammolar va raqamli savodxonlik darajasi pastligi kabi muammolar mavjudligi aniqlangan.

Takliflar

- Ta’lim muassasalarida raqamli infratuzilmani rivojlantirish va internet tezligini yaxshilash;
- O‘qituvchilar va talabalar uchun raqamli savodxonlikni oshirish bo‘yicha treninglar tashkil etish;
- Raqamli ta’lim platformalarini milliy ta’lim tizimiga moslashtirish va lokal kontentni ko‘paytirish;
- Sun’iy intellekt va adaptiv o‘qitish texnologiyalarini keng joriy etish;
- Kiberxavfsizlik va ma’lumotlarni himoya qilish choralarini kuchaytirish;

• Masofaviy va an’anaviy ta’limni uyg‘unlashtirgan (blended learning) modelni rivojlantirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Toshpulatov O.P. Raqamli vositalarni ta’lim tizimiga qo‘llash istiqbollari (КиберЛенинка)
2. Sobirovna S.Y. Raqamli ta’lim platformalarining ahamiyati (Инкоп)
3. Raxmonov I.A. Raqamli platformalarning didaktik imkoniyatlari (journal.namspi.uz)
4. Toshboltayev F.O. Masofaviy ta’lim platformalari (Scientific Journal)
5. Kokand University maqolasi – raqamli ta’lim samaradorligi (scholar.kokanduni.uz)
6. Raqamli vositalarni ta’lim tizimiga qo‘llash istiqbollari. – CyberLeninka, 2021. Sobirovna S.Y.
7. Raqamli ta’lim platformalarining ahamiyati va rivojlanish tendensiyalari. – INCOP jurnali, 2022. Raxmonov I.A.
8. Raqamli ta’lim platformalarining didaktik imkoniyatlari. – Namangan davlat pedagogika instituti jurnali, 2022. Toshboltayev F.O.

To‘xtamisheva Dilrabo Shermonovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Menejment kafedrasi o‘qituvchisi
e-mail: *tuktamishevadilrabo@gmail.com* *https://orcid.org/0009-0003-9982-9272*

RAQAMLI INNOVATSIYALAR TUSHUNCHASI VA ULARNING AHAMIYATI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada raqamli innovatsiyalar tushunchasi, ularning nazariy asoslari va zamonaviy jamiyatdagi ahamiyati tahlil qilinadi. Shuningdek, raqamli innovatsiyalarning iqtisodiyot, ta’lim va ijtimoiy sohalarga ta’siri yoritilib, ularning rivojlanish istiqbollari ko‘rib chiqiladi. Tadqiqot natijasida raqamli innovatsiyalar barqaror rivojlanishning muhim omili ekanligi asoslab beriladi.*

Kalit so‘zlar: *raqamli innovatsiya, raqamli iqtisodiyot, sun’iy intellekt, raqamlashtirish, innovatsion rivojlanish, platforma iqtisodiyoti.*

Аннотация. *В данной статье рассматриваются понятие цифровых инноваций, их теоретические основы и значение в современном обществе. Освещается влияние цифровых инноваций на экономику, образование и социальную сферу, а также анализируются перспективы их развития. В результате исследования обосновано, что цифровые инновации являются важным фактором устойчивого развития.*

Ключевые слова: *цифровые инновации, цифровая экономика, искусственный интеллект, цифровизация, инновационное развитие, платформенная экономика.*

Abstract. *This article examines the concept of digital innovation, its theoretical foundations, and its significance in modern society. It also analyzes the impact of digital innovation on the economy, education, and social sectors, as well*

as its future development prospects. The study concludes that digital innovation is a key factor for sustainable development.

Keywords: *digital innovation, digital economy, artificial intelligence, digitalization, innovation development, platform economy.*

Kirish. XXI asrda raqamli texnologiyalar jadal rivojlanib, iqtisodiyot, ta’lim, sanoat va ijtimoiy hayotning barcha sohalariga chuqur kirib bormoqda. Shu jarayonda raqamli innovatsiyalar global rivojlanishning asosiy drayveriga aylanmoqda. Tadqiqotlarga ko‘ra, raqamli innovatsiyalar nafaqat yangi mahsulot va xizmatlar yaratish, balki biznes jarayonlari va boshqaruv tizimlarini tubdan o‘zgartirish imkonini beradi[34].

Zamonaviy ilmiy qarashlarda raqamli innovatsiyalar iqtisodiy samaradorlikni oshirish, xarajatlarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirishning muhim omili sifatida baholanadi. Ayniqsa, sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data) va bulutli texnologiyalar asosida yaratilayotgan innovatsiyalar jamiyat rivojiga sezilarli ta’sir ko‘rsatmoqda[35].

Shu sababli, raqamli innovatsiyalarni nazariy va amaliy jihatdan o‘rganish bugungi kunda dolzarb ilmiy masalalardan biri hisoblanadi.

Mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi — raqamli innovatsiyalar tushunchasi, ularning nazariy asoslari va zamonaviy jamiyatdagi ahamiyatini ilmiy jihatdan tahlil qilishdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

- raqamli innovatsiya tushunchasining mohiyatini aniqlash;
- innovatsiya nazariyalarining evolyutsiyasini o‘rganish;
- raqamlashtirish va innovatsiya o‘rtasidagi bog‘liqlikni tahlil qilish;
- raqamli innovatsiyalarning iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatini asoslash.

Raqamli innovatsiyalar tushunchasining nazariy asoslari

Ilmiy adabiyotlarda raqamli innovatsiya turli xil yondashuvlar asosida izohlanadi. Umumiy ma’noda, u raqamli texnologiyalar yordamida yangi mahsulot, xizmat, jarayon yoki biznes model yaratish jarayonidir[36].

Nambisan va boshqalar (2017) ta’rifiga ko‘ra, raqamli innovatsiya — bu raqamli texnologiyalar asosida yangi bozor takliflari, biznes jarayonlari yoki modellarni yaratishdir. Boshqa tadqiqotchilar esa uni “raqamli va jismoniy komponentlarni qayta kombinatsiya qilish orqali yangi qiymat yaratish jarayoni” sifatida talqin qiladi[37].

Shuningdek, raqamli innovatsiyalar:

- mahsulot innovatsiyasi (yangi xizmatlar),
- jarayon innovatsiyasi (ishlab chiqarish usullarini takomillashtirish),
- biznes model innovatsiyasi (yangi biznes yondashuvlari) ko‘rinishlarida namoyon bo‘ladi.

Demak, raqamli innovatsiya — bu faqat texnologik yangilik emas, balki

[34] **tandfonline.com**
[35] **sciencedirect.com**
[36] **BSBI**
[37] **CBS Research Portal**

iqtisodiy va ijtimoiy qiymat yaratishga qaratilgan kompleks jarayondir.

Innovatsiya nazariyasi ilk bor iqtisodchi Joseph Schumpeter tomonidan asoslab berilgan. U innovatsiyani iqtisodiy rivojlanishning asosiy omili sifatida ko‘rib, “yangi kombinatsiyalar yaratish” jarayoni sifatida izohlagan.

Keyingi davrda innovatsiya nazariyalari quyidagi bosqichlarda rivojlandi:

- Chiziqli model — innovatsiya ilmiy tadqiqotlardan ishlab chiqarishga o‘tadi;
- Interaktiv model — innovatsiya turli subyektlar o‘rtasidagi hamkorlik natijasida yuzaga keladi;
- Tarmoq va ekotizim modeli — innovatsiya ochiq tizimlarda, platformalar va hamkorlik asosida shakllanadi.

Zamonaviy ilmiy yondashuvlarda innovatsiya jarayoni murakkab, ko‘p bosqichli va doimiy rivojlanib boruvchi tizim sifatida qaraladi. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar innovatsiya jarayonining tezligi va ko‘lamini keskin oshiradi.

Raqamlashtirish (digitalization) va innovatsiya o‘zaro chambarchas bog‘liq tushunchalardir. Raqamlashtirish yangi texnologiyalarni joriy etish orqali mavjud jarayonlarni optimallashtirsa, raqamli innovatsiya ushbu texnologiyalar asosida yangi qiymat yaratadi.

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya innovatsiya jarayonining asosiy katalizatori hisoblanadi. Ya’ni, tashkilotlar raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish imkoniga ega bo‘ladi[38].

Bundan tashqari, raqamlashtirish:

- innovatsiya tezligini oshiradi,
- yangi biznes modellarni shakllantiradi,
- global hamkorlik imkoniyatlarini kengaytiradi.

Raqamli innovatsiyalar esa o‘z navbatida raqamli transformatsiyani chuqurlashtiradi va uni yanada rivojlantiradi. Shu jihatdan ular o‘zaro bog‘liq va bir-birini to‘ldiruvchi jarayonlar hisoblanadi.

Quyida siz so‘ragan bo‘limlar ilmiy-uslubda, keng va manbalarga tayangan holda yoritib berildi:

Raqamli innovatsiyalarning turlari va shakllari

Raqamli innovatsiyalar turli sohalarda qo‘llanilishi va funksional xususiyatlariga qarab bir necha turlarga bo‘linadi. Ular texnologik, tashkiliy va ijtimoiy jihatdan kompleks tizimni tashkil etadi.

Texnologik innovatsiyalar raqamli innovatsiyalarning asosiy yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ular zamonaviy axborot texnologiyalariga asoslanadi.

Artificial Intelligence (sun’iy intellekt) tizimlari katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish, qaror qabul qilish va avtomatlashtirish imkonini beradi. Tadqiqotlarga ko‘ra, AI ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Internet of Things (IoT) qurilmalar o‘rtasida ma’lumot almashinuvi orqali real vaqt monitoringini ta’minlaydi. Bu sanoat, qishloq xo‘jaligi va sog‘liqni saqlash sohalarida keng qo‘llanilmoqda.

---

[38] **MDPI**

Big Data texnologiyalari katta hajmdagi ma’lumotlarni qayta ishlash va tahlil qilish orqali strategik qarorlar qabul qilishni osonlashtiradi. Ilmiy tadqiqotlar bu texnologiyalar innovatsion rivojlanishning muhim drayveri ekanini ko‘rsatadi[39].

Raqamli innovatsiyalar biznes jarayonlarini optimallashtirish va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Korxonalar raqamli texnologiyalar orqali:

- ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtiradi,
- mijozlar bilan aloqani yaxshilaydi,
- xarajatlarni kamaytiradi.

Masalan, elektron tijorat platformalari va raqamli marketing vositalari biznes modelini tubdan o‘zgartirdi. Tadqiqotlarga ko‘ra, raqamli transformatsiya kompaniyalarning raqobatbardoshligini oshiruvchi asosiy omillardan biridir[40].

Ta’lim sohasida raqamli innovatsiyalar o‘quv jarayonini zamonaviylashtirishga xizmat qiladi. Onlayn ta’lim platformalari, virtual laboratoriyalar va adaptiv o‘qitish tizimlari ta’lim samaradorligini oshiradi.

Ijtimoiy sohada esa raqamli innovatsiyalar sog‘liqni saqlash, ijtimoiy xizmatlar va kommunikatsiya tizimlarini rivojlantiradi. Masalan, telemeditsina va elektron hukumat xizmatlari aholiga xizmat ko‘rsatishni yengillashtiradi.

Ilmiy manbalarda bu innovatsiyalar jamiyatda teng imkoniyatlar yaratish va xizmatlar sifatini oshirishga xizmat qilishi ta’kidlanadi[41].

Platforma asosidagi innovatsiyalar raqamli iqtisodiyotning eng muhim elementlaridan biridir. Ular turli foydalanuvchilarni yagona tizimga birlashtiradi va qiymat yaratadi.

Masalan, raqamli platformalar (Uber, Amazon, Coursera) xizmat ko‘rsatuvchi va iste’molchilarni bog‘laydi. Ekotizim yondashuvi esa turli tashkilotlar, ishlab chiquvchilar va foydalanuvchilar o‘rtasidagi hamkorlikni ta’minlaydi.

Tadqiqotlarga ko‘ra, platforma iqtisodiyoti innovatsiyalarni tezlashtiradi va yangi bozorlarni shakllantiradi[42].

Raqamli innovatsiyalarning ahamiyati va ta’siri

Raqamli innovatsiyalar iqtisodiyot va jamiyat rivojiga kompleks ta’sir ko‘rsatadi.

Raqamli innovatsiyalar iqtisodiy o‘sishning muhim omili hisoblanadi. Ular:

- ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi,
- yangi ish o‘rinlarini yaratadi,
- innovatsion iqtisodiyot shakllanishiga xizmat qiladi.

Tadqiqotlarga ko‘ra, raqamli texnologiyalarni joriy etgan mamlakatlarda YAIM o‘sish sur’ati yuqori bo‘ladi (OECD, 2020).

Ta’lim tizimida raqamli innovatsiyalar yangi o‘qitish usullarini joriy etadi. Onlayn ta’lim, masofaviy o‘qitish va raqamli platformalar bilim olish imkoniyatini kengaytiradi.

Shuningdek, adaptiv o‘qitish tizimlari har bir o‘quvchiga individual yondashuvni ta’minlaydi. Bu esa ta’lim sifatini oshirishga xizmat qiladi (Means va

[39] **Zawacki-Richter va boshq., 2019;**
[40] **Bharadwaj va boshq., 2013**
[41] **Selwyn, 2016**
[42] **Parker, Van Alstyne, 2016**

boshq., 2013).

Raqamli innovatsiyalar ijtimoiy hayotning barcha jabhalarini qamrab oladi. Ular:

- kommunikatsiyani tezlashtiradi,
- xizmat ko‘rsatish sifatini oshiradi,
- ijtimoiy integratsiyani kuchaytiradi.

Masalan, ijtimoiy tarmoqlar va raqamli xizmatlar odamlar o‘rtasidagi aloqalarni yanada qulaylashtirdi.

Davlat boshqaruvida raqamli innovatsiyalar elektron hukumat (e-government) tizimlari orqali namoyon bo‘ladi. Bu tizimlar:

- davlat xizmatlarini avtomatlashtiradi,
- byurokratiyani kamaytiradi,
- shaffoflikni oshiradi.

Tadqiqotlarga ko‘ra, raqamli davlat boshqaruvi korrupsiyani kamaytirish va xizmatlar sifatini oshirishda muhim vosita hisoblanadi[43].

Raqamli innovatsiyalar samaradorlikni oshiradi, jarayonlarni avtomatlashtiradi va resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi. Shuningdek, ular tezkorlikni ta’minlab, qaror qabul qilish va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini jadallashtiradi. Moslashuvchanlik esa tashkilotlarga bozor o‘zgarishlariga tez moslashish imkonini yaratadi[44].

Asosiy muammolar qatoriga kiberxavfsizlik tahdidlari, ma’lumotlar himoyasi va raqamli tengsizlik kiradi. Internet va texnologiyalardan foydalanish imkoniyatidagi tafovutlar ijtimoiy-iqtisodiy farqlarni kuchaytirishi mumkin.

Raqamli innovatsiyalar bilan bog‘liq risklar texnologik, huquqiy va ijtimoiy xarakterga ega. Ularni kamaytirish uchun kiberxavfsizlikni kuchaytirish, huquqiy tartibga solish va raqamli savodxonlikni oshirish muhim hisoblanadi.

Estoniya va Singapur kabi davlatlarda raqamli davlat boshqaruvi va “aqlli” texnologiyalar keng joriy etilgan. Bu xizmatlar tezkorligi va shaffofligini oshiradi.

Raqamli iqtisodiyot yetakchilari kuchli infratuzilma, inson kapitali va platforma-ekotizim yondashuviga tayanadi. O‘zbekistonda raqamli iqtisodiyot va sun’iy intellektni rivojlantirish bo‘yicha strategiyalar qabul qilingan bo‘lib, IT Park va elektron hukumat tizimi rivojlanmoqda. AI texnologiyalari ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishda samaradorlikni oshirib, inson omilini kamaytiradi. Platforma va ekotizimlar orqali yangi biznes modellar va xizmatlar shakllanadi. Metaverse va blockchain texnologiyalari ta’lim, moliya va boshqaruv sohalarida yangi imkoniyatlar yaratadi, ammo ularni tartibga solish zarur.

Quyida siz uchun qisqa, ilmiy uslubdagi xulosa va takliflar hamda foydalanilgan adabiyotlar tayyorlandi:

Xulosa va takliflar. Mazkur tadqiqot natijalariga ko‘ra, raqamli innovatsiyalar zamonaviy iqtisodiyot va jamiyat rivojining muhim omili hisoblanadi. Ular ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilash va boshqaruv tizimlarini takomillashtirishda muhim rol o‘ynaydi. Raqamli innovatsiyalar ta’lim, biznes va davlat boshqaruvi sohalarida

[43] **World Bank, 2021**

keng qo‘llanilib, yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Shu bilan birga, kiberxavfsizlik, raqamli tengsizlik va raqamli savodxonlik darajasi bilan bog‘liq muammolar mavjudligi aniqlandi.

Takliflar

- Raqamli infratuzilmani yanada rivojlantirish va internet qamrovini kengaytirish;
- Aholining raqamli savodxonligini oshirish bo‘yicha ta’lim dasturlarini joriy etish;
- Kiberxavfsizlikni kuchaytirish va ma’lumotlarni himoya qilish tizimlarini takomillashtirish;
- Sun’iy intellekt va innovatsion texnologiyalarni ta’lim hamda ishlab chiqarishga keng joriy etish;
- Raqamli tengsizlikni kamaytirish maqsadida hududlar o‘rtasidagi tafovutlarni qisqartirish;
- Davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish orqali innovatsion ekotizimni rivojlantirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. OECD. *Digital Economy Outlook 2024.*
2. World Bank. *Digital Development Reports.*
3. UNCTAD. *Digital Economy Report 2024.*
4. Zawacki-Richter O. et al. *Artificial Intelligence in Higher Education.* (2019)
5. Bharadwaj A. et al. *Digital Business Strategy.* (2013)
6. Parker G., Van Alstyne M. *Platform Revolution.* (2016)
7. Selwyn N. *Education and Technology.* (2016)
8. Means B. et al. *Evaluation of Online Learning.* (2013)
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining sun’iy intellektni rivojlantirish strategiyasi (2024)
10. IT Park Uzbekistan rasmiy manbalari

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

MEHMONXONA XO‘JALIGIDA XODIMLARNI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INTEGRAL KO‘RSATKICHLARI TIZIMI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish samaradorligini baholash masalalari yoritilgan. Tadqiqotda inson resurslarini boshqarish samaradorligini aniqlashda alohida ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda ularni yagona integral tizimga birlashtirish zarurati asoslab berilgan. Integral ko‘rsatkichlar tizimi mehmonxona korxonalarida kadrlar boshqaruvi holatini kompleks baholash, boshqaruv qarorlarining sifatini oshirish hamda xizmatlar raqobatbardoshligini ta’minlash imkonini berishi ilmiy jihatdan asoslangan.*

Kalit so‘zlar: *mehmonxona xo‘jaligi, inson resurslari, xodimlarni boshqarish, samaradorlik, integral ko‘rsatkichlar, HR-boshqaruv.*

Аннотация. *В данной тезисе освещаются вопросы оценки эффективности управления персоналом в гостиничном хозяйстве. В исследовании обоснована необходимость объединения отдельных показателей эффективности управления человеческими ресурсами в единую интегральную систему. Система интегральных показателей позволяет комплексно оценивать состояние управления кадрами в гостиничных предприятиях, повышать качество управленческих решений и обеспечивать конкурентоспособность предоставляемых услуг, что подтверждено с научной точки зрения.*

Ключевые слова: *гостиничное хозяйство, человеческие ресурсы, управление персоналом, эффективность, интегральные показатели, HR-менеджмент.*

Abstract. *This thesis addresses the issues of evaluating employee management efficiency in the hotel industry. The study substantiates the need to combine individual indicators of human resource management effectiveness into a unified integral system. The integral indicator system enables a comprehensive assessment of the personnel management status in hotel enterprises, improves the quality of managerial decisions, and ensures the competitiveness of services, which is scientifically justified.*

Keywords: *hotel industry, human resources, employee management, efficiency, integral indicators, HR management.*

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida mehmonxona xo‘jaligining barqaror rivojlanishi ko‘p jihatdan inson resurslarini boshqarish tizimining samaradorligiga bog‘liqdir. Mehmonxona xizmatlarining o‘ziga xos xususiyati shundan iboratki, xizmat sifati bevosita xodimlarning kasbiy malakasi, motivatsiyasi va mehnat unumdorligi bilan belgilanadi. Shu bois xodimlarni boshqarish samaradorligini baholash masalasi muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Amaliyotda xodimlarni boshqarish samaradorligi ko‘pincha alohida ko‘rsatkichlar - mehnat unumdorligi, xodimlar aylanishi, ish haqi samaradorligi, xizmat sifati yoki xodimlar qoniqish darajasi orqali baholanadi. Biroq bunday yondashuv mehmonxona xo‘jaligida kadrlar boshqaruvining umumiy holatini to‘liq aks ettira olmaydi. Shu sababli turli ko‘rsatkichlarni yagona tizimga birlashtiruvchi integral baholash mexanizmini ishlab chiqish dolzarb hisoblanadi.

Integral ko‘rsatkichlar tizimi iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy omillarni qamrab olgan holda xodimlarni boshqarish samaradorligini kompleks baholash imkonini beradi(1-jadval).

1-jadval

Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish samaradorligini baholashning integral ko‘rsatkichlari modeli

Ko‘rsatkich	Formula	Izoh
Xodimlarning mehnat unumdorligi (U)	$U = \frac{Q_{ish}}{T_{soat}}$	Q_{ish} - bajarilgan ish hajmi (xizmatlar soni, mijozlarga ko‘rsatgan xizmatlar), T_{soat} - xodimning ishlagan umumiy soatlari

Xodimlar aylanishi koeffitsienti (A)	$A = \frac{N_{tark}}{N_{o\prime rta}} \cdot 100\%$	N_{tark} - davr mobaynida ishni tark etgan xodimlar soni, $N_{o\prime rta}$ - davr boshidagi va oxiridagi xodimlar sonining o‘rtacha qiymati
Xodimlar qoniqish va motivatsiya indeksi (M)	–	Anketalar, intervyular va baholash tizimlari orqali olinadi, 0–1 oralin’ida normallashtiriladi
Kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish samaradorligi (T)	$T = \frac{N_{malaka\ 0sh}}{N_{umuniy}}$	$N_{malaka\ 0sh}$ - davr mobaynida malakasini oshirgan xodimlar soni, N_{umuniy} - umumiy xodimlar soni
Xizmat sifati indeksi (Q)	$Q = \frac{\text{Mijozlar qoniqish ba}}{\text{Maksimal ball}}$	0–1 oralin’ida normallashgan bo‘lishi mumkin
Integral ko‘rsatkich (I)	$I = w_1U + w_2(1 - A) + w_3M + w_4T + w_5Q$	$w_{1,}w_{2,}w_{3,}w_4\ w_5$ - har bir ko‘rsatkichning vaznlari, shart: $(w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5 = 1)$ 1-A - xodimlar ketishi kamaygani samaradorlikni oshiradi

Ushbu tizim tarkibiga mehnat unumdorligi darajasi, xodimlar aylanishi koeffitsienti, kadrlar tayyorlash va rivojlantirish samaradorligi, xodimlar motivatsiyasi va qoniqish darajasi, shuningdek, xizmat sifati bilan bog‘liq ko‘rsatkichlar kiritilishi maqsadga muvofiqdir. Har bir ko‘rsatkichning nisbiy ahamiyatini hisobga olgan holda ularni integrallash mehmonxona korxonasida inson resurslarini boshqarish holatini aniq baholashga xizmat qiladi.

Xulosa qilib shuni ta’kidlash kerakki, mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish samaradorligini baholash mehmonxonaning umumiy faoliyat samaradorligi va mijozlar qoniqish darajasi bilan bevosita bog‘liqdir. Xodimlar ish faoliyatining sifatli va tizimli baholanishi rahbariyatga xodimlarning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, ularning ish unumdorligini oshirish hamda xizmat sifatini yaxshilash imkonini beradi.

Integral ko‘rsatkichlar tizimi xodimlarning individual va jamoaviy ish faoliyatini bir nechta parametrlar bo‘yicha baholashga asoslangan kompleks yondashuv bo‘lib, xizmat sifati, mijozlar qoniqishi, ish unumdorligi, intizom va jamoaviy ishga hissa kabi indikatorlarni o‘z ichiga oladi. Bunday tizim xodimlarni ob’ektiv baholash, rag‘batlantirish mexanizmlarini samarali qo‘llash va resurslardan optimal foydalanish imkonini beradi.

Amaliy tajribalar shuni ko‘rsatadiki, integral ko‘rsatkichlar tizimi joriy etilgan mehmonxonalarda xodimlarning ish samaradorligi sezilarli darajada oshadi, mijozlar qoniqishi yaxshilanadi va xodimlarning motivatsiyasi ortadi. Shu bilan birga, tizim rahbariyatga strategik qarorlar qabul qilishda aniq ma’lumotlar bazasini taqdim etadi.

Yuqorida keltirib o‘tilgan ma’lumotlarga asoslani quyidagi takliflarni ishlab chiqdik:

Birinchidan, integral ko‘rsatkichlar tizimini joriy etish, buning natijasida xodimlar faoliyatini baholash uchun xizmat sifati, mijozlar qoniqishi, ish

unumdorligi, intizom va jamoaviy ishga hissa kabi bir nechta indikatorlarni ishlab chiqish va ularga tegishli vazn berish orqali umumiy bahoni aniqlash.

Ikkinchidan, baholash jarayonini raqamlashtirish orqali xodimlarning ish faoliyatini elektron tizim orqali kuzatish va tahlil qilish, natijalarni real vaqt rejimida rahbariyat va xodimlar bilan baham ko‘rish.

Uchinchidan, motivatsiya va rag‘batlantirishni kuchaytirish borasida integral ko‘rsatkichlar natijalariga asoslangan bonuslar, mukofotlar va individual treninglarni joriy etish, xodimlarni ish faoliyatini oshirishga rag‘batlantirish.

To‘rtinchidan, tizim samaradorligini muntazam tahlil qilib, indikatorlarni yangilash, xodimlar fikr-mulohazalarini hisobga olib baholash jarayonini yanada adolatli qilish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm yo‘nalishidagi islohotlarni yanada jadallashtirish va sohada davlat boshqaruvi tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori, 27.07.2023 yildagi PQ-238-sonli qarori.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm to‘g‘risida”gi Qonuni. Yangi tahriri. O‘RQ-549-son-T.: 2019 yil 18 iyulv O‘zbekiston Respublikasining “turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 2-dekabrdagi PF-4861-sonli Farmoni.
4. Kattakishiyev B., Mamayusupov I., Strategik menejment. I qism: O‘quv qo‘llanma. - qayta ishlangan va to‘ldirilgan 2-nashri. Jizzax, JizPI 2020.- 216 b.
5. Strategik Management - Text & Cases, 12th Edition Gregory Dess, Gerry McNamara, Alan ELsner, Seung-Hyun Lee 2021, New-York, 820 p.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

KORXONA BOSHQARUVI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA LIDERLIK KONSEPSIYALARINING ROLI

Annotatsiya. *Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar faoliyatini samarali tashkil etish va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bunda liderlik konsepsiyalari korxona boshqaruvi samaradorligini oshirishda muhim nazariy va amaliy vosita sifatida namoyon bo‘ladi. Mazkur maqolada korxona boshqaruvida liderlik konsepsiyalarining mazmuni, ularning shakllanish bosqichlari hamda boshqaruv samaradorligiga ta’siri tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *liderlik, liderlik konsepsiyalari, boshqaruv samaradorligi, menejment, transformatsion liderlik, korxona boshqaruvi.*

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar faoliyatini samarali boshqarish masalasi iqtisodiy rivojlanishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Raqobatning kuchayishi, ishlab chiqarish jarayonlarining murakkablashuvi hamda innovatsion rivojlanish talablari korxona boshqaruv tizimini doimiy ravishda

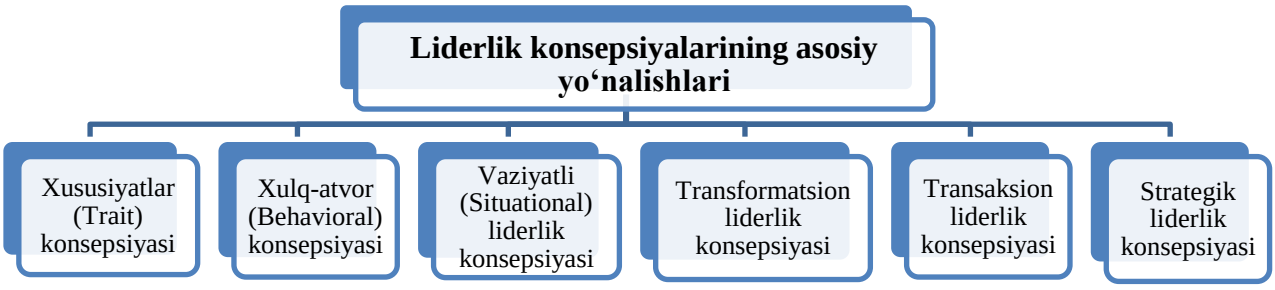
takomillashtirib borishni taqozo etadi. Bunday sharoitda boshqaruv jarayonida inson omilining roli ortib bormoqda.

Korxona boshqaruvida liderlik konsepsiyalari aynan shu jarayonda muhim ahamiyat kasb etadi. Liderlik tashkilot maqsadlariga erishish yo‘lida jamoani birlashtirish, xodimlarni rag‘batlantirish va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishga xizmat qiluvchi muhim boshqaruv instrumentidir. Zamonaviy menejment nazariyalarida liderlik nafaqat boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish vositasi, balki tashkilot rivojlanishining strategik omili sifatida qaraladi.

Liderlik konsepsiyalarining shakllanishi menejment fanining rivojlanishi bilan uzviy bog‘liqdir. XX asrning o‘rtalaridan boshlab olimlar liderlik fenomenini turli nazariy yondashuvlar asosida o‘rganib kelmoqda. Jumladan, shaxsiy sifatlar nazariyasi, xulq-atvor nazariyasi, vaziyatli liderlik konsepsiyasi hamda transformatsion liderlik nazariyalari ilmiy tadqiqotlarning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Mazkur maqolaning maqsadi korxona boshqaruvi samaradorligini oshirishda liderlik konsepsiyalarining nazariy asoslarini o‘rganish hamda ularning amaliy ahamiyatini tahlil qilishdan iborat.

Korxona faoliyatini samarali boshqarish ko‘p jihatdan rahbarning liderlik salohiyatiga bog‘liq. Zamonaviy menejment nazariyasi rahbarni faqat boshqaruvchi emas, balki jamoani maqsad sari yetaklovchi lider sifatida talqin qiladi. Shu sababli korxona boshqaruvida turli liderlik konsepsiyalari shakllangan bo‘lib, ular tashkilotning strategik rivojlanishini ta’minlash, inson resurslarini samarali boshqarish va innovatsion muhit yaratishga xizmat qiladi. Ilmiy adabiyotlarda liderlik konsepsiyalarining bir necha asosiy yo‘nalishlari ajratib ko‘rsatiladi(1-chizma).



1-chizma. Liderlik konsepsiyalarining asosiy yo‘nalishlari

Liderlikning eng dastlabki nazariyalaridan biri bo‘lgan xususiyatlar konsepsiyasi liderlik qobiliyati shaxsning tun’ma yoki rivojlangan individual sifatlariga bog‘liq ekanligini ta’kidlaydi. Ushbu nazariyaga ko‘ra, muvaffaqiyatli liderlar boshqalardan farq qiluvchi muayyan fazilatlarga ega bo‘ladi. Bular qatoriga strategik fikrlash, tashabbuskorlik, mas’uliyat, qat’iyatlilik, kommunikativlik va intellektual salohiyat kiradi. Korxona boshqaruvida bunday rahbarlar jamoaga kuchli motivatsiya berish, murakkab vaziyatlarda tezkor qaror qabul qilish hamda tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi.

Xulq-atvor konsepsiyasi liderlikni shaxsiy sifatlar bilan emas, balki rahbarning jamoaga nisbatan tutgan boshqaruv uslubi bilan izohlaydi. Ushbu nazariya asosida liderlikning ikki asosiy yo‘nalishi ajratiladi:

- vazifaga yo‘naltirilgan boshqaruv;
- inson omiliga yo‘naltirilgan boshqaruv.

Vazifaga yo‘naltirilgan rahbarlar ishlab chiqarish natijalari va samaradorlikka e’tibor qaratadi. Inson omiliga yo‘naltirilgan rahbarlar esa xodimlarning ehtiyojlari, motivatsiyasi va jamoaviy muhitni rivojlantirishga ko‘proq ahamiyat beradi. Zamonaviy korxonalarda ushbu ikki yondashuvning muvozanati samarali boshqaruvning muhim sharti hisoblanadi.

Vaziyatli liderlik nazariyasiga ko‘ra, yagona universal liderlik uslubi mavjud emas. Rahbar o‘z boshqaruv uslubini tashkilotdagi vaziyat, jamoaning malakasi, tashqi muhit omillari va strategik maqsadlarga mos ravishda tanlashi lozim. Masalan, yangi tashkil etilgan jamoada rahbar ko‘proq nazoratga asoslangan boshqaruv uslubini qo‘llashi mumkin. Tajribali va mustaqil ishlaydigan jamoalarda esa delegatsiya va ishonchga asoslangan boshqaruv samaraliroq bo‘ladi. Ushbu yondashuv korxona boshqaruvida moslashuvchanlik va samaradorlikni ta’minlaydi.

Transformatsion liderlik zamonaviy menejment nazariyasida eng muhim yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Bu konsepsiya rahbarning xodimlarni ilhomlantirish, ularda yangi g‘oyalar va innovatsion fikrlashni shakllantirish orqali tashkilot faoliyatini yangi bosqichga olib chiqish qobiliyatiga asoslanadi.

Transformatsion liderlar quyidagi xususiyatlar bilan ajralib turadi:

- strategik kelajakni ko‘ra bilish;
- innovatsion tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlash;
- xodimlarning shaxsiy rivojlanishiga yordam berish;
- korxona madaniyatini shakllantirish.

Bunday liderlik modeli ayniqsa raqobat kuchli bo‘lgan zamonaviy iqtisodiyot sharoitida muhim ahamiyatga ega.

Transaksion liderlik konsepsiyasi rahbar va xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro manfaatli munosabatlarga asoslanadi. Bu yondashuvda rahbar xodimlarning mehnatini rag‘batlantirish yoki jazolash tizimi orqali boshqaradi. Masalan, yuqori natijaga erishgan xodimlar moddiy mukofot bilan rag‘batlantiriladi, belgilangan vazifani bajarmagan xodimlar esa ma’lum intizomiy choralar bilan tartibga solinadi. Ushbu model ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish, aniq maqsadlarga erishish va intizomni ta’minlashda samarali hisoblanadi.

Strategik liderlik korxonaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida rahbarning faol rolini nazarda tutadi. Strategik liderlar tashkilotning ichki resurslari va tashqi muhit omillarini chuqur tahlil qiladi hamda raqobat ustunligini ta’minlovchi boshqaruv qarorlarini qabul qiladi. Bunda korxona resurslaridan samarali foydalanish, innovatsiyalarni joriy etish, raqamli texnologiyalarni qo‘llash va barqaror rivojlanish tamoyillarini amalga oshirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona boshqaruvi samaradorligi ko‘p jihatdan rahbarning liderlik salohiyati va qo‘llayotgan boshqaruv

konsepsiyalariga bog‘liq. Liderlik konsepsiyalari tashkilot ichida samarali boshqaruv muhitini yaratish, inson resurslaridan oqilona foydalanish hamda strategik maqsadlarga erishish jarayonida muhim rol o‘ynaydi. Shu sababli menejment nazariyasida liderlik konsepsiyalarining korxona boshqaruvi samaradorligiga ta’siri alohida ilmiy yo‘nalish sifatida o‘rganildi.

Birinchidan, liderlik konsepsiyalarining asosiy ta’sir yo‘nalishlaridan biri korxonaning strategik rivojlanishini ta’minlashdir. Kuchli liderlar korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini aniq belgilaydi va tashkilot resurslarini ushbu maqsadlarga yo‘naltiradi. Natijada korxona tashqi bozor sharoitlariga tez moslashadi va raqobatbardoshligini oshiradi.

Ikkinchidan, korxona boshqaruvida liderlik konsepsiyalarining eng muhim ta’sirlaridan biri xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishdir. Lider rahbar jamoada ijobiy psixologik muhit yaratish, xodimlarni rag‘batlantirish va ularning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash orqali tashkilot samaradorligini oshiradi. Natijada xodimlar o‘z ishiga mas’uliyat bilan yondashadi va korxona faoliyatida faol ishtirok etadi.

Uchinchidan, liderlik konsepsiyalari boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining samaradorligiga ham sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Samarali liderlar muammolarni kompleks tahlil qiladi, jamoaning fikrini inobatga oladi va optimal qarorlar qabul qiladi. Bu esa korxona faoliyatida risklarni kamaytirish va boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

To‘rtinchidan, innovatsion faoliyat zamonaviy korxonalarning raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Liderlik konsepsiyalarining, ayniqsa transformatsion liderlik modelining muhim jihati shundaki, u xodimlarni yangi g‘oyalar ishlab chiqishga undaydi. Natijada korxona samaradorligi va mahsulot sifatining oshishi ta’minlanadi.

Beshinchidan, korxona boshqaruvi samaradorligi ko‘p jihatdan tashkilot ichidagi madaniyatga bog‘liq. Liderlik konsepsiyalari jamoada o‘zaro ishonch, hamkorlik va mas’uliyat muhitini shakllantirish orqali korxona ichki boshqaruv tizimini mustahkamlaydi. Bu esa tashkilot ichida barqaror va samarali boshqaruv tizimini yaratadi.

Oltinchidan, liderlik konsepsiyalarining samarali qo‘llanilishi korxonaning moliyaviy natijalariga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Xodimlar samaradorligining oshishi, innovatsion faoliyatning rivojlanishi hamda strategik boshqaruvning takomillashuvi natijasida korxonaning rentabellik darajasi va ishlab chiqarish hajmi ortadi.

Korxona boshqaruvi samaradorligini oshirishda liderlik konsepsiyalari muhim nazariy va amaliy ahamiyatga ega. Liderlikning turli yondashuvlari rahbarlarga tashkilotni samarali boshqarish, inson resurslaridan maksimal darajada foydalanish hamda innovatsion rivojlanishni ta’minlash imkonini beradi. Shu sababli zamonaviy korxonalarda liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish va ilg‘or liderlik konsepsiyalarini boshqaruv amaliyotiga joriy etish korxona samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Robbins S.P., Coulter M. **Management**. – New Jersey: Pearson Education, 2018. – 368–392-betlar.
2. Yukl G. **Leadership in Organizations.** – New York: Pearson Education, 2013. – 45–72-betlar.
3. Northouse P.G**. Leadership: Theory and Practice.** – Thousand Oaks: Sage Publications, 2019. – 56–95-betlar.
4. Daft R.L. **Management.** – Boston: Cengage Learning, 2016. – 470–498-betlar.
1. Bass B. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York: Free Press, 1985. – 256 p.
2. Kotter J. Leading Change. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 194 p.
3. Stogdill R. Handbook of Leadership. – New York: Free Press, 1974. – 613 p.
4. Vahobov A., Xolmo‘minov Sh. Menejment. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019. – 320 b.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

MEHMONXONA XIZMATLARI SIFATINI BAHOLASH VA BOSHQARISHDA SERVQUAL MODELIDAN FOYDALANISH MEXANIZMI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda mehmonxona xizmatlari sifatini baholash va boshqarishda SERVQUAL modelidan foydalanish mexanizmlari tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida xizmat sifati ko‘rsatkichlari mijoz kutgan natijalar va real xizmat tajribasi o‘rtasidagi tafovut asosida baholanadi.*

Kalit so‘zlar: *mehmonxona xo‘jaligi, xizmat sifati, SERVQUAL modeli, mijoz qoniqishi, xizmatlar marketingi, turizm iqtisodiyoti.*

Bugungi kunda turizm va mehmonxona industriyasida raqobatning kuchayishi xizmatlar sifatini boshqarishning ilmiy asoslangan metodlarini qo‘llashni talab etadi. Mehmonxona xizmatlari iqtisodiyotning xizmat ko‘rsatish sektoriga kiradi va bu sohada mijoz qoniqishi korxona raqobatbardoshligini belgilovchi muhim omil hisoblanadi.

Hozirgi globallashuv jarayonida turizm va mehmonxona xo‘jaligi iqtisodiyotning muhim tarmoqlaridan biri hisoblanadi. Mehmonxona xizmatlari sifati nafaqat mijoz qoniqishiga, balki korxonaning raqobatbardoshligi va iqtisodiy samaradorligiga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun xizmat sifatini samarali boshqarish mehmonxona boshqaruvining muhim strategik yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Xizmat sifatini baholashda eng ko‘p qo‘llaniladigan usullardan biri - **SERVQUAL** modeli bo‘lib, u birinchi marta marketing sohasida A**.** Parasuraman, V. Zeithaml va L. Berry tomonidan ishlab chiqilgan. Mazkur model xizmat sifati

darajasini mijoz kutgan natijalar(Expectation) va real tajriba(Perception) o‘rtasidagi tafovut orqali aniqlaydi.

SERVQUAL modeli xizmat sifatini baholashda quyidagi besh asosiy o‘lchovdan foydalanadi:

O‘lchov	**Mazmuni**
Tangibility **(Moddiylik)**	Mehmonxona binosi, interyer, jihozlar va xodimlarning tashqi ko‘rinishi sifatli va qulay bo‘lishi. Misol uchun, lobi toza, xonalar zamonaviy jihozlangan, xodimlar professional kiyimda
Reliability (**Ishonchlilik**)	Xizmatni va’da qilingan darajada ishonchli bajarish. Xonalar belgilangan vaqtda tayyor bo‘lishi, buyurtmalar va xizmatlar birinchi urinishda to‘g‘ri bajarilishi. Misol uchun, mijoz 15:00 da ro‘yxatga olinishi kerak, xonasi aynan shu vaqtda tayyor bo‘ladi.
Responsiveness **(Javobgarlik)**	Mijozlarga tezkor xizmat ko‘rsatish. Masalan, buyurtmalarni tezkor yetkazib berish, shikoyat va muammolarga darhol javob berish.
Assurance **(Kafolat/Ishonch)**	Xodimlar bilimli va muloyim bo‘lishi, mijozga xavfsizlik va ishonch berish. Masalan, resepsionist mijozning shaxsiy ma’lumotlarini maxfiy saqlash va barcha savollarga aniq javob berish.
Empathy **(Mijozga individual yondashuv)**	Mijozning individual ehtiyojlarini tushunish va unga moslashish. Masalan, maxsus dietaga ega mijozga restoran menyusida yordam berish, xonaga shaxsiy so‘rovlar asosida xizmat ko‘rsatish.

Xizmat sifati quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$SQ = P - E$$

Bu yerda:

SQ *- xizmat sifati ko‘rsatkichi;*

P *- mijozning real xizmat tajribasi;*

E *- mijozning kutgan xizmat darajasi.*

Agar natija musbat bo‘lsa, xizmat sifati yuqori hisoblanib, manfiy bo‘lsa, xizmat sifati past deb baholanadi.

Mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarishda SERVQUAL modelini qo‘llash quyidagi bosqichlarda amalga oshiriladi:

1. Mijozlar so‘rovini tashkil etiladi (anketa orqali ma’lumot yin’ish).
2. Kutish va real xizmat bahosi aniqlanadi
3. SERVQUAL tafovuti hisoblaniladi
4. Muammoli xizmat ko‘rsatkichlari aniqlaniladi.
5. Provardida, sifatni oshirish bo‘yicha strategiyalar ishlab chiqiladi.

Ushbu mexanizm mehmonxona boshqaruvida mijozga yo‘naltirilgan boshqaruv modelini shakllantirish imkonini beradi.

“Sunrise Hotel” mehmonxonasi o‘z xizmat sifatini baholamoqchi. Tadqiqot davomida shartli ravishda 100 nafar mehmon o‘rtasida anketa so‘rovi 5 ta RATER

o‘lchovi bo‘yicha **kutilmalar(E)** va **idrok (P)** baholari 1-5 oralin’ida yin’ilgan. Natijalar quyidagi jadvalda keltirilgan.

SERVQUAL ko‘rsatkichi	**Kutish (E)**	**Tajriba (P)**	**Farq (P-E)**
Tangibility (Moddiylik)	4.5	4.2	-0.3
Reliability (Ishinchlilik)	4.6	4.4	-0.2
Responsiveness (Javobgarlik)	4.4	4.1	-0.3
Assurance(Kafolat/ishonch)	4.5	4.6	+0.1
Empathy(Ematiya)	4.3	4.0	-0.3

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, **reliability(−o.2) ya’ni, x**onalar va buyurtmalar ba’zan kechikmoqda, xizmat va’da qilgan darajada emas. **Assurance (+0,1)** xodimlarning bilim va odob darajasi kutilmaga mos. **Tangibles (−0,3) b**inolar va jihozlarning tashqi ko‘rinishi kutgan darajada emas (masalan, eski jihozlar yoki kam tozalangan joylar). **Empathy (−0,3) m**ijozga individual yondashuv yetarli emas; ba’zi xodimlar mehmonning maxsus ehtiyojlarini hisobga olmaydi. **Responsiveness (−0,3) b**uyurtmalar va so‘rovlar kutilgandek tez bajarilmayapti.

Umumiy SQ indeksi:

$$SQ = \frac{-0.3 + (-0.2) + (-0.3) + 0.1 + (-0.3)}{5} = -0.2$$

Mehmonxona xizmat sifati **kutilmalardan past**(−0.2). Mehmonxonada assurance ko‘rsatkichi bo‘yicha ijobiy natija kuzatilgan bo‘lsa-da, qolgan ko‘rsatkichlar bo‘yicha mijoz kutgan daraja to‘liq ta’minlanmagan. Bu esa xizmat sifatini boshqarishda quyidagi choralarni ko‘rishni talab qiladi:

- xizmat ko‘rsatish tezligini oshirish;
- mehmonxona infratuzilmasini modernizatsiya qilish;
- xodimlarning xizmat ko‘rsatish madaniyatini oshirish;
- mijozlarga individual xizmat strategiyasini joriy etish.

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, SERVQUAL modeli mehmonxona xizmatlari sifatini baholash va boshqarishda samarali metodologik vosita hisoblanadi. Model yordamida xizmat ko‘rsatish jarayonidagi kamchiliklar aniqlanib, ularni bartaraf etish bo‘yicha aniq boshqaruv qarorlarini qabul qilish mumkin.

Shuningdek, mehmonxona korxonalarida SERVQUAL modelidan foydalanish mijoz qoniqishini oshirish, xizmat sifati standartlarini takomillashtirish va turizm sohasida korxona raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. - New York, 1988. - pp. 12-40.

2. Kotler P., Keller K. Marketing Management. - New Jersey: Pearson Education, 2016. - 640 p.

3. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. - New Jersey: Pearson, 2016. - pp. 420-435.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 5-yanvardagi PF-5611-son Farmoni - Turizm sohasini rivojlantirish to‘g‘risida.

5. UNWTO. Tourism Service Quality Standards. - Madrid, 2020. - pp. 55-63.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

MEHMONXONALARDA XIZMAT SIFATI VA STRATEGIK BOSHQARUV UYG‘UNLIGI ORQALI RAQOBAT USTUNLIGINI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu tezisda mehmonxona korxonalarida xizmat sifati va strategik boshqaruv o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlik raqobat ustunligini shakllantiruvchi asosiy omil sifatida tahlil qilindi. Tadqiqotda xizmat sifati nafaqat mijoz qoniqishi va sodiqligini ta’minlovchi operatsion ko‘rsatkich, balki mehmonxonaning bozordagi mavqeini mustahkamlovchi strategik resurs ekanligi asoslandi.*

Kalit so‘zlar: *mehmonxona xo‘jaligi, xizmat sifati, strategik boshqaruv, raqobat ustunligi, mijoz qoniqishi, SERVQUAL, innovatsion boshqaruv, mehmonxona raqobatbardoshligi.*

Turizm va mehmonxona sohasi zamonaviy iqtisodiyotning tez o‘sayotgan hamda yuqori raqobat shakllangan segmentlaridan biri hisoblanadi. Jahon Banki ma’lumotlariga ko‘ra, 2024-yilda turizm global iqtisodiyotning qariyb 10 foizini tashkil etgan, soha 357 million ish o‘rnini qo‘llab-quvvatlagan va xalqaro tashrif buyuruvchilar xarajatlari 1,9 trillion AQSh dollariga yetgan. Bu holat mehmonxona biznesida oddiy narx raqobati yetarli emasligini, korxonalar xizmat sifati, boshqaruv moslashuvchanligi va strategik yangilanish orqali ustunlik yaratishi zarurligini ko‘rsatadi. OECD materiallarida ham turizm tiklanishi fonida talab keskin oshgani, biroq kadrlar tanqisligi, xizmat ko‘rsatish uzluksizligi va yangi bozorlarni jalb etish masalalari dolzarb bo‘lib qolayotgani ta’kidlangan.

O‘zbekiston misolida ham mavzuning dolzarbligi yanada yaqqol ko‘rinadi. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotiga ko‘ra, 2024-yilda respublikada 2383 ta mehmonxona va ularga o‘xshash joylashtirish vositalari faoliyat yuritgan, ularda 38075 ta xona va 79469 ta o‘rin mavjud bo‘lgan hamda yil davomida 2,864 milliondan ortiq shaxs joylashtirilgan. 2023-yilga nisbatan mehmonxona va o‘xshash joylashtirish vositalari sonining 71,8 foizga oshgani bozor kengayayotganini, shu bilan birga raqobat ham kuchayayotganini anglatadi. Demak, mehmonxonalarning uzoq muddatli muvaffaqiyati endilikda faqat moddiy baza bilan emas, balki xizmat sifati va strategik boshqaruv mexanizmlarining uyg‘unligi bilan belgilanadi.

Nazariy jihatdan yondashilganda, mehmonxona korxonasining raqobat ustunligi ikki asosiy manbaga tayangan holda shakllanadi:

birinchidan, iste’molchi uchun yuqori qiymat yaratadigan xizmat sifati;

ikkinchidan, ushbu sifatni barqaror ravishda takror ishlab chiqarishga imkon beradigan strategik boshqaruv tizimidir.

Xizmat sifati mehmonxona faoliyatida ko‘rinadigan va seziladigan natija bo‘lsa, strategik boshqaruv mazkur natijaning ichki mexanizmi hisoblanadi.

Boshqacha aytganda, xizmat sifati – bozor ko‘radigan natija, strategik boshqaruv esa o‘sha natijani yaratadigan boshqaruv arxitekturasidir. Shu bois, ularni alohida emas, yagona boshqaruv kontseptsiyasi sifatida talqin etish ilmiy va amaliy jihatdan to‘g‘ri hisoblanadi.

Mehmonxonalarda xizmat sifati odatda xodimlarning muomala madaniyati, xizmat ko‘rsatish tezligi, tozalik, xavfsizlik, qulaylik, raqamli servislar, bronlash tizimining ishonchliligi va muammo yechish qobiliyati orqali namoyon bo‘ladi. Xalqaro tadqiqotlarda xizmat sifati va mijoz qoniqishi raqobat ustunligi hamda mijozlarni ushlab qolishning asosiy omillaridan biri sifatida baholangan. Xususan, mehmonxonalarda xizmat sifati va ekologik amaliyotlarning raqobatbardoshlik hamda moliyaviy natijalarga ta’sirini o‘rgangan tadqiqot natijalariga ko‘ra, sifat boshqaruvi amaliyotlarini qo‘llagan mehmonxonalarda raqobatbardoshlik va moliyaviy samaradorlik ijobiy o‘zgargan. Shuningdek, boshqa ilmiy manbalarda ham xizmat sifati va mijoz qoniqishi mehmonxonalarda ustunlik va mijoz sodiqligini ta’minlovchi tayanch omil sifatida ko‘rsatilgan.

Biroq xizmat sifatining o‘zi mustaqil ravishda barqaror ustunlikni kafolatlamaydi. Uni strategik boshqaruv bilan uyg‘unlashtirish zarur. Strategik boshqaruv mehmonxona oldiga aniq maqsad qo‘yish, tashqi muhitni monitoring qilish, bozordagi segmentlarni tanlash, resurslarni ustuvor yo‘nalishlarga safarbar etish va raqobat omillariga mos ravishda qarorlar qabul qilishni nazarda tutadi. Mehmonxona industriyasida strategik boshqaruvga bag‘ishlangan zamonaviy tadqiqotlar bunday amaliyotlar innovatsiya natijalariga kuchli ta’sir ko‘rsatishini, uzoq muddatli raqobatbardoshlikni oshirishini va bozor tebranishlariga nisbatan barqarorlikni kuchaytirishini ko‘rsatmoqda. Demak, xizmat sifati strategik darajada rejalashtirilsa, standartlashtirilsa va o‘lchansa, u oddiy operatsion vazifadan strategik ustunlik manbaiga aylanadi.

Mazkur yondashuv asosida mehmonxonalarda raqobat ustunligini shakllantirishning bir nechta mexanizmlarini ajratish mumkin.

Birinchidan, mijozga yo‘naltirilgan strategik segmentatsiya muhimdir. Har bir mehmonxona barcha mijozlarga bir xil xizmat ko‘rsatish o‘rniga, ma’lum segmentlar - biznes turistlar, oilaviy sayohatchilar, xorijiy mehmonlar yoki premium xizmat iste’molchilariga moslashtirilgan servis paketlarini ishlab chiqishi lozim.

Ikkinchidan, SERVQUAL va KPI tizimlariga tayangan monitoring mehmon kutgan va real olgan xizmat o‘rtasidagi tafovutni aniqlashga yordam beradi.

Uchinchidan, xodimlar salohiyatini strategik rivojlantirish xizmat sifati barqarorligini ta’minlaydi, chunki mehmonxona mahsulotining asosiy tashuvchisi inson omilidir.

To‘rtinchidan, raqamli texnologiyalarni joriy etish – onlayn bronlash, CRM, mobil check-in, sharhlar monitoringi – xizmatni tezkor, shaffof va individual tusga keltiradi. Beshinchidan, brend va reputatsiyani boshqarish orqali mehmonxona bozorda o‘ziga xos qiymat taklifini shakllantiradi.

Shu nuqtai nazardan, xizmat sifati bilan strategik boshqaruv uyg‘unligi quyidagi natijalarni beradi: mijoz qoniqishi ortadi, takroriy xarid ehtimoli kuchayadi, ijobiy onlayn reytinglar shakllanadi, xizmatlar differensiallashadi,

narxga bo‘lgan sezgirlik kamayadi va natijada mehmonxonaning bozor ulushi mustahkamlanadi. Ayniqsa, raqobat kuchli bo‘lgan hududlarda mehmonxonalarning bir-biridan ustun turishi ko‘p hollarda aynan xizmat sifati va boshqaruv madaniyatining sinergetik samarasi bilan belgilanadi.

Shuni ta’kidlash kerakki, mehmonxona raqobatbardoshligini oshirishda xizmat sifati alohida omil emas, balki strategik boshqaruv tizimining markaziy komponenti sifatida qaralishi kerak. Agar mehmonxona xizmat sifati bo‘yicha standartlarni ishlab chiqsa, ularni raqamli ko‘rsatkichlar asosida nazorat qilsa, xodimlarni muntazam o‘qitsa va mijozlar fikrini strategik qarorlar bilan bon’lasa, unda barqaror raqobat ustunligi shakllanadi. Shunday ekan, zamonaviy mehmonxona menejmentida ***“yuqori sifat+strategik boshqaruv+innovatsion monitoring”*** integratsiyasi eng samarali boshqaruv formulasi hisoblanadi.

Xulosa qilib shuni ta’kidlab o‘tamizki, mehmonxonalarda xizmat sifati va strategik boshqaruv uyg‘unligi raqobat ustunligini shakllantirishning fundamental sharti hisoblanadi. Bozorning kengayishi, turistlar talabi murakkablashuvi va raqamli platformalar ta’siri kuchayishi sharoitida mehmonxona korxonalari operatsion boshqaruvdan strategik boshqaruv modeliga o‘tishi zarur. Aynan shu yondashuv xizmat sifatini izchil takomillashtirish, mijoz sodiqligini mustahkamlash va mehmonxonaning uzoq muddatli iqtisodiy samaradorligini ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. World Bank. *Tourism and Competitiveness* [Elektron manba]. - URL: https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness

2. OECD. *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. - Paris: OECD Publishing, 2024. - 353 p.

3. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. *Development of tourism and recreation in the Republic of Uzbekistan*: press release, 12.08.2025 - URL: https://stat.uz/img/news/tourism-and-recreation_p37860.pdf

4. Perramon, J., Oliveras-Villanueva, M., Llach, J. Impact of service quality and environmental practices on hotel companies: An empirical approach // *International Journal of Hospitality Management*. - 2022. - Vol. 107. - Art. 103307.

5. Ratna, V. V., Jha, A., Verma, P., Kumar, V. Analysis of strategic management approach and development of the hotel industry // *Strategic Business Research*. - 2025. - Vol. 2, iss. 1. - Art. 100033.

6. Yang, C.-C., Jou, Y.-T., Cheng, L.-Y. Using integrated quality assessment for hotel service quality // *Quality & Quantity*. - 2011. - Vol. 45, iss. 2. - P. 349-364.

7. Akbaba, A. Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey // *International Journal of Hospitality Management*. - 2006. - Vol. 25, iss. 2. - P. 170–192.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

M. PORTERNING RAQOBAT STRATEGIYALARI ASOSIDA MEHMONXONA USTUNLIGINI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Mazkur tezisda mehmonxona korxonalarida raqobat ustunligini shakllantirishning nazariy va amaliy asoslari M. Porterning umumiy raqobat strategiyalari nuqtayi nazaridan tahlil qilindi. Tadqiqotda xarajatlar bo‘yicha yetakchilik, differensiasiya va fokuslashuv strategiyalarining mehmonxona biznesiga tatbiq etilish xususiyatlari ochib berildi. Mehmonxona xizmatlari bozorida ustunlikka erishish faqat narx omili bilan emas, balki xizmat sifati, brend, onlayn reputatsiya, boshqaruv sifati va maqsadli segmentlarga moslashuv orqali ta’minlanishi asoslandi.*

Kalit so‘zlar: *mehmonxona, raqobat ustunligi, strategik boshqaruv, M. Porter, xarajatlar bo‘yicha yetakchilik, differensiasiya, fokuslashuv, xizmat sifati, onlayn reputatsiya.*

Zamonaviy turizm va mehmondo‘stlik bozorida mehmonxona korxonalarining muvaffaqiyati ko‘p jihatdan to‘g‘ri tanlangan raqobat strategiyasiga bog‘liq. O‘zbekiston Respublikasi statistika ma’lumotlariga ko‘ra, 2024-yilda respublikada 1433 ta mehmonxonalar va shunga o‘xshash joylashtirish vositalari, shundan 1336 tasi bevosita mehmonxona sifatida qayd etilgan. Bu ko‘rsatkichlar mehmonxona bozori kengayayotganini, natijada raqobat bosimi ham ortib borayotganini ko‘rsatadi. Shunday sharoitda mehmonxonalarning ustunligi tasodifiy emas, balki ilmiy asoslangan strategik boshqaruv qarorlariga tayanishi lozim.

M. Porterning raqobat ustunligi konsepsiyasi korxonaning tarmoqdagi o‘rnini aniqlashda ikki asosiy omilni ajratadi: past xarajat va o‘ziga xoslik. Ana shu ikki ustunlik manbai hamda bozor qamrovi birikib uchta umumiy strategiyani shakllantiradi: xarajatlar bo‘yicha yetakchilik, differensiasiya va fokuslashuv. Fokuslashuv esa o‘z navbatida xarajat fokuslashuvi va differensial fokuslashuv ko‘rinishlariga ega. Porterning 1980-yildagi Competitive Strategy va 1985-yildagi Competitive Advantage asarlari aynan shu nazariy yondashuvning fundamental manbai hisoblanadi.

Mehmonxona biznesida xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi operatsion samaradorlikni oshirish, resurs sarfini kamaytirish, bronlash va joylashtirish jarayonlarini avtomatlashtirish, xarajatlarni standartlashtirish hamda bandlik darajasini oqilona boshqarish orqali amalga oshiriladi. Bu strategiya, ayniqsa, narxga sezgir turistlar segmentida muhim bo‘lishi mumkin. Biroq mehmonxona xizmatining servis tabiatini inobatga olganda, faqat arzon narxga tayanish uzoq muddatli ustunlikni har doim ham kafolatlamaydi. Chunki xizmat sifati pasaysa, narx afzalligi tezda obro‘ yo‘qotishi bilan kompensatsiyalanadi. Shu sababli mehmonxona sohasida xarajatlar strategiyasi ko‘proq ichki samaradorlik vositasi sifatida, differensiasiya esa tashqi bozor ustunligi vositasi sifatida namoyon

bo‘ladi. Bu xulosa Porterning umumiy strategiyalar haqidagi nazariyasi asosida mehmonxona faoliyatiga tatbiq etilgan ilmiy inferensiya sifatida talqin qilinadi.

Differensiasiya strategiyasi mehmonxona biznesida eng amaliy va eng barqaror raqobat ustunligi manbalaridan biri hisoblanadi. Uning mohiyati mehmonxona xizmatini raqobatchilarnikidan sezilarli ravishda farqlashda namoyon bo‘ladi. Bunday farqlanish xizmat sifati, qulay lokatsiya, interyer va dizayn, raqamli servislar, xavfsizlik, gastronomik taklif, individual yondashuv, brend imiji va mijozlar bilan kommunikatsiya sifati orqali yuzaga chiqadi. Turizm boshqaruvi bo‘yicha empirik tadqiqotda ko‘rsatilishicha, mehmonxonaning yuqori yulduz toifasi va tarmoqqa mansubligi unga yuqoriroq narx qo‘llash va kamroq chegirma berish imkonini yaratadi. Bu esa differensiasiya ustunligi bozor tomonidan haq to‘lanadigan iqtisodiy qiymatga aylanishini anglatadi.

Mehmonxona differensiasiyasining zamonaviy shakllaridan biri onlayn reputatsiya hisoblanadi. So‘nggi tadqiqotlarda mehmonxonaning yulduz toifasi bilan bir qatorda uning onlayn reytinglari va mijoz sharhlari ham vertikal differensiasiyaning muhim belgisi sifatida e’tirof etilgan. Xususan, ilmiy tadqiqot natijalariga ko‘ra, onlayn reputatsiya past narxli mehmonxonalarda ham narx shakllanishiga kuchli ta’sir ko‘rsatadi, gorizontal differensiasiya esa ayniqsa yuqori toifali mehmonxonalarda ko‘proq foyda beradi. Demak, bugungi kunda mehmonxona ustunligi nafaqat an’anaviy xizmat sifati, balki raqamli makondagi imij va sharhlar boshqaruvi bilan ham belgilanadi.

Fokuslashuv strategiyasi mehmonxonaning bozorni keng qamrab olish o‘rniga muayyan segmentni chuqur egallashiga asoslanadi. Porter nazariyasiga ko‘ra, korxona ma’lum segment ehtiyojlariga boshqalarga qaraganda yaxshiroq javob bera olsa, raqobat ustunligini hosil qiladi. Mehmonxona amaliyotida bu biznes-sayyohlar, oilaviy dam oluvchilar, ziyorat turizmi ishtirokchilari, tibbiy turizm mijozlari yoki premium servis iste’molchilari uchun maxsus xizmat paketlari yaratish orqali amalga oshiriladi. Mazkur yondashuv resurslarning aniq maqsadli yo‘naltirilishini ta’minlaydi va mehmonxonaning ma’lum bozor bo‘lagida chuqur ixtisoslashuviga zamin yaratadi. Shu bois fokuslashuv strategiyasi differensiasiya bilan birgalikda qo‘llanganda ayniqsa kuchli natija beradi.

Mehmonxona ustunligini shakllantirishda Porter strategiyalarini amaliyotga tatbiq etish faqat marketing qarori emas, balki boshqaruv tizimining kompleks qayta qurilishini talab qiladi. Bunda xizmat ko‘rsatish standarti, kadrlar malakasi, sifat nazorati, raqamli boshqaruv vositalari va ekologik yondashuvlar o‘zaro bog‘liq holda ishlashi lozim. 2021-yildagi ilmiy tadqiqotda inson resurslari boshqaruvi, sifat menejmenti va barqarorlik omillari mehmonxona natijadorligini tushuntirishda muhim ekani, ayniqsa sifat menejmenti va barqarorlik mehmonxona samaradorligiga differensiasiya ustunligi orqali ta’sir qilishi ko‘rsatilgan. Shuningdek, 2015-yildagi aralash metodli tadqiqot sifat menejmenti va ekologik menejment mehmonxonalarda raqobat ustunligini ham xarajatlar, ham differensiasiya yo‘nalishlarida kuchaytirishini aniqlagan. Bu natijalar Porter modeli zamonaviy mehmonxona boshqaruvida ham nazariy emas, balki bevosita amaliy ahamiyatga ega ekanini ko‘rsatadi.

Yuqoridagi tahlildan kelib chiqib, mehmonxona biznesida sof xarajatlar strategiyasidan ko‘ra differensiasiya+fokuslashuv kombinatsiyasi ko‘proq istiqbolli degan xulosaga kelish mumkin. Chunki mehmonxona mahsuloti moddiy tovar emas, balki mijoz taassuroti, xizmat sifati va ishonchdan tarkib topadigan murakkab servisdir. Shu sababli mehmonxonaning uzoq muddatli ustunligi ko‘proq noyob qiymat taklifi, yuqori xizmat madaniyati, ijobiy raqamli obro‘ va aniq segmentga mos servislar orqali shakllanadi. Narx bo‘yicha raqobat esa ko‘proq qisqa muddatli afzallik beradi. Ushbu tezisning asosiy ilmiy natijasi shundan iboratki, Porterning umumiy raqobat strategiyalari mehmonxona korxonalarida mexanik ravishda emas, balki xizmat sifati va segmentlashuv bilan integratsiyalashgan holda qo‘llangandagina barqaror ustunlik manbaiga aylanadi.

Xulosa qilib shuni ta’kidlash kerakki, M. Porterning raqobat strategiyalari mehmonxona ustunligini shakllantirishning muhim metodologik asosi hisoblanadi. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik mehmonxona ichki samaradorligini oshirsa, differensiasiya iste’molchi uchun noyob qiymat yaratadi, fokuslashuv esa maqsadli segmentda chuqur ixtisoslashuvni ta’minlaydi. Mehmonxona xizmatlarining servis xususiyati va zamonaviy raqamli bozor sharoitini inobatga olganda, differensiasiyalashgan fokus strategiyasi eng maqbul yondashuv sifatida namoyon bo‘ladi. Aynan shu model mehmonxona korxonasiga yuqori mijoz qoniqishi, narx barqarorligi, kuchli reputatsiya va uzoq muddatli raqobat ustunligini ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Porter, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. - New York : Free Press, 1980. - 396 p.

2. Porter, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. - New York : Free Press, 1985. - 557 p.

3. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. *Jamoaviy turar-joylar faoliyati (jamoaviy joylashtirish vositalari soni)* [Elektron resurs]. - URL: https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_3338.pdf

4. Becerra, M., Santalo, J., Silva, R. Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry // *Tourism Management*. - 2013. - Vol. 34. - P. 71-79.

5. Sanchez-Perez, M., Illescas-Manzano, M. D., Martinez-Puertas, S. You’re the Only One, or Simply the Best. Hotels differentiation, competition, agglomeration, and pricing // *International Journal of Hospitality Management*. - 2020. - Vol. 85. - Art. 102362. - DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102362.

6. Pereira-Moliner, J., Molina-Azorin, J. F., Tari, J. J., Lopez-Gamero, M. D., Pertursa-Ortega, E. M. How do dynamic capabilities explain hotel performance? // *International Journal of Hospitality Management*. - 2021. - Vol. 98.

7. Molina-Azorin, J. F., Tari, J. J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry // *Tourism Management*. - 2015. - Vol. 50. - P. 41-54.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

TA’LIM MUASSASALARIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda ta’lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish usullarini takomillashtirishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilingan. Ta’lim tizimida kadrlarni tanlash, joylashtirish, kasbiy rivojlantirish, faoliyatni baholash, rag‘batlantirish va raqamli boshqaruv mexanizmlarini modernizatsiya qilish zarurati asoslab berilgan. O‘zbekiston ta’lim tizimida pedagog kadrlar salohiyatini oshirish, uzluksiz kasbiy rivojlantirish va ta’lim muassasalari bilan pedagogik oliy ta’lim o‘rtasidagi integratsiyani kuchaytirish masalalari ham yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *inson resurslari, ta’lim muassasasi, pedagog kadrlar, kasbiy rivojlanish, HR-boshqaruv, rag‘batlantirish, kompetensiya, raqamli boshqaruv, ta’lim sifati, ta’lim menejmenti.*

Zamonaviy ta’lim tizimida inson resurslarini boshqarish masalasi faqat kadrlar hisobini yuritish bilan cheklanmay, balki ta’lim sifati, institutsional barqarorlik va raqobatbardoshlikni belgilovchi strategik omilga aylanmoqda. UNESCO ma’lumotlariga ko‘ra, dunyo miqyosida 2030-yilgacha boshlann’ich va o‘rta ta’limni to‘liq qamrab olish uchun qo‘shimcha 44 million o‘qituvchi zarur bo‘ladi; shu bilan birga, o‘qituvchilarning kasbni tark etish darajasi ham oshib bormoqda. Bu holat ta’lim muassasalarida kadrlarni jalb etish, ushlab qolish va rivojlantirishga doir boshqaruv usullarini tubdan takomillashtirish zaruratini kuchaytiradi[6].

O‘zbekiston sharoitida ham mazkur masala alohida dolzarblik kasb etadi. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish kasbiy bilim, malaka va ko‘nikmalarni chuqurlashtirish hamda yangilab borishga xizmat qilishi belgilangan. Bu norma ta’lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishning asosiy tamoyili sifatida uzluksiz kasbiy rivojlanish g‘oyasini mustahkamlaydi. Shu bois ta’lim muassasasida HR-boshqaruvning samaradorligi xodimni ishga qabul qilish bilan emas, balki uning butun kasbiy trayektoriyasini oqilona boshqarish bilan baholanishi lozim[1].

Statistik ma’lumotlar ham tizim miqyosining kengayib borayotganini ko‘rsatadi. O‘zbekistonda 2024/2025 o‘quv yili boshida oliy ta’lim muassasalari soni 222 taga yetgan, shundan 99 tasi nodavlat oliy ta’lim muassasalari hisoblanadi. Shu davrda oliy ta’limdagi professor-o‘qituvchilar soni 49,6 ming kishini tashkil etgan. O‘rta maxsus va professional ta’lim tashkilotlarida esa pedagog xodimlar soni 26 726 nafar bo‘lgan. Mazkur ko‘rsatkichlar ta’lim muassasalarida kadrlar bilan ishlashni oddiy ma’muriy faoliyat emas, balki ma’lumotga asoslangan, differensial va institutsional yondashuvlar asosida olib borish zarurligini ko‘rsatadi[3].

Ta’lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish usullarini takomillashtirishning birinchi yo‘nalishi - kadrlarni tanlash va joylashtirish tizimini

kompetensiyaviy model asosida qayta ko‘rishdir. UNESCOning teacher policy bo‘yicha materiallarida o‘qituvchilarni yollash va ushlab qolish siyosati amaldagi va istiqboldagi sifat hamda miqdor ehtiyojlariga tayangan holda qurilishi, shaffof va adolatli bo‘lishi kerakligi ta’kidlanadi. Demak, ta’lim muassasalarida lavozimga tayinlashda faqat diplom yoki staj emas, balki pedagogik mahorat, raqamli ko‘nikma, kommunikativ salohiyat va ta’lim natijalariga ta’sir ko‘rsatish qobiliyati ham inobatga olinishi zarur[5].

Ikkinchi yo‘nalish - uzluksiz kasbiy rivojlantirishni formal kurslardan amaliyotga yo‘naltirilgan modelga o‘tkazishdir. OECD professional learningni o‘qituvchining butun faoliyati davom etadigan uzluksiz jarayon sifatida talqin qiladi. World Bank materiallarida esa samarali kasbiy rivojlanish dasturlari odatda fan yo‘nalishiga aniq bog‘langan, amaliy mashg‘ulotni o‘z ichiga olgan, yuzma-yuz boshlann’ich tayyorgarlik va keyingi kuzatuv yoki coaching bilan qo‘llab-quvvatlangan hollarda yuqori natija berishi ko‘rsatiladi. Shu jihatdan, ta’lim muassasalarida malaka oshirishni bir martalik seminar shaklidan mentorlik, peer-learning, lesson study va coaching elementlari bilan boyitilgan tizimga aylantirish maqsadga muvofiqdir.

Uchinchi yo‘nalish - ta’lim muassasalari rahbarlarining HR-kompetensiyalarini kuchaytirishdir. OECD ta’lim muassasalarida rahbarlikni ta’lim sifati va pedagoglarning uzluksiz rivojlanishiga ta’sir qiluvchi hal qiluvchi omil sifatida baholaydi. UNESCO GEM Report materiallarida ham kuchli rahbarlik yaxshiroq o‘qitish amaliyotlari bilan bog‘liqligi ko‘rsatilgan. Shuning uchun direktor, prorektor, dekan yoki bo‘lim boshlin’i faqat ma’mur emas, balki jamoani rivojlantiruvchi, o‘qituvchilarga muntazam feedback beruvchi va kasbiy o‘sish uchun tashkiliy sharoit yaratadigan lider sifatida faoliyat yuritishi kerak.

To‘rtinchi yo‘nalish - pedagogik ta’lim va amaliy ta’lim muassasalari integratsiyasini kuchaytirishdir. O‘zbekiston Prezidentining 2022-yil 21-iyundagi PQ-289-son qarorida pedagog kadrlar tayyorlovchi oliy ta’lim muassasalari fakultetlarini maktabgacha va umumiy o‘rta ta’lim muassasalariga biriktirish, ular bilan uzluksiz kasbiy rivojlantirish, mahorat darslari va amaliyot bo‘yicha yaqindan hamkorlik qilish vazifalari belgilangan. Bu yondashuv inson resurslarini boshqarishda “ta’lim muassasasi - pedagogik OTM - amaliyot bazasi” uchligini shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur model kelgusida kadrlar taqchilligi, yosh mutaxassislarni moslashtirish va amaliy kompetensiyalarni rivojlantirish muammolarini yumshatishi mumkin[2].

Beshinchi yo‘nalish - raqamli HR-boshqaruv va ma’lumotlarga asoslangan qarorlardir. World Bankning so‘nggi ta’lim sifati bo‘yicha materiallarida ta’lim tizimida inson resurslari haqidagi ma’lumotlarni yagona bazada yuritish, ularni EMIS kabi tizimlar bilan integratsiya qilish va attritsiya, tayyorlov sifati hamda joylashtirishni monitoring qilish zarurligi qayd etiladi. Ta’lim muassasasida bunday yondashuv o‘qituvchi yuklamasi, malaka darajasi, attestatsiya natijalari, ilmiy faolligi, dars sifati va kasbiy rivojlanish trayektoriyasini bir tizimda kuzatish imkonini beradi. Bu esa boshqaruv qarorlarining subyektivligini kamaytiradi va resurslardan samarali foydalanishni ta’minlaydi.

Oltinchi yo‘nalish - rag‘batlantirish va baholash mexanizmlarini

takomillashtirishdir. Zamonaviy HR-boshqaruv sharoitida pedagog faoliyatini baholash faqat yuklama yoki rasmiy intizom bilan emas, balki ta’lim sifati, metodik yangilik, jamoaviy hamkorlik, o‘quvchi-talaba natijalari va kasbiy rivojlanishdagi ishtirok bilan bon’lanishi lozim. OECD materiallarida o‘qituvchilar uchun aniq kasbiy o‘sish yo‘llari, tan olinadigan professional standartlar va mazmunli professional rivojlanish infratuzilmasi motivatsiyani kuchaytirishi ko‘rsatiladi. Demak, ta’lim muassasalarida moddiy va nomoddiy rag‘batlarni integratsiyalashgan holda qo‘llash samaraliroq hisoblanadi[8,9]

Xulosa qilib shuni ta’kidlash kerakki, ta’lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish usullarini takomillashtirish pedagog kadrlarni tanlash, joylashtirish, kasbiy rivojlantirish, baholash va rag‘batlantirishning yagona strategik tizimini shakllantirishni talab qiladi. Mazkur tizim kompetensiyaviy yondashuv, uzluksiz professional learning, rahbarlik salohiyati, amaliy integratsiya va raqamli analitik boshqaruvga tayanishi lozim. Shundagina ta’lim muassasalari sifatli pedagogik korpusni shakllantirib, ta’lim sifati va institutsional samaradorlikni oshirishga erisha oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. O‘zbekiston Respublikasi. Ta’lim to‘g‘risida: O‘RQ-637-son Qonun, 2020-yil 23-sentyabr

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. Pedagogik ta’lim sifatini oshirish va pedagog kadrlar tayyorlovchi oliy ta’lim muassasalari faoliyatini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida: PQ-289-son qaror, 2022-yil 21-iyun

3. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Higher education in the Republic of Uzbekistan. Press release. Tashkent, 2025.

4. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Secondary special and professional education in the Republic of Uzbekistan. Press release. Tashkent, 2025.

5. UNESCO. Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession. Paris: UNESCO, 2024.

6. UNESCO GEM Report. Leadership in education. Paris: UNESCO, 2024/5.

7. OECD. Teacher professional learning and development. Paris: OECD, 2025.

8. Popova A., Evans D. K., Breeding M. E., Arancibia V. Teacher Professional Development around the World: The Gap between Evidence and Practice // *World Bank Research Observer*. 2022.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

STARTAP LOYIHALARINI GLOBALLASHTIRISHNING O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTIDAGI O‘RNI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda startap loyihalarini globallashtirishning O‘zbekiston iqtisodiyotiga ko‘rsatadigan ta’siri institutsional, innovatsion va makroiqtisodiy nuqtai nazardan tahlil qilingan. Tadqiqot natijalari shuni*

koʻrsatadiki, startaplarning xalqaro bozorlarga chiqishi faqat alohida korxonalar daromadini oshirish vositasi emas, balki xizmatlar eksportini kengaytirish, yuqori qoʻshilgan qiymatli ish oʻrinlarini yaratish, venchur moliyalashtirish bozorini shakllantirish va milliy innovatsion tizim samaradorligini oshirishning muhim omiliga aylanmoqda.

Kalit soʻzlar. *startap, globallashtirish, innovatsion iqtisodiyot, venchur kapital, IT Park, eksport, raqamli iqtisodiyot, xalqaro bozorlarga chiqish.*

Hozirgi bosqichda Oʻzbekiston iqtisodiyotining barqaror oʻsishi tarkibiy modernizatsiya, xizmatlar sektorini kengaytirish va raqamli transformatsiya bilan tobora koʻproq bon'lanmoqda. 2024-yil yakunlariga koʻra, mamlakat YaIMi 1 454 573,9 mlrd soʻmni tashkil etib, real oʻsish 6,5 foizga yetgan, bunda xizmatlar sektori iqtisodiy oʻsishga 3,3 foizlik punkt hissa qoʻshgan. Shu bilan birga, BMTTD tadqiqotida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sektori 2023-yilda YaIMning 2,1 foizini shakllantirgani, 2024-yilda axborot-kommunikatsiya yoʻnalishida 10 551 ta kompaniya faoliyat yuritgani, IT Park rezidentlari soni 2 500 tadan oshgani va ICT eksporti 2022-yildagi 140 mln AQSh dollaridan 2023-yilda 344 mln dollarga koʻtarilgani qayd etilgan. Demak, startaplarni globallashtirish Oʻzbekiston uchun tor sohaviy masala emas, balki xizmatlar eksporti, raqamli ishlab chiqarish va yuqori qoʻshilgan qiymatli iqtisodiy oʻsishning yangi drayveridir. [8]

Startap loyihalarini globallashtirishning iqtisodiy mohiyati shundaki, bunday korxonalar ichki bozor bilan cheklanmaydi, balki oʻz biznes-modelini xalqaro talabga moslashtiradi, xorijiy investitsiyani jalb qiladi, intellektual mulkni tijoratlashtiradi va global qiymat zanjirlariga ulanadi. Bu esa an'anaviy kichik biznesdan farqli ravishda eksportga yoʻnaltirilgan innovatsion oʻsishni yuzaga keltiradi. Oʻzbekistonning Global Innovation Index 2024 dagi oʻrni 83-pon'onani tashkil etgani, 2020-yildagi 93-oʻringa nisbatan muayyan ijobiy siljish mavjudligini koʻrsatadi. Biroq shu bilan birga mamlakat innovatsion inputlar boʻyicha 71-oʻrinda, innovatsion outputlar boʻyicha esa 91-oʻrinda qayd etilgani startaplar va texnologik gʻoyalarni global bozorda tijoratlashtirish mexanizmlarini yanada kuchaytirish zarurligini bildiradi. Ya'ni muammo gʻoya yaratishda emas, balki uni xalqaro darajada monetizatsiya qilishda namoyon boʻlmoqda.

Mazkur yoʻnalishda Oʻzbekistonda soʻnggi yillarda muhim institutsional asos yaratildi. Prezidentning 2024-yil 14-oktabrdagi RP-357-son qarori bilan "Digital Startups Program" tasdiqlandi va 2024–2026 yillarga moʻljallangan yoʻl xaritasi qabul qilindi. Ushbu qaror doirasida startap ekotizimini rivojlantirish, IT Park huzurida venchur fond tashkil etish, "Regulatory Sandbox"ni 2025-yil 1-yanvardan 2027-yil 1-yanvargacha joriy etish, inkubatsiya va akseleratsiya dasturlarini qoʻllab-quvvatlash, xorijiy venchur fondlari jalb qilgan investitsiyalarni 100 ming AQSh dollarigacha teng ulushda qoʻshib moliyalashtirish, xalqaro akseleratorlarda qatnashish xarajatlarining 50 foizigacha qoplash, mentor xarajatlarini subsidiyalash hamda intellektual mulkni roʻyxatdan oʻtkazish xarajatlarini qoplash kabi choralar belgilandi. Muhimi, dastur talablari orasida startap modelining xalqaro bozorga chiqish salohiyati alohida mezon sifatida belgilangan. Bu esa davlat siyosati endilikda oddiy "biznesni qoʻllab-

quvvatlash” emas, balki “globallashuvga tayyor innovatsion biznesni shakllantirish”ga qaratilganini anglatadi.

2026-yil 11-fevraldagi PP-59-son qaror mazkur siyosatni yanada chuqurlashtirdi. Unda g‘oya yaratish, loyiha ishlab chiqish, ishga tushirish va masshtablash bosqichlarini qamrab oluvchi to‘rt pon’onali startap qo‘llab-quvvatlash tizimi nazarda tutilgan. Shuningdek, 2030-yilgacha O‘zbekistonda 5 000 ta faol startapga ega bo‘lish va kamida 2 mlrd AQSh dollari hajmida venchur investitsiyalarni jalb etish maqsadi qo‘yilgan. Erta bosqich startaplar uchun 20 ming dollargacha konvertatsiyalanuvchi qarzlar, raqamli texnologiya startaplari uchun 10 ming dollargacha grantlar, OTMlarda akseleratorlar va 2027-yildan boshlab tadqiqot-rivojlantirish markazlarini tashkil etish belgilangan. Bu chora-tadbirlar startap globallashuvining bazaviy infratuzilmasini — kadr, kapital, mentorlik, prototiplash va xalqaro aloqalarni bir zanjirga birlashtiradi. [2]

Amaliy ko‘rsatkichlar ham mazkur siyosat samaradorligi kuchayib borayotganini ko‘rsatmoqda. IT Park ma’lumotiga ko‘ra, 2024-yil holatida 500 dan ortiq istiqbolli startap qo‘llab-quvvatlangan bo‘lib, shundan 260 tasi faol faoliyat yuritgan. 2025-yil yakunlariga kelib esa O‘zbekistondagi startaplar soni 400 tadan 750 taga ko‘paygan, investitsiyalar umumiy hajmi 329 mln AQSh dollariga yetib, 2024-yilga nisbatan 522 foizga oshgan, bitimlar soni esa 38 tadan 140 taga chiqqan. Yana bir muhim jihat shundaki, 2025-yilda investitsiyalarning 293,7 mln dollari xorijiy kapital, 35,3 mln dollari esa mahalliy kapital hissasiga to‘g‘ri kelgan. Bu raqamlar startaplar globallashuvi O‘zbekistonda tashqi bozorlar bilan bon’lanish, xalqaro investitsiya oqimini jalb etish va mahalliy innovatsiyalarni global qiymat zanjiriga kiritish vositasi bo‘lib xizmat qilayotganini yaqqol tasdiqlaydi.[3]

Startaplarni globallashtirishning O‘zbekiston iqtisodiyotidagi o‘rni bir nechta yo‘nalishda namoyon bo‘ladi. Birinchidan, u eksport tarkibini diversifikatsiya qiladi. An’anaviy xomashyo va past qayta ishlangan mahsulotlar ulushidan farqli o‘laroq, startaplar dasturiy mahsulot, platforma, fintech, edtech, AI va game development kabi yuqori marjinali xizmatlar eksportini oshiradi. Ikkinchidan, bunday loyihalar yuqori malakali mehnatga talabni kuchaytiradi. BMTTD ma’lumotlariga ko‘ra, ICT sohasidagi bandlik 2020-yildagi 62,2 ming kishidan 2023-yilda 87,8 ming kishiga ko‘tarilgan, bu esa texnologik biznesning mehnat bozoriga ta’sirini ko‘rsatadi. Uchinchidan, startap globallashuvi milliy venchur kapital bozorini shakllantiradi, chunki xalqaro fondlar ishtiroki bilan mahalliy investorlar uchun ham yangi standartlar paydo bo‘ladi. To‘rtinchidan, bunday loyihalar bank, ta’lim, logistika, savdo va davlat xizmatlari kabi tarmoqlarning raqamli samaradorligini oshiradi.[7]

Shu bilan birga, ayrim tizimli cheklovlar ham saqlanib qolmoqda. Xususan, 2025-yilgi bitimlarning 61 foizi seed, 31 foizi pre-seed bosqichiga to‘g‘ri kelgani, Series A va undan yuqori bosqichlar ulushi atigi 8 foizni tashkil etgani startaplarning keyingi masshtablash bosqichida hali ham moliyaviy va institutsional bo‘shliqlar mavjudligini bildiradi. Bundan tashqari, investitsiya hajmida xorijiy kapital ustunligi ichki institutsional investorlar, korporativ venchur fondlar va pensiya-sug‘urta kapitali ishtirokining sustligini anglatadi. Shu sababli

kelgusida universitet–biznes–investor integratsiyasini kuchaytirish, eksportga chiqayotgan startaplar uchun xalqaro sertifikatlash xarajatlarini qoplash, korporativ buyurtma mexanizmlarini kengaytirish va “innovation output” indikatorlarini yaxshilashga qaratilgan monitoring tizimini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Xulosa qilib aytganda, startap loyihalarini globallashtirish O‘zbekiston iqtisodiyotida ikkilamchi yoki tor tarmoq doirasidagi hodisa emas, balki tarkibiy modernizatsiya, eksportni diversifikatsiya qilish, yuqori texnologiyali bandlikni kengaytirish va innovatsion iqtisodiyotga o‘tishning strategik instrumentidir. 2024–2026 yillarda shakllangan yangi institutsional baza, venchur moliyalashtirish infratuzilmasi va xalqaro bozorga chiqishga qaratilgan rag‘batlar O‘zbekistonda startaplarning “mahalliy tajriba”dan “global iqtisodiy aktyor”ga aylanish jarayonini tezlashtirmoqda. Shu bois, startaplarni globallashtirish siyosati mamlakatning uzoq muddatli raqobatbardoshligi va innovatsion o‘sishini ta’minlashda ustuvor yo‘nalishlardan biri sifatida baholanishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Startap loyihalari ekotizimini va venchur moliyalashtirishni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, RP-357-son qaror, 2024-yil 14-oktabr.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Kompleks startaplarni qo‘llab-quvvatlash ekotizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, PP-59-son qaror, 2026-yil 11-fevral.
3. IT Park Uzbekistan. “Presentation of the Digital Startups Program: Support for Startups”, 2024-yil 7-dekabr.
4. IT Park Uzbekistan. “IT Park Ventures: A New Milestone in the Development of Uzbekistan’s Startup Ecosystem”, 2024-yil 7-dekabr.
5. Outsource.gov.uz. “Investments in Uzbekistan’s startups increased fivefold by the end of 2025”, 2026-yil.
6. WIPO. *Global Innovation Index 2024: Uzbekistan Ranking*, 2024, p. 1–2.
7. UNDP. *Digital Economy of Uzbekistan*, 2025, p. 9.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi. *Production of Gross Domestic Product of the Republic of Uzbekistan for 2024 (preliminary data)*, 2025, p. 2-4.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

MAKTABLARDA KADRLARGA OID RISKLARNI BOSHQARISH MODELI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda umumta’lim maktablarida kadrlar bilan bog‘liq risklarning mazmuni, turlari va ularni boshqarishning zamonaviy modeli yoritilgan. Tadqiqotda pedagog kadrlarning malakasi, motivatsiyasi, kadrlar almashinuvi va kasbiy barqarorligi bilan bog‘liq risklar ta’lim sifati va maktab faoliyati samaradorligiga bevosita ta’sir etuvchi omillar sifatida tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *ta’lim menejmenti, kadrlar riski, inson resurslari, risklarni*

boshqarish, maktab boshqaruvi, strategik rivojlanish.

Аннотация. *В данной диссертации рассматривается сущность, виды и современная модель управления рисками, связанными с кадровым обеспечением, в общеобразовательных школах. Исследование анализирует риски, связанные с профессиональной компетентностью, мотивацией, текучестью кадров и профессиональной стабильностью педагогов, как ключевые факторы, оказывающие прямое влияние на качество образования и эффективность деятельности школы.*

Ключевые слова: *управление образованием, кадровый риск, человеческие ресурсы, управление рисками, школьная администрация, стратегическое развитие.*

Abstract. *This thesis examines the nature, types, and modern management model of human resource–related risks in general secondary schools. The study analyzes risks associated with teachers' professional competence, motivation, staff turnover, and professional stability as key factors directly affecting educational quality and the effectiveness of school operations.*

Keywords: *educational management, human resource risk, human resources, risk management, school administration, strategic development.*

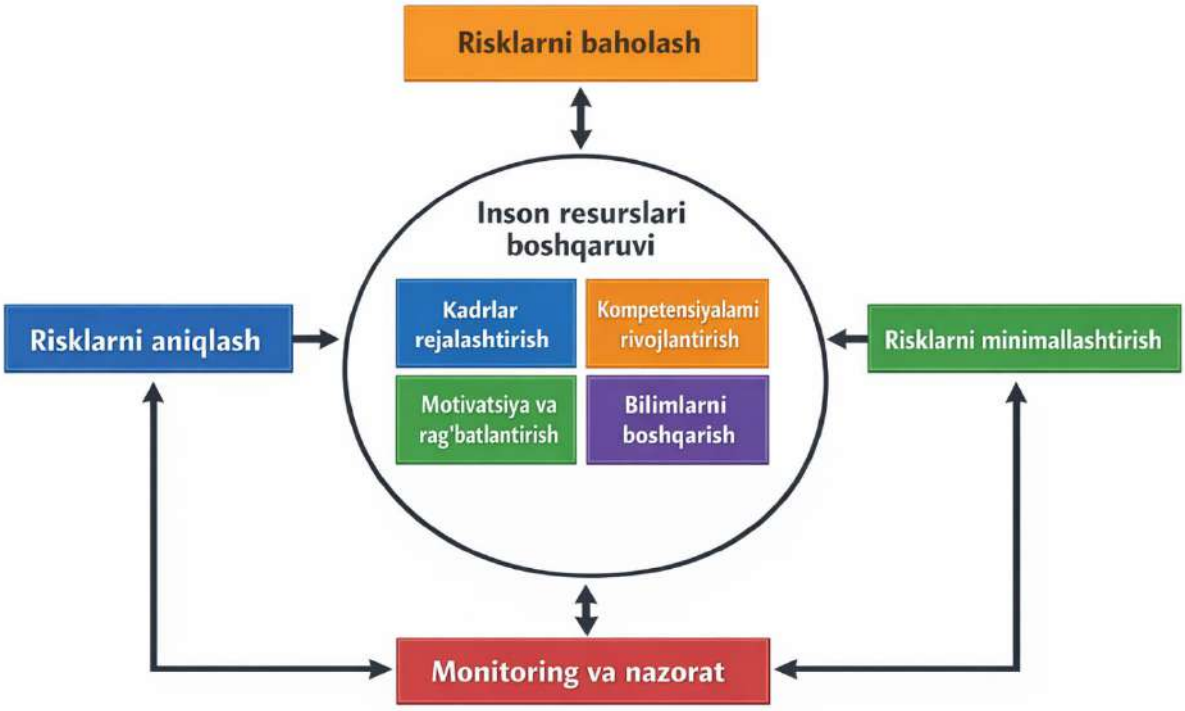
Zamonaviy ta'lim tizimida inson resurslari muassasaning eng muhim strategik boyligi hisoblanadi. Umumta'lim maktablarida ta'lim sifati, o'quvchilarning bilim darajasi va tarbiyaviy jarayon samaradorligi bevosita pedagog kadrlarning kasbiy salohiyati, barqarorligi hamda motivatsiyasiga bog'liq. Shu sababli maktablarda kadrlarga oid risklarni samarali boshqarish ta'lim menejmentining dolzarb vazifalaridan biri hisoblanadi.

Kadrlarga oid risklar deganda maktab faoliyatining barqarorligi va natijadorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan kadrlar bilan bog'liq noaniqliklar va xavf omillari tushuniladi. Amaliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, umumta'lim maktablarida eng ko'p uchraydigan kadrlar risklariga pedagoglarning yetarli malakaga ega emasligi, yosh mutaxassislarning tez-tez ish joyini tark etishi, kasbiy motivatsiyaning pasayishi, mehnat yuklamasining yuqoriligi va rahbarlarning kadrlar bilan ishlash bo'yicha menejerlik kompetensiyalarining yetishmasligi kiradi. Ushbu risklar o'z vaqtida aniqlanmasa va boshqarilmasa, ta'lim sifati pasayishi hamda maktabning rivojlanish jarayoni sekinlashishi mumkin.

Maktablarda kadrlarga oid risklarni boshqarish tizimli va uzluksiz jarayon bo'lib, u aniq model asosida amalga oshirilishi zarur. Tadqiqot doirasida taklif etilayotgan kadrlar risklarini boshqarish modeli besh asosiy bosqichni o'z ichiga oladi. Birinchi bosqich - risklarni aniqlash bo'lib, bunda pedagog kadrlar tarkibi, ularning yosh va malaka tuzilmasi, ish staji, motivatsiya darajasi hamda kadrlar almashinuvi ko'rsatkichlari tahlil qilinadi. Ikkinchi bosqich - risklarni baholash bo'lib, aniqlangan risklarning ehtimolligi va ta'lim jarayoniga ta'sir darajasi baholanadi.

Uchinchi bosqichda risklarni kamaytirish va oldini olish choralari ishlab chiqiladi. Bunga pedagoglarning malakasini oshirish, mentorlik tizimini joriy etish, ichki motivatsiyani kuchaytirishga qaratilgan rag'batlantirish mexanizmlarini

takomillashtirish kiradi. To‘rtinchi bosqich - rejalashtirilgan chora-tadbirlarni amaliyotga tatbiq etish bo‘lib, bunda maktab rahbariyati va metodik xizmatlarning hamkorligi muhim ahamiyat kasb etadi. Beshinchi bosqich esa nazorat va tahlil bosqichi bo‘lib, amalga oshirilgan tadbirlarning samaradorligi baholanadi va zarur hollarda modelga tuzatishlar kiritiladi(1-rasm).



1-rasm. Maktablarda kadrlarga oid risklarni boshqarish modeli

Zamonaviy ta’lim tizimida maktablarning barqaror faoliyati va ta’lim sifati ko‘p jihatdan pedagog kadrlar salohiyati va ularni boshqarish samaradorligiga bog‘liq. Shu sababli maktablarda kadrlarga oid risklarni boshqarish masalasi tasodifiy choralar asosida emas, balki **ilmiy asoslangan takliflar va tizimli model doirasida amalga oshirilishi lozim**.

Birinchidan, kadrlarga oid risklarni boshqarishning samarali modeli, eng avvalo, ushbu risklarni erta aniqlash va oldindan baholashga qaratilgan mexanizmlarni joriy etishni talab etadi. Bunda pedagoglarning yosh tarkibi, ish staji, malaka darajasi, kadrlar almashinuvi ko‘rsatkichlari hamda kasbiy qoniqish darajasi muntazam monitoring qilinishi zarur. Ushbu yondashuv kadrlarga oid muammolarni chuqurlashmasdan turib aniqlash imkonini beradi.

Ikkinchidan, kadrlarga oid risklarni baholash jarayonida faqat alohida ko‘rsatkichlarga tayanish yetarli emas. Shu bois risklarni boshqarish modelida integrallashgan baholash yondashuvini qo‘llash ilmiy jihatdan asoslangan hisoblanadi. Malaka, motivatsiya, ish yuklamasi va boshqaruv sifati kabi omillar o‘zaro uzviy bog‘liq bo‘lib, ularni yagona tizim sifatida baholash kadrlar risklarining real ta’sir darajasini aniqlashga xizmat qiladi. Integrallashgan baholash maktab rahbariyatiga ustuvor risk yo‘nalishlarini belgilash va resurslarni maqsadli taqsimlash imkonini beradi.

Uchinchidan, maktablarda kadrlarga oid risklarni kamaytirishda

pedagoglarning kasbiy rivojlanishini ta’minlash muhim ilmiy-amaliy yo‘nalish hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, malaka risklarini boshqarish uzluksiz va individual yondashuv asosida tashkil etilishi lozim. Pedagoglar uchun yagona standart dasturlardan ko‘ra, ularning ehtiyojlari va salohiyatiga mos individual kasbiy rivojlanish trayektoriyalarini joriy etish samaraliroq hisoblanadi. Mentorlik tizimi, ichki metodik seminarlar va tajriba almashish mexanizmlarini rivojlantirish pedagoglarning kasbiy kompetensiyalarini mustahkamlashga xizmat qiladi.

To‘rtinchidan, kadrlarga oid risklarni boshqarish modelida motivatsiya va kadrlar barqarorligini oshirishga alohida e’tibor qaratilishi zarur. Moddiy rag‘batlantirish bilan bir qatorda nomoddiy motivatsiya omillari — kasbiy e’tirof, ijtimoiy hurmat, o‘sish va rivojlanish imkoniyatlari tizimli ravishda yo‘lga qo‘yilishi lozim. Pedagoglarning mehnat faoliyatiga bo‘lgan qoniqishi oshgan sari kadrlar almashinuvi riski kamayadi va maktabda sog‘lom psixologik muhit shakllanadi.

Shuningdek, maktab rahbarlarining kadrlar bilan ishlash bo‘yicha boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish kadrlarga oid risklarni boshqarish modelining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Rahbarning strategik fikrlashi, inson resurslarini rejalashtirish va motivatsiya mexanizmlarini qo‘llay bilishi kadrlar risklarining oldini olishda hal qiluvchi omil bo‘lib xizmat qiladi. Shu sababli maktab direktorlarini kadrlar riskini boshqarish bo‘yicha maxsus tayyorlash va ularning menejerlik salohiyatini oshirish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. **TA’LIM MENEJMENTI [**matn**]: o‘quv qo‘llanma**/Samarqand iqtisodiyot va servis institute - Samarqand.: “Fan bulon’I nashriyoti” mchj, 2026 - 272 bet

2. Umarova H., Ismailov A., Xudoyberdiyev E. Ta’lim menejementi. Toshkent. “N’.N’ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi”, 2025. - 256 b.

3. Axmedov. Sh. Maktab menejmenti va kadrlar boshqaruvi. - Toshkent: O‘qituvchi, 2019. - 256 b.

4. Rahmonov I. Ta’lim muassasalarida kadrlar siyosati va risklar boshqaruvi. - Toshkent, 2021. - 198 b.

5. Armstrong M. Armstronn’s Handbook of Human Resource Management Practice. - London: Kogan Page, 2020. - 720 p.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84
Uralov O‘ktam Xayrillo o‘g‘li – SamISI, 4-kurs MN-122 guruh talabasi

KORXONALARDA AXBOROT OQIMINI SAMARALI BOSHQARISH

Annotatsiya: *Mazkur maqolada korxonalarda axborot oqimini samarali boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Axborot oqimi korxona boshqaruv tizimining muhim elementi sifatida qaralib, uning to‘g‘ri tashkil etilishi boshqaruv qarorlarining tezkorligi va aniqligini ta’minlashi asoslab beriladi. Tadqiqot davomida axborot oqimini boshqarishda qo‘llaniladigan zamonaviy axborot texnologiyalari, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari hamda ichki kommunikatsiyaning o‘rni yoritib beriladi.*

Kalit so‘zlar: *axborot oqimi, korxona boshqaruvi, axborot tizimlari, menejment, avtomatlashtirish, ichki kommunikatsiya, raqamli texnologiyalar*.

Zamonaviy iqtisodiy sharoitda korxonalar faoliyati tobora murakkablashib, boshqaruv jarayonlarida tezkorlik, aniqlik va moslashuvchanlik muhim omilga aylanmoqda. Ushbu jarayonlarning barchasi axborot bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, axborot oqimini samarali boshqarish korxonaning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta’minlovchi asosiy shartlardan biri hisoblanadi. Tadqiqotchilar ta’kidlashicha, axborot oqimi korxona boshqaruv tizimida strategik resurs sifatida namoyon bo‘ladi va boshqaruv qarorlarining sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi

Korxona faoliyatida axborot oqimi ichki va tashqi ma’lumotlar almashinuvi orqali shakllanadi. Ichki axborot ishlab chiqarish, moliyaviy va kadrlar bilan bog‘liq jarayonlarni qamrab olsa, tashqi axborot bozor holati, raqobatchilar, mijozlar ehtiyojlari va normativ-huquqiy talablar haqida ma’lumot beradi. Axborot oqimining to‘g‘ri tashkil etilmasligi boshqaruvda kechikishlar, noto‘g‘ri qarorlar qabul qilinishi hamda resurslardan samarasiz foydalanishga olib kelishi ilmiy adabiyotlarda qayd etilgan[1].

Raqamli iqtisodiyot sharoitida axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi korxonalarda axborot oqimini boshqarish imkoniyatlarini kengaytirdi. Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, korporativ axborot tizimlari hamda ma’lumotlar bazalari axborotni tezkor yin’ish, qayta ishlash va uzatishni ta’minlaydi. K. Laudon va J. Laudonlarning fikricha, zamonaviy boshqaruv tizimlarida axborot texnologiyalari qaror qabul qilish jarayonining ajralmas qismi bo‘lib, ular boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi [2].

Shu bilan birga, texnologik yechimlarning mavjudligi axborot oqimining avtomatik tarzda samarali bo‘lishini kafolatlamaydi. Axborot oqimini boshqarishda tashkiliy tuzilma, xodimlarning malakasi, ichki kommunikatsiya madaniyati va boshqaruv strategiyasining uyg‘unligi muhim ahamiyatga ega. Axborotni noto‘g‘ri taqsimlash yoki keraksiz ma’lumotlar bilan ortiqcha yuklash boshqaruv jarayonlarida samarasizlikka olib kelishi mumkin.

Axborot oqimini samarali boshqarish korxona rahbariyatiga ichki jarayonlarni nazorat qilish, muammolarni o‘z vaqtida aniqlash va tezkor choralar

ko‘rish imkonini beradi. Bundan tashqari, tashqi axborot resurslaridan foydalanish strategik rejalashtirish, bozor tahlili va raqobatbardoshlikni oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Shu bois, axborot oqimini boshqarish masalasi zamonaviy korxonalar uchun dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida qaralmoqda. Mazkur maqolada korxonalarda axborot oqimini samarali boshqarishning mohiyati, uning boshqaruv tizimidagi o‘rni va samaradorligini oshirish yo‘llari ilmiy jihatdan tahlil qilinadi.

Korporativ korxonalarni ma’lumotlarini intellektual taxlil qilishga bag‘ishlangan ilmiy izlanishlar va ilmiy tadqiqotlar o‘rganildi. Jumladan iqtisodiyotning turli soha va tarmoqlari uchun axborot tizimlarini ishlab chiqishning metodologik jihatlari, intellektual tahlil va qarorlar qabul qilish mexanizmlari Чернишова Г.Ю.[2], Матвейкин В.Г., Дмитриевский Б.С., Ляпин Н.Р[4] va boshqa olimlar tadqiqotlarida atroflicha ifodalangan. Bizning Respublikamiz olimlaridan N’ulomov S.S., Begalov B.A., Жуковская И.Е.[5], Kuchkarov T.S.[6] va boshqalarning ilmiy izlanishlarida axborot tizimlaridan iqtisodiyotning turli tarmoq va sohalarida samarali foydalanish va ular asosida boshqaruv strategiyalarini shakllantirishning nazariy va uslubiy jihatlari yoritib berilgan.

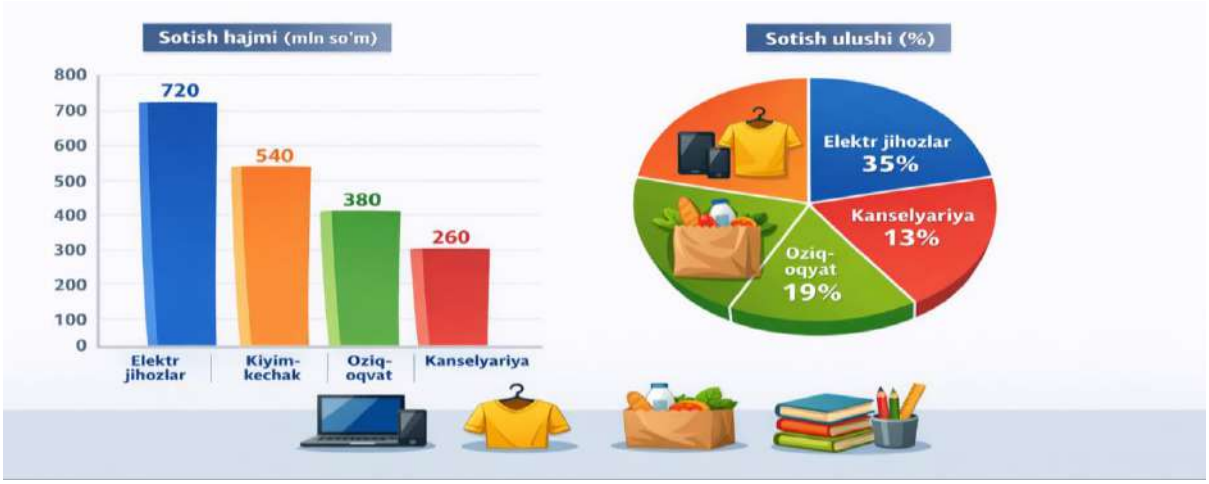
Hozirgi paytda, korporativ korxonalarni boshqarishda bir necha xildagi va vazifasi, strukturasi, metodi va metama’lumotlari turlicha bo‘lgan axborot tizimlaridan foydalanib kelinyapti. Ular jumlasiga, ***CRM, ERP, MRP, SAP, SMART AP, 1-S Korxona, 1-UZ*** va boshqa axborot tizimlarini kiritsak bo‘ladi. Yuqorida keltirilgan tizimlarning xar birining o‘ziga yarasha yutuq va kamchiliklari mavjud. Biz ushbu maqolada, korporativ korxonalarni boshqarishda va ularning ma’lumotlarini intellektual taxlil qilishda 1-S Korxona tizimining o‘rni va ahamiyati to‘g‘risida fikr yuritamiz.

1-S Korxona dasturi yaratilgandan buyon doimiy ravishda, foydalanuvchilarning talab va istaklari, hamda qonunlar va normativ hujjatlarni o‘zgarishlarni hisobga olib takomillashtirilib borildi. Ayniqsa, uning 8.3 versiyasida juda ko‘p funksional masalalar qo‘shildi, jumladan ma’lumotlarni intellektual tahlil masalari.

Yuqorida aytib o‘tilganidek, ma’lumotlarni intellektual tahlil qilish funksiyasi foydalanuvchilarga (iqtisodchilar, tahlilchilar va boshqalar) ma’lumotlar bazasida to‘plangan axborotlardan aniq bo‘lmagan sharoitlarda izlash va tahlil qilishni, hamda quyidagi operatsiyalarni bajarishga imkon beradi:

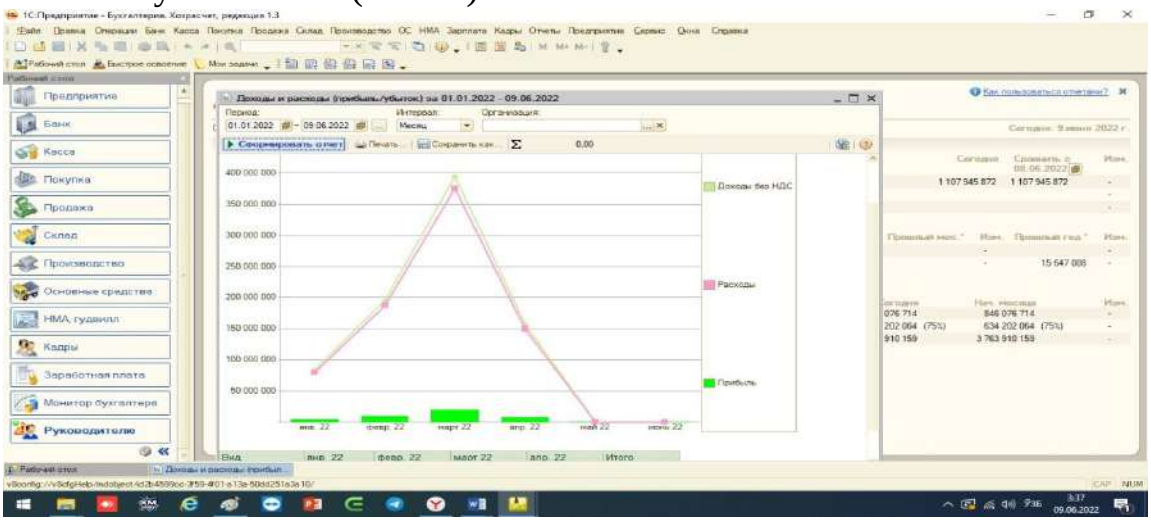
- ma’lumotlar bazasida dastlabki birlamchi axborotlar o‘rtasida qandaydir bog‘liqlikni, ya’ni munosabatni qidirish va aniqlash;
- amalga oshirilgan tahlil parametrlarini ham dasturiy, ham interaktiv tarzda nazorat qilish;
- tahlil natijasiga dasturiy kirish;
- tahlil natijasini elektron jadval, diagramma yoki grafiklar ko‘rinishida ifodalash;
- keyingi jarayonlarni yoki yangi ob’ektlarni ma’lum bir xususiyatlar asosida avtomatik ravishda aniqlash va ular natijasida prognoz modellarini yaratish.

Misol uchun, qanday mahsulotlarga bo‘layotgan talabni tahlil qilish, tovarlar nomenklaturasi guruhi kesimida tahlil qilish imkonini beradi. Yoki, CRM tizimi bilan integratsiyalashgan holda mahsulot xarid qilgan mijozlarning ma’lum bir ko‘rsatkichlari (jinsi, yoshi, qiziqishi, ijtimoiy xolati va h.z.lar) bo‘yicha tahlil qilish va tahlil asosida biznes jarayonlarining kelgusi xarakati uchun qaror qabul qilish imkoniyatini beradi.



1-rasm. Tovarlar kesimida sotish hajmini tahlili.

Bundan tashqari, mintaqa kesimida, tovar turlariga bo‘lgan extiyoj, tovarlani yetkazib berish bo‘yicha, tovarlar uchun to‘lovlarni to‘lash shakllari va mexanizmlari bo‘yicha yoki sotib olish qobiliyati ko‘rsatkichi va boshqa parametrlar bo‘yicha bozor segmentlarini aniqlash imkoniyatini beradi (1-rasm).



2-rasm. Foyda va zararni tahlili.

Yuqorida keltirilganlardan tashqari, pul mablag‘larini tushumi va chiqimini daromadlar va xarajatlar kesimida ma’lum bir davrlar bo‘yicha tahlil qilish imkoniyati, va u asosida xarajatlarni optimallashtirish modellarini yaratish imkoniyati paydo bo‘ladi. Yoki, korxonada faoliyat olib boayotgan ishchi-xodimlarni kadrlar kesimida taxlil qilinib, ularning qo‘nimsizligi dinamikasini shakllantirish mumkin.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, korxonalarda axborot oqimini samarali boshqarish zamonaviy boshqaruv tizimining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Axborot oqimining to‘g‘ri tashkil etilishi boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining tezkorligi va aniqligini ta’minlab, korxona faoliyatining umumiy samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Axborot resurslaridan oqilona foydalanish orqali ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlaridagi xatoliklarni kamaytirish, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish mumkin.

Maqola doirasida olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatdiki, korxonalarda axborot oqimini boshqarishda mavjud muammolar asosan axborot tizimlarining yetarli darajada integratsiyalashmaganligi, avtomatlashtirish darajasining pastligi hamda ichki kommunikatsiya mexanizmlarining to‘liq yo‘lga qo‘yilmaganligi bilan bog‘liq. Ushbu omillar axborotning kechikib yetib borishiga, ma’lumotlarning takrorlanishiga va boshqaruv qarorlarining samaradorligi pasayishiga olib keladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Иванов Б.А. **Управление информационными потоками в организации.** - М.: Экономика, 2018. - 320 с.

2. Чернышова Г.Ю. Интеллектуалный анализ данных: учеб. пособие для студентов специалности 080801.65 “Прикладная информатика (в экономике)” - Саратовский государственный социально-экономический университет. - Саратов, 2012. - 92 с.

3. Афанасева С.В. Технология интеллектуалного анализа данных: учеб. пособие - М.:Нац. исслед. ун-т “Высшая школа экономики”, 2013. - 152 с.

4. Матвейкин В.Г., Дмитриевский Б.С., Ляпин Н.Р. Информatsионные системы интеллектуалного анализа. - М.: Машиностроение, 2008. - 92 с.

5. Бегалов Б.А., Жуковская И.Е. Методологические аспекты влияния информatsионного общества на инноватsионное развитие экономики. Монография. - Ташкент: Фан ва технологиялар. 2016. - 134 с.

6. Кучкаров Т.С. Рақамли иқтисодиёт шароитида Ўзбекистон Республикаси n’азначилиги ахборот тизимини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертатsия иши. - Т.: 2019, - 258 б.

Urazov Sadulla Shodiyevich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com, telefon:+998(88)-285-28-84

ZAMONAVIY TASHKILOTLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING INNOVATSION USULLARI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda zamonaviy tashkilotlarda inson resurslarini boshqarishning innovatsion usullari, ularning mazmuni, amaliy ahamiyati va tashkilot samaradorligiga ta’siri tahlil qilindi. Tadqiqotda raqamli transformatsiya, sun’iy intellektga asoslangan tanlov va saralash, HR-analitika, uzluksiz o‘qitish, gibrid mehnat modeli hamda algoritmik boshqaruv kabi yondashuvlarning inson resurslarini boshqarish tizimini sifat jihatidan yangi*

bosqichga olib chiqayotgani asoslandi.

Kalit so‘zlar: *inson resurslari, HRM, innovatsion boshqaruv, HR-analitika, sun’iy intellekt, gibrid ish modeli, kompetensiya, algoritmik boshqaruv, raqamli transformatsiya.*

Zamonaviy iqtisodiyotda inson resurslarini boshqarish oddiy kadrlar yuritish faoliyatidan strategik boshqaruv instrumentiga aylanib bormoqda. Bunga texnologik o‘zgarishlar, demografik siljishlar, mehnat bozoridagi yangi kompetensiyalarga talabning ortishi va tashkilotlar o‘rtasidagi raqobatning kuchayishi sabab bo‘lmoqda. OECD ma’lumotlariga ko‘ra, raqamli transformatsiya dunyo bo‘ylab tezlashib, barcha sektorlarni қамrab olmoqda va u ishlab chiqarish samaradorligi, yangi biznes modellar, masofaviy ish hamda bilimlar iqtisodiyotining kengayishiga xizmat qilmoqda. Jahon iqtisodiy forumi esa 2025–2030 yillarda mehnat bozori texnologik o‘zgarishlar ta’sirida jiddiy qayta shakllanishini ta’kidlaydi[45].

Shu sharoitda inson resurslarini boshqarishning birinchi innovatsion usuli sifatida sun’iy intellekt va HR-analitikaga asoslangan boshqaruv alohida ahamiyat kasb etadi. Bunday yondashuv xodimlarni izlash, saralash, ishga moslashtirish, mehnat unumdorligini baholash va kadrlar oqimini prognozlash jarayonlarini tezlashtiradi. CIPDning 2024-yilgi hisobotida AI va machine learning texnologiyalarining rekruting jarayonlarida qo‘llanilishi hali ommaviy tus olmagani, ammo izchil o‘sib borayotgani ko‘rsatilgan. Ayniqsa, AI orqali ish tavsiflarini yozish, nomzodlarni qisqa ro‘yxatga ajratish va onboarding jarayonlarini avtomatlashtirishda o‘sish kuzatilgan. Xuddi shu hisobotga ko‘ra, texnologiyadan foydalangan tashkilotlar nomzodlar tajribasi yaxshilangani va ishga qabul qilish jarayoni tezlashganini qayd etgan. ILO esa algoritmik boshqaruvni kuzatilgan ma’lumotlar asosida ishni tashkil etish, taqsimlash, nazorat qilish va baholashga xizmat qiluvchi tizim sifatida izohlaydi.

Ikkinchi muhim innovatsion yo‘nalish - kompetensiyaga asoslangan uzluksiz o‘qitish, reskilling va upskilling tizimidir. Zamonaviy tashkilotlar endi xodimni faqat mavjud lavozim uchun emas, balki kelajakdagi funksiyalar uchun ham tayyorlashga intilmoqda. World Economic Forumning 2025-yilgi hisobotida ish beruvchilar 2030-yilgacha xodimlarning asosiy ko‘nikmalarining 39 foizi o‘zgarishini kutayotgani qayd etilgan. Shu bilan birga, uzoq muddatli o‘qitish strategiyalari doirasida tayyorgarlikdan o‘tgan ishchi kuchi ulushi 50 foizga yetgani ko‘rsatiladi. Bu holat inson resurslarini boshqarishda treningni yordamchi faoliyat emas, balki strategik investitsiya sifatida ko‘rish zarurligini anglatadi.

Uchinchi innovatsion usul - moslashuvchan mehnatni tashkil etish, ya’ni gibrid, masofaviy va natijaga yo‘naltirilgan ish modeli asosida boshqarishdir. CIPD tadqiqotiga ko‘ra, ko‘pchilik tashkilotlarda gibrid yoki masofaviy ish rejimi

---

[45] *OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024.*

saqlanib qolgan bo‘lib, bunday model mahsuldorlik, xodimlar bandligi va ularni ushlab qolish darajasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatgan. Hisobotda, shuningdek, gibrid rejimda ishlovchi xodimlar uchun onboarding mexanizmlarini qayta ko‘rib chiqqan tashkilotlar ularda samaradorlik va sodiqlik yuqoriroq bo‘lganini bildirgan. Mazkur tashkilotlarning 55 foizi uy/gibrid formatdagi xodimlar uchun moslashtirilgan kirish va moslashtirish tizimini qayta ishlab chiqqan. Demak, innovatsion HRM endi ish vaqtini qat’iy nazorat qilishdan ko‘ra, ish natijasi, xodim tajribasi va tashkiliy moslashuvchanlikni boshqarishga ko‘proq e’tibor qaratmoqda.

O‘zbekiston sharoitida ham mazkur yo‘nalishlar dolzarb hisoblanadi. “Raqamli O‘zbekiston - 2030” strategiyasi mamlakatda elektron hukumat, raqamli industriya, raqamli ta’lim va raqamli infratuzilmani rivojlantirishni ustuvor vazifa sifatida belgilagan. UNDPning 2025-yildagi tadqiqotida O‘zbekistonning kelgusi taraqqiyoti uchun xususiy sektorni rivojlantirish bilan bir qatorda inson kapitalini mustahkamlash hal qiluvchi omil ekani ta’kidlangan. Usha hisobotda 2023-yilda axborot-kommunikatsiya sektori milliy iqtisodiyotga 2,1 foiz hissa qo‘shgani qayd etiladi. 2026-yildagi UNDP nashrida esa AI iqtisodiyot va biznes modellarini qayta shakllantirayotgani, buning uchun O‘zbekistonda raqamli ko‘nikmalar va bilim talab qiluvchi xizmatlarni ustuvor rivojlantirish lozimligi ko‘rsatilgan. Bu esa inson resurslarini boshqarish tizimida HR-analitika, raqamli kompetensiyalar va innovatsion mehnat tashkiliy shakllarini joriy etish zaruratini kuchaytiradi[46].

Xulosa qilib shuni ta’kidlash kerakki, **z**amonaviy tashkilotlarda inson resurslarini boshqarishning innovatsion usullari kadrlar faoliyatini avtomatlashtirish bilangina cheklanmaydi. Ular strategik rejalashtirish, ma’lumotlarga tayangan qaror қабул qilish, xodim kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirish, moslashuvchan mehnat muhitini yaratish hamda algoritmik boshqaruvning etik va huquqiy mezonlarini ta’minlashni ham qamrab oladi. Demak, samarali HRM modeli ***“inson+texnologiya + analitika + etik boshqaruv”*** uyg‘unligiga tayanishi lozim. Aynan shunday yondashuv tashkilotlarning raqobatbardoshligi, mehnat unumdorligi va barqaror rivojlanishini ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024.

2. OECD. Digital transformation // OECD policy materials, 2024.

3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva, 2025.

4. World Economic Forum. Skills Outlook // The Future of Jobs Report 2025, 2025.

5. International Labour Organization. Algorithmic management in the workplace. Geneva: ILO, 2024.

[46] *UNDP. Advancing AI in the Private Sector in Uzbekistan: Drivers, Challenges and Recommendations. Tashkent, 2026.*

6. Hogarth A., McCartney C. Resourcing and Talent Planning Report 2024. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2024.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Raqamli O‘zbekiston - 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi PF-6079-son Farmon, 2020-yil 5-oktabr.
8. UNDP. Digital Economy of Uzbekistan. New York/Tashkent, 2025.
9. UNDP. Advancing AI in the Private Sector in Uzbekistan: Drivers, Challenges and Recommendations. Tashkent, 2026.

Toxirova Gullola Mirkamolovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assisenti. **e-mail:** mraxmatovd@gmail.com
Sevinch Sobirjonovna Raxmonkulova - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Servis” fakulteti IRB-122-guruh talabasi
e-mail: Sevinchraxmonkulova8@gmail.com

INNOVATSION MENEJMENT SHAROITIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHDA JAMOAVIY VA KOOPERATIV O‘YINLAR TEXNOLOGIYASINI QO‘LLASH

Annotatsiya: *Mazkur maqolada innovatsion menejment sharoitida inson resurslarini samarali boshqarish jarayonida jamoaviy va kooperativ o‘yinlar texnologiyasidan foydalanish masalalari tahlil qilinadi. Zamonaviy tashkilotlarda xodimlarning kreativ fikrlashi, kommunikativ ko‘nikmalari va jamoada ishlash qobiliyatlarini rivojlantirish innovatsion rivojlanishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Tadqiqotda jamoaviy o‘yinlar, hamkorlikka asoslangan o‘quv texnologiyalari hamda team-building metodlarining HR menejment tizimidagi ahamiyati o‘rganildi. Shuningdek, kooperativ o‘yinlar orqali xodimlarning motivatsiyasini oshirish, liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirish va tashkilot ichida samarali kommunikatsiya muhitini shakllantirish imkoniyatlari yoritildi.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion menejment, inson resurslarini boshqarish, HRM, jamoaviy o‘yinlar, kooperativ o‘yinlar, team-building, innovatsion rivojlanish, liderlik, motivatsiya.*

Abstract*: This article analyzes the issues of using team and cooperative game technology in the process of effective human resource management in the context of innovative management. In modern organizations, the development of creative thinking, communication skills and teamwork skills of employees is one of the important factors of innovative development. The study examined the importance of team games, collaborative learning technologies and team-building methods in the HR management system. It also highlighted the possibilities of increasing employee motivation, developing leadership skills and creating an effective communication environment within the organization through cooperative games.*

Key words: *innovative management, human resource management, HRM, team games, cooperative games, team-building, innovative development, leadership, motivation.*

Kirish. Hozirgi globallashuv jarayonida tashkilotlarning raqobatbardoshligi ko‘p jihatdan innovatsion boshqaruv tizimiga bog‘liqdir. Innovatsion

menejmentning asosiy omillaridan biri inson resurslarini samarali boshqarish hisoblanadi. Inson kapitali tashkilotning eng muhim strategik resursi bo‘lib, uning bilim, ko‘nikma va kreativ salohiyati tashkilot rivojlanishini ta’minlaydi.

So‘nggi yillarda HR menejment tizimida jamoaviy faoliyatni rivojlantirishga qaratilgan innovatsion metodlar keng qo‘llanilmoqda. Jumladan, jamoaviy o‘yinlar, kooperativ o‘rganish va team-building texnologiyalari xodimlarning o‘zaro hamkorligini mustahkamlash, kommunikatsiyani rivojlantirish hamda innovatsion g‘oyalarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, kooperativ o‘qitish va jamoaviy faoliyat xodimlarning motivatsiyasini oshiradi hamda samarali hamkorlik muhitini yaratadi. Bunday yondashuvlar orqali xodimlarda o‘zaro yordam, ijtimoiy mas’uliyat va jamoaviy fikrlash ko‘nikmalari rivojlanadi.[47]

Innovatsion menejment sharoitida tashkilotlarning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan jamoa ichidagi hamkorlik darajasiga bog‘liq. Zamonaviy HRM tizimida jamoaviy ishlash, bilim almashish va kreativ muhitni shakllantirish asosiy ustuvor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi.

Xalqaro tadqiqotlar ham HRM amaliyotlari xodimlarning innovatsion salohiyatini oshirishda muhim rol o‘ynashini tasdiqlaydi. Yuqori darajadagi HRM tizimlari bilim almashish va transformatsion liderlik orqali xodimlarning innovatsion faoliyatini rivojlantiradi. Shu sababli tashkilotlarda jamoaviy ishlashni rivojlantirish uchun interfaol metodlardan foydalanish muhim hisoblanadi.[48]

Jamoaviy va kooperativ o‘yinlar xodimlarning kommunikativ va ijtimoiy ko‘nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi samarali pedagogik texnologiyalardan biridir. Kooperativ o‘yinlar quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

- jamoa ichida o‘zaro ishonchni shakllantirish
- liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirish
- muammolarni birgalikda hal qilish qobiliyatini oshirish
- xodimlarning motivatsiyasi va faolligini kuchaytirish

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, kooperativ ta’lim texnologiyalari ishtirokchilarning motivatsiyasini oshiradi va bilimlarni samarali o‘zlashtirishga yordam beradi. Shuningdek, interaktiv va o‘yin asosidagi metodlar o‘quv yoki trening jarayonida faol ishtirokni rag‘batlantiradi hamda hamkorlik muhitini shakllantiradi.

Team-building o‘yinlari HR menejment tizimida keng qo‘llaniladigan innovatsion vositalardan biri hisoblanadi. Bunday o‘yinlar xodimlarning o‘zaro muloqotini kuchaytiradi va jamoada ishlash madaniyatini shakllantiradi. Masalan, ayrim tashkilotlarda xodimlarning intellektual va jamoaviy salohiyatini rivojlantirish maqsadida turli intellektual o‘yinlar va viktorinalar tashkil etiladi. Bu jarayon xodimlar o‘rtasida sog‘lom raqobat muhitini yaratish bilan birga jamoaviy hamkorlikni mustahkamlaydi. Natijada jamoa ichida innovatsion fikrlash, strategik qaror qabul qilish va muammolarni birgalikda hal qilish ko‘nikmalari shakllanadi.[49]

Xulosa. Innovatsion menejment sharoitida inson resurslarini samarali

[47] https://worldlyjournals.com/index.php/ztvdq/article/view/14733?utm_source=chatgpt.com
[48] https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00482-1?utm_source=chatgpt.com
[49] https://worldlyjournals.com/index.php/ztvdq/article/view/14733?utm_source=chatgpt.com

boshqarish tashkilotlarning barqaror rivojlanishini ta’minlaydi. Jamoaviy va kooperativ o‘yinlar texnologiyasini HRM tizimiga joriy etish xodimlarning kreativ fikrlashini rivojlantirish, motivatsiyasini oshirish hamda samarali jamoaviy muhitni shakllantirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, team-building o‘yinlari, kooperativ treninglar va interfaol metodlar xodimlarning innovatsion salohiyatini oshirishda muhim vosita hisoblanadi. Shu sababli tashkilotlarda HR menejment tizimini rivojlantirishda jamoaviy o‘yinlarga asoslangan innovatsion metodlardan keng foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Armstrong M. **Human Resource Management Practice.** London, 2020.
2. Dessler G. **Human Resource Management.** Pearson Education, 2021.
3. Johnson D., Johnson R. **Cooperative Learning: Theory and Research.**
4. Slavin R. **Cooperative Learning: Theory, Research and Practice.**
5. Kooperativ ta’limning talabalar motivatsiyasini oshirishdagi o‘rni.
6. Ta’lim jarayonida hamkorlik pedagogikasidan foydalanish mexanizmlari.
7. Pedagogik jarayonda interaktiv o‘yinlarning roli.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com

Shavkatov Amirjon Mizrobovich - Samarqand iqtisodiyoti va servis instituti mxt-s-322-guruh talabasi

RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda rivojlangan mamlakatlarda inson resurslarini boshqarish markazlarining zamonaviy rivojlanish tendensiyalari tahlil qilinadi. Xususan, HR jarayonlarining raqamlashtirilishi, sun’iy intellektdan foydalanish, xodimlar tajribasiga e’tiborning ortishi hamda masofaviy va gibrid ish tizimlarining kengayishi ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, inson kapitalini rivojlantirish, uzluksiz ta’lim va malaka oshirish tizimlarining ahamiyati yoritiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda HR markazlari tashkilotlarning strategik rivojlanishida muhim o‘rin egallaydi.*

Kalit so‘zlar: *inson resurslari, HR menejment, raqamlashtirish, sun’iy intellekt, xodimlar tajribasi, gibrid ish modeli, masofaviy ish, inson kapitali, malaka oshirish, innovatsiyalar.*

Raqamli transformatsiya nafaqat hayotimizning barcha jabhalariga chuqur ta’sir ko‘rsatdi, balki u inson resurslarini boshqarish (inson resurslarini boshqarish) jarayonlari va rollariga ham sezilarli ta’sir ko‘rsatdi. Yangi raqamli texnologiyalar rivojlanishda davom etar ekan, HRning axborot va ma’lumotlar bilan o‘zaro aloqasi ham o‘zgardi. Xodimlarni yollash, ish faoliyatini baholash va inson resurslarini rivojlantirish kabi ba’zi inson resurslarini boshqarish jarayonlari manfaatdor tomonlarga xizmat ko‘rsatishni yaxshilaydigan raqamli texnologiyalar yordamida chuqur qayta ko‘rib chiqildi. Raqamli inson resurslarini boshqarish vaqtni tejaydi va inson resurslarini boshqarish funktsiyalari

samaradorligini oshiradi. Raqamli transformatsiya tufayli inson resurslarini boshqarish jarayonlari osonroq va tezroq bajariladigan bo‘ldi. Bu inson resurslarini boshqarish mutaxassislariga o‘zlarining funksional sohalari uchun mazmunli tashabbuslarga yaxshiroq e’tibor qaratish imkonini beradi. Raqamli inson resurslarini boshqarish yondashuvlari roli bugungi kunimizda tobora ortib bormoqda va hozirda inson resurslarini strategiyasini va umuman tashkilotni shakllantirish uchun kalit hisoblanadi. Rivojlangan mamlakatlarda inson resurslarini boshqarish markazlari (HRM) tashkilotlarning strategik rivojlanishida muhim o‘rin egallaydi. Ular nafaqat xodimlarni ishga qabul qilish va hujjatlashtirish bilan shun’ullanadi, balki inson kapitalini samarali boshqarish, xodimlarning salohiyatini oshirish va tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishishda faol ishtirok etadi.

Birinchi navbatda, rivojlangan mamlakatlarda HR markazlarida raqamlashtirish jarayoni keng joriy etilgan. Zamonaviy axborot texnologiyalari, jumladan, sun’iy intellekt va katta ma’lumotlar (Big Data) tahlili yordamida xodimlarni tanlash, baholash va rivojlantirish jarayonlari optimallashtirilmoqda. Bu esa inson omiliga bog‘liq xatoliklarni kamaytirib, qaror qabul qilish jarayonini tezlashtiradi.

Ikkinchidan, xodimlar tajribasiga alohida e’tibor qaratilmoqda. Rivojlangan mamlakatlarda HR markazlari xodimlarning ish joyidagi qoniqishini oshirish, ularning motivatsiyasini kuchaytirish va sog‘lom ish muhitini yaratishga intiladi. Natijada xodimlarning samaradorligi ortadi va kadrlar almashinuvi kamayadi.

Uchinchi muhim tendensiya — moslashuvchan ish shakllarining rivojlanishidir. Masofaviy va gibrid ish tizimlari keng qo‘llanilmoqda. Bu esa HR markazlaridan yangi boshqaruv yondashuvlarini, jumladan, natijaga asoslangan baholash tizimlarini joriy etishni talab qiladi.

Shuningdek, rivojlangan mamlakatlarda uzluksiz ta’lim va kasbiy rivojlanish tizimlari HR siyosatining ajralmas qismiga aylangan. Kompaniyalar xodimlarning bilim va ko‘nikmalarini muntazam oshirish orqali innovatsion faoliyatni rag‘batlantiradi va raqobatbardoshlikni ta’minlaydi.

Bundan tashqari, HR markazlarida inkluzivlik va xilma-xillik (diversity & inclusion) tamoyillariga katta ahamiyat berilmoqda. Turli millat, jins va ijtimoiy guruhlarga mansub xodimlar uchun teng imkoniyatlar yaratish tashkilotning ijtimoiy mas’uliyatini oshiradi va ijodiy yondashuvlarni rivojlantiradi.

Umuman olganda, rivojlangan mamlakatlarda inson resurslarini boshqarish markazlari an’anaviy boshqaruvdan strategik boshqaruv darajasiga ko‘tarilib, tashkilotlarning barqaror rivojlanishida muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Xulosa qilib aytganda, rivojlangan mamlakatlarda inson resurslarini boshqarish markazlari zamonaviy boshqaruv tizimining ajralmas va strategik muhim qismiga aylangan. Ularning faoliyati nafaqat kadrlar bilan ishlash, balki inson kapitalini rivojlantirish, innovatsiyalarni joriy etish va tashkilot samaradorligini oshirishga qaratilgan.

Raqamlashtirish, sun’iy intellektdan foydalanish, xodimlar tajribasiga e’tiborning ortishi hamda moslashuvchan ish shakllarining kengayishi HR markazlarining asosiy rivojlanish tendensiyalari sifatida namoyon bo‘lmoqda. Shu

bilan birga, uzluksiz ta’lim va inkluziv muhit yaratish orqali tashkilotlar o‘z raqobatbardoshligini mustahkamlab bormoqda.

Shunday qilib, inson resurslarini samarali boshqarish rivojlangan mamlakatlar tajribasida iqtisodiy o‘sish va tashkilot muvaffaqiyatining muhim omillaridan biri hisoblanadi. Mazkur tajribalarni o‘rganish va amaliyotga joriy etish boshqa mamlakatlar, jumladan, rivojlanayotgan davlatlar uchun ham dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020.

2. Dessler G. Human Resource Management. – New York: Pearson Education, 2021.

3. Ulrich D. Human Resource Champions. – Boston: Harvard Business School Press, 1997.

4. Noe R.A. Employee Training and Development. – New York: McGraw-Hill Education, 2020.

5. OECD. Human Resources Management Country Profiles. – Paris: OECD Publishing, 2022.

6. World Bank. World Development Report: Jobs. – Washington DC, 2019.

7. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) rasmiy sayti: www.cipd.co.uk

8. SHRM (Society for Human Resource Management) rasmiy sayti: www.shrm.org

9. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. – Toshkent, 2023.

10. Internet manbalari va ilmiy maqolalar (Google Scholar, ResearchGate platformalari).

Urunova Ruxshona Faxriddinovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-125 guruh talabasi

Maxmudov Sunat Abdujaborovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistent-stajyori

AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada akademik ko‘nikmalarning talabalar faoliyatidagi ahamiyati va dolzarbligi haqida fikr yuritiladi. Hozirgi zamon ta’lim tizimida talabalar nafaqat nazariy bilimlarga ega bo‘lishi, balki ilmiy izlanish olib borish, axborotlarni tahlil qilish, mustaqil fikr yuritish hamda o‘z fikrini aniq va ravon ifodalash kabi akademik ko‘nikmalarni ham egallashi zarur. Maqolada akademik ko‘nikmalarni shakllantirishning asosiy yo‘llari, ularning ta’lim jarayonidagi o‘rni hamda zamonaviy jamiyatdagi dolzarbligi haqida so‘z yuritiladi.*

Kalit so‘zlar: *akademik ko‘nikma, ta’lim tizimi, talaba faoliyati, ilmiy izlanish, tahlil, mustaqil fikrlash, bilim.*

Аннотация. *В данной статье рассматривается значение и*

актуальность академических навыков в деятельности студентов. В современных условиях развития образования студенты должны обладать не только теоретическими знаниями, но и навыками анализа информации, самостоятельного мышления, научного исследования и правильного выражения своих идей. В статье также рассматриваются основные способы формирования академических навыков и их роль в повышении качества образования.

Ключевые слова: *академические навыки, образование, деятельность студентов, анализ, научное исследование, знания.*

Annotation. *This article discusses the importance and relevance of academic skills in students' activities. In modern education, students must possess not only theoretical knowledge but also skills such as independent thinking, information analysis, scientific research, and clear expression of ideas. The article highlights the role of academic skills in improving the quality of education and preparing competitive specialists for the future.*

Keywords: *academic skills, education, student activity, analysis, research, knowledge.*

Kirish. Bugungi kunda ta'lim tizimi jamiyat rivojlanishining muhim omillaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, globallashuv jarayonlari kuchayib borayotgan bir davrda bilimli va raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash masalasi muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shu sababli ta'lim jarayonida talabalarni nafaqat nazariy bilimlar bilan qurollantirish, balki ularda turli akademik ko‘nikmalarni shakllantirish ham dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.Akademik ko‘nikmalar deganda talabalarning ilmiy faoliyatni samarali tashkil etish, axborotni izlash, tahlil qilish, mustaqil fikr bildirish, ilmiy matnlar yozish hamda ilmiy tadqiqot olib borish qobiliyatlari tushuniladi. Ushbu ko‘nikmalar talabaning bilim olish jarayonini yanada samarali qiladi va uning ilmiy salohiyatini rivojlantiradi.Hozirgi davrda axborot oqimi juda tez sur'atlarda oshib bormoqda. Internet, elektron kutubxonalar va turli ilmiy platformalar orqali juda ko‘p ma'lumotlarga ega bo‘lish mumkin. Biroq bu ma'lumotlardan to‘g‘ri foydalanish, ularni tahlil qilish va eng muhimlarini ajratib olish uchun albatta akademik ko‘nikmalar zarur bo‘ladi. Shuning uchun ham talabalarga ilmiy manbalar bilan ishlash, axborotni saralash va tanqidiy tahlil qilish ko‘nikmalarini o‘rgatish muhim hisoblanadi.

Talabalarning akademik ko‘nikmalarini rivojlantirishda mustaqil ta'lim katta ahamiyatga ega. Mustaqil ta'lim jarayonida talaba o‘z bilimlarini mustahkamlaydi, yangi ma'lumotlarni o‘rganadi hamda ilmiy izlanish olib borishga o‘rganadi. Bu jarayonda talaba turli kitoblar, maqolalar, internet manbalari va ilmiy tadqiqotlardan foydalanadi. Natijada uning fikrlash doirasi kengayadi va ilmiy salohiyati ortadi.

Bundan tashqari, zamonaviy pedagogik texnologiyalar ham akademik ko‘nikmalarni shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi. Interaktiv metodlar, guruhli muhokamalar, loyiha asosida o‘qitish hamda muammoli vaziyatlarni tahlil qilish orqali talabalar faol ishtirok etadi. Bu jarayon ularda muloqot qilish, fikr almashish va jamoada ishlash qobiliyatlarini rivojlantiradi.

Akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishda ilmiy tadqiqot ishlari ham alohida o‘rin tutadi. Talabalar referatlar, maqolalar, kurs ishlari va ilmiy loyihalar tayyorlash orqali ilmiy izlanish olib borish tajribasiga ega bo‘ladilar. Bu jarayonda ular turli manbalarni o‘rganadi, tahlil qiladi va o‘z xulosalarini shakllantiradi. Natijada talabalar mustaqil fikrlashga o‘rganadi va ilmiy faoliyatga tayyor bo‘ladi.

Bugungi kunda akademik yozuv ko‘nikmalari ham talaba faoliyatining muhim qismi hisoblanadi. Ilmiy maqola, referat yoki kurs ishini yozishda aniq dalillarga asoslanish, fikrlarni izchil bayon qilish va ilmiy uslubdan foydalanish talab etiladi. Shu sababli talabalarga akademik yozuv qoidalarini o‘rgatish ta’lim jarayonining muhim vazifalaridan biridir.

Akademik ko‘nikmalar talabaning kelajakdagi kasbiy faoliyatida ham muhim rol o‘ynaydi. Chunki zamonaviy ish bozorida mutaxassisdan faqat bilim emas, balki tahliliy fikrlash, muammolarni hal qilish, yangi g‘oyalarni ishlab chiqish va jamoa bilan ishlash kabi ko‘nikmalar ham talab etiladi. Akademik ko‘nikmalar esa aynan shu sifatlarni shakllantirishga yordam beradi.

Akademik ko‘nikmalarni shakllantirishda ilmiy tadqiqot ishlari ham muhim o‘rin tutadi. Talabalar referat, maqola, kurs ishlari va ilmiy loyihalar tayyorlash orqali ilmiy izlanish olib borishni o‘rganadilar. Bu esa ularda tahliliy fikrlash, muammolarni aniqlash va ularning yechimlarini topish qobiliyatini rivojlantiradi.

Bugungi globallashuv davrida axborot texnologiyalarining rivojlanishi ham akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishga katta imkoniyat yaratmoqda. Talabalar internet orqali turli ilmiy manbalardan foydalanish, onlayn kurslar orqali bilimlarini oshirish va xalqaro ilmiy tajribalarni o‘rganish imkoniyatiga ega bo‘lmoqda.

Adabiyotlar sharhi. Akademik ko‘nikmalar masalasi ko‘plab pedagog va tadqiqotchilar tomonidan o‘rganilgan. Pedagogika sohasidagi ilmiy manbalarda akademik ko‘nikmalar talabalarning ilmiy faoliyatga tayyorgarligini belgilovchi muhim omil sifatida qaraladi.

Ko‘plab tadqiqotlarda akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish talabaning mustaqil ta’lim olish qobiliyatini oshirishi ta’kidlanadi. Ayrim olimlar akademik ko‘nikmalarni ilmiy tafakkurni shakllantirishning asosiy vositasi sifatida baholaydilar. Ularning fikricha, talabalar ilmiy manbalar bilan ishlash, tahlil qilish va xulosa chiqarish jarayonida o‘z bilimlarini yanada mustahkamlaydi.

Shuningdek, zamonaviy pedagogik tadqiqotlarda akademik yozuv, tanqidiy fikrlash va ilmiy tadqiqot olib borish ko‘nikmalari akademik ko‘nikmalarning muhim tarkibiy qismi sifatida e’tirof etiladi. Bu ko‘nikmalar talabalarning ilmiy maqolalar yozish, referatlar tayyorlash va ilmiy loyihalar ustida ishlash jarayonida rivojlanadi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, akademik ko‘nikmalar talabalar faoliyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Ular talabalarning bilim olish jarayonini samarali tashkil etish, mustaqil fikrlash qobiliyatini rivojlantirish va ilmiy faoliyatga tayyorlashda muhim rol o‘ynaydi. Akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish orqali yuqori malakali, raqobatbardosh va zamonaviy talablarga javob bera oladigan mutaxassislarni tayyorlash mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Pedagogika nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: O‘qituvchi nashriyoti.
2. Ta’lim tizimida zamonaviy pedagogik texnologiyalar.
3. https://ziyonet.uz
4. https://lex.uz
5. https://review.uz
6. https://kun.uz

Urolova Shahzoda Akram qizi - Samarqand davlat iqtisodiyot va servis instituti irb-425 gurug talabasi
Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH

Annotation: *Ushbu maqola muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayonini o‘rganadi. Shaxsiy javobgarlikning ahamiyati, uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillar va muvaffaqiyatga erishishdagi roli tahlil qilinadi.*

Keywords: *muvaffaqiyat, shaxsiy javobgarlik, rivojlanish, motivatsiya.*

Muvaffaqiyat va shaxsiy javobgarlik o‘rtasidagi bog‘lanish. Muvaffaqiyat va shaxsiy javobgarlik o‘rtasidagi bog‘lanish inson hayotining ko‘plab jabhalarida muhim ahamiyatga ega. Muvaffaqiyat ko‘pincha shaxsning maqsadlariga erishishi, o‘z imkoniyatlarini amalga oshirishi va ijtimoiy, iqtisodiy yoki shaxsiy rivojlanishida yutuqlarga erishishi sifatida ta'riflanadi. Biroq, muvaffaqiyatni qo‘lga kiritish jarayoni shaxsiy javobgarlikni talab qiladi. Shaxsiy javobgarlik esa o‘z harakatlarimiz va natijalarimiz uchun o‘zimizni javobgar his qilishimizni anglatadi. Ushbu ikki tushuncha o‘rtasidagi aloqani tushunish, shaxsiy rivojlanish va muvaffaqiyatga erishish jarayonida muhimdir.

Shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatga erishish jarayonida muhim omil hisoblanadi, chunki u shaxsning o‘z harakatlari va qarorlari ustidan nazoratini his qilishiga yordam beradi. O‘zini javobgar his qiluvchi shaxslar, o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan harakatlarni amalga oshirishda ko‘proq motivatsiyaga ega bo‘lishadi. Ular muvaffaqiyatsizlikka duch kelganda, bu holatni shaxsiy kamchilik sifatida qabul qilib, o‘zlarini yaxshilash va o‘rganish imkoniyatini ko‘rishadi. Shu tariqa, shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatga erishish jarayonida muhim motivatsion kuchga aylanishi mumkin.

Bundan tashqari, shaxsiy javobgarlik, shaxsning o‘z maqsadlarini belgilash va ularga erishish yo‘lida reja tuzish qobiliyatini ham oshiradi. O‘z harakatlariga javobgar bo‘lish, shaxsga o‘z maqsadlarini yanada aniqroq belgilash va ularga erishish uchun zarur strategiyalarni ishlab chiqishga imkon beradi. Bunday shaxslar, o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarni, vaqtni va energiyani boshqarish qobiliyatiga ega bo‘ladilar. Shu sababli, muvaffaqiyatga erishish jarayonida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish, shaxsning muvaffaqiyatga bo‘lgan yo‘lini yanada ravonlashtiradi.

Shaxsiy javobgarlikning yana bir muhim jihati shundaki, u shaxsning o‘z-o‘zini baholash qobiliyatini oshiradi. O‘z harakatlarini tahlil qilish va natijalarni baholash orqali, shaxs o‘z kuchli va zaif tomonlarini aniqlay oladi. Bu esa, kelajakda yanada muvaffaqiyatli harakatlar qilish uchun zarur bo‘lgan o‘zgarishlarni amalga oshirish imkonini beradi. O‘z-o‘zini baholash jarayoni, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi va natijada, muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan ijobiy psixologik muhitni yaratadi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish, shuningdek, ijtimoiy munosabatlar va guruh ishlarida ham muhim ahamiyatga ega. O‘z harakatlariga javobgar bo‘lgan shaxslar, boshqalar bilan samarali hamkorlik qilish, o‘z fikrlarini va hissiyotlarini ifoda etish qobiliyatiga ega bo‘lishadi. Bu esa, guruhda muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan jamoaviy ruhni shakllantirishga yordam beradi. Shaxsiy javobgarlik, shuningdek, boshqa insonlar oldida o‘zini qanday tutish va ularning fikrlarini hurmat qilish qobiliyatini ham oshiradi. Natijada, shaxslar o‘rtasida ishonch va hurmatga asoslangan munosabatlar o‘rnatiladi, bu esa muvaffaqiyatga erishish jarayonini yanada qulaylashtiradi.

Umuman olganda, muvaffaqiyat va shaxsiy javobgarlik o‘rtasidagi bog‘lanish, shaxsning o‘z maqsadlariga erishishida va hayotdagi yutuqlarga erishishida muhim ahamiyatga ega. Shaxsiy javobgarlik, shaxsning o‘z harakatlari ustidan nazoratni his qilishini, maqsadlarini aniq belgilashini, o‘z-o‘zini baholash qobiliyatini rivojlantirishini va ijtimoiy munosabatlarda samarali ishtirok etishini ta'minlaydi. Shu sababli, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish, muvaffaqiyatga erishish jarayonida muhim bir omil sifatida qaralishi lozim. Muvaffaqiyat va shaxsiy javobgarlik o‘rtasidagi bog‘lanish, shaxsning o‘z hayotidagi maqsadlarini amalga oshirishda muhim ahamiyatga ega. Shaxsiy javobgarlik, insonning o‘z harakatlari va qarorlariga bo‘lgan munosabatini belgilaydi, bu esa muvaffaqiyatga erishish uchun zaruriy shartdir. O‘zini javobgar his qiladigan shaxslar, ko‘pincha o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarni va imkoniyatlarni izlashda faol qatnashadilar. Bunday shaxslar o‘z yo‘lda to‘siqlarni yengib o‘tish uchun motivatsiya va qat'iyatga ega bo‘lishadi, bu esa ularning muvaffaqiyatga erishish darajasini oshiradi.

Shaxsiy javobgarlikning rivojlanishi, shaxsning o‘z-o‘zini anglash darajasini oshiradi va shu bilan birga, muvaffaqiyatli inson sifatida o‘zini tasdiqlash imkoniyatini yaratadi. Bunday shaxslar, o‘zlarining xatolaridan saboq olishni va o‘z tajribalaridan foydalanishni biladilar, bu esa ularni yanada muvaffaqiyatli qiladi. Shaxsiy javobgarlik, shuningdek, ijtimoiy munosabatlarda ham o‘z aksini topadi, chunki muvaffaqiyatli insonlar o‘z atrofidagi insonlarga ham ijobiy ta'sir ko‘rsatadilar.

Umuman olganda, shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatga erishishda muhim bir mexanizm sifatida xizmat qiladi. Shaxslar o‘z hayotlaridagi harakatlarini nazorat qilish orqali, nafaqat o‘z maqsadlariga erishadilar, balki jamiyatda ham ijobiy o‘zgarishlarga hissa qo‘shadilar. Muvaffaqiyat va shaxsiy javobgarlik o‘rtasidagi bog‘lanish, insonlarning o‘z hayotlaridagi qarorlar va harakatlarni qanday qabul qilishlariga ta'sir etadi. Shaxsiy javobgarlik, shaxsning o‘z harakatlari va natijalari uchun to‘liq mas'uliyatni o‘z zimmasiga olishidir. Bu jarayon, shaxsning o‘z

maqsadlariga erishishida muhim rol o‘ynaydi, chunki u o‘z qobiliyatlarini rivojlantirishga, muammolarni hal qilishga va muvaffaqiyatga erishishga undaydi. Bunday mas'uliyat hissi, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshirib, muvaffaqiyatga olib keladigan ijobiy xulq-atvorlarni shakllantiradi. Shu tariqa, shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri sifatida ko‘riladi.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish. Shaxsiy javobgarlik, shaxsning o‘z harakatlari, qarorlari va natijalari uchun to‘liq mas'uliyatni o‘z zimmalariga olish jarayonidir. Bu jarayonni shakllantirishda bir qator tamoyillar va metodlar mavjud bo‘lib, ular shaxsning o‘z-o‘zini anglashiga, o‘zining ichki motivlarini tushunishiga va atrof-muhit bilan munosabatlarini yaxshilashiga yordam beradi. Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayoni, avvalo, o‘z-o‘zini anglashdan boshlanadi. Shaxs o‘zining kuchli va zaif tomonlarini, shuningdek, qobiliyatlarini aniqlash orqali o‘ziga bo‘lgan ishonchni oshirishi mumkin. Bu jarayonda shaxsiy tajribalar muhim rol o‘ynaydi, chunki har bir inson o‘z hayotida yuzaga kelgan qiyinchiliklar va muvaffaqiyatlar orqali o‘zini o‘zi shakllantiradi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda asosiy tamoyillardan biri — o‘z harakatlari va ularning oqibatlarini tahlil qilishdir. Har bir qaror va harakat, shaxsning hayotida muayyan natijalarga olib keladi. Shaxs o‘z qarorlarining natijalarini o‘rganib, qanday o‘zgarishlar qilish kerakligini tushunishi lozim. Masalan, bir kishi ishda muvaffaqiyatsizlikka uchraganda, u o‘zining ish uslubini, vaqtni boshqarish qobiliyatini yoki jamoa bilan ishlash ko‘nikmalarini qayta ko‘rib chiqishi kerak. Bunday tahlil natijasida shaxs o‘zining zaif tomonlarini aniqlaydi va ularga qarshi kurashish yo‘llarini izlaydi.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda yana bir muhim tamoyil — maqsad qo‘yishdir. Shaxslar o‘z maqsadlarini aniq belgilab, ularga erishish uchun rejalar tuzishlari kerak. Maqsadlar shaxsning motivatsiyasini oshiradi va ularni muvaffaqiyatga erishish uchun harakat qilishga undaydi. Maqsadlarni qo‘yish jarayonida shaxs o‘zining qobiliyatlarini, resurslarini va vaqtini hisobga olishi lozim. Masalan, bir talaba o‘zining akademik muvaffaqiyatini oshirishni maqsad qilganda, u darslarga tayyorgarlik ko‘rish, o‘z-o‘zini boshqarish va vaqtni samarali boshqarish kabi ko‘nikmalarni rivojlantirishga harakat qiladi.

Bundan tashqari, shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda ijobiy fikrlash ham juda muhimdir. Ijobiy fikrlash, shaxsning qiyinchiliklarga qarshi turish qobiliyatini oshiradi va stressni kamaytiradi. Shaxs o‘zining salbiy fikrlarini ijobiylarga aylantirishga harakat qilishi lozim. Masalan, bir kishi biror ishda muvaffaqiyatsizlikka uchraganda, u o‘zini yomon his qilish o‘rniga, bu tajribani o‘rganish va kelajakda yaxshiroq natijalarga erishish imkoniyati sifatida ko‘rishi kerak. Ijobiy fikrlash, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi va uni yangi qiyinchiliklarga tayyorlaydi.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda tajriba almashish va mentorlik ham muhim rol o‘ynaydi. O‘z sohasida tajribali insonlardan maslahat olish, shaxsga o‘z xatolaridan o‘rganishga va yangi ko‘nikmalarni rivojlantirishga yordam beradi. Bunday munosabatlar shaxsning o‘z-o‘zini anglashiga va o‘zining shaxsiy rivojlanishiga yordam berishi mumkin. O‘z tajribalarini boshqalar bilan bo‘lishish, shaxsga o‘z qarorlarining oqibatlarini yanada chuqurroq tushunishga imkon beradi.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayoni davomida shaxs o‘zining ichki motivlarini, qobiliyatlarini va hayotiy maqsadlarini aniqlab, o‘z hayotida ijobiy o‘zgarishlar qilish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Har bir inson o‘z hayotida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish orqali o‘zining muvaffaqiyatini oshirishga erishishi mumkin. Shaxsiy javobgarlik, nafaqat shaxsning o‘ziga, balki uning atrofidagi insonlarga ham ijobiy ta'sir ko‘rsatadi, bu esa jamiyatda yanada sog‘lom va muvaffaqiyatli munosabatlarni shakllantiradi. Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayoni ko‘plab omillarni o‘z ichiga oladi, ularning orasida o‘z-o‘zini anglash, maqsadlarni belgilash va o‘z harakatlariga nisbatan hisobdorlik hissini rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini anglash shaxsning o‘z kuchli va zaif tomonlarini tan olishiga yordam beradi, bu esa o‘zini takomillashtirish uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqishga imkon yaratadi. Maqsadlarni belgilash esa shaxsiy javobgarlikni oshirishda muhim rol o‘ynaydi, chunki aniq va o‘lchovli maqsadlar shaxsga o‘z harakatlarini rejalashtirish va ularni amalga oshirish imkonini beradi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda o‘z harakatlariga nisbatan hisobdorlik hissi juda muhimdir. Bu hissiyot shaxsga o‘z qarorlariga ta'sir etuvchi omillarni tanqidiy baholashga va kelajakda xatolardan o‘rganishga yordam beradi. Masalan, biror kishi o‘z ishida muvaffaqiyatsizlikka uchraganda, u o‘z xatolarini tahlil qilib, kelajakda qanday yaxshilanishlar qilish mumkinligini o‘ylashi kerak. Shu tarzda, shaxsiy tajribalar orqali olingan saboqlar shaxsiy javobgarlikni yanada kuchaytiradi.

Bundan tashqari, ijtimoiy munosabatlar ham shaxsiy javobgarlikni shakllantirishga xizmat qiladi. O‘zaro aloqalar va hamkorlik shaxsga o‘z harakatlarining boshqalar uchun qanday ta'sir ko‘rsatishini anglashga yordam beradi, bu esa o‘z navbatida javobgarlik hissini kuchaytiradi. Shunday qilib, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayoni faqat individual rivojlanish emas, balki jamiyatga ijobiy ta'sir ko‘rsatish imkoniyatidir. Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jarayoni bir qator asosiy tamoyillarga asoslanadi. Birinchidan, o‘z-o‘zini anglash va o‘z his-tuyg‘ularini tushunish muhimdir. Bu, shaxsning o‘z harakatlari va ularning oqibatlari haqida to‘g‘ri fikr yuritishiga yordam beradi. Ikkinchidan, maqsadlar belgilash va ularga erishish yo‘lida reja tuzish shaxsiy javobgarlikni oshiradi. Shaxsiy tajribalar, masalan, muvaffaqiyatli loyihalarni amalga oshirish yoki qiyinchiliklarni yengish orqali, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini kuchaytiradi va javobgarlik hissini mustahkamlaydi. Bunday jarayonlar shaxsiy va ijtimoiy rivojlanishga xizmat qiladi.

Motivatsiya va shaxsiy javobgarlik. Motivatsiya shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. U har bir insonning ichki kuchini, maqsadlarini va intilishlarini shakllantiradi. Motivatsiya turlari orasida ichki va tashqi motivatsiya ajratib ko‘rsatiladi. Ichki motivatsiya shaxsning o‘z ichki ehtiyojlari, qiziqishlari va maqsadlariga tayangan holda paydo bo‘ladi. Tashqi motivatsiya esa tashqi omillar, masalan, mukofotlar, e'tiroflar yoki ijtimoiy talablar orqali yuzaga keladi. Har ikkala motivatsiya turi shaxsiy javobgarlikni oshirishda muhim ahamiyatga ega, chunki ular insonning o‘z harakatlari va qarorlari uchun javobgarlikni his qilishini ta'minlaydi.

Motivatsiya shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish jarayonida shaxsning o‘z-o‘zini anglashiga yordam beradi. O‘zining qobiliyatlari va imkoniyatlarini tan olish orqali shaxs o‘zining qobiliyatlarini yanada oshirishga intiladi. Ushbu jarayon, o‘z navbatida, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini kuchaytiradi va yangi maqsadlar belgilashga undaydi. Shaxsiy javobgarlik esa o‘zini o‘zi boshqarish, qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirishda muhim ahamiyatga ega. Motivatsiya va shaxsiy javobgarlik o‘rtasidagi bu o‘zaro bog‘lanish, shaxsni o‘z maqsadlariga erishishga undaydi va uning muvaffaqiyatli bo‘lishiga yordam beradi.

Motivatsiyaning turli turlari shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda turli usullar bilan ta'sir ko‘rsatadi. Masalan, ichki motivatsiya shaxsni o‘z maqsadlariga erishish uchun ichki kuch va intilish bilan ta'minlaydi. Bunday motivatsiya shaxsning o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyatini oshiradi, chunki u o‘zining qiziqishlari va ehtiyojlariga mos ravishda harakat qiladi. Tashqi motivatsiya esa shaxsni ijtimoiy muhitda faol bo‘lishga undaydi. Tashqi mukofotlar va e'tiroflar shaxsning o‘z harakatlariga bo‘lgan javobgarlik hissini kuchaytiradi, chunki inson o‘z muvaffaqiyatlarini boshqalar bilan taqqoslab, o‘zini baholaydi.

Shaxsiy javobgarlik rivojlanishi uchun motivatsiya darajasi muhimdir. Yuqori motivatsiya darajasiga ega bo‘lgan shaxslar o‘z harakatlari va qarorlaridan ko‘proq javobgarlikni his qiladi. Ular o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida qiyinchiliklarga duch kelganda, motivatsiyalarini saqlab qolish va o‘zlarini yanada rivojlantirish uchun harakat qilishga tayyor. Bunday shaxslar o‘z muvaffaqiyatlarini o‘zlarining harakatlari bilan bog‘laydi va bu ularga o‘zlariga bo‘lgan ishonchni oshiradi. Shu bilan birga, motivatsiya darajasi past bo‘lgan shaxslar o‘z harakatlari va natijalariga nisbatan kamroq javobgarlik hissini his qilishlari mumkin, bu esa ularning shaxsiy rivojlanishiga to‘sqinlik qiladi.

Motivatsiyaning shaxsiy javobgarlikka ta'siri shaxsiy tajribalar orqali yanada aniqlanadi. Shaxslar muvaffaqiyatli loyihalar yoki qiyinchiliklarni yengish jarayonida o‘zlarining qobiliyatlarini his qila boshlaydilar va bu ularni yanada rivojlanishga undaydi. Ushbu tajribalar shaxsga o‘zini o‘zi anglash va o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan motivatsiyani shakllantirishda yordam beradi. Shaxsiy javobgarlik hissi esa shaxsiy muvaffaqiyatlarni yanada kuchaytiradi, chunki shaxs o‘z harakatlarining natijalarini to‘g‘ridan-to‘g‘ri o‘zining ichki motivatsiyasi va tashqi mukofotlari bilan bog‘laydi.

Natijada, motivatsiya va shaxsiy javobgarlik o‘rtasidagi o‘zaro bog‘lanish shaxsning rivojlanishida asosiy omil hisoblanadi. Motivatsiya shaxsning ichki va tashqi omillar orqali o‘z harakatlarini boshqarishiga, maqsadlarini belgilashiga va ularga erishishiga yordam beradi. Shaxsiy javobgarlik esa shaxsni o‘z harakatlari va qarorlari uchun mas'uliyatni his qilishga undaydi. Ushbu jarayonlar birgalikda shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini kuchaytiradi va uning muvaffaqiyatli bo‘lishiga xizmat qiladi. Motivatsiya shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi, chunki u shaxsning maqsadlariga erishishdagi qobiliyatini oshiradi. Motivatsiya turlari, masalan, ichki va tashqi motivatsiya, shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda farqli ta'sir ko‘rsatadi. Ichki motivatsiya, ya'ni shaxsning o‘z qiziqishlari va ichki ehtiyojlari asosida harakat qilish, shaxsni o‘z faoliyatiga yanada javobgar bo‘lishga undaydi. Bunday motivatsiya shaxsni o‘z maqsadlariga

erishish uchun yanada koʻproq mehnat qilishga va oʻzini takomillashtirishga ragʻbatlantiradi.

Tashqi motivatsiya esa, tashqi omillar, masalan, mukofotlar yoki jazolar orqali shaxsni harakatga keltiradi. Biroq, bu turdagi motivatsiya koʻpincha vaqtinchalik boʻlib, shaxsning ichki motivatsiyasi bilan birlashmasa, uzoq muddatli natijalarga erishishda samarali boʻlmasligi mumkin. Shaxsiy javobgarlik, shuningdek, shaxsning oʻz harakatlari natijalarini qabul qilish qobiliyatiga bogʻliq. Motivatsiya va shaxsiy javobgarlik oʻrtasidagi bogʻliqlik shuni koʻrsatadiki, shaxs oʻz maqsadlariga erishish uchun nafaqat harakat qilishi, balki oʻz harakatlarining natijalariga ham mas'uliyat bilan yondoshishi zarur. Shu tarzda, motivatsiya shaxsiy javobgarlikni kuchaytiradi va shaxsning oʻz hayotidagi rolini anglashiga yordam beradi. Motivatsiya shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim rol oʻynaydi. Motivatsiya turlari, masalan, ichki va tashqi motivatsiya, shaxsning faoliyatini va qarorlarini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Ichki motivatsiya shaxsning oʻz qiziqishlari va maqsadlariga asoslangan boʻlib, shaxsiy rivojlanishga olib keladi. Tashqi motivatsiya esa tashqi omillar, masalan, mukofotlar yoki jazolar orqali ta'sir qiladi. Ushbu motivatsiya turlari shaxsning oʻz harakatlariga boʻlgan mas'uliyatini oshiradi, natijada shaxs oʻz maqsadlariga erishish jarayonida yanada faol va ongli boʻladi. Bu jarayon shaxsning oʻz hayotidagi oʻrnini anglashiga yordam beradi.

Ijtimoiy muhitning ta'siri. Ijtimoiy muhit shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda muhim rol oʻynaydi. Odamlar oʻz atrofidagi ijtimoiy muhitdan ta'sirlanib, oʻz fikrlari, hissiyotlari va xulq-atvorlarini shakllantiradilar. Bu muhit doʻstlar, oila, ish joyi va jamiyatning boshqa qatlamlarini oʻz ichiga oladi. Ijtimoiy munosabatlar, ayniqsa, shaxsning shaxsiy rivojlanishi va qaror qabul qilish jarayonida muhim ahamiyatga ega. Oila, doʻstlar va boshqa ijtimoiy guruhlar shaxsning qiyofasini, oʻziga boʻlgan ishonchini va oʻzini tutish usullarini shakllantirishda bevosita ta'sir koʻrsatadi.

Oila shaxsning birinchi ijtimoiy muhitidir. Oila a'zolari oʻzaro munosabatlarida shaxsga boʻlgan munosabatlar, qadriyatlar va ijtimoiy normativlarni oʻrnatadilar. Bolalik davrida ota-onalar tomonidan berilgan tarbiya, bolalarning oʻzini tutish usullarini belgilaydi. Ota-onalar oʻz farzandlariga mas'uliyatni, ishonchni va ijtimoiy qoidalarni oʻrgatish orqali ularga hayotda qanday muvaffaqiyat qozonishlarini koʻrsatadilar. Misol uchun, agar ota-ona farzandini doimo oʻz harakatlariga mas'uliyatli boʻlishga undasa, u shaxs sifatida oʻz xatti-harakatlariga yanada jiddiy yondashadi.

Doʻstlar ham shaxsning shaxsiy rivojlanishida muhim rol oʻynaydi. Odamlar doʻstlari bilan oʻz fikrlarini, his-tuygʻularini va tajribalarini baham koʻrishadi. Doʻstlar orasidagi munosabatlar shaxsning oʻzini anglashiga va oʻzining shaxsiy qadriyatlarini aniqlashiga yordam beradi. Doʻstlar insonning ijtimoiy koʻnikmalarini rivojlantiradi va shaxsning oʻzini ifoda etish imkoniyatini kengaytiradi. Biroq, doʻstlar ta'siri har doim ijobiy boʻlmasligi mumkin. Agar doʻstlar oʻzaro salbiy xulq-atvor yoki zararli odatlarni rivojlantirsa, bu shaxsning oʻziga boʻlgan ishonchini pasaytirishi va mas'uliyatdan qochishiga olib kelishi

mumkin. Shunday qilib, ijtimoiy munosabatlar shaxsning ijtimoiy mas'uliyatini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega.

Atrof-muhit ham shaxsning shaxsiy javobgarligini shakllantirishda muhim o‘rin tutadi. Odamlar yashaydigan joylar, ularning madaniyati va ijtimoiy strukturalari shaxsning qaror qabul qilish jarayoniga ta'sir ko‘rsatadi. Masalan, biror shahar yoki qishloqdagi odamlar o‘zaro munosabatlari, resurslarga kirish imkoniyatlari va ijtimoiy imkoniyatlar farqlanadi. Bu farqlar shaxslarning o‘z hayotlariga bo‘lgan munosabatlarini, shuningdek, o‘z mas'uliyatlarini his qilishlarini belgilaydi. Ijtimoiy muhitda o‘zgarishlar, masalan, iqtisodiy sharoitlar, ta'lim tizimlari va ijtimoiy siyosat, shaxslarning o‘z hayotlariga bo‘lgan munosabatlarini o‘zgartirishi mumkin. Bu o‘zgarishlar shaxslarni o‘z mas'uliyatlarini qabul qilishga yoki qochishga undashi mumkin.

Shu bilan birga, ijtimoiy muhit shaxsning motivatsiyasini va maqsadlarini shakllantirishda ham muhim ahamiyatga ega. Shaxs o‘z atrofidagi ijtimoiy guruhlar orqali qanday maqsadlar qo‘yishni, qaysi yo‘nalishda harakat qilishni va qanday qadriyatlarni qabul qilishni belgilaydi. Masalan, agar biror shaxs o‘z atrofidagi muhitda muvaffaqiyatli insonlarni ko‘rsa, u o‘ziga maqsadlar qo‘yish va ularga erishish uchun motivatsiya olishi mumkin. Bunday ijtimoiy ta'sirlar shaxsning o‘z hayotidagi mas'uliyatni qabul qilishiga va o‘z kelajagini belgilashga yordam beradi.

Natijada, ijtimoiy muhit shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda muhim omil hisoblanadi. Oila, do‘stlar va atrof-muhit shaxsning xulq-atvorini, qaror qabul qilish jarayonini va o‘z hayotiga bo‘lgan munosabatini belgilaydi. Shaxsning mas'uliyatni qabul qilishidagi muvaffaqiyati ko‘pincha uning ijtimoiy muhitidagi ta'sirlar bilan bog‘liqdir. O‘zgaruvchan ijtimoiy sharoitlar shaxsning o‘zini anglashiga va mas'uliyatini qabul qilishiga yordam berishi mumkin.

Shunday qilib, ijtimoiy muhit shaxsning rivojlanishi va o‘z hayotini boshqarishdagi asosiy omillardan biridir. Ijtimoiy muhit shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi, chunki u insonning hayotiy tajribalarini va qarorlarini belgilovchi omil sifatida xizmat qiladi. Do‘stlar, oila va atrof-muhit ijtimoiy muhitning asosiy komponentlaridir. Oila, shaxsning dastlabki ta'lim manbai bo‘lib, axloqiy qadriyatlar va ijtimoiy normalarni shakllantiradi. Oila a'zolari o‘rtasidagi munosabatlar, shaxsning qanday qilib mas'uliyatni qabul qilishiga va o‘z harakatlarining oqibatlarini tushunishiga ta'sir ko‘rsatadi. Do‘stlar esa, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash tizimini ta'minlab, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshirishi mumkin. Ular bilan o‘zaro munosabatlar, shaxsning ijtimoiy ko‘nikmalarini rivojlantirishda va mas'uliyatni his qilishda muhim ahamiyatga ega.

Atrof-muhit, shu jumladan, ijtimoiy guruhlar va jamoalar, shaxsning qaror qabul qilish jarayonida ta'sir etuvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi. Ijtimoiy muhitda mavjud bo‘lgan qadriyatlar, an'analar va kutishlar, shaxsning o‘z harakatlarini qanday baholashi va mas'uliyatini qanday qabul qilishi ustida kuchli ta'sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga, ijtimoiy muhitning o‘zgarishi shaxsning o‘zini anglash jarayonida yangi imkoniyatlar va qiyinchiliklar yaratadi, bu esa shaxsiy rivojlanish va javobgarlikni yanada chuqurlashtiradi. Ijtimoiy muhit shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Do‘stlar va oila a'zolari

shaxsning qarorlarida va harakatlarida muhim rol o‘ynaydi, chunki ular hayotiy tajribalarini va qadriyatlarini belgilaydi. Atrof-muhit, shuningdek, shaxsning o‘zini qanday tutishi va mas'uliyatini qanday qabul qilishiga ta'sir qiladi. Ijtimoiy aloqalar orqali shaxs o‘zining ijtimoiy rolini anglab, o‘z harakatlarining oqibatlarini his qiladi. Bu jarayon, shuningdek, shaxsning o‘zini anglash va rivojlanishida yangi imkoniyatlar yaratadi, shuning uchun ijtimoiy muhitning ta'siri juda muhimdir.

O‘z-o‘zini nazorat qilish. O‘z-o‘zini nazorat qilish shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim omil hisoblanadi. Bu jarayon shaxsning o‘z fikrlarini, his-tuyg‘ularini va harakatlarini boshqarish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini nazorat qilish, shuningdek, muayyan maqsadlar sari yo‘nalish olishda, stress va noqulay vaziyatlarni boshqarishda, shuningdek, ijtimoiy aloqalarda muvaffaqiyatga erishishda muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini nazorat qilish usullari va strategiyalari shaxsning o‘zini anglashini va o‘z-o‘zini rivojlantirishini ta'minlaydi, bu esa shaxsiy va professional hayotda ko‘plab muvaffaqiyatlarga erishish uchun zaruriy shartdir.

O‘z-o‘zini nazorat qilishning birinchi bosqichi - bu o‘z his-tuyg‘ularini anglash va ularni nazorat qilish. Shaxs o‘z ichki his-tuyg‘ularini va reaktsiyalarini tushunishi, ularni qanday boshqarish kerakligini bilishi zarur. Bu jarayonda o‘zini anglash muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini nazorat qilish qobiliyatini rivojlantirish uchun shaxs o‘z his-tuyg‘ularini yozma ravishda qayd etishi yoki ularni baholashga yordam beradigan turli xil usullardan foydalanishi mumkin. Masalan, kundalik yozish yoki meditatsiya qilish orqali shaxs o‘z his-tuyg‘ularini chuqurroq anglab, ularni nazorat qilishni o‘rganadi. Bu usullar shaxsga o‘z his-tuyg‘ularini kuchaytirish va ularni boshqarish imkonini beradi.

Bundan tashqari, o‘z-o‘zini nazorat qilishda maqsad belgilash va rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Shaxs o‘z maqsadlarini aniq belgilash va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan qadamlarni rejalashtirish orqali o‘z-o‘zini nazorat qilish qobiliyatini rivojlantirishi mumkin. Bu jarayonda SMART (aniq, o‘lchovli, erishish mumkin, ahamiyatli, vaqtga bog‘liq) kriteriyalari asosida maqsadlarni belgilash samarali bo‘lishi mumkin. Maqsadlar aniq va o‘lchovli bo‘lishi shart, chunki bu shaxsga o‘z muvaffaqiyatlarini baholash imkonini beradi va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan motivatsiyani ta'minlaydi.

O‘z-o‘zini nazorat qilish strategiyalaridan biri - bu o‘z harakatlarini nazorat qilish va ularni baholashdir. Shaxs o‘z xatti-harakatlarini tahlil qilish orqali qaysi holatlarda o‘zini nazorat qilish qobiliyatini yo‘qotayotganini aniqlashi mumkin. Bu jarayonda o‘z xatti-harakatlariga nisbatan tanqidiy yondashish va o‘zgarishlar kiritish juda muhimdir. Boshqalar bilan muloqotda bo‘lish, masalan, do‘stlar yoki oilaning fikrlarini olish, shaxsga o‘z harakatlari haqida to‘g‘ri fikr shakllantirishga yordam berishi mumkin. Bu esa shaxsning o‘z-o‘zini nazorat qilish qobiliyatini kuchaytiradi.

Shuningdek, o‘z-o‘zini nazorat qilish jarayonida stressni boshqarish va stressdan qochish strategiyalari ham muhim ahamiyatga ega. Stress shaxsning o‘z-o‘zini nazorat qilish qobiliyatini pasaytirishi mumkin, shuning uchun stressni kamaytirish usullarini o‘rganish zarur. Bu usullardan biri - jismoniy faoliyat. Sport bilan shug‘ullanish, yurish yoki yoga qilish stressni kamaytirishga yordam beradi

va shaxsning o‘z-o‘zini nazorat qilish qobiliyatini oshiradi. Shuningdek, to‘g‘ri ovqatlanish va uyquni tartibga solish ham stressni kamaytirish va o‘z-o‘zini nazorat qilishni yaxshilashda muhimdir.

O‘z-o‘zini nazorat qilish shaxsiy rivojlanishning ajralmas qismi bo‘lib, shaxsning hayotida muvaffaqiyatga erishishda muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini nazorat qilish qobiliyatini rivojlantirish orqali shaxs o‘z maqsadlariga erishish, stressni boshqarish va ijtimoiy aloqalarda muvaffaqiyat qozonish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Shu bois, o‘z-o‘zini nazorat qilish usullarini o‘z hayotiga qo‘llash va ularni rivojlantirish har bir shaxs uchun muhim vazifa hisoblanadi. O‘z-o‘zini nazorat qilish shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim omil hisoblanadi. O‘z-o‘zini nazorat qilish orqali shaxs o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va harakatlarini boshqarish qobiliyatini oshiradi. Ushbu jarayon o‘z-o‘zini anglash, maqsadlarni belgilash va o‘z harakatlarini rejalashtirish kabi muhim ko‘nikmalarni o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini nazorat qilish usullari ko‘plab strategiyalarni o‘z ichiga oladi, masalan, vaqtni boshqarish, stressni boshqarish va ijtimoiy vaziyatlarda muvozanatni saqlash. Bunday strategiyalar yordamida shaxs o‘zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga, shuningdek, qiyin vaziyatlarda qanday qilib to‘g‘ri qarorlar qabul qilishga o‘rganadi. O‘z-o‘zini nazorat qilish jarayoni insonning o‘ziga bo‘lgan ishonchini ham oshiradi, chunki shaxs o‘z e'tiborini maqsadlarga qaratganida va ularga erishishda muvaffaqiyat qozonganida, o‘ziga nisbatan ijobiy fikrlarni rivojlantiradi. Shu bilan birga, o‘z-o‘zini nazorat qilish ijtimoiy aloqalarni yaxshilashga ham yordam beradi, chunki shaxs o‘z his-tuyg‘ularini boshqarish orqali boshqalar bilan samarali muloqot qilish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini nazorat qilish ko‘nikmalarini rivojlantirish har bir shaxs uchun hayot sifatini yaxshilashda muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini nazorat qilish shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim omil hisoblanadi. Ushbu jarayon shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va harakatlarini boshqarish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini nazorat qilishning samarali usullari orasida vaqtni boshqarish, stressni kamaytirish va maqsadlarni aniq belgilash mavjud. Strategiyalarni amalga oshirish orqali shaxslar o‘z salomatliklari va ruhiy holatlarini yaxshilashlari mumkin. Bu jarayon, shuningdek, qiyinchiliklarga bardosh berish va muvaffaqiyatga erishish uchun zaruriy asos yaratadi.

Muvaffaqiyatli insonlarning misollari. Muvaffaqiyatli insonlarning misollari insoniyat tarixida ko‘plab ilhom beruvchi hikoyalarni o‘z ichiga oladi. Ular o‘zlarining hayotiy yo‘llarida duch kelgan qiyinchiliklarga qaramay, o‘z maqsadlariga erishish uchun harakat qilishgan. Misol uchun, Thomas Edison, elektr lampasini ixtiro qilgan buyuk olim, ko‘p marta muvaffaqiyatsizlikka uchragan. U o‘zining shaxsiy javobgarligini kuchli his etgan va har bir muvaffaqiyatsizlikni o‘rganuvchi tajriba sifatida qabul qilgan. Edison o‘zining mashhur so‘zlaridan birida "Men muvaffaqiyatsizlikka uchramadim, men faqat ish bermagan 10,000 usulni topdim", deb ta'kidlagan. Bu fikr, muvaffaqiyatga erishish yo‘lida sabr-toqat va qat'iyatlilikning ahamiyatini ko‘rsatadi.

Bundan tashqari, Oprah Winfrey ko‘plab insonlar uchun ilhom manbai bo‘lib xizmat qiladi. U qiyin bolalik sharoitlaridan kelib chiqib, o‘zining mediashunoslik karerasini boshlagan. Oprah o‘z shaxsiy javobgarligini his qilib, o‘z hayotidagi

to‘siqlarni yengib o‘tishga va o‘z kelajagini o‘zi yaratishga harakat qilgan. Uning muvaffaqiyati, o‘zini o‘zi rivojlantirish va boshqalar bilan bo‘lgan munosabatlarni yaxshilash orqali amalga oshirilgan. Oprahning "Sizning hayotingizni o‘zgartirish uchun sizdan ko‘proq narsa kerak emas, faqat o‘zingizga ishonishingiz kerak" degan so‘zlari, shaxsiy javobgarlik va muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rsatadi.

Shuningdek, J.K. Rowling, "Harry Potter" seriyasining muallifi, o‘zining muvaffaqiyatli yo‘lida ko‘plab qiyinchiliklarga duch kelgan. U ish qidirish jarayonida ko‘plab rad etishlarga uchragan va qashshoqlikda yashagan. Biroq, Rowling o‘zining ijodiy qobiliyatiga ishonib, o‘z hikoyalarini yozishda davom etgan. U o‘z shaxsiy javobgarligini his qilib, o‘z orzularini amalga oshirish uchun harakat qilgan. Uning muvaffaqiyati, qanday qilib ijtimoiy qiyinchiliklarga va shaxsiy muammolarga qaramay, o‘z maqsadlariga erishish mumkinligini ko‘rsatadi. Rowlingning "Muvaffaqiyat, ko‘plab muvaffaqiyatsizliklardan keyin keladi" degan fikri, sabr-toqat va qat'iyatlilikning ahamiyatini yana bir bor tasdiqlaydi.

Muvaffaqiyatli insonlar o‘zlarining hayotlarida shaxsiy javobgarlikni qanchalik muhimligini tushunadilar. Masalan, Steve Jobs, Apple kompaniyasining asoschisi, o‘zining innovatsion g‘oyalari va o‘ziga xos yondashuvi bilan tanilgan. U o‘z muvaffaqiyatini yaratishda o‘ziga bo‘lgan ishonch va qizg‘in mehnatni birlashtirgan. Jobs o‘zining hayotida ko‘plab qiyinchiliklarga duch kelgan, ammo u har doim o‘zining orzulariga erishish uchun kurashgan. Uning "Sizning vaqtlaringiz cheklangan, shuning uchun boshqalar hayotiga o‘z hayotingizni isrof qilmang" degan so‘zlari, shaxsiy javobgarlik va muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog‘liqlikni yanada kuchaytiradi.

Muvaffaqiyatli insonlarning tajribalari shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish, qiyinchiliklarni yengib o‘tish va muvaffaqiyatga erishish uchun zaruriy omillardir. Ular o‘z hayotlarida har bir muammoga yechim topishga intilishadi va har bir muvaffaqiyatsizlikni o‘zlari uchun o‘rganish imkoniyati sifatida qabul qiladilar. Bunday insonlar o‘zlarini rivojlantirishga va o‘z orzularini amalga oshirishga harakat qilishadi, bu esa ularga nafaqat shaxsiy muvaffaqiyat, balki boshqalarga ham ilhom berishga yordam beradi. Ularning hayotiy tajribalari bizga o‘zimizni rivojlantirish va muvaffaqiyatga erishish yo‘lida qanday qilib o‘z shaxsiy javobgarligimizni kuchaytirishimiz kerakligini ko‘rsatadi. Muvaffaqiyatli insonlarning misollari ularning shaxsiy javobgarlikni qanday shakllantirganini va muvaffaqiyatga erishishidagi tajribalaridan qanday foydalanganini o‘rganish orqali biz uchun muhim saboqlar beradi. Masalan, Oprah Winfrey o‘zining qiyinchiliklarga to‘la bolalik davridan o‘z hayotini o‘zgartirgan shaxs sifatida tanilgan. U o‘zining shaxsiy tajribalarini ommalashtirish orqali ko‘plab insonlarga ilhom berib kelmoqda. Uning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan o‘zini rivojlantirishga va o‘z qobiliyatlarini qadrlashga asoslangan.

Yana bir misol sifatida, Steve Jobsni keltirish mumkin. U o‘zining innovatsion g‘oyalari va qat'iyati bilan tanilgan. Jobs o‘zining muvaffaqiyatli ish faoliyatida doimiy ravishda yangi narsalarni o‘rganishga, xatolaridan saboq olishga va o‘zining shaxsiy javobgarligini kuchaytirishga intilgan. U o‘zining ishiga

bo‘lgan muhabbati va qat'iyati orqali nafaqat o‘z kompaniyasini, balki butun texnologiya sohasini o‘zgartirgan.

Shuningdek, Malala Yousafzai o‘zining ta'lim va huquqlar uchun kurashi bilan ko‘plab insonlarning hayotiga ta'sir ko‘rsatdi. U o‘zining shaxsiy tajribalaridan foydalangan holda, qiyinchiliklarga qarshi kurashish va o‘zining maqsadlariga erishish uchun shaxsiy javobgarlikni qanday olish kerakligini ko‘rsatdi. Ushbu misollar muvaffaqiyatli insonlarning o‘zlarini qanday rivojlantirishi va o‘z orzularini amalga oshirishdagi qat'iyatlarini namoyon etadi. Muvaffaqiyatli insonlar o‘z hayotlarida ko‘plab qiyinchiliklar va to‘siqlarga duch kelishadi, ammo ular har doim o‘zlarini rivojlantirishga intilishadi. Misol uchun, J.K. Rowling, "Harry Potter" seriyasining muallifi, bir necha bor rad etilganidan so‘ng, o‘zining orzulariga erishish uchun sabr-toqat va qat'iyat ko‘rsatdi. U o‘zining shaxsiy tajribalaridan foydalangan holda, qiyinchiliklarga qarshi kurashish va o‘z maqsadlariga erishish uchun shaxsiy javobgarlikni qanday olish kerakligini ko‘rsatdi. Bunday misollar muvaffaqiyatli insonlarning o‘zlarini qanday rivojlantirishi va o‘z orzularini amalga oshirishdagi qat'iyatlarini namoyon etadi. Ularning hayotidagi tajribalar, boshqalarga ilhom beruvchi va o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida kuchli motivatsiya manbai sifatida xizmat qiladi.

Xulosa va tavsiyalar. Maqolaning yakunida shaxsiy javobgarlikni shakllantirish va muvaffaqiyatga erishish uchun tavsiyalarni ko‘rib chiqish muhimdir. Shaxsiy javobgarlik, insonning o‘z hayoti va faoliyati uchun mas'uliyatni o‘z zimmasiga olishidir. Bu jarayon, o‘z-o‘zini anglash va o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri baholash bilan boshlanadi. Muvaffaqiyatga erishish uchun har bir inson o‘zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashi, shuningdek, o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarni to‘plashi kerak.

Muvaffaqiyatli insonlar ko‘pincha o‘zlarini rivojlantirishga qaratilgan aniq strategiyalarni ishlab chiqadilar. Ular o‘z maqsadlarini belgilab, ularga erishish uchun kerakli harakatlarni rejalashtiradilar. O‘z maqsadlariga erishish uchun tavsiya etiladigan birinchi qadam - bu aniq va o‘lchovli maqsadlar qo‘yishdir. Bunday maqsadlar insonning yo‘lini belgilab beradi va muayyan vaqt ichida erishilishi kerak bo‘lgan natijalarni aniqlaydi. Masalan, agar inson o‘z karerasini rivojlantirishni xohlasa, u o‘zining kelajakdagi lavozimiga erishish uchun kerakli ko‘nikmalarni aniqlab, ularni rivojlantirishga yo‘naltirilgan reja tuzishi lozim.

O‘z-o‘zini rivojlantirish jarayonida vaqtni samarali boshqarish ham muhim ahamiyatga ega. Muvaffaqiyatli insonlar ko‘pincha o‘z vaqtlarini qanday sarflashlarini biladilar. Ular muhim vazifalarni ustuvorlashtiradilar va vaqtlarini samarali ravishda taqsimlaydilar. Bu, o‘z navbatida, ularning maqsadlariga erishish jarayonini tezlashtiradi. Shuningdek, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, kelajakdagi muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan muhim qobiliyatdir.

Shaxsiy javobgarlikni oshirishda o‘z-o‘zini motivatsiya qilish ham muhimdir. Muvaffaqiyatli insonlar o‘zlarini doimiy ravishda rag‘batlantirish va ilhomlantirishga qodir. Ular o‘zlariga maqsadlar qo‘yish bilan birga, ularga erishish jarayonida duch keladigan qiyinchiliklarni yengib o‘tish uchun zarur bo‘lgan ichki kuchni topadilar. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish, o‘z maqsadlariga

erishish yo‘lida to‘siqlarni yengib o‘tishga yordam beradi va insonni yanada kuchli qiladi. Bunday motivatsiya, shuningdek, o‘z-o‘zini rivojlantirish jarayonida o‘ziga bo‘lgan ishonchni mustahkamlashga yordam beradi.

Shaxsiy javobgarlik va muvaffaqiyatga erishish jarayonida ijtimoiy aloqalar ham muhim rol o‘ynaydi. Muvaffaqiyatli insonlar ko‘pincha o‘z atrofida ijobiy va ilhomlantiruvchi odamlar bilan o‘zlarini o‘rab olishadi. Bunday aloqalar, insonning o‘z maqsadlariga erishish jarayonida qo‘llab-quvvatlash va rag‘batlantirish manbai bo‘ladi. Ijtimoiy aloqalarni rivojlantirish va tarmoq yaratish, insonning o‘z imkoniyatlarini kengaytiradi va yangi imkoniyatlar yaratadi.

Shuningdek, muvaffaqiyatga erishish jarayonida o‘z-o‘zini baholash va tahlil qilish muhimdir. Har bir inson o‘z faoliyatini doimiy ravishda ko‘rib chiqishi va o‘z maqsadlariga erishish yo‘lidagi muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsizliklarini tahlil qilishi lozim. Bu jarayon, kelajakdagi harakatlarni yanada samarali rejalashtirishga yordam beradi va insonni o‘z-o‘zini rivojlantirishga undaydi. O‘z-o‘zini baholash orqali inson o‘z zaif tomonlarini aniqlab, ularni kuchaytirish yo‘llarini topishi mumkin.

Shaxsiy javobgarlikni shakllantirish va muvaffaqiyatga erishish jarayonida sabr-toqat va qat'iyat ham muhim ahamiyatga ega. Har qanday muvaffaqiyatli faoliyatda qiyinchiliklar va to‘siqlar bo‘lishi tabiiydir. Bunday vaziyatlarda sabr-toqat va qat'iyat insonning o‘z maqsadlariga erishishda davom etishiga yordam beradi. Muvaffaqiyatga erishish uchun har bir inson o‘zining ichki kuchini topishi va harakat qilishdan to‘xtamasligi kerak.

Shunday qilib, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish va muvaffaqiyatga erishish yo‘lida ko‘plab tavsiyalar mavjud. O‘z maqsadlarini belgilash, vaqtni boshqarish, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish, ijtimoiy aloqalarni rivojlantirish, o‘z faoliyatini tahlil qilish va sabr-toqatli bo‘lish, bularning barchasi muvaffaqiyatli insonlar uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalardir. Har bir inson o‘z hayotida bu tavsiyalarni qo‘llab, o‘z orzularini amalga oshirish yo‘lida harakat qilishi lozim. Maqolaning ushbu qismida shaxsiy javobgarlikni shakllantirish uchun muhim tavsiyalarni ko‘rib chiqamiz. Muvaffaqiyatga erishish uchun har bir inson o‘z maqsadlarini aniq belgilab, ularga erishish yo‘lida qat'iyat bilan harakat qilishi zarur. Vaqtni samarali boshqarish, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish va ijtimoiy aloqalarni rivojlantirish kabi ko‘nikmalarni rivojlantirish muvaffaqiyat kalitidir.

O‘z faoliyatini tahlil qilish va doimiy ravishda o‘zgarishlarga moslashish, shuningdek, sabr-toqatli bo‘lish ham muhim ahamiyatga ega. Bu jarayonda, shaxsiy rivojlanish uchun o‘z-o‘zini tarbiyalash va bilimlarni kengaytirish zarur. O‘z fikrlarini mustahkamlash va ijobiy natijalarga erishish uchun o‘z-o‘zini baholash va muvaffaqiyatlarni nishonlash ham muhimdir. Bularning barchasi shaxsiy javobgarlikni oshirishga yordam beradi. Shaxsiy rivojlanish va muvaffaqiyatga erishish uchun tavsiyalarni amalga oshirish, har bir inson uchun o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida muhim bir qadam hisoblanadi. Ular nafaqat shaxsiy hayotni, balki ijtimoiy hayotni ham yanada yaxshilashga yordam beradi. Xulosa va tavsiyalar bo‘yicha, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish uchun muhim amallarni bajarish zarur. O‘z maqsadlaringizni aniq belgilab, ularga erishish uchun reja tuzish, o‘z vaqtini samarali boshqarish va doimiy ravishda o‘z-o‘zini baholash

jarayonlarini kiritish muhimdir. Shuningdek, muvaffaqiyatga erishish uchun o‘z-o‘zini motivatsiya qilish, yangi bilim va ko‘nikmalarni o‘zlashtirish, hamda ijtimoiy aloqalarni rivojlantirish hamda qo‘llab-quvvatlovchi tarmoqni shakllantirish zaruriy hisoblanadi.

References

1. Karimov, I. (2020). Muvaffaqiyat va shaxsiy rivojlanish. Toshkent: O‘zbekiston Nashriyoti.

2. Rahmonov, A. (2019). Shaxsiy javobgarlik va ijtimoiy muhit. Tashkent: Fan va texnologiya.

3. Mirzayev, B. (2021). Motivatsiya va o‘z-o‘zini nazorat qilish. Tashkent: O‘zbekiston Ta'limi.

4. Tursunov, D. (2018). Muvaffaqiyatli insonlar: tajribalar va darslar. Tashkent: O‘zbekiston Yozuvchilar Uyushmasi.

5. Qodirov, S. (2022). Shaxsiy rivojlanish strategiyalari. Tashkent: Iqtisodiy tadqiqotlar.

6. Nurmatov, E. (2023). O‘z-o‘zini nazorat va muvaffaqiyat. Tashkent: Ijtimoiy Fanlar.

7. Abdullayeva, L. (2021). Shaxsiy javobgarlik va muvaffaqiyat yo‘llari. Tashkent: O‘zbekiston Ta'limi.

8. Xolmadova, N. (2020). Shaxsiy rivojlanish psixologiyasi. Tashkent: Psixologiya va Ta'lim.

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Toshkent Kimyo xalqaro universiteti Samarqand filiali “Iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi
e-mail: b.abdumannonov1982@gmail.com
Sheraliyeva Gulchehra Hasanovna - Toshkent Kimyo xalqaro universiteti Samarqand filiali ACC-S-124U guruh talabasi
e-mail: hasansalaev596@gmail.com

TASHKILOT BOSHQARUVIDA ZAMONAVIY MENEJMENT YONDASHUVLARINING AHAMIYATI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada zamonaviy menejmentning nazariy asoslari, uning asosiy funksiyalari hamda tashkilot samaradorligiga ta’siri tahlil qilinadi. Shuningdek, boshqaruv jarayonida qo‘llaniladigan zamonaviy yondashuvlar va ularning amaliy natijalari yoritib beriladi. Tadqiqot natijalari menejment tizimini takomillashtirish tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *Menejment, boshqaruv, rejalashtirish, motivatsiya, nazorat, samaradorlik, strategiya, innovatsiya.*

Kirish. Hozirgi globallashuv va kuchli raqobat sharoitida tashkilotlarning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan samarali boshqaruv tizimiga bog‘liq. Menejment – bu maqsadlarni belgilash va ularga erishish uchun resurslarni oqilona boshqarish jarayonidir.

Menejment nazariyasining shakllanishida Frederick Winslow Taylor ilmiy boshqaruv nazariyasini ishlab chiqqan bo‘lsa, Henri Fayol boshqaruvning asosiy funksiyalarini aniqlab bergan. Zamonaviy menejment rivojiga Peter Drucker katta

hissa qo‘shgan.

Shu sababli zamonaviy menejment tizimini chuqur o‘rganish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Tahlil. Zamonaviy menejment tizimi bir nechta asosiy funksiyalarga tayanadi:

Rejalashtirish – tashkilot maqsadlarini belgilash va strategik yo‘nalishni aniqlash.

Tashkil etish – vazifalarni taqsimlash va boshqaruv tuzilmasini shakllantirish.

Motivatsiya – xodimlarni samarali mehnat qilishga rag‘batlantirish.

Nazorat – natijalarni baholash va kamchiliklarni aniqlash.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy boshqaruv tizimida inson omili muhim o‘rin tutadi. Xodimlarning malakasi, tajribasi va motivatsiyasi tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biridir.

Bundan tashqari, raqamli texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Natija O‘tkazilgan tahlillar asosida quyidagi natijalarga erishildi:

Zamonaviy menejment usullari mehnat unumdorligini oshiradi.

Resurslardan samarali foydalanish darajasi ortadi.

Tashkilotning raqobatbardoshligi kuchayadi.

Xodimlar o‘rtasida sog‘lom ijtimoiy muhit shakllanadi.

Bu natijalar zamonaviy boshqaruv tizimining amaliy ahamiyatini tasdiqlaydi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, zamonaviy menejment yondashuvlari tashkilot barqaror rivojlanishining asosiy omilidir. Ilmiy asoslangan boshqaruv tizimi, to‘g‘ri rejalashtirish va samarali motivatsiya mexanizmlari orqali yuqori natijalarga erishish mumkin.

Kelgusida menejment sohasida innovatsion texnologiyalarni keng joriy etish va inson kapitalini rivojlantirish muhim vazifa bo‘lib qoladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911.

2. Henri Fayol. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.

3. Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974.

4. Robbins, S. P., & Coulter, M. Management. 14th Edition. Pearson, 2020.

Tursunboyev Muhammad Bahodir o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-324 guruh talabasi

Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

“ILMIY BOSHQARUV NAZARIYASI: F.TEYLOR YONDASHUVI”

Annotatsiya: *Mazkur maqolada ilmiy boshqaruv nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi hamda uning asoschisi bo‘lgan Frederik Teylorning boshqaruvga oid qarashlari tahlil qilinadi. Ilmiy boshqaruv nazariyasining asosiy tamoyillari,*

mehnat unumdorligini oshirishdagi ahamiyati hamda zamonaviy menejment tizimidagi o‘rni yoritilgan. Shuningdek, Teylor tomonidan ishlab chiqilgan mehnatni ilmiy tashkil etish usullari, ish jarayonini standartlashtirish va samaradorlikni oshirishga qaratilgan yondashuvlar tahlil qilingan. Maqolada ilmiy boshqaruv nazariyasining afzalliklari va ayrim kamchiliklari ham ko‘rib chiqilib, uning zamonaviy boshqaruv tizimidagi ahamiyati haqida xulosalar berilgan.

***Kalit so‘zlar**: ilmiy boshqaruv, menejment, F.Teylor, mehnat unumdorligi, boshqaruv nazariyasi, tashkilot samaradorligi, menejment tarixi, mehnatni tashkil etish, boshqaruv tamoyillari.*

Kirish: Boshqaruv jarayoni har qanday tashkilot yoki korxona faoliyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Samarali boshqaruv tizimi tashkilotning rivojlanishi, mehnat unumdorligining oshishi hamda iqtisodiy samaradorlikni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. XIX asr oxiri va XX asr boshlarida sanoatning jadal rivojlanishi boshqaruv jarayonini ilmiy asosda tashkil etish zaruratini yuzaga keltirdi.

Aynan shu davrda amerikalik muhandis va menejment nazariyotchisi Frederik Teylor ilmiy boshqaruv nazariyasiga asos soldi. Uning qarashlari ishlab chiqarish jarayonlarini samarali tashkil etish, ish vaqtini tejash va mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan edi. Teylor boshqaruv jarayonini ilmiy asosda tahlil qilish orqali korxonalarda ish jarayonini yanada samarali tashkil etish mumkinligini isbotladi.

Bugungi kunda ham Teylor tomonidan ishlab chiqilgan ilmiy boshqaruv tamoyillari zamonaviy menejment tizimida muhim o‘rin tutadi.

Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili. Ilmiy boshqaruv nazariyasi menejment fanining eng muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu nazariya ishlab chiqarish jarayonlarini samarali tashkil etish, mehnat unumdorligini oshirish hamda boshqaruv jarayonlarini ilmiy asosda yo‘lga qo‘yishga qaratilgan. Mazkur yo‘nalishda ko‘plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan ilmiy tadqiqotlar olib borilgan.

Ilmiy boshqaruv nazariyasining asoschisi sifatida amerikalik olim **Frederik Teylor** e’tirof etiladi. Uning **“Ilmiy boshqaruv tamoyillari”** asarida ishlab chiqarish jarayonlarini ilmiy asosda tashkil etish, mehnat jarayonlarini tahlil qilish va samaradorlikni oshirish masalalari yoritilgan. Teylor boshqaruv jarayonida ilmiy usullarni qo‘llash orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish mumkinligini ta’kidlagan.

Ilmiy boshqaruv nazariyasining rivojlanishida boshqa xorijiy olimlarning ham muhim hissasi mavjud. Jumladan, fransuz olimi **Anri Fayol** boshqaruv nazariyasining rivojlanishiga katta hissa qo‘shgan. U boshqaruv jarayonini umumiy funksiyalar asosida tahlil qilib, boshqaruvning asosiy funksiyalarini – rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish kabi bosqichlarga ajratgan. Fayolning qarashlari zamonaviy menejment nazariyasining shakllanishida muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv nazariyasini rivojlantirishda o‘zbek olimlari ham muhim ilmiy izlanishlar olib borganlar. Xususan, iqtisodchi olim **S. G‘ulomov** o‘z ilmiy

tadqiqotlarida menejment va iqtisodiy boshqaruv masalalarini keng yoritgan. Uning ilmiy ishlarida korxonalarda samarali boshqaruv tizimini shakllantirish, iqtisodiy jarayonlarni boshqarish hamda bozor iqtisodiyoti sharoitida menejment usullarini qo‘llash masalalari chuqur tahlil qilingan. Olim boshqaruv jarayonida ilmiy yondashuvlardan foydalanish korxona faoliyatining samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynashini ta’kidlaydi.

Shuningdek, o‘zbek iqtisodchi olimi **A. O‘lmasov** tomonidan yozilgan ilmiy asarlarda menejmentning nazariy asoslari hamda iqtisodiy boshqaruv tizimining rivojlanish masalalari keng o‘rganilgan. Uning tadqiqotlarida bozor iqtisodiyoti sharoitida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish, tashkilotlarda boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish hamda inson omilining boshqaruvdagi ahamiyati ilmiy jihatdan asoslab berilgan.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda ilmiy boshqaruv nazariyasi hamda F. Teylorning boshqaruvga oid qarashlarini o‘rganish maqsadida bir qator ilmiy metodlardan foydalanildi. Tadqiqot jarayonida boshqaruv nazariyasining shakllanishi, rivojlanish bosqichlari hamda uning zamonaviy menejment tizimidagi ahamiyati tahlil qilindi.

Tadqiqotda birinchi navbatda **tarixiy metod**dan foydalanildi. Ushbu metod orqali ilmiy boshqaruv nazariyasining shakllanishi, uning rivojlanish bosqichlari hamda F. Teylor tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv tamoyillarining tarixiy asoslari o‘rganildi. Shuningdek, sanoat rivojlanishi davrida boshqaruv tizimida yuz bergan o‘zgarishlar ham tarixiy nuqtai nazardan tahlil qilindi.

Tadqiqot jarayonida **tahliliy metod** ham keng qo‘llanildi. Ushbu metod yordamida ilmiy boshqaruv nazariyasining asosiy tamoyillari, mehnat jarayonini tashkil etish usullari hamda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy yondashuvlar o‘rganildi. F. Teylorning ilmiy qarashlari va ularning zamonaviy menejment tizimidagi o‘rni ham tahlil qilindi.

Shuningdek, **taqqoslash (komparativ) metodi** qo‘llanilib, ilmiy boshqaruv nazariyasi boshqa boshqaruv nazariyalari bilan solishtirildi. Bu orqali ilmiy boshqaruv nazariyasining o‘ziga xos jihatlari, afzalliklari hamda ayrim kamchiliklari aniqlab berildi.

Bundan tashqari, tadqiqot davomida **umumlashtirish metodi**dan foydalanildi. Ushbu metod yordamida ilmiy adabiyotlar, ilmiy tadqiqotlar hamda nazariy qarashlar tahlil qilinib, ular asosida umumiy xulosalar shakllantirildi.

Mazkur metodlar orqali ilmiy boshqaruv nazariyasining mohiyati, uning boshqaruv tizimidagi ahamiyati hamda zamonaviy menejment rivojlanishidagi o‘rni ilmiy jihatdan o‘rganildi.

Tahlil va natijalar. Tadqiqot jarayonida ilmiy boshqaruv nazariyasining shakllanishi hamda uning ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishdagi ahamiyati tahlil qilindi. XIX asr oxiri va XX asr boshlarida sanoat ishlab chiqarishining kengayishi korxonalarda mehnat jarayonini yanada samarali tashkil etish zaruratini yuzaga keltirdi. Aynan shu davrda F. Teylor tomonidan ilgari surilgan ilmiy boshqaruv yondashuvi ishlab chiqarish tizimida muhim o‘zgarishlarga sabab bo‘ldi.

F.Teylorning qarashlariga ko‘ra, mehnat jarayonini ilmiy asosda tashkil etish

orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish mumkin. U ishlab chiqarish jarayonini chuqur tahlil qilish, har bir ish operatsiyasini aniq rejalashtirish va mehnatni standartlashtirish orqali ish jarayonini takomillashtirish mumkinligini ta’kidlagan. Teylor mehnat jarayonida ortiqcha harakatlarni kamaytirish, ish vaqtini to‘g‘ri taqsimlash hamda ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishga alohida e’tibor qaratgan.

Ilmiy boshqaruv nazariyasining muhim jihatlaridan biri mehnat jarayonini tahlil qilish orqali eng samarali ish usullarini aniqlash hisoblanadi. Teylor ishlab chiqarish jarayonida vaqt va harakatlarni o‘rganish orqali ish jarayonini optimallashtirish mumkinligini ilmiy jihatdan asoslab bergan. Bu yondashuv korxonalarda ishlab chiqarish jarayonini aniq rejalashtirish va samarali tashkil etishga yordam bergan.

Shuningdek, ilmiy boshqaruv nazariyasida ishchilarni tanlash va ularni maxsus tayyorlash masalasiga ham katta e’tibor berilgan. Teylorning fikriga ko‘ra, har bir ish turi uchun mos malakaga ega bo‘lgan xodimlarni tanlash va ularni muntazam ravishda o‘qitish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Bu esa tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirishga hamda ish jarayonini yanada samarali tashkil etishga imkon yaratadi.

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, ilmiy boshqaruv nazariyasi ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishda muhim ahamiyatga ega bo‘lsa-da, uning ayrim cheklangan jihatlari ham mavjud. Xususan, ushbu nazariya ko‘proq ishlab chiqarish jarayonining texnik jihatlariga e’tibor qaratadi hamda inson omilini yetarli darajada hisobga olmaydi. Zamonaviy menejment nazariyasida esa inson resurslarini boshqarish, xodimlarning motivatsiyasi va ijtimoiy omillar muhim o‘rin tutadi.

Shu bilan birga, ilmiy boshqaruv nazariyasining asosiy tamoyillari hozirgi zamonaviy boshqaruv tizimida ham qo‘llanilmoqda. Korxonalarda ishlab chiqarish jarayonlarini rejalashtirish, mehnatni samarali tashkil etish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish kabi masalalarda Teylor tomonidan ilgari surilgan yondashuvlardan foydalanish mumkin.

Natijada, ilmiy boshqaruv nazariyasi menejment fanining rivojlanishida muhim bosqichlardan biri bo‘lib, u boshqaruv jarayonlarini ilmiy asosda tashkil etish hamda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qilgan muhim nazariyalardan biri hisoblanadi.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, ilmiy boshqaruv nazariyasi menejment fanining shakllanishida muhim bosqichlardan biri hisoblanadi. F. Teylor tomonidan ishlab chiqilgan ushbu nazariya ishlab chiqarish jarayonlarini ilmiy asosda tashkil etish, mehnat unumdorligini oshirish hamda boshqaruv tizimlarini takomillashtirishga qaratilgan. Teylor o‘z tadqiqotlarida mehnat jarayonini chuqur tahlil qilish, ish operatsiyalarini aniq rejalashtirish va samarali ish usullarini joriy etish orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish mumkinligini ilmiy jihatdan asoslab bergan.

Ilmiy boshqaruv nazariyasining asosiy g‘oyalaridan biri mehnat jarayonini ilmiy yondashuv asosida tashkil etishdir. Ushbu yondashuv orqali ishlab chiqarish jarayonidagi ortiqcha harakatlarni kamaytirish, ish vaqtini tejash hamda

xodimlarning mehnat samaradorligini oshirish imkoniyati yaratiladi. Natijada korxona faoliyatining umumiy samaradorligi ortadi va ishlab chiqarish jarayoni yanada tartibli hamda samarali tashkil etiladi.

Shu bilan birga, ilmiy boshqaruv nazariyasining ayrim cheklangan jihatlari ham mavjud. Xususan, mazkur nazariya ko‘proq ishlab chiqarish jarayonining texnik va tashkiliy tomonlariga e’tibor qaratib, inson omilining ijtimoiy-psixologik jihatlarini yetarli darajada hisobga olmaydi. Zamonaviy menejment nazariyalarida esa xodimlarning motivatsiyasi, ijtimoiy munosabatlar hamda inson resurslarini samarali boshqarish muhim ahamiyat kasb etadi.

Bugungi kunda ilmiy boshqaruv nazariyasining ayrim tamoyillari zamonaviy boshqaruv tizimlarida ham qo‘llanilmoqda. Xususan, ishlab chiqarish jarayonlarini rejalashtirish, mehnat jarayonini tahlil qilish, ish samaradorligini oshirish hamda tashkilot faoliyatini optimallashtirish jarayonlarida Teylor tomonidan ishlab chiqilgan ilmiy yondashuvlardan foydalanish mumkin.

Yuqoridagilarni inobatga olgan holda, boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish maqsadida quyidagi takliflarni ilgari surish mumkin:

korxonalarda mehnat jarayonlarini ilmiy asosda tahlil qilish va samarali ish usullarini joriy etish;

zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish orqali tashkilot faoliyatini yanada samarali tashkil etish;

xodimlarning malakasini oshirish va ularni muntazam ravishda kasbiy tayyorlash tizimini rivojlantirish;

boshqaruv jarayonida inson omilining ahamiyatini kuchaytirish hamda xodimlarni rag‘batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish.

Umuman olganda, ilmiy boshqaruv nazariyasi menejment fanining rivojlanishida muhim o‘rin egallaydi va uning asosiy tamoyillari zamonaviy boshqaruv tizimlarida ham o‘z ahamiyatini saqlab qolmoqda. Mazkur nazariyani zamonaviy boshqaruv yondashuvlari bilan uyg‘unlashtirish tashkilotlar faoliyatining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

G‘ulomov S.S. – **Menejment asoslari**. Toshkent: O‘zbekiston, 2017.

Yo‘ldoshev N.Q. – **Menejment nazariyasi va amaliyoti**. Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.

O‘lmasov A., Sharifxo‘jayev M. – **Iqtisodiyot nazariyasi**. Toshkent: Mehnat, 2014.

Abdullayev Yo. – **Menejment**. Toshkent: Fan va texnologiya, 2016.

Qosimov F. – **Korxonalarni boshqarish asoslari**. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2018.

Rasulov A. – **Boshqaruv nazariyasi**. Toshkent: Iqtisodiyot, 2015.

Ergashev A. – **Zamonaviy menejment asoslari**. Toshkent: Fan, 2020.

Teylor F. – **Ilmiy boshqaruv tamoyillari** (o‘zbek tiliga tarjima). Toshkent: Iqtisodiyot, 2011.

Fayol A. – **Umumiy va sanoat boshqaruvi** (o‘zbek tiliga tarjima). Toshkent: Iqtisodiyot, 2008.

O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim muassasalari uchun **Menejment faniga**

oid o‘quv qo‘llanmalar va ilmiy maqolalar.

Ismatillayeva Sevinch Jamshid qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Servis” fakulteti irb-125 guruh talabasi
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

AKADEMIK FAOLIYAT INTEGRATSIYASI: NAZARIYA VA AMALIYOT UYG‘UNLIGI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada akademik faoliyat integratsiyasi, ya’ni nazariy bilim bilan amaliy faoliyat uyg‘unligini ta’minlash masalasi tahlil qilinadi. Tadqiqot O‘zbekiston Respublikasining ta’limga oid normativ-huquqiy hujjatlari, xalqaro rasmiy materiallar hamda ilmiy adabiyotlar asosida olib borildi. Tahlil shuni ko‘rsatadiki, bugungi oliy ta’lim tizimida asosiy vazifa faqat nazariy bilim berish emas, balki talabaning olgan bilimini real ish jarayonida qo‘llay olish kompetensiyasini shakllantirishdan iboratdir. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’lim nazariy qismni ta’lim tashkilotida, amaliy qismni esa ish joyida tashkil etish shakli sifatida belgilangan [1]. Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa fan, ta’lim va ishlab chiqarishning mustahkam integratsiyasini ta’minlash ta’lim sifatini oshirishning muhim yo‘nalishi sifatida qayd etilgan [2]. 2025-yil 16-yanvardagi 14-son qaror bilan oliy ta’lim tizimida dual ta’limni 2025/2026 o‘quv yilidan boshlab bosqichma-bosqich joriy etish nazarda tutilgan . Jahon banki tahlillarida O‘zbekistonda ko‘nikmalar bo‘shlig‘i bandlik natijalariga salbiy ta’sir qilayotgani, ish beruvchilar esa faqat diplomni emas, balki kognitiv va nokognitiv ko‘nikmalarni ham talab qilayotgani ko‘rsatilgan. OECD materiallarida esa oliy ta’lim dasturlarida shakllanadigan ko‘nikmalar ish beruvchilarga har doim ham aniq ko‘rinmasligi, shu sababli ta’lim va mehnat bozori o‘rtasidagi bog‘liqlikni kuchaytirish zarurligi ta’kidlanadi. Maqolada konstruktiv moslashtirish, amaliyotga yo‘naltirilgan o‘quv dasturi, dual ta’lim, ishlab chiqarish amaliyoti, loyiha asosida o‘qitish va mentorlik mexanizmlarining afzalliklari yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *akademik faoliyat, integratsiya, nazariya, amaliyot, dual ta’lim, malaka amaliyoti, kompetensiya, konstruktiv moslashtirish, mehnat bozori, oliy ta’lim.*

Kirish. Bugungi kunda oliy ta’lim sifati faqat ma’ruza matnining hajmi yoki talabaning nazariy savollarga javob bera olishi bilan emas, balki uning muammoni tahlil qilishi, kasbiy vaziyatda to‘g‘ri qaror qabul qilishi, jamoada ishlashi va bilimini amalda qo‘llashi bilan baholanmoqda. Shu ma’noda akademik faoliyat integratsiyasi deganda o‘quv jarayonida nazariya, amaliyot, ilmiy izlanish va real kasbiy vazifalarning bir-biridan ajralmagan holda tashkil etilishi tushuniladi. Bu yondashuv ta’limni “bilim berish”dan “natija berish” bosqichiga olib chiqadi. [2]

O‘zbekistonda mazkur yo‘nalish uchun huquqiy va institutsional asoslar mavjud. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’limning nazariy qismi ta’lim tashkilotida, amaliy qismi esa ish joyida o‘tkazilishi belgilangan; shuningdek, professional va oliy ta’lim o‘quv rejalarda amaliyot o‘tash nazarda tutilishi

koʻrsatilgan [1]. Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi ta’lim sifatini oshirishning tayanch sharti sifatida qayd etilgan [2]. Bundan tashqari, 2017-yildagi PQ-3151-son qarorda oliy ta’lim, ilm-fan va ishlab chiqarish oʻrtasida uzilishlar mavjudligi alohida tan olingan.

“Oʻzbekiston — 2030” strategiyasida oliy ta’lim qamrovini oshirish, ta’lim dasturlarini xalqaro akkreditatsiyadan oʻtkazish, ilmiy salohiyatni kuchaytirish hamda “korxona — oliygoh — ilmiy tashkilot” klaster tizimini joriy etish kabi vazifalar belgilangan [3]. Bu esa nazariya va amaliyot uygʻunligi endi shunchaki metodik tavsiya emas, balki davlat siyosatining amaliy yoʻnalishiga aylanganini koʻrsatadi.

Xalqaro tajriba ham aynan shu xulosani tasdiqlaydi. Jahon banki Oʻzbekistonda koʻnikmalar boʻshligʻi bandlik natijalariga salbiy ta’sir qilayotganini, ish beruvchilar esa kognitiv va nokognitiv koʻnikmalarga ega xodimlarni izlayotganini qayd etadi [8]. OECD esa oliy ta’limda rivojlanayotgan koʻnikmalar ish beruvchilar uchun doimo aniq koʻrinmasligi va oliy ta’lim muassasalari yangi paydo boʻlayotgan koʻnikma ehtiyojlari haqida yetarli ma’lumotga ega emasligini koʻrsatadi [9]. Demak, muammo faqat “nimani oʻqitish”da emas, balki “qanday bon’lash va qanday baholash”da hamdir.

Shu asosda mazkur maqolaning maqsadi — akademik faoliyat integratsiyasining nazariy asoslarini va amaliy mexanizmlarini tahlil qilish, hamda oliy ta’lim sharoitida nazariya va amaliyot uygʻunligini kuchaytirishga doir takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda tahlil, taqqoslash, tizimli yondashuv va umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Axborot bazasini Oʻzbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlari, Jahon banki va OECD materiallari, shuningdek, oliy ta’limda nazariya va amaliyot integratsiyasiga doir ilmiy ishlar tashkil etdi. [1][2][5][8][9]

Metodologik tayanch sifatida, birinchidan, J.Biggsning konstruktiv moslashtirish yondashuvi olindi. Unga koʻra, oliy ta’limda oʻquv natijalari avval aniq belgilanadi, undan keyin aynan shu natijalarga olib keladigan oʻqitish va baholash usullari tanlanadi [10]. Ikkinchidan, nazariya va amaliyot integratsiyasi uchun oliy ta’lim muassasasi bilan ishlab chiqarish yoki kasbiy muhit oʻrtasidagi hamkorlik muhim shart ekani haqidagi ilmiy qarashlar hisobga olindi [11]. Uchinchidan, work-integrated learning haqidagi tadqiqotlarda nazariya va amaliyotni uygʻunlashtirishda mentorlik, turli oʻqitish formatlari hamda akademik oʻqituvchi bilan amaliyot rahbarining hamkorligi muhim omil sifatida koʻrsatiladi [12][13].

Bundan tashqari, maqolada muallifning auditoriya, seminar, amaliy mashgʻulot va mustaqil topshiriqlar boʻyicha kuzatuvlari ham qoʻllanildi. Bu yerda rasmiy sotsiologik soʻrov oʻtkazilganini da’vo qilinmaydi; aksincha, real oʻquv jarayonida kuzatilgan holatlar tahliliy misol sifatida yoritiladi.

Nazariy asoslar va muammo qoʻyilishi. Akademik faoliyat integratsiyasi koʻpincha notoʻgʻri ravishda “nazariy darsdan keyin amaliyot qoʻshish” deb tushuniladi. Aslida esa integratsiya — bu maqsad, mazmun, metod, topshiriq,

baholash va refleksiya o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlikdir. Agar talaba kurs yakunida real muammoni hal qila olishi kerak bo‘lsa, demak, darsdagi vazifa ham, mustaqil ish ham, oraliq nazorat ham aynan shu kompetensiyani shakllantirishga xizmat qilishi kerak. [10][11]

Biggs ta’kidlagan konstruktiv moslashtirish yondashuvi shuni ko‘rsatadiki, talaba nimani qilsa, aslida shuni o‘rganadi .Demak, auditoriyada faqat ma’lumot tinglashga asoslangan jarayon kuchli amaliy kompetensiya bermaydi. Talaba tahlil qilishi, solishtirishi, loyihalashi, himoya qilishi, xulosa chiqarishi va xatolarini tuzatishi kerak. Nazariya amaliyotga ulanmagan joyda bilim “eslab qolingan matn” bo‘lib qoladi; uyg‘unlashgan joyda esa u “ishlaydigan bilim”ga aylanadi. [13]

Arnesson va Albinsson fikricha, nazariya va amaliyot integratsiyasining muhim shartlaridan biri oliy ta’lim muassasasi bilan savdo va sanoat subyektlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqadir . Bu juda muhim xulosa, chunki ko‘plab fanlarda muammo nazariyaning o‘zi emas, balki uning kasbiy vaziyatga tarjima qilinmayotganidadir. Masalan, iqtisod, menejment, servis, pedagogika yoki IT yo‘nalishida talaba terminlarni bilishi mumkin, lekin real holatni tahlil qilishda qiynaladi. Bunday uzilish ko‘pincha o‘quv dasturida “real muammo”, “haqiqiy hujjat”, “ish jarayoni”, “mijoz bilan holat” yoki “ishlab chiqarish vazifasi” yetishmasligidan kelib chiqadi. [9]

UNESCO doirasidagi work-integrated learning materiallarida ham amaliy tajriba ishga tayyorlikni rivojlantirishda muhim rol o‘ynashi ko‘rsatiladi [7]. Berndtsson va hammualliflar esa work-integrated learning talabalarga nazariya bilan amaliyot o‘rtasida harakatlanish, bilimni real vaziyatda qo‘llash va professional identifikatsiyani shakllantirishga yordam berishini ta’kidlaydi [13].

O‘zbekistonda nazariya va amaliyot uyg‘unligini kuchaytirishning huquqiy asoslari

O‘zbekistonda bu yo‘nalish bo‘yicha muhim normativ tayanch mavjud. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunga ko‘ra, dual ta’lim nazariy qismi ta’lim tashkilotida, amaliy qismi esa ish joyida tashkil etiladi .Shu bilan birga, o‘quv rejalarda amaliyot nazarda tutilishi belgilangan [1]. Bu norma nazariya va amaliyot uyg‘unligini tasodifiy emas, tizimli element sifatida ko‘radi.

PF-5847-son Farmon bilan tasdiqlangan oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasini mustahkamlash asosida ta’lim sifatini oshirish zarurligini belgilaydi [2]. 2017-yildagi PQ-3151-son qarorda esa oliy ta’lim, ilm-fan va ishlab chiqarish o‘rtasida uzilishlar mavjudligi, ilmiy izlanishlar real iqtisodiyot ehtiyojlaridan kelib chiqmayotgani ochiq ko‘rsatilgan [4]. Demak, bugungi integratsiya masalasi yangidan o‘ylab topilgan mavzu emas; u bir necha yildan beri davlat darajasida muammo sifatida tan olinib, bosqichma-bosqich hal etilmoqda.

2025-yil 16-yanvardagi 14-son qaror ayniqsa muhim. Unga ko‘ra, 2025/2026 o‘quv yilidan boshlab oliy ta’lim tizimida dual ta’lim asosida o‘qitishni bosqichma-bosqich yo‘lga qo‘yish nazarda tutilgan [5]. Nizomda dual ta’lim nazariy qismi oliy ta’lim tashkilotida, amaliy qismi esa korxonada yoki ish joyida o‘tkazilishi belgilangan; ayrim hollarda bir haftada kamida ikki kun nazariy qism oliy ta’lim tashkilotida, qolgan kunlar esa ishlab chiqarish bilan bog‘liq amaliy

qismlar korxonada o‘tkazilishi mumkin [5]. Bu juda kuchli mexanizm, chunki u amaliyotni semestr oxiridagi qisqa epizod emas, balki o‘qitishning tarkibiy qismiga aylantiradi.

Bundan tashqari, 2024-yil 8-yanvardagi 11-son qarorda oliy ta’lim talabalarining haq to‘lanadigan malaka amaliyoti bir oydan uch oygacha bo‘lgan muddatda o‘quv rejasiga muvofiq tashkil etilishi ko‘rsatilgan [6]. Bu esa amaliyotning shunchaki rasmiy “o‘tib kelish” emas, balki mehnat muhiti bilan real aloqaga ega bo‘lishi kerakligini bildiradi.

Tahlil va natijalar. Tahlil natijasida akademik faoliyat integratsiyasini kuchaytirishda quyidagi modellar amaliy jihatdan eng samarali yo‘l sifatida ajralib chiqadi.

1. Konstruktiv moslashtirish modeli

Menimcha, nazariya va amaliyot uyg‘unligining birinchi sharti — fanning maqsadi bilan topshiriq va baholashning bir yo‘nalishda bo‘lishidir. Agar kurs maqsadi “talaba tahlil qiladi” deb yozilib, imtihonda faqat ta’rif so‘ralsa, integratsiya yuz bermaydi. Shu sababli Biggsning konstruktiv moslashtirish modeli [10] har bir fan uchun juda qulay: o‘quv natijasi oldindan aniq belgilanadi, keyin shu natijaga olib boradigan dars faoliyati va baholash tanlanadi.

2. Amaliyotga yo‘naltirilgan o‘quv dasturi modeli

Nazariya va amaliyot uyg‘unligi o‘quv dasturining ichida ko‘rinishi kerak. Har bir mavzudan keyin “bu bilim qayerda qo‘llanadi?” degan savolga javob bo‘lishi zarur. Buning uchun case-study, rol o‘ynash, loyiha, laboratoriya topshirin’i, hujjat bilan ishlash, xizmat ko‘rsatish vaziyati, biznes vaziyat tahlili kabi usullar samarali. OECD materiallarida ham oliy ta’limda shakllanayotgan ko‘nikmalar ish beruvchilar uchun aniq ko‘rinadigan bo‘lishi kerakligi ta’kidlanadi [9].

3. Dual ta’lim modeli

Dual ta’lim menimcha, nazariya va amaliyotni eng aniq bog‘laydigan modeldir. Chunki bunda talaba bir tomondan auditoriyada nazariy asoslarni oladi, ikkinchi tomondan shu asoslarni korxona yoki tashkilotdagi real vazifalarda sinab ko‘radi. 2025-yilgi nizomda bu jarayonning tashkil etilish tartibi, korxona, OTM va talabaning vazifalari, hatto “Kasb egasi” tizimi ham ko‘rsatib berilgan [5]. Bunday model, ayniqsa, servis, ishlab chiqarish, texnologiya, pedagogika, sog‘liqni saqlash va menejment yo‘nalishlarida juda foydali.

4. Malaka amaliyoti va haq to‘lanadigan amaliyot modeli

Ko‘p hollarda amaliyot hujjat uchun o‘tiladi, lekin real kompetensiya bermaydi. Menimcha, amaliyot natijador bo‘lishi uchun unda uchta narsa bo‘lishi kerak: aniq vazifa, mentor kuzatuvi va yakuniy refleksiya. 2024-yilgi nizomdagi haq to‘lanadigan malaka amaliyoti mexanizmi amaliyotning qadrini oshiradi, chunki talaba o‘zini real mehnat subyekti sifatida his qiladi [6]. Agar amaliyotdan keyin portfel, hisobot, muammo tahlili va qisqa himoya talab qilinsa, u ancha mazmunli bo‘ladi.

5. Universitet–korxona–ilmiy tashkilot hamkorligi modeli

Integratsiya faqat amaliyot bilan tugamaydi. Agar universitet o‘quv dasturini korxona ehtiyoji bilan bon’lasa, ilmiy mavzularni real muammolarga yaqinlashtirsa

va amaliyot bazalarini faol ishlatsa, natija kuchliroq bo‘ladi. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasida “korxona — oliygoh — ilmiy tashkilot” klaster tizimini joriy etish vazifasi belgilangan [3]. Bu yondashuv talabaning o‘qish davridayoq ish muhiti, texnologik jarayon va kasbiy talablar bilan tanishishini kuchaytiradi.

6. Mentorlik va qo‘shma baholash modeli

Berndtsson va hammualliflar nazariya va amaliyot uyg‘unligida akademik o‘qituvchi bilan amaliyot rahbarining hamkorligi muhimligini ko‘rsatadi [13]. Menimcha, bu juda to‘g‘ri. Chunki faqat auditoriya o‘qituvchisi yoki faqat korxona ustozi talabaning to‘liq rivojlanishini baholay olmaydi. Eng yaxshi yo‘l — baholashni aralash shaklda tashkil etish: nazariy test, amaliy topshiriq, jarayon kuzatuvi, on’zaki himoya va refleksiya.

Muallifning amaliy kuzatuvlari. Mening kuzatuvimcha, ko‘plab talabalar nazariy tushunchani aytib bera oladi, lekin uni real vaziyatda qo‘llashga kelganda qiynaladi. Masalan, biror mavzu bo‘yicha ta’rif, formula yoki modelni eslab qolish osonroq, ammo uni keysga tatbiq etish, hujjatni tahlil qilish, mijoz holatini baholash, kichik loyiha tuzish yoki jamoada muammoni hal qilish ancha murakkabroq bo‘ladi. Bu holat bilim borligini, lekin transfer mexanizmi yetarli emasligini ko‘rsatadi.

Ayniqsa, seminar va amaliy mashg‘ulotlarda “faqat javob”ga emas, “qanday xulosa qilindi?” degan savolga ko‘proq e’tibor berilsa, talabaning fikrlashi o‘zgaradi. Menimcha, o‘qituvchi har bir mavzudan keyin kamida bitta real vaziyatli topshiriq bersa, integratsiya sezilarli kuchayadi. Shuningdek, kichik guruhli loyiha, taqdimot, mini-tadqiqot va o‘zini baholash varaqalari ham nazariy bilimni amaliy faoliyatga ko‘chirishda foydali.

Amaliy tavsiyalar

Men konferensiya yoki yozma topshiriq uchun quyidagi amaliy tavsiyalarni taklif qilaman.

OTMdarajasida:

Har bir fan bo‘yicha o‘quv natijalarini amaliy kompetensiyalar bilan bon’lash;

korxonalar va tashkilotlar bilan doimiy hamkorlik platformasini shakllantirish;

dual ta’lim va malaka amaliyoti bazalarini kengaytirish;

fanlar kesimida portfel, loyiha va keys-bank yaratish;

baholashda nazariya va amaliyotni birgalikda hisobga oladigan mezonlarni joriy etish. [2][3][5][6]

O‘qituvchi darajasida:

har bir mavzuni real vazifa bilan yakunlash;

haftalik mini-loyiha yoki case-topshiriq berish;

aralash baholashni qo‘llash: test + amaliy yechim + on’zaki izoh + refleksiya; mentorlik, feedback va xatoni tahlil qilish madaniyatini kuchaytirish. [10][13]

Talaba darajasida:

nazariy mavzu bo‘yicha “bu qayerda ishlatiladi?” savolini odat qilish; portfolio yuritish;

amaliyot davomida kundalik kuzatuv yozib borish;

tayyor javobni yodlashdan ko‘ra, vaziyatni tahlil qilishga ko‘proq e’tibor

qaratish. Bu tavsiyalar muallif xulosasi bo‘lib, yuqoridagi normativ va ilmiy manbalar mantin’idan kelib chiqadi. [11]

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, akademik faoliyat integratsiyasi — bu nazariy bilim va amaliy faoliyatni sun’iy ravishda emas, balki maqsadli, tizimli va institutsional tarzda birlashtirish jarayonidir. Bugungi sharoitda oliy ta’limning haqiqiy samaradorligi talabaning qancha ma’lumot yod olganida emas, balki u qancha bilimni ishlata olayotganida namoyon bo‘ladi. O‘zbekistonning amaldagi ta’lim siyosati ham aynan shu yo‘nalishga harakat qilmoqda: “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’lim va amaliyot mexanizmlari mustahkamlangan [1], Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi ustuvor vazifa sifatida belgilangan [2], 2025-yildan esa oliy ta’limda dual ta’limni bosqichma-bosqich joriy etish amaliy mexanizmga aylantirilgan [5]. Jahon banki va OECD materiallari esa mehnat bozori talablariga mos ko‘nikmalarni shakllantirish, ish beruvchi bilan ta’lim muassasasi o‘rtasidagi aloqani kuchaytirish va ko‘nikmalarni ko‘rinadigan qilish zarurligini ko‘rsatadi [8][9].

Shu bois nazariya va amaliyot uyg‘unligi masalasi biror alohida fan yoki semestr bilan cheklanmaydi. Bu — o‘quv dasturini tuzishdan boshlab, dars o‘tish, topshiriq berish, amaliyot tashkil etish va baholashgacha bo‘lgan butun tizimning masalasidir. Menimcha, oliy ta’limdagi haqiqiy sifat aynan shu integratsiya darajasi bilan o‘lchanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni, O‘RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr, “Ta’lim to‘g‘risida”.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni, PF-5847-son, 2019-yil 8-oktabr, “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni, PF-158-son, 2023-yil 11-sentabr, “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Qarori, PQ-3151-son, 2017-yil 27-iyul, “Oliy ma’lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalari va tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.
5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi Qarori, 14-son, 2025-yil 16-yanvar, “Oliy ta’lim tizimida dual ta’limni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.
6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi Qarori, 11-son, 2024-yil 8-yanvar, “Oliy ta’lim tashkilotlari talabalarining haq to‘lanadigan malaka amaliyotini tashkil etish tartibi to‘g‘risida”.
7. UNESCO. The role of work integrated learning in developing work readiness: insights from Tanzania. 2023.
8. World Bank. Ajwad, M. I. va boshqalar. The Skills Road: Skills for Employability in Uzbekistan.
9. OECD. Enhancing labour market relevance and outcomes of higher education; shuningdek Future of Education and Skills 2030 materiallari.

10. Biggs, J. (1996). Enhancing Teaching through Constructive Alignment. *Higher Education*, 32, 347–364.
11. Arnesson, K., & Albinsson, G. (2012). Integration of theory and practice in higher education.
12. Berndtsson, I., Dahlborg, E., Pennbrant, S., va boshqalar (2020). Work-integrated learning as a pedagogical tool to integrate theory and practice in nursing education.
13. UNESCO/UNEVOC va work-based learning bo‘yicha tegishli materiallar.

Shodiyorov Dilshod Husniddin o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-s-322 guruh talabasi. **e-mail:** dilshodshodiyorov12@gmail.com
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com

YAXSHI JAMOA – MUVAFFAQIYATLI STARTAP

Annotatsiya*. Ushbu akademik maqola startap muvaffaqiyatida yuqori samarali jamoaning hal qiluvchi rolini tahlil qiladi. Maqolada jamoa tarkibi, kompetensiyalari va umumiy qarashining ahamiyati ochib beriladi, shuningdek, samarali jamoalar innovatsiyalarni, ijroni va moslashuvchanlikni qanday rag‘batlantirishi mexanizmlari o‘rganiladi. Barqaror o‘sish uchun strategik jamoa shakllantirish va dinamik yetakchilikning ahamiyati, qiyinchiliklarni yengish, jamoa disfunksiyalarini bartaraf etish va chidamlilikni rivojlantirish yo‘llari muhokama qilinadi. Nihoyat, jamoa samaradorligini o‘lchash va uning startap yutuqlari bilan bog‘liqligi miqdoriy jihatdan baholanadi. Maqola hamkorlikdagi mukammallik madaniyatini rivojlantirish startapning uzoq muddatli farovonligi uchun zarur ekanligini ta’kidlaydi.*

Kalit so‘zlar: *Startap jamoasi, muvaffaqiyatli startap, jamoaviy samaradorlik, tashkiliy madaniyat, innovatsiya, yetakchilik, ishchi doiralar, qiyinchiliklarni yengish.*

Kirish. Zamonaviy biznes olamida, ayniqsa startap ekotizimida, muvaffaqiyatga erishish ko‘pincha innovatsion g‘oya yoki kapitalga ega bo‘lishdan ko‘ra chuqurroq omillarga bog‘liqdir. Ushbu chuqur omillarning markazida har qanday startapning yuragi va miyasi bo‘lgan jamoa yotadi. Har bir muvaffaqiyatli startapning asosida faqatgina alohida iste’dodlar to‘plami emas, balki birgalikda ishlaydigan, umumiy maqsadga intiluvchi va qiyinchiliklarni birgalikda yengib o‘tishga qodir bo‘lgan sinergik jamoa yotadi. "Yaxshi jamoa — muvaffaqiyatli startap" tamoyili nafaqat shior, balki ilmiy jihatdan asoslangan haqiqatdir. Bu shunchaki kapitalga egalik yoki bozor imkoniyatlaridan foydalanish haqida emas, balki g‘oyalarni amalga oshira oladigan, murakkabliklarni boshqara oladigan va moslashuvchanlikni saqlab qola oladigan insoniy resurs haqidadir. Ushbu maqola yuqori samarali jamoaning startap muvaffaqiyatidagi ajralmas bog‘liqligini atroflicha o‘rganishga bag‘ishlangan bo‘lib, jamoa a’zolarining tarkibi, kompetensiyalari va umumiy qarashlaridan tortib, muvaffaqiyat mexanizmlari, strategik jamoa shakllantirish, dinamik yetakchilik va qiyinchiliklarni

yengishgacha bo‘lgan barcha jihatlarni qamrab oladi. Maqola yakunida jamoa samaradorligini o‘lchash va startapning muhim bosqichlari bilan bog‘liqligini miqdoriy jihatdan baholashga ham e’tibor qaratiladi.

Asosiy qism. Yuqori samarali startap jamoasi oddiygina bir guruh shaxslarning yin’indisi emas; bu shaxslarning o‘zaro aloqasi, bir-birini to‘ldirishi va umumiy maqsad sari birgalikda harakat qilishi bilan shakllanadigan noyob organizmdir. Muvaffaqiyatli startapning asoschi jamoalari bir xil emas, balki bir-birini to‘ldiruvchi ko‘nikmalarga ega bo‘lishi muhim, bu esa o‘sib boruvchi biznes uchun zarur bo‘lgan mahsulot ishlab chiqish, muhandislik va marketing kabi funksiyalarning to‘liq qamrab olinishini ta’minlaydi. Bu yondashuv operatsion "ko‘r don’lar"ning oldini oladi va turli nuqtai nazarlarni rag‘batlantirib, yanada ijodiy muammolarni hal qilishga olib keladi. Kauffman Fellows tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotga ko‘ra, bunday bir-birini to‘ldiruvchi hammuassislar jamoasining 68 foizi muvaffaqiyatga erishgan, bir-birini to‘ldiruvchi ko‘nikmalarsiz jamoalarda esa bu ko‘rsatkich atigi 38 foizni tashkil etgan. Shuningdek, First Round Capital ma’lumotlariga ko‘ra, bir nechta asoschilarga ega jamoalar yakkaxon asoschilarga nisbatan daromad bo‘yicha 163 foizga yuqoriroq natija ko‘rsatadi, bu esa muvozanatli jamoalarning investorlar va iste’dodlarni jalb qilishdagi muhimligini ko‘rsatadi. Har xil ko‘nikmalar mehnatni samarali taqsimlash imkonini beradi, bu esa hammuassislarga vazifalarni takrorlanishsiz "bo‘lish va yengish"ga imkon yaratadi. O‘xshash shaxslar bilan sheriklik qilish "qulaylik tuzon’i" ga tushib qolish xavfini tun’diradi, bu esa ortiqchalik, operatsion bo‘shliqlar va ego to‘qnashuvlariga olib kelishi mumkin. Bunga qo‘shimcha ravishda, jamoaning har bir a’zosi umumiy qarashga ega bo‘lishi, bu qarashni tushunishi va unga ishonishi muhimdir. Umumiy qadriyatlar va o‘zaro ishonch esa jamoaning mustahkam poydevonini tashkil etadi.

Samarali jamoalar startapning innovatsion qobiliyati, ijro tezligi va bozor o‘zgarishlariga moslashuvchanligining asosiy drayveri hisoblanadi. Ular nafaqat g‘oyalarni yaratadilar, balki ularni amaliy mahsulot va xizmatlarga aylantirishni ham ta’minlaydilar. Amaliy isbotlangan ishchi doiralar (frameworks) ambitsiyali asoschilar uchun biznes qurish va rivojlantirish murakkabliklarini yengishda muhim vosita bo‘lib xizmat qiladi. Bu vaqt sinovidan o‘tgan vositalar biznes muammolarini tushunish va hal qilish uchun tizimli yondashuvlarni taklif etadi, murakkablikni boshqariladigan komponentlarga ajratish uchun tuzilgan jarayonlarni taqdim etadi. Ular, shuningdek, umumiy til va vizualizatsiya vositalarini taqdim etadi. Bunga misol sifatida Business Model Canvasni keltirish mumkin, u to‘qqizta asosiy komponentni, shu jumladan qiymat takliflari, mijoz segmentlari va daromad oqimlarini bir sahifada namoyish etib, yetakchilarga o‘z biznes modelini aniqlash va takomillashtirishga yordam beradi.

Ishchi doiralar muhim himoya vositalari bo‘lib xizmat qiladi, ortiqcha murakkabliklarning oldini oladi, pragmatik qarorlar qabul qilishga yordam beradi va jamoalarning samarasiz yo‘llarga on’ishiga yo‘l qo‘ymaydi. Ular RACI (Mas’uliyatlar Matritsasi), OKR (Maqsadlar va Asosiy Natijalar) va Lean Startup metodologiyasi kabi uslublar orqali manfaatdor tomonlar o‘rtasida aniq aloqa, hamkorlik va muvofiqlashtirishni osonlashtiradi. Tushunmovchiliklarni

minimallashtirish va sa’y-harakatlarni sinxronlashtirish orqali ishchi doiralar hisobdorlik, shaffoflik va doimiy takomillashishni rag‘batlantiradi, bu esa jamoalarga o‘zgaruvchan sharoitlarga tez moslashish imkonini beradi. Ninety kompaniyasi o‘nlab muhim ishchi doiralarni o‘zining "9 Asosiy Kompetensiyasi" ga kodifikatsiya qilgan bo‘lib, bu asoschilarga mustahkam biznes qurishda yo‘l-yo‘riq bo‘lib xizmat qiladi.

Startapning barqaror o‘sishi uchun jamoani strategik jihatdan shakllantirish va dinamik yetakchilik muhim ahamiyatga ega. Jamoa shakllantirish shunchaki bo‘sh o‘rinlarni to‘ldirish emas, balki kompaniyaning strategik maqsadlari va madaniyati bilan mos keladigan iste’dodlarni jalb qilish va saqlab qolish jarayonidir. Yuqorida qayd etilganidek, turli ko‘nikmalarga ega jamoalar investorlar va iste’dodlarni jalb qilishda afzalliklarga ega. Tashkiliy madaniyat, ya’ni umumiy qadriyatlar, e’tiqodlar va normalar, jamoa faoliyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi, muvaffaqiyat uchun katalizator yoki rivojlanish uchun to‘siq bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

Yetakchilik madaniyatni shakllantirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi, chunki ularning xatti-harakatlari butun tashkilot bo‘ylab tarqalib, xodimlarning ishtirokiga ta’sir qiladi. Kuchli tashkiliy madaniyat faol xodimlarni shakllantiradi, bu esa mijozlarning yuqori qoniqishiga olib keladi; tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, bunday tashkilotlar bu haqda 80 foizga ko‘proq xabar berishadi. Ijobiy madaniyatni rivojlantirish uchun yetakchilar mavjud dinamikalarni baholashi, yuqori ishchi almashinuvi kabi muammolarni bartaraf etishi va ichki aloqalarni yaxshilash, tan olinish tizimlarini qayta ko‘rib chiqish va yetakchilikni rivojlantirishga sarmoya kiritish kabi strategiyalarni amalga oshirishi kerak, har doim o‘z misoli bilan yo‘l-yo‘riq ko‘rsatishi lozim. Yetakchilar barqaror faoliyat va muvaffaqiyat uchun ijobiy madaniyatni faol ravishda rivojlantirishlari shart.

Har qanday startap jamoasi o‘z faoliyati davomida turli xil qiyinchiliklarga duch keladi. Bu qiyinchiliklar ichki disfunksiyalardan tortib, tashqi bozor shoklarigacha bo‘lishi mumkin. Ishonchsizlik, yomon aloqa yoki noto‘g‘ri qadriyatlar bilan tavsiflangan salbiy madaniyat, ishtirokning pasayishi, ishchi almashinuvining oshishi va samaradorlikning kamayishi kabi zararli natijalarga olib keladi. Statistik ma’lumotlarga ko‘ra, past xodimlar ishtiroki bilan kurashayotgan kompaniyalar, bu ko‘pincha salbiy madaniyatning belgisi bo‘lib, 18 foizga past samaradorlik, 16 foizga kamroq rentabellik va ish o‘rinlari o‘sishida 37 foizga pasayishni boshdan kechiradi.

Ushbu disfunksiyalarni bartaraf etish va jamoaning chidamliligini oshirish uchun bir qator strategik yondashuvlar mavjud. Avvalo, psixologik xavfsizlikni rivojlantirish kerak, bu yerda jamoa a’zolari o‘z fikrlari va xavotirlarini xavfsiz ifoda etishlari mumkin. Ochiq va shaffof aloqa kanallarini o‘rnatish tushunmovchiliklarni kamaytiradi va ziddiyatlarni samarali hal qilishga yordam beradi. Qarama-qarshiliklarni konstruktiv ravishda boshqarish qobiliyati jamoaning o‘sishi uchun zarurdir. Bundan tashqari, jamoaning muvaffaqiyatsizliklardan o‘rganish va ulardan keyin tiklanish qobiliyatini, ya’ni chidamlilikni rivojlantirish muhimdir. Yetakchilar jamoani o‘rganish madaniyatiga undashi, xatolarni o‘sish imkoniyati sifatida qabul qilishni rag‘batlantirishi va har bir a’zoning shaxsiy va professional rivojlanishini qo‘llab-quvvatlashi kerak.

Jamoa samaradorligini o‘lchash startapning umumiy muvaffaqiyatini tushunish va bashorat qilish uchun muhimdir. Garchi jamoa samaradorligini bevosita o‘lchaydigan standart metrikalar bo‘lmasa-da, bir qator ko‘rsatkichlar jamoaning startap yutuqlariga ta’sirini aks ettirishi mumkin. Masalan, multi-asoschi jamoalar yakkaxon asoschilarga nisbatan daromad bo‘yicha 163 foizga ko‘proq natijalar ko‘rsatgani jamoa tuzilishi va moliyaviy natijalar o‘rtasidagi aniq bog‘liqlikni ko‘rsatadi.

Shuningdek, tashkiliy madaniyatning salbiy ta’siri ishtirokning pasayishi, past samaradorlik (18%), kamroq rentabellik (16%) va ish o‘rinlari o‘sishida pasayish (37%) kabi statistik ma’lumotlarda aks etadi. Aksincha, kuchli madaniyatga ega tashkilotlar mijozlar qoniqishining yuqoriligi haqida 80% hollarda xabar beradi. Bu ko‘rsatkichlar jamoa salomatligi va xatti-harakatlarining bevosita moliyaviy va bozor natijalariga bog‘liqligini ta’kidlaydi. Jamoa samaradorligini o‘lchash uchun boshqa miqdoriy usullar orasida xodimlarning ishtiroki so‘rovlari, ishchi almashinuvi ko‘rsatkichlari, loyihalarni yakunlash tezligi va sifat ko‘rsatkichlari, innovatsiyalar metrikalari (masalan, joriy etilgan yangi xususiyatlar soni), bozorga kirish va foydalanuvchilar sonining o‘sishi kabi o‘lchovlar kiradi. Bu metrikalar jamoaning faoliyati va startapning muhim bosqichlariga erishish qobiliyati o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlashga yordam beradi. Muntazam baholashlar jamoaga o‘z zaif tomonlarini aniqlash va o‘zini yaxshilash uchun doimiy imkoniyatlar yaratishga yordam beradi.

Xulosa. Yakuniy xulosada aytish mumkinki, har qanday startapning muvaffaqiyati nafaqat uning mahsuloti yoki bozordagi imkoniyatlari bilan, balki birinchi navbatda uning jamoasi bilan belgilanadi. Yuqori samarali jamoa — bu umumiy qadriyatlar, bir-birini to‘ldiruvchi ko‘nikmalar va aniq umumiy qarash bilan birlashgan shaxslar guruhidir. Ular innovatsiyalarni rag‘batlantiradi, samarali ijroni ta’minlaydi va murakkab va tez o‘zgaruvchan startap ekotizimida moslashuvchanlikni saqlaydi. Strategik jamoa shakllantirish, isbotlangan ishchi doiralaridan foydalanish va dinamik yetakchilik jamoa madaniyatini shakllantirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Yetakchilarning roli nafaqat jamoaga yo‘l-yo‘riq ko‘rsatish, balki ijobiy va qo‘llab-quvvatlovchi madaniyatni faol ravishda rivojlantirishdan iborat bo‘lib, bu madaniyat ishonchni, ochiq aloqani va xodimlarning ishtirokini rag‘batlantiradi. Qiyinchiliklar, jumladan jamoa disfunksiyalari, startap rivojlanishining ajralmas qismidir, ammo ularni samarali hal qilish va chidamlilikni rivojlantirish orqali jamoa kuchliroq va barqarorroq bo‘lishi mumkin. Jamoa samaradorligini miqdoriy jihatdan o‘lchash orqali startap o‘zining kuchli tomonlarini baholay oladi va kelajakdagi o‘sish strategiyalarini optimallashtira oladi. Shunday qilib, hamkorlikdagi mukammallik madaniyatini rivojlantirish startapning uzoq muddatli farovonligi va barqaror muvaffaqiyati uchun zaruriy shart hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Wasserman, N. T. Asoschining Dilemmalari: Startapni cho‘ktirishi mumkin bo‘lgan qiyinchiliklarni oldindan ko‘ra bilish va oldini olish. Princeton: Princeton University Press, 2012.

2. Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. "Ta’sischi jamoalar tuzilmasi:

Gomofiliya, geterofiliya va gender." Menejment Akademiyasi Jurnali, vol. 46, no. 2, 2003, pp. 204-222.

3. Hackman, J. R. Jamoalarga yetakchilik qilish: Ajoyib natijalar uchun zamin yaratish. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

4. Ensari, N., va Miller, J. G. "Umumiy tasavvurning jamoa faoliyatiga ta'siri: Aloqa, muvofiqlashtirish va jipslik rollarining empirik tadqiqoti." Amaliy Ijtimoiy Psixologiya Jurnali, jild. 32, son. 5, 2002, b. 917-933.

5. Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. "Tashkiliy Osish: Tashkil etuvchi jamoa, strategiya, muhit va ishlashni boglash." Ma'muriy Fan Choraklik, jild. 35, son. 1, 1990, b. 1-22.

Toshimov Azizbek Hakimovich - Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti "Biznesni boshqarish" kafedrasi tadqiqotchisi
e-mail: tsohimovazizbek@gmail.com, tel.: (93) 351-12-22

RAQAMLI SHAROITDA KORXONALAR FAOLIYATIDA TASHKILIY-IQTISODIY MUNOSABATLAR EVOLYUTSIYASI VA INNOVATSIYALAR

Annotatsiya. *Ushbu tezisda korxonalarda tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarning rivojlanish jarayoni, ularning boshqaruv tizimidagi o'rni hamda zamonaviy menejment modellarining tashkilot faoliyatiga ta'siri tahlil qilinadi. Shuningdek, menejment evolyutsiyasi jarayonida shakllangan Menejment 1.0, 2.0, 3.0 va 4.0 modellarining asosiy xususiyatlari hamda ularning korxonalardagi boshqaruv munosabatlariga ta'siri yoritiladi.*

Kalit so'zlar: *tashkiliy munosabatlar, iqtisodiy munosabatlar, menejment modeli, raqamli iqtisodiyot, boshqaruv tizimi, qurilish korxonalari.*

Аннотация. *В данной работе анализируется развитие организационно-экономических отношений на предприятиях, их роль в системе управления и влияние современных моделей управления на деятельность организации. Также освещаются основные особенности моделей управления 1.0, 2.0, 3.0 и 4.0, сформировавшихся в процессе эволюции управления, и их влияние на управленческие отношения на предприятиях.*

Ключевые слова: *организационные отношения, экономические отношения, модель управления, цифровая экономика, система управления, строительные предприятия.*

Abstract. *This thesis analyzes the development of organizational-economic relations in enterprises, their role in the management system, and the impact of modern management models on the activities of the organization. It also highlights the main features of the Management 1.0, 2.0, 3.0, and 4.0 models formed in the process of management evolution, and their impact on management relations in enterprises.*

Keywords: *organizational relations, economic relations, management model, digital economy, management system, construction enterprises.*

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida korxonalarning samarali faoliyat yuritishi ko‘p jihatdan ularning boshqaruv tizimi va ichki tashkiliy munosabatlariga bog‘liqdir. Ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat kuchayib borayotgan bir davrda korxonalar o‘z faoliyatini samarali tashkil etish, resurslardan oqilona foydalanish hamda boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish orqali yuqori natijalarga erishishga intilmoqda.

Bugungi kunda jahon iqtisodiyotida investitsion jarayonlarning kengayishi, ishlab chiqarish texnologiyalarining rivojlanishi va biznes yuritish tamoyillarining o‘zgarishi korxona boshqaruviga yangicha yondashuvlarni talab etmoqda. Shu sababli zamonaviy menejment nazariyasi korxonalarda tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirishga alohida e’tibor qaratadi.

Korxonalarda tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarning rivojlanishi menejment nazariyasi va amaliyotining evolyutsiyasi bilan chambarchas bog‘liqdir. Menejment fanining rivojlanishi davomida turli davrlarda turli boshqaruv modellari shakllangan bo‘lib, ular tashkilotdagi munosabatlarning mazmuni va shakliga sezilarli ta’sir ko‘rsatgan.

XX asr boshlarida shakllangan **Menejment 1.0** modeli klassik boshqaruv nazariyasiga asoslangan bo‘lib, unda qat’iy iyerarxiya, rahbarning ustunligi va xodimlarning to‘liq bo‘ysunishi asosiy tamoyillar hisoblangan. Ushbu modelda rahbar barcha qarorlarni qabul qiluvchi asosiy shaxs hisoblanadi, xodimlar esa berilgan topshiriqlarni bajaruvchi sifatida qaraladi. Bunday tizim o‘z davrida ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynagan.

Biroq vaqt o‘tishi bilan ishlab chiqarish jarayonlarining murakkablashuvi, ilmiy-texnik taraqqiyotning rivojlanishi hamda inson kapitalining ahamiyati ortishi boshqaruv tizimida yangi yondashuvlarning paydo bo‘lishiga olib keldi. Natijada **Menejment 2.0** modeli shakllandi.

Menejment 2.0 modelida xodimlarning boshqaruv jarayonidagi roli ortib, ular tashkilot faoliyatining faol ishtirokchisiga aylana boshladi. Ushbu modelda boshqaruv jarayonlari yanada moslashuvchan bo‘lib, qarorlar qabul qilish jarayonida jamoaviy fikr va hamkorlik muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, rahbar va xodim o‘rtasidagi munosabatlar ham ancha demokratik tus ola boshladi.

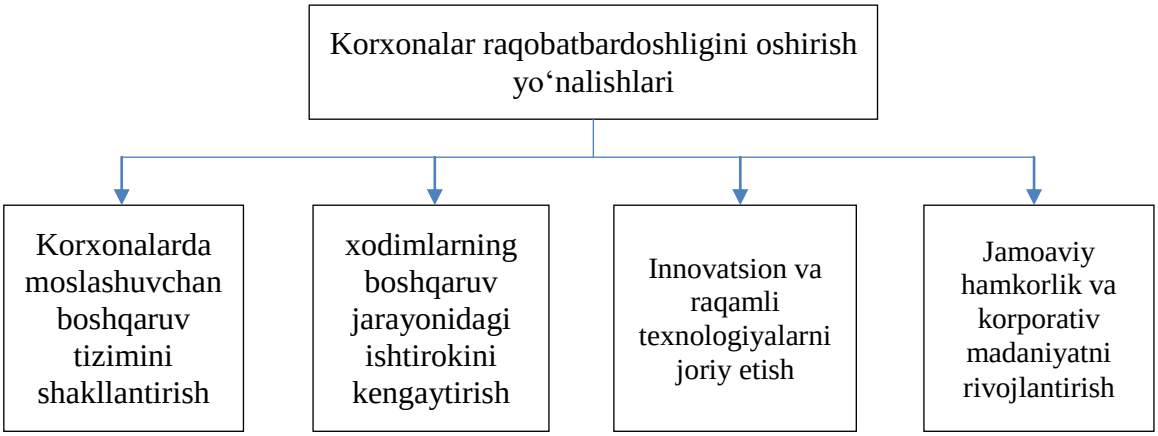
XXI asr boshlariga kelib menejment nazariyasida yana bir yangi yo‘nalish – **Menejment 3.0** modeli shakllandi. Ushbu model “Agile menejment” deb ham atalib, unda moslashuvchan boshqaruv, gorizontal aloqalar va jamoaviy ishlash tamoyillari asosiy o‘rinni egallaydi.

Menejment 3.0 modelida tashkilot faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan xodimlarning tashabbuskorligi, kreativ fikrlashi va innovatsion yondashuvlariga bog‘liq bo‘ladi. Bunday tizimda an’anaviy qat’iy iyerarxiya o‘rnini ko‘proq jamoaviy boshqaruv va hamkorlik munosabatlari egallaydi.

So‘nggi yillarda esa raqamli texnologiyalar va axborot tizimlarining rivojlanishi natijasida **Menejment 4.0** modeli shakllanmoqda. Ushbu model raqamli iqtisodiyot sharoitida tashkilot faoliyatini samarali boshqarishga qaratilgan bo‘lib, unda sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data), avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va virtual kommunikatsiyalar muhim rol o‘ynaydi.

Menejment 4.0 modelida tashkilot tuzilmalari yanada moslashuvchan bo‘lib, an’anaviy iyerarxik boshqaruv tizimlari asta-sekin o‘z o‘rnini tarmoq shaklidagi boshqaruv tizimlariga bo‘shatib bermoqda. Bunday sharoitda xodimlarning bilim va malakasi tashkilotning asosiy boyligiga aylanadi. Shuningdek, zamonaviy korxonalarda tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarni samarali tashkil etish uchun innovatsion boshqaruv usullaridan foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi. Bunda korxona rahbariyati xodimlarning bilim va tajribasidan samarali foydalanish, ularning tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash hamda jamoaviy hamkorlikni rivojlantirishga alohida e’tibor qaratishi zarur.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, korxonalarda tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarning rivojlanishi menejment nazariyasi va amaliyotining evolyutsiyasi bilan uzviy bog‘liqdir. Menejment modellarining rivojlanishi natijasida boshqaruv tizimlari yanada takomillashib, tashkilot faoliyatining samaradorligi oshib bormoqda. Zamonaviy korxonalarda tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarning rivojlanishi uchun bir qator yo‘nalishlarga alohida e’tibor qaratish zarur (1-rasm).



1-rasm. Korxonalar raqobatbardoshligini oshirish yo‘nalishlari

Xulosa qilib aytganda, bugungi kunda raqamlashtirish jarayoni jamiyat taraqqiyotining muhim omiliga aylanib, tashkilot tushunchasining mazmunan yangicha shakllanishiga olib kelmoqda. Boshqaruv faoliyatiga oid qarashlarning transformatsiyalashuvi esa Menejment 4.0 modelining vujudga kelishiga asos bo‘lmoqda. Mazkur model negizida raqamli texnologiyalar va vositalar bilan bir qatorda katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish (Big Data), mashinali o‘rganish (Machine Learning), sun’iy intellekt (Artificial Intelligence), real vaqt rejimidagi tahlil (Real-time Analytics) kabi ilg‘or yondashuvlar muhim o‘rin egallaydi. Shuningdek, model o‘zida innovatsion yondashuv, moslashuvchanlik va o‘zgaruvchanlik, xodimlarning qaror qabul qilish jarayonidagi faol ishtiroki, tarmoqlashgan kommunikatsiyalar hamda kiberxavfsizlikni mujassamlashtiradi.

Adabiyotlar ro‘yxati

1. Бабынина Л.С. Развитие теории менеджмента. Научные стремления. Выпуск 25. – с.20-23. DOI 10.31882/2311-4711.2019.25.4

2. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г. О некоторых взглядах на «Менеджмент 3.0» (новая редакция). – Управленец. /5–6/21–22/2011. – с. 26-31

3. Литвинова Е. Что такое Менеджмент 3.0. https://elenalitvinova.com/special/management30_whatis
4. Наугольнова И.А. Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху // Теория и практика общественного развития. 2023. № 6. С. 220-226. https://doi.org/10.24158/tipor.2023.6.28.
5. Семина К.С. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0. Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral» №4(2) 2019. – с. 434-442
6. Buriyev X.T. Qurilish sanoati korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarishning ilmiy-uslubiy asoslarini takomillashtirish / iqt. fan. dok. Dissertatsiyasi. Toshkent. 2025.
7. Usmanov I.A. Ijtimoiy menejment / o‘quv qo‘llanma. Toshkent. “Lesson press”, 2021. 256 b.
8. Шеве Г. Менеджмент цифровой экономки. Менеджмент 4.0 / М., 2022. 264 с.

Ostonov Mansur Jonibekovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti irb-125 guruh talabasi
Maxmudov Sunat Abdujaborovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistent-stajyori

TALABALARNI O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotation: *Ushbu maqolada talabalarni o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirishning muhim yo‘llari va metodlari ko‘rib chiqiladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari talabalar uchun ta’lim jarayonida muvaffaqiyatga erishish uchun zarurdir.*

Keywords: *o‘z-o‘zini boshqarish, talabalar, ko‘nikmalar, rivojlantirish, ta’lim.*

Kirish. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari zamonaviy ta’lim jarayonida muhim o‘rin egallaydi, chunki ular talabalar uchun nafaqat akademik muvaffaqiyat, balki shaxsiy rivojlanish va ijtimoiy moslashuvda ham zarurdir. O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi, asosan, shaxsning o‘z xatti-harakatlarini, fikrlarini va his-tuyg‘ularini nazorat qilish, maqsadlarni belgilash va ularga erishish jarayonini o‘z ichiga oladi. Bu ko‘nikmalar talabalar uchun o‘z ta’lim jarayonida faol ishtirok etish va o‘z-o‘zini rag‘batlantirishda muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini boshqarish qobiliyati, shuningdek, talabalarni mustaqil fikrlashga, muammolarni hal qilishga va o‘z vaqtini samarali boshqarishga undaydi.

Talabalar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirganda, ular nafaqat o‘qish jarayonida muvaffaqiyat qozonishadi, balki hayotning boshqa sohalarida ham o‘zlarini ko‘rsatish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. O‘z-o‘zini boshqarish, shuningdek, stressni boshqarish va hissiy barqarorlikni saqlashda muhim rol o‘ynaydi. O‘quvchilar o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida duch keladigan qiyinchiliklarni yengish uchun o‘z his-tuyg‘ularini nazorat qilish qobiliyatiga ega

bo‘lishlari zarur. Bu jarayon, o‘z navbatida, talabalar orasida o‘zaro yordam va hamkorlikni rivojlantirishga ham xizmat qiladi, chunki o‘z-o‘zini boshqarishga ega bo‘lgan shaxslar ko‘proq jamoaviy ishga tayyor bo‘ladilar.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shuningdek, talabalarni ijtimoiy mas'uliyat va etika tushunchalariga ham o‘rgatadi. Ular o‘z harakatlari va qarorlarining oqibatlarini anglaydilar, bu esa ularni yanada mas'uliyatli va ongli shaxslar sifatida rivojlanishlariga yordam beradi. Bu jarayon, o‘z navbatida, jamiyatga qo‘shilishga va ijtimoiy tenglikni ta’minlashga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini o‘rganish orqali talabalar o‘zlarini yanada mustaqil va o‘ziga ishongan shaxslar sifatida his qilishlari mumkin.

Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining ahamiyati talabalar uchun faqat akademik muvaffaqiyat bilan cheklanmaydi, balki ularning shaxsiy va ijtimoiy rivojlanishiga ham katta ta'sir ko‘rsatadi. Ular o‘z hayotlarida muvaffaqiyat qozonishlari uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalarni egallash orqali, kelajakda yanada muvaffaqiyatli va mas'uliyatli shaxslar bo‘lib yetishadilar. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari talabalar uchun muhim ahamiyatga ega, chunki bu ko‘nikmalar ularning ta'lim jarayonida, shuningdek, shaxsiy hayotlarida muvaffaqiyatga erishishlariga yordam beradi. Bu ko‘nikmalar orqali talabalar o‘z vaqtlarini samarali rejalashtirish, stressni boshqarish va maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan motivatsiyani oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. O‘z-o‘zini boshqarish, shuningdek, ijtimoiy munosabatlarni rivojlantirish va jamoada ishlash qobiliyatini oshirishga yordam beradi. Bu jarayonlar orqali talabalar o‘zlarining potentsialini to‘liq amalga oshirishlari, shuningdek, kelajakda boshqaruv va liderlik rolida muvaffaqiyat qozonishlari uchun zarur bo‘lgan asosiy ko‘nikmalarni shakllantiradilar. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari talabalarning umumiy rivojlanishida muhim omil hisoblanadi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining ta’rifi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shuningdek, shaxsning o‘zini boshqarish, o‘z salohiyatini anglash, maqsadlar belgilash va ularga erishish jarayonida qo‘llaniladigan ko‘nikmalar majmuasidir. Bu ko‘nikmalar insonning o‘z hayotini rejalashtirish va boshqarish, shuningdek, o‘z hissiyotlari va xatti-harakatlarini nazorat qilish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari turli tarkibiy qismlardan iborat bo‘lib, ularning har biri shaxsning shaxsiy va professional rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. Ushbu tarkibiy qismlarga o‘zini anglash, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish, vaqtni boshqarish, maqsadlarni belgilash va ularga erishish strategiyalarini ishlab chiqish kiradi. O‘zini anglash shaxsning o‘z kuchli va zaif tomonlarini, shuningdek, qiziqishlari va qadriyatlarini tushunishini ta'minlaydi. Bu jarayon, o‘z navbatida, shaxsga o‘z maqsadlarini aniq belgilash va ularni amalga oshirish yo‘llarini topishga yordam beradi.

Shuningdek, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish ko‘nikmasi shaxsning o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan ichki kuchni topishiga yordam beradi. Bu ko‘nikma, shuningdek, qiyinchiliklarga duch kelganda ruhiy barqarorlikni saqlashda muhim ahamiyatga ega. Vaqtni boshqarish ko‘nikmalari esa shaxsning o‘z vaqtini samarali rejalashtirish va uni eng muhim vazifalarga yo‘naltirish

imkonini beradi. Bu jarayon, o‘z navbatida, shaxsga stressni kamaytirish va ish faoliyatini oshirishda yordam beradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari ta’lim jarayonida ham katta ahamiyatga ega. Talabalar ushbu ko‘nikmalarni o‘rganish orqali o‘z o‘qish jarayonini yanada samarali tashkil etishlari mumkin. Ta'lim muassasalarida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlar, talabalar uchun o‘z maqsadlariga erishishda yordam beradi, shuningdek, ularning shaxsiy va professional rivojlanishiga hissa qo‘shadi. Bunday dasturlar talabalar o‘rtasida o‘zaro hamkorlikni, fikrlash va muammolarni hal qilish qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam beradi. Natijada, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari nafaqat akademik muvaffaqiyatni ta'minlaydi, balki shaxsiy hayotda ham ijobiy o‘zgarishlarga olib keladi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari ta'lim jarayonining ajralmas qismi bo‘lib, kelajakda muvaffaqiyatli shaxslar tayyorlashda muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning o‘z hayotini, ish faoliyatini va hissiyotlarini nazorat qilish qobiliyatidir. Ular o‘z ichiga maqsadlarni belgilash, vaqtni boshqarish, stressni kamaytirish va o‘zini motivatsiya qilish kabi tarkibiy qismlarni oladi. Bu ko‘nikmalar ta'lim jarayonida talabalar uchun muhim ahamiyatga ega, chunki ular o‘quvchilarni mustaqil fikrlashga va o‘z maqsadlariga erishishga undaydi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shuningdek, talabalar o‘rtasida ijtimoiy muvofiqlikni oshiradi, ularni jamoa sifatida ishlashga tayyorlaydi. Ta'lim jarayonida bu ko‘nikmalarni rivojlantirish orqali, talabalar nafaqat akademik, balki shaxsiy qobiliyatlarini ham oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning o‘z hissiyotlari, fikrlari va xatti-harakatlarini nazorat qilish, maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan qobiliyatlarni o‘z ichiga oladi. Ularning tarkibida o‘zini anglash, motivatsiya, vaqtni boshqarish va stressni boshqarish kabi elementlar mavjud. Ta'lim jarayonida bu ko‘nikmalar talabalarni yanada muvaffaqiyatli va mas'uliyatli shaxslar sifatida shakllantiradi.

O‘z-o‘zini boshqarishning psixologik asoslari. O‘z-o‘zini boshqarish psixologik nazariyalari talabalarning shaxsiy va akademik rivojlanishida muhim ahamiyatga ega. Ushbu nazariyalar, asosan, insonning o‘zini anglash, motivatsiya, hissiy intellekt va ijtimoiy ko‘nikmalarini o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini boshqarish jarayoni, shuningdek, shaxsning ichki motivatsiyasini va tashqi muhit bilan qanday munosabatda bo‘lishini belgilaydi. Psixologik tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari yuqori bo‘lgan talabalar, ko‘pincha, o‘z maqsadlariga erishishda muvaffaqiyatli bo‘lishadi. Ular o‘z vaqtlarini samarali boshqarish, stressni yengish va qiyinchiliklarga qarshi kurashishda yuqori darajada ko‘nikmalarga ega bo‘ladilar.

Motivatsiya nazariyasi, o‘z-o‘zini boshqarishda muhim rol o‘ynaydi. Bu nazariya shuni ta'kidlaydiki, insonlar o‘z maqsadlariga erishish uchun ichki va tashqi motivlar bilan harakat qilishadi. Talabalar, o‘z maqsadlarini aniqlash va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan harakatlarni amalga oshirishda, ichki motivatsiyaga tayanishlari zarur. Bunda, o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari, o‘z-o‘zini rag‘batlantirish va o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega.

Bundan tashqari, vaqtni boshqarish koʻnikmalari ham oʻz-oʻzini boshqarish jarayonida muhim ahamiyatga ega. Talabalar, oʻz vaqtlarini samarali rejalashtirish orqali har xil vazifalarni bajarish vaqti kelsa, oʻz maqsadlariga erishish uchun zarur boʻlgan resurslarni boshqarish qobiliyatini rivojlantiradilar. Vaqtni boshqarish koʻnikmalari, oʻz navbatida, stressni kamaytiradi va talabalar hayotida muhim muammolarni hal qilishda yordam beradi.

Stressni boshqarish esa, oʻz-oʻzini boshqarishning yana bir muhim jihati hisoblanadi. Talabalar, oʻz hissiyotlarini boshqarish, stressli vaziyatlardan qochish va muammolarni hal qilishda samarali usullarni qoʻllash orqali oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantiradilar. Psixologik tadqiqotlar shuni koʻrsatadiki, stressni samarali boshqarish qobiliyatiga ega boʻlgan talabalar, oʻz akademik faoliyatlarida yuqori natijalarga erishadilar. Shunday qilib, oʻz-oʻzini boshqarishning psixologik asoslari talabalarning shaxsiy va akademik rivojlanishida muhim rol oʻynaydi va ularning muvaffaqiyatli kelajagini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Oʻz-oʻzini boshqarish psixologiyasi, shaxsning oʻzini anglash, motivatsiya va emotsional intellekt kabi komponentlardan iborat boʻlib, talabalar rivojlanishida muhim ahamiyatga ega. Psixologik nazariyalar, masalan, Albert Bandura tomonidan ishlab chiqilgan oʻz-oʻzini boshqarish nazariyasi, shaxsning oʻz qobiliyatlariga boʻlgan ishonchini oshirishda muhim rol oʻynaydi. Bu nazariyalar talabalarni oʻz maqsadlarini belgilash va ularga erishish yoʻlida mustaqil qarorlar qabul qilishga undaydi. Shuningdek, oʻz-oʻzini boshqarish, stress va noqulay vaziyatlarga qarshi kurashish qobiliyatini rivojlantirishga yordam beradi. Oʻz-oʻzini boshqarishning psixologik asoslari talabalar uchun nafaqat akademik muvaffaqiyat, balki shaxsiy rivojlanish va ijtimoiy moslashuvda ham muhimdir. Oʻz-oʻzini boshqarishning psixologik nazariyalari, masalan, oʻz-oʻzini nazorat qilish va motivatsiya nazariyalari, talabalar rivojlanishida muhim rol oʻynaydi. Ushbu nazariyalar, talabalar oʻz maqsadlariga erishish va shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirishda yordam beruvchi strategiyalarni ishlab chiqishga imkon beradi, bu esa ularning umumiy muvaffaqiyatini oshiradi.

Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish usullari. Talabalarda oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish uchun samarali metodlar va strategiyalar talabalar oʻquv jarayonida oʻzlarini yanada muvaffaqiyatli his qilishlariga yordam berishi mumkin. Bunday koʻnikmalarni rivojlantirishda avvalo, oʻz-oʻzini anglash muhim ahamiyatga ega. Talabalar oʻz kuchli va zaif tomonlarini aniqlashlari, shuningdek, oʻz maqsadlarini belgilashlari kerak. Bu jarayon, oʻz navbatida, oʻz-oʻzini anglashni va oʻz maqsadlariga erishish yoʻlida aniq reja tuzishni talab qiladi. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishda, shuningdek, vaqtni boshqarish juda muhimdir. Talabalar oʻz vaqtlarini samarali taqsimlash orqali, oʻz vazifalarini bajarish vaqti kelganda stress darajasini kamaytirishlari mumkin. Bu esa, oʻz navbatida, ularning oʻqish jarayonidagi motivatsiyasini oshiradi.

Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishda, ijtimoiy qoʻllab-quvvatlash tizimining roli ham katta. Talabalar oʻz guruhlarida bir-birlariga yordam berishlari, tajribalarini boʻlishishlari va birgalikda oʻrganishlari mumkin.

Bu, shuningdek, o‘zaro mas'uliyat hissini rivojlantiradi va talabalarni ko‘proq faol ishtirok etishga undaydi. O‘z-o‘zini boshqarishda muhim bir jihat, shaxsiy motivatsiya va o‘zini rag'batlantirish qobiliyatidir. Talabalar o‘z maqsadlariga erishish uchun rag'batlantiruvchi omillarni aniqlashlari va ulardan foydalanishlari kerak. Bu, o‘z navbatida, ularga qiyinchilikka duch kelganda yoki muvaffaqiyatsizlikka uchraganda, o‘zlarini qayta tiklashga yordam beradi.

Muammolarni hal qilish ko‘nikmalarini rivojlantirish ham o‘z-o‘zini boshqarish jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi. Talabalar turli vaziyatlarda muammolarni tahlil qilish va ularga yechim topish qobiliyatini rivojlantirishlari zarur. Bu ko‘nikmalar, nafaqat akademik muvaffaqiyatga, balki kelajakdagi professional faoliyatlariga ham ijobiy ta'sir ko‘rsatadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayonida, shuningdek, o‘z his-tuyg'ularini boshqarish qobiliyati ham muhimdir. Talabalar stress va bezovtalikni boshqarish usullarini o‘rganish orqali, o‘z o‘qish jarayonida yanada muvaffaqiyatli bo‘lishlari mumkin. Bularning barchasi, talabalarni o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beruvchi kuchli strategiyalar sifatida xizmat qiladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, talabalar uchun muhim ahamiyatga ega. Buning uchun bir qator samarali metodlar va strategiyalar mavjud. Birinchidan, vaqtni boshqarish texnikalari orqali talabalar o‘z vaqtlarini qanday taqsimlashni o‘rganishlari zarur. Bu, o‘z navbatida, ularning o‘qish samaradorligini oshiradi. Ikkinchidan, maqsad qo‘yish va ularga erishish jarayonida o‘z-o‘zini motivatsiya qilish muhimdir. Talabalar maqsadlarini aniq belgilab, ularga erishish uchun zarur bo‘lgan qadamlarga e'tibor qaratishlari lozim. Shuningdek, stressni boshqarish strategiyalari, masalan, meditatsiya yoki nafas olish mashqlari, talabalarni ruhiy holatini yaxshilashda yordam beradi. O‘z-o‘zini baholash va refleksiya qilish, o‘z xatolaridan o‘rganish imkoniyatini beradi. Bularning barchasi talabalarni mustaqil fikrlashga va muammolarni hal qilishga tayyorlaydi. Natijada, bu metodlar talabalar uchun nafaqat akademik muvaffaqiyat, balki shaxsiy rivojlanishda ham ijobiy ta'sir ko‘rsatadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, talabalar hayotining har bir sohasida ularga foyda keltirishi mumkin. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun samarali metodlar va strategiyalar talabalar tomonidan osonlik bilan qo‘llanilishi mumkin. Masalan, vaqtni boshqarish, maqsad qo‘yish va o‘z-o‘zini tahlil qilish kabi usullar, talabalarni o‘z potentsialini to‘liq ochishga yordam beradi. Bunday yondashuvlar, shuningdek, stressni boshqarish va muammolarni hal etish qobiliyatlarini oshirishga xizmat qiladi. Shunday qilib, bu ko‘nikmalar talabalar uchun hayotiy ahamiyatga ega.

Amaliyotda o‘z-o‘zini boshqarish. Talabalarning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari amaliyotda keng qo‘llanilishi mumkin va bu jarayon ularning shaxsiy va akademik rivojlanishiga katta ta'sir ko‘rsatadi. O‘z-o‘zini boshqarish, asosan, o‘z vaqtini rejalashtirish, maqsadlarni belgilash va o‘z his-tuyg'ularini boshqarish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. Masalan, talabalar o‘z vaqtlarini samarali boshqarish orqali darslarga tayyorgarlik ko‘rish vaqti, o‘zaro muloqot va dam olish vaqtlarini to‘g'ri taqsimlashlari mumkin. Bunday yondashuv, ularning akademik muvaffaqiyatlarini oshirishga yordam beradi.Talabalar o‘z-o‘zini boshqarish

koʻnikmalarini amaliyotda qoʻllash jarayonida yuqori motivatsiya va oʻz-oʻzini tahlil qilish qobiliyatini rivojlantirishlari zarur. Masalan, ular oʻz maqsadlarini belgilab, ularni amalga oshirish uchun kerakli strategiyalarni ishlab chiqishlari mumkin. Oʻz-oʻzini tahlil qilish orqali talabalar oʻz kuchli va zaif tomonlarini aniqlab, ular ustida ishlash imkoniyatiga ega boʻladi. Bu jarayon, shuningdek, oʻzlariga ishonchni oshirishga yordam beradi, chunki talabalar oʻz muvaffaqiyatlarini kuzatib borishadi va oʻz-oʻzini rag'batlantirish qobiliyatini oshiradilar.

Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalari, shuningdek, stressni boshqarish va muammolarni hal etish qobiliyatlarini ham rivojlantiradi. Talabalar, masalan, darslar davomida duch keladigan qiyinchiliklarni yengish uchun turli xil strategiyalarni qoʻllashlari mumkin. Bunday strategiyalar qatoriga vaqtni rejalashtirish, stressni kamaytiruvchi texnikalarni qoʻllash va oʻz his-tuyg'ularini boshqarish kiradi. Ushbu jarayonlar talabalarni yanada mustaqil va mas'uliyatli shaxslar sifatida shakllantiradi.

Amaliyotda talabalar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish orqali oʻzlarining akademik va shaxsiy hayotlarini yaxshilashlari mumkin. Ular oʻz maqsadlariga erishishda yanada samarali boʻlishadi, stressni kamaytirish va muammolarni hal qilishda koʻproq muvaffaqiyatga erishadilar. Bunday koʻnikmalar, shuningdek, kelajakda professional faoliyatlarida ham qoʻllanilishi mumkin, chunki oʻz-oʻzini boshqarish qobiliyati har qanday sohada muvaffaqiyatga erishish uchun zarurdir. Shu sababli, talabalar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini amaliyotda faol ravishda qoʻllashlari va ularni rivojlantirishga intilishlari kerak. Talabalarning oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini amaliyotda qoʻllashlari koʻplab misollar bilan namoyon boʻladi. Masalan, vaqtni boshqarish qobiliyati talabalarga darslar va boshqa faoliyatlar oʻrtasida muvozanatni saqlashga yordam beradi. Talabalar oʻzlarining oʻqish rejalarini tuzish orqali, muhim vazifalarni birinchi oʻringa qoʻyish va vaqtni samarali taqsimlash orqali oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantiradilar. Shuningdek, stressni boshqarish usullarini oʻrganish, masalan, meditatsiya yoki jismoniy faoliyat orqali, talabalarga qiyinchiliklar bilan kurashishda yordam beradi. Muvaffaqiyatli talaba oʻz his-tuyg'ularini va motivatsiyasini boshqarish qobiliyatiga ega boʻlishi kerak, bu esa oʻz-oʻzini rag'batlantirish va maqsadlarga erishishda muhim ahamiyatga ega. Oʻz-oʻzini baholash va tahlil qilish orqali talabalar oʻz kuchli va zaif tomonlarini aniqlab, kelajakdagi oʻzgarishlar uchun zarur strategiyalarni ishlab chiqadilar. Bunday amaliyotlar nafaqat akademik muvaffaqiyatni ta'minlaydi, balki hayotning boshqa sohalarida ham muhim koʻnikmalarni rivojlantiradi. Talabalar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini amaliyotda qoʻllash jarayonida vaqtni samarali boshqarish, maqsadlarni belgilash va ularni amalga oshirish strategiyalarini ishlab chiqish orqali oʻzlarining shaxsiy va akademik rivojlanishlariga erishadilar. Masalan, darslarni rejalashtirish, oʻz-oʻzini rag'batlantirish va stressni boshqarish kabi usullar orqali talabalar oʻzlarini yanada samarali boshqarish imkoniyatiga ega boʻlishadi. Bu jarayonlar natijasida ular oʻzlariga ishonch hosil qilib, mustaqil fikrlash qobiliyatini rivojlantiradilar.

O‘z-o‘zini boshqarish va akademik muvaffaqiyat. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, talabalar uchun akademik muvaffaqiyatga erishishda muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsning o‘z xatti-harakatlarini, fikrlarini va hissiyotlarini muayyan maqsadlar yo‘lida boshqarish qobiliyatidir. Talabalar o‘zlarining o‘qish jarayonida muvaffaqiyatga erishishlari uchun bu ko‘nikmalarni rivojlantirishlari zarur. O‘z-o‘zini boshqarishni ta'minlovchi asosiy omillar qatoriga vaqtni boshqarish, maqsad qo‘yish, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish va stressni boshqarish kiradi. Bu ko‘nikmalar talabalarni o‘z akademik faoliyatlarida muvaffaqiyatli bo‘lishlariga yordam beradi, chunki ular o‘z vaqtlarini samarali ravishda taqsimlash va darslarga tayyorgarlik ko‘rish imkoniyatini yaratadi.

Akademik muvaffaqiyat, o‘z navbatida, talabalar tomonidan o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari bilan bevosita bog'liq. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini egallagan talabalar, odatda, o‘z maqsadlarini aniq belgilash va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqish imkoniyatiga ega. Masalan, vaqtni rejalashtirish orqali ular o‘z darslarini, topshiriqlarini va imtihonlariga tayyorgarlik jarayonlarini samarali boshqarishadi. Bu esa o‘z navbatida, akademik natijalarni yaxshilashga olib keladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari talabalarni, shuningdek, o‘z-o‘zini motivatsiya qilishda ham qo‘llab-quvvatlaydi. O‘z maqsadlariga erishish uchun ichki motivatsiya topgan talabalar, odatda, darslarga ko‘proq e'tibor berishadi va o‘z bilimlarini kengaytirishga intilishadi.

Stressni boshqarish ham o‘z-o‘zini boshqarishning muhim jihatlaridan biridir. Talabalar, o‘quv jarayonida yuzaga keladigan stressni samarali boshqarish orqali o‘zlarining ruhiy va jismoniy salomatliklarini saqlashlari mumkin. Stressni boshqarish usullari, masalan, nafas olish mashqlari, meditatsiya yoki jismoniy faoliyat, talabalar uchun akademik muvaffaqiyatni ta'minlashda muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, talabalar o‘z hissiyotlarini nazorat qilish va ularni akademik muammolar bilan kurashishda yanada mustahkam bo‘lishlariga yordam beradi.

Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari va akademik muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog'liqlik, ta'lim jarayonida muhim ahamiyatga ega. Talabalar o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlarini rivojlantirish orqali o‘z akademik natijalarini yaxshilash va shaxsiy rivojlanishlariga hissa qo‘shish imkoniyatiga ega bo‘lishadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari talabalar akademik muvaffaqiyatida muhim rol o‘ynaydi. Ushbu ko‘nikmalar, talabalar o‘z vaqtini samarali rejalashtirish, vazifalarni ustuvorlashtirish va maqsadga erishish jarayonida o‘zlarini motivatsiya qilish imkonini beradi. O‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari, shuningdek, stressni boshqarish va muammolarni hal qilishda yordam beradi, bu esa talabalar uchun ta'lim jarayonida muvaffaqiyatga erishish uchun zarurdir. Talabalar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish orqali, mas'uliyatni his qilish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va muvozanatni saqlashda yaxshilanish imkoniyatiga ega bo‘ladi. O‘z-o‘zini boshqarishning yuqori darajasi, o‘z navbatida, akademik natijalarga ijobiy ta'sir ko‘rsatadi, chunki talabalar o‘z maqsadlariga erishishda qat'iyatli bo‘lishadi. Bunday ko‘nikmalarni rivojlantirish, talabalar uchun nafaqat ta'lim jarayonida, balki kelajakdagi professional hayotlarida ham foydali bo‘ladi.

Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish va akademik muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog'liqlik, ta'lim jarayonida yanada chuqurroq o‘rganishni talab qiladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, talabalar o‘zlarini muvaffaqiyatli boshqarish va maqsadlariga erishish uchun zaruriy vosita hisoblanadi. Ushbu ko‘nikmalar, vaqtni rejalashtirish, stressni boshqarish va o‘z-o‘zini motivatsiya qilish kabi jihatlarni o‘z ichiga oladi. Akademik muvaffaqiyat, aynan shu ko‘nikmalarni samarali qo‘llash orqali erishiladi, bu esa talabalar uchun muhim ahamiyatga ega.

Xulosa va tavsiyalar. Maqolaning asosiy natijalari shuni ko‘rsatadiki, talabalar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish orqali nafaqat akademik muvaffaqiyatga erishadilar, balki shaxsiy rivojlanishlarini ham ta'minlaydilar. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, ayniqsa, vaqtni rejalashtirish, stressni boshqarish va o‘z-o‘zini motivatsiya qilish kabi jihatlar bilan bog‘liq bo‘lib, bu ko‘nikmalar talabalar uchun hayotning turli jabhalarida muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari yuqori bo‘lgan talabalar, odatda, o‘z maqsadlariga erishishda muvaffaqiyatli bo‘ladilar va ularning umumiy farovonligi ham oshadi.

Talabalar uchun o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish maqsadida bir qator tavsiyalarni ishlab chiqish zarur. Avvalo, o‘z vaqtini samarali rejalashtirish ko‘nikmalarini shakllantirish uchun talabalarni vaqtni boshqarish dasturlari va metodologiyalari bilan tanishtirish kerak. Bu jarayonda, talabalar o‘z vazifalarini ustuvorlikka ko‘ra tartibga solishni o‘rganishlari, shuningdek, vaqtni to‘g‘ri taqsimlashni va belgilangan muddatlarga rioya qilishni o‘zlashtirishlari muhimdir. Buning uchun turli xil vaqt jadvalari, kalendarlar va onlayn ilovalar yordamida amaliy mashg‘ulotlar o‘tkazish tavsiya etiladi.

Stressni boshqarish bo‘yicha ko‘nikmalarni rivojlantirish ham juda muhimdir. Talabalarni stressni kamaytirish usullari, masalan, nafas olish texnikalari, meditatsiya va jismoniy faoliyat bilan tanishtirish zarur. Bu usullar stressni boshqarish va umumiy ruhiy salomatlikni yaxshilashda yordam beradi. Shuningdek, talabalarni o‘z his-tuyg‘ularini aniqlash va ularga to‘g‘ri munosabatda bo‘lishga o‘rgatish, ularning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlarini yanada kuchaytiradi.

O‘z-o‘zini motivatsiya qilish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun esa talabalarni shaxsiy maqsadlar belgilashga rag‘batlantirish kerak. Ular o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan motivatsion strategiyalarni ishlab chiqishlari lozim. Bu jarayonda, talabalar o‘z muvaffaqiyatlarini baholash va ijobiy natijalarni nishonlash orqali o‘z-o‘zini rag‘batlantirishni o‘rganishlari muhimdir. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun ta'lim muassasalarida turli dasturlar va treninglar tashkil etish, shuningdek, mentorlik tizimini joriy etish talabalar uchun yanada foydali bo‘ladi. Bularning barchasi talabalar uchun muvaffaqiyatli kelajakni ta'minlashda muhim rol o‘ynaydi. Maqolaning asosiy natijalari shuni ko‘rsatadiki, talabalar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda faol ishtirok etishlari zarur. Bu ko‘nikmalar nafaqat akademik muvaffaqiyatni oshiradi, balki shaxsiy rivojlanish va ijtimoiy moslashuv uchun ham muhimdir. Shuning uchun, ta'lim muassasalari o‘z dasturlarini yanada boyitishi va talabalarni o‘z-o‘zini boshqarish jarayonlariga jalb etishlari lozim.

Talabalar o‘zlarini boshqarish ko‘nikmalarini amaliyotda qo‘llashlari uchun real vaziyatlarda treninglar o‘tkazish va jamoaviy faoliyatlarni rag‘batlantirish muhim ahamiyatga ega. Bu orqali talabalar o‘zlarining shaxsiy va professional maqsadlariga erishishda yanada muvaffaqiyatli bo‘lishlari mumkin.

REFERENCES

1. Asqarov, A. (2020). O‘z-o‘zini boshqarish va ta’lim. Tashkent: O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim vazirligi.
2. Karimova, D. (2021). Talabalar uchun o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari. Journal of Educational Psychology.
3. Murodov, R. (2019). O‘z-o‘zini boshqarish: nazariya va amaliyot. Tashkent: Fan va texnologiyalar.
4. Rahmonov, S. (2022). O‘z-o‘zini boshqarish va muvaffaqiyat. Psychology and Education Journal.
5. Tashkent, M. (2023). Ta’limda o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish. Educational Research Review.
6. Yuldashev, F. (2020). O‘z-o‘zini boshqarishning psixologik asoslari. Tashkent: O‘zbekiston Psixologiya Jamiyati.

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistenti **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com

Tursunov Orzimurod Abdurauf o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-325 guruh talabasi. **e-mail:** tursunovorzimurod1@gmail.com

MASOFAVIY TA’LIM TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHNING INNOVATSION MODELLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada masofaviy ta’lim tizimini takomillashtirishning innovatsion modellari tahlil qilinadi. Tadqiqot xalqaro rasmiy manbalar (UNESCO, World Bank, UNICEF, OECD) hamda O‘zbekistondagi normativ hujjatlar tahliliga tayangan. Global miqyosda masofaviy ta’limda raqamli tengsizlik jiddiy to‘siq bo‘lib qolmoqda: UNESCO ma’lumotlariga ko‘ra, 826 million o‘quvchida uy sharoitida kompyuter yo‘q, 706 millionida esa internetga kirish imkoni mavjud emas. UNESCO da, shuningdek, World Bank simulyatsiyalarida pandemiya davridagi o‘qish yo‘qotishlari sabab “learning poverty” 53%dan 63%gacha oshishi mumkinligi qayd etilgan. Maqolada gibrid ta’lim, LMS asosida boshqaruv, adaptiv yondashuv, gamifikatsiya va sun’iy intellekt asosidagi monitoring modelining afzalliklari yoritiladi. Mualliflarning amaliy kuzatuvlari (2-semestr, amaliy matematika mashg‘ulotlari doirasida) asosida OTM sharoitida ishlaydigan amaliy tavsiyalar taklif etiladi.*

Kalit so‘zlar: *masofaviy ta’lim, gibrid ta’lim, LMS[50], adaptiv ta’lim, gamifikatsiya, AI-monitoring, ta’lim sifati.*

[50] **LMS (Learning Management System)** — bu o‘quv jarayonini masofadan boshqarish, o‘quv materiallarini joylashtirish va talabalar bilimini nazorat qilish uchun mo‘ljallangan raqamli platformadir (masalan, **Moodle**, **Canvas** yoki **Google Classroom**)

Kirish. Masofaviy ta’lim bugun ta’lim tizimining muhim bo‘n’iniga aylanib boryapti. Ammo masofaviy formatni “platforma qo‘ydik — bo‘ldi” deb qabul qilish ko‘p joyda natija bermayapti. Chunki masofaviy ta’lim sifati infratuzilma (internet/qurilma), pedagogik dizayn (interaktivlik, tushuntirish, qayta aloqa), nazorat-baholash va talaba motivatsiyasining birgalikda ishlashiga bog‘liq.

Global muammolardan biri — raqamli tengsizlik. UNESCO hisob-kitobida 826 million o‘quvchida uy kompyuteri yo‘qligi, 706 millionida uyda internet bo‘lmagani ko‘rsatiladi. UNESCO. Bu raqamlar shuni anglatadiki, masofaviy ta’limda “hamma bir xil sharoitda o‘qiyapti” degan faraz ko‘pincha ishlamaydi. Bundan tashqari, World Bank tahlillarida maktab yopilishi va yetarli kompensatsiya bo‘lmasa, “learning poverty” 53%dan 63%gacha oshishi mumkinligi ta’kidlangan.

O‘zbekistonda ham oliy ta’limni rivojlantirish bo‘yicha 2030-yilgacha konsepsiyada ta’lim sifatini yaxshilash, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash va raqamli yondashuvlarni kuchaytirish vazifalari belgilangan. Lex.uz da, shuningdek, 2025-yilda maxsus davlat akkreditatsiyasi indikatorlarida ta’lim dasturlarini baholashda raqamli komponentlar va tizimlilik masalasi kuchliroq talab sifatida ko‘rinadi.

Bizning kuzatuvimizda, masofaviy darslarda eng ko‘p muammo internet sifati, LMS **(Learning Management System)**ga kirishdagi uzilishlar, talabalar faolligi va baholash adolatliligi atrofida yin’iladi. Ayniqsa, ushbu maqola muallifi o‘qiyotgan 2-semestr “amaliy matematika” mashg‘ulotlarida bu sezilarli bo‘ldi: amaliy masalalarni bosqichma-bosqich yechish, tezkor tekshiruv va tushuntirish masofadan turib murakkablashadi. Shu sababli maqolada masofaviy ta’limni takomillashtirishning amaliy ishlaydigan modellari ko‘rib chiqildi.

Maqsad: masofaviy ta’limni takomillashtirishga xizmat qiladigan innovatsion modellarni tahlil qilish va OTM sharoitida amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda **tahlil**, **taqqoslash**, **tizimli yondashuv** va **umumlashtirish** usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning axborot bazasini UNESCO, UNICEF, Jahon banki, OECD kabi xalqaro tashkilotlarning rasmiy materiallari, shuningdek, O‘zbekiston Respublikasining ta’limni raqamlashtirishga oid normativ-huquqiy hujjatlari tashkil etdi.

Normativ-huquqiy tahlil: O‘zbekistonda oliy ta’limni rivojlantirish konsepsiyasi hamda ta’lim dasturlarini maxsus akkreditatsiya indikatorlari ko‘rib chiqildi. [6]

Amaliy kuzatuv 2-semestr davomida amaliy matematika darslaridagi odatiy jarayonlar (topshiriq berish–bajarish–feedback–baholash) bo‘yicha amaliy kuzatuvlar umumlashtirildi. Bu yerda mualliflar “rasmiy so‘rov o‘tkazdim” deb da’vo qilishmaydi, faqat real o‘quv jarayonida ko‘rgan holatlariri tahliliy misol sifatida ishlatilgan.

Tadqiqotning metodologik asosini quyidagilar tashkil etadi:

- masofaviy ta’limning joriy holatini aniqlash uchun rasmiy hisobotlarni tahlil qilish;
- an’anaviy, masofaviy va gibrid ta’lim yondashuvlarini solishtirish;

- raqamli platformalar va innovatsion vositalarning ta’lim samaradorligiga ta’sirini tizimli baholash;
- xalqaro tajribalarni O‘zbekiston ta’lim tizimi bilan qiyoslash.

Ushbu yondashuv masofaviy ta’limni faqat texnik vosita sifatida emas, balki boshqaruv, pedagogika, monitoring va o‘quvchi faolligini o‘z ichiga olgan yaxlit ta’lim ekotizimi sifatida ko‘rib chiqish imkonini berdi.

Tahlil va natijalar. Tahlillar natijasida masofaviy ta’lim tizimini takomillashtirishda quyidagi modellar eng amaliy va “ishlaydigan” yo‘l sifatida ajralib chiqdi.

1) Gibrid ta’lim modeli

UNICEF masofaviy o‘qitish tajribasi kelajakda barqaror va chidamli ta’lim tizimlarini qurishda muhim saboq bo‘lishini qayd etadi.[3] Menimcha, aynan gibrid model (auditoriya + onlayn) amaliy fanlar uchun eng real yechim: amaliy mashg‘ulotning muhim qismini auditoriyada qoldiradi, nazariy va mustaqil qismini esa onlayn kuchaytiradi.

2) LMS asosidagi boshqaruv modeli

World Bank raqamli transformatsiya faqat texnologiya emas, balki tizimli islohotlar majmuasi ekanini ko‘rsatadi: strategiya, boshqaruv, infratuzilma va amaliyot birga yurishi kerak. LMS (Moodle/Google Classroom/HEMIS integratsiyasi va boshqa) dars materiallari, topshiriqlar, testlar, feedback va monitoringning markazi bo‘lsa, jarayon tartibga tushadi. O‘zbekistonda maxsus akkreditatsiya indikatorlari ham raqamli ta’lim elementlarini baholash mezoni sifatida mustahkamlayapti. [6]

3) Adaptiv yondashuv (talaba darajasiga moslashtirish)

Masofaviy ta’limda talabalarning start darajasi turlicha bo‘ladi. Shu sababli adaptiv yondashuv (turli darajadagi topshiriqlar, individual trajektoriya, qo‘shimcha resurs) bilimdagi “uzilishlarni” kamaytiradi. Bu World Bankning “ta’sir va tenglik”ka yo‘naltirilgan raqamli yo‘llar konsepsiyasiga ham mos keladi. [2]

4) Interaktiv metodlar va gamifikatsiya

Masofaviy formatda sustlik tez keladi. Shuning uchun qisqa interaktiv bloklar, mini-testlar, tezkor baholash, “progress” ko‘rsatkichlari (ball/badge) talaba motivatsiyasini ushlab turadi. UNICEF materiallarida ham masofaviy ta’limni samarali qilish uchun yondashuvlar va mexanizmlar muhimligi ko‘rsatiladi. [3]

5) AI asosidagi monitoring (ehtiyotkor qo‘llash bilan)

OECD sun’iy intellekt ta’lim va ko‘nikmalar tizimiga ta’siri kuchayib borayotganini, ta’lim amaliyoti qayta ko‘rib chiqilishi kerakligini ta’kidlaydi. [4] Menimcha, AI-monitoring (o‘zlashtirishdagi bo‘shliqni topish, tavsiya berish) o‘qituvchiga yordam beradi, lekin yakuniy baholash va pedagogik qaror o‘qituvchi nazoratida qolishi shart.

Biz masofaviy ta’limda muammo ildizini uchta joyda ko‘ramiz:

1. **Barqaror ulanish va kirish**: internet sifati past bo‘lsa, eng yaxshi kontent ham “yetib bormaydi”. UNESCO raqamlari shuni ko‘rsatadiki, bu muammo global darajada ham katta.[1]

2. **Dars dizayni**: masofadan turib “uzun ma’ruza” ko‘p ishlamaydi. Talaba diqqatini ushlab turish uchun darsni qisqa bloklarga bo‘lish, misol + amaliy topshiriq + feedbackni tez aylantirish kerak.

3. **Baholash adolatliligi**: masofaviy testlarda akademik halollik masalasi tez chiqadi. Shuning uchun baholash faqat testga emas, ko‘proq **masala yechish jarayoni**, izoh, on’zaki himoya, kichik loyiha va refleksiyaga tayanishi kerak.

2-semestr amaliy matematika misolida muallif tomonidan shu holat sezildiki: agar topshiriq “faqat natija”ga bon’lanib qolsa, adolatlilikka savol tun’iladi; lekin yechim bosqichlari, qisqa izoh va 2–3 daqiqalik on’zaki tekshiruv qo‘shilsa, baholash ancha to‘g‘ri bo‘ladi. Shu sababli gibrid modelni muallif aynan amaliy fanlar uchun kuchli yechim deb hisoblaydi: auditoriyada “masala yechish laboratoriyasi”, onlaynda esa nazariya, mustaqil topshiriq va feedback.

Shu bilan birga, O‘zbekistondagi rivojlanish yo‘nalishlari (2030 konsepsiya va akkreditatsiya indikatorlari) raqamli ta’limni institutsional talabga aylantiryapti. Demak, masofaviy ta’lim endi vaqtinchalik format emas, uni sifatli standartlarga olib chiqish kerak.[5]

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, masofaviy ta’limni takomillashtirish uchun “bitta yechim” emas, balki bir-birini to‘ldiradigan modellar paketi kerak: **gibrid ta’lim + LMS markaziy boshqaruv + interaktiv metodlar + adaptiv yondashuv + ehtiyotkor AI-monitoring.**

Biz mazkur ilmiy-amaliy anjuman uchun quyidagi aniq tavsiyalarni taklif qilamiz:

OTM darajasida:

1. “Minimal raqamli standart”ni joriy qilish: har bir fan bo‘yicha LMSda reja, material, topshiriq, baholash mezoni va feedback kanali bo‘lishi. [6]
2. Interneti sust talabalar uchun “past trafik” yechim: PDF konspekt, kichik hajmli video, offline topshiriqlar paketi. [1]
3. Amaliy fanlarda gibrid format: haftasiga kamida 1 marta auditoriyada amaliy yechim (seminar/lab). [3]

O‘qituvchi darajasida:

4) Darsni 10–15 daqiqalik bloklar + mini-topshiriqlarga bo‘lish (faollikni ushlab turadi).

5) “Faqat test” o‘rniga aralash baholash: masala yechish jarayoni, qisqa on’zaki himoya, mini-loyiha, refleksiya.

6) Tezkor feedback: topshiriqdan keyin qisqa izoh (audio/komment) talabani ushlab turadi.

Talaba darajasida:

7) “Darsga kirish” intizomini boshqarish: haftalik reja, deadline, kichik maqsadlar.

8) AI vositalaridan to‘g‘ri foydalanish: AI’ni “tayyor javob” uchun emas, tushunmagan joyni izohlash, misol topish, reja tuzish uchun ishlatish (OECD ham GenAI bo‘yicha ehtiyotkor foydalanish zarurligini ko‘rsatadi). OECD

Foydalanilgan manbalar

1. UNESCO: masofaviy ta’limdagi raqamli tafovut statistikasi (826 mln/706 mln).

2. World Bank: learning poverty 53% → 63% simulyatsiyalari.
3. UNICEF: remote learning bo‘yicha global saboqlar (“Reopening with resilience”).
4. OECD: AI va ta’lim/ko‘nikmalar (hamda 2026 Digital Education Outlook).
5. Lex.uz: Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi (PF-5847).
6. Lex.uz: 2025-yil maxsus davlat akkreditatsiyasi indikatorlari (3716).

O‘razaliyev Shirinboy Bo‘ron o‘g‘li - SamISI “Oliy matematika” kafedrasi assistenti
Xashimova Nurjahon Xabibullaxon qizi - SamISI “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti talabasi

INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA HUDUDLARDA RAQAMLI EKOTIZIMNI SHAKLLLANTIRISHNING STRATEGIK YO‘NALISHLARIDA MATEMATIKA FANINING TUTGAN O‘RNI

Annotatsiya. *Mazkur maqola innovatsion iqtisodiyot sharoitida hududlarda raqamli ekotizimni shakllantirishning strategik yo‘nalishlarini kompleks tahlil qilishga bag‘ishlangan. Bugungi kunda raqamlashtirish jarayonlari iqtisodiy o‘sishning asosiy drayverlaridan biri bo‘lib, hududiy rivojlanishda muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Shu nuqtai nazardan, maqolada raqamli infratuzilmani rivojlantirish, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish, inson kapitalini shakllantirish hamda innovatsion muhitni qo‘llab-quvvatlash masalalari keng yoritilgan. Shuningdek, hududlarda startap ekotizimini rivojlantirish, texnoparklar va biznes-inkubatorlar faoliyatini kengaytirish, davlat tomonidan olib borilayotgan raqamli siyosatning ustuvor yo‘nalishlari tahlil qilingan. Raqamli xizmatlar, jumladan elektron tijorat, masofaviy ta’lim va raqamli moliyaviy xizmatlarning hududiy iqtisodiyotga ta’siri ham asoslab berilgan. Maqolada raqamli transformatsiya jarayonlarining hududlar raqobatbardoshligini oshirishdagi o‘rni, iqtisodiy samaradorlikni ta’minlashdagi ahamiyati hamda barqaror rivojlanishga qo‘shadigan hissasi ilmiy asosda yoritilgan. Shu bilan birga, raqamli ekotizimni shakllantirishda uchraydigan muammolar va ularni bartaraf etish yo‘llari bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar*: innovatsion iqtisodiyot, raqamli transformatsiya, raqamli ekotizim, hududiy rivojlanish, raqamli infratuzilma, axborot texnologiyalari, inson kapitali, startaplar, raqamli xizmatlar, iqtisodiy samaradorlik.*

Zamonaviy iqtisodiyotda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish hududiy rivojlanishning muhim omiliga aylangan. Hududlarda raqamli ekotizimni shakllantirish iqtisodiy o‘sishni tezlashtirish, yangi ish o‘rinlarini yaratish va aholining turmush darajasini oshirishga xizmat qiladi. Raqamli ekotizim o‘zaro bog‘langan infratuzilma, texnologiyalar, inson kapitali va institutsional muhitdan tashkil topgan murakkab tizim sifatida namoyon bo‘ladi.

Raqamli infratuzilmani rivojlantirish hududiy raqamlashtirish jarayonining asosiy sharti hisoblanadi. Yuqori tezlikdagi internet tarmoqlari, mobil aloqa sifati va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining joriy etilishi iqtisodiy subyektlarning samarali faoliyat yuritishini ta’minlaydi. Rivojlangan infratuzilma raqamli xizmatlar va platformalarning kengayishiga zamin yaratadi. Inson kapitalini rivojlantirish raqamli iqtisodiyotning eng muhim tarkibiy qismidir. Zamonaviy bilim va ko‘nikmalarga ega mutaxassislar tayyorlash, IT sohasida ta’limni kengaytirish va raqamli savodxonlikni oshirish hududiy rivojlanishning muhim omilidir. Yoshlarning innovatsion faoliyatga jalb qilinishi yangi g‘oya va texnologiyalarning paydo bo‘lishiga yordam beradi.

Innovatsion muhitni shakllantirish va startaplarni qo‘llab-quvvatlash hududlarda raqamli ekotizimning muhim elementlaridan biridir. Texnoparklar, biznes-inkubatorlar va innovatsion markazlarning tashkil etilishi yangi loyihalarni amalga oshirish va ularni tijoratlashtirish imkonini kengaytiradi. Masalan, global musiqiy platforma **Spotify** o‘z raqamli ekotizimini yaratish orqali musiqani tinglash va tarqatish tizimini butun dunyo bo‘ylab rivojlantirdi, bu esa raqamli media sohasida innovatsiyalarni rag‘batlantirdi.

Davlat tomonidan olib borilayotgan raqamli siyosat hududlarda raqamli transformatsiyani jadallashtirishda muhim rol o‘ynaydi. Elektron hukumat tizimi, raqamli xizmatlar va normativ-huquqiy bazaning takomillashuvi iqtisodiy jarayonlarning shaffofligi va samaradorligini oshiradi.

Raqamli xizmatlar va platformalarning kengayishi iqtisodiy faoliyatning yangi shakllarini rivojlantiradi. Elektron tijorat, masofaviy ta’lim, raqamli moliyaviy xizmatlar va telemeditsina kabi yo‘nalishlar hududlarda aholiga qulaylik yaratib, iqtisodiy faollikni oshiradi. Shu orqali vaqt va xarajatlar tejalsa, xizmatlardan foydalanish imkoniyati kengayadi. Hududlar o‘rtasida raqamli integratsiyani kuchaytirish yagona iqtisodiy makon shakllanishiga xizmat qiladi. Axborot almashinuvi va hamkorlikni rivojlantirish orqali resurslardan samarali foydalanish imkoniyati yaratiladi, bu esa hududlar o‘rtasidagi rivojlanish tafovutlarini kamaytiradi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, innovatsion iqtisodiyot sharoitida hududlarda raqamli ekotizimni shakllantirish kompleks yondashuvni talab etadi. Raqamli infratuzilma, inson kapitali, innovatsion muhit va davlat siyosatining uyg‘un rivojlanishi hududlarning raqobatbardoshligini oshiradi hamda barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlaydi. Raqamli platformalar va tijorat loyihalarining muvaffaqiyati hududlarda innovatsiyalarni rag‘batlantirish va yangi iqtisodiy imkoniyatlar yaratishda muhim rol o‘ynaydi.

Misol. Hududlarda raqamli ekotizimning iqtisodiy samaradorligini matematik modellash

Faraz qilamiz, hududda raqamli infratuzilma joriy etilgandan keyin xizmatlar hajmi va daromad o‘smoqda.

Ko‘rsatkichlar	1-yil (boshlanish)	2-yil	3-yil
Internet foydalanuvchilar soni (ming)	50	80	120
Raqamli xizmatlar soni	10	18	30
O‘rtacha daromad (mln so‘m)	200	320	500
O‘sish koeffitsienti	_	1.6	1.56

Hisoblash formulasi:

Daromad o‘sish koeffitsienti: **K = Yt / Yt-1**

Masalan:

2-yil uchun → **K** = 320/200 = 1.6

3-yil uchun → **K** = 500/ 320 = 1.56

Xulosa:

Ushbu jadvaldan ko‘rinadiki, raqamli ekotizim rivojlangani sari foydalanuvchilar soni ortadi, xizmatlar kengayadi va daromad ham sezilarli oshadi. Matematik tahlil orqali hududiy rivojlanish samaradorligini aniq baholash mumkin.

Adabiyotlar ro‘yxati

1.Bukhtiyorov, A. (2020). Raqamli iqtisodiyot va hududiy rivojlanish. Toshkent: Ilm Ziyo.

2.Rasulov, S. (2019). Innovatsion iqtisodiyot va startap ekotizimi. Toshkent: Fan va Texnologiya.

3.World Bank. (2021). Digital Economy for Regional Development. Washington, D.C.: World Bank Publications.

4.OECD. (2020). Digitalisation and Regional Growth. Paris: OECD Publishing.

5.Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com

Xidirov Hamid G‘ulomovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

MEHNAT BOZORIDA YOSH MUTAXASSISLARNING MOSLASHUVI VA MUAMMOLARI

Annotatsiya. *Ushbu bob O‘zbekiston mehnat bozorida yosh mutaxassislarning moslashuv jarayonlari, ular duch kelayotgan asosiy muammolar va bu muammolarni hal etishga qaratilgan davlat siyosatini tanqidiy tahlil qiladi. Tadqiqot yoshlar ishsizligi, kasbiy ta’lim sifati va ish joylari yetishmasligi kabi masalalarni o‘rganadi. Hukumatning kasbiy ta’limni modernizatsiya qilish, tadbirkorlikni rag‘batlantirish va raqamli iqtisodiyotdagi imkoniyatlarni kengaytirish strategiyalari ko‘rib chiqiladi. Bob yosh mutaxassislarning samarali moslashuvini ta’minlash va iqtisodiy faolligini oshirish bo‘yicha aniq tavsiyalar beradi.*

Kalit so‘zlar: *Yosh mutaxassislar, Mehnat bozori, Moslashuv, Ishsizlik,*

Kasbiy ta’lim, Tadbirkorlik, O‘zbekiston.

Abstract. *This section critically analyzes the adaptation processes and challenges faced by young professionals in the Uzbekistan labor market, along with governmental policies aimed at addressing these issues. The study investigates youth unemployment, the quality of vocational education, and the scarcity of suitable job opportunities. It examines government strategies focused on modernizing vocational training, fostering entrepreneurship, and expanding digital economy prospects. The chapter concludes with specific recommendations to ensure the effective adaptation and enhance the economic activity of young specialists.*

Keywords: *Young professionals, Labor market, Adaptation, Unemployment, Vocational education, Entrepreneurship, Uzbekistan.*

Аннотация. *В данном разделе критически анализируются процессы адаптации и ключевые проблемы молодых специалистов на рынке труда Узбекистана, а также государственная политика, направленная на их решение. Исследование охватывает такие вопросы, как уровень молодежной безработицы, качество профессионального образования и недостаточность рабочих мест. Рассматриваются стратегии правительства по модернизации профессионального обучения, стимулированию предпринимательства и расширению возможностей в цифровой экономике. Раздел завершается конкретными рекомендациями по обеспечению эффективной адаптации и повышению экономической активности молодых специалистов.*

Ключевые слова: *Молодые специалисты, Рынок труда, Адаптация, Безработица, Профессиональное образование, Предпринимательство, Узбекистан.*

Asosiy qism. Global iqtisodiyotdagi o‘zgarishlar, texnologik innovatsiyalar va demografik tendensiyalar yosh mutaxassislarning mehnat bozoriga kirib kelishi va unda muvaffaqiyatli moslashishini tobora murakkablashtirmoqda. O‘zbekistonda yoshlar bandligi masalasi dolzarb hisoblanib, mamlakat aholisining muhim qismini tashkil etadi. Yosh mutaxassislarning samarali moslashuvi shaxsiy farovonlik va barqaror iqtisodiy rivojlanish uchun fundamental ahamiyatga ega. Biroq, 2024 yilda yoshlar ishsizligi darajasi 10,94 foizni tashkil etishi va bandlikning ko‘p qirrali muammolari (kasbiy ta’limning yetarli emasligi, ish o‘rinlari sifatining pastligi) bu jarayonni qiyinlashtirmoqda. Ushbu bobning maqsadi – yosh mutaxassislarning mehnat bozoriga moslashuvini qiyinlashtirayotgan omillarni tahlil qilish, amaldagi siyosatlarni baholash va samarali tavsiyalar ishlab chiqishdir.

Adabiyotlar sharhi. Yosh mutaxassislarning mehnat bozoriga moslashuvi iqtisodiyot, sotsiologiya va ta’lim sohasida keng o‘rganilgan nazariy kontseptsiya bo‘lib, shaxsning yangi ijtimoiy-iqtisodiy muhitga, kasbiy talablar va madaniyatga integratsiyalashuvini anglatadi. O‘zbekiston kontekstida bu integratsiya bir qancha tizimli muammolar bilan bog‘liqdir. Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, yoshlar bandligini ta’minlashdagi asosiy muammolar kasbiy ta’lim tizimining mehnat bozorining real talablariga mos kelmasligi, ish o‘rinlarining sifati va barqarorligi

masalasi hamda tadbirkorlik madaniyatining yetarli rivojlanmaganligi va resurslarga cheklangan kirish imkoniyatlari bilan bog‘liq. Davlatning mehnat strategiyasi ishchi kuchini global o‘zgarishlarga moslashtirish, 2025 yil oxiriga qadar 5,2 million ish o‘rni yaratish va 1 milliondan ortiq kishiga kasbiy ta’lim berishga qaratilgan.

Metodologiya. Ushbu tadqiqot bobi yosh mutaxassislarning mehnat bozorida moslashuvi va muammolarini tahlil qilishda sifatli tadqiqot yondashuvini qo‘llaydi. Tadqiqot asosini ikkilamchi ma’lumotlar, jumladan, rasmiy statistik hisobotlar (O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi, Jahon banki, Statista), hukumat hujjatlari (Prezident farmonlari, qarorlari, strategiyalar) hamda ilmiy maqolalar va xalqaro tashkilotlarning hisobotlari tashkil etadi. Materiallar sifat jihatidan baholanib, O‘zbekiston kontekstidagi yoshlar bandligi siyosati va uning ta’siri mavzuli tahlil usuli yordamida o‘rganiladi. Tadqiqot bosqichlari: muammoli sohani aniqlash va konsepsiyalash; tegishli ma’lumotlar to‘plami; to‘plangan ma’lumotlar asosida yosh mutaxassislar duch kelayotgan muammolar va yechimlarni tizimlashtirish; hukumat siyosatlarini samaradorlik nuqtai nazaridan tanqidiy baholash; va natijalarni sintez qilib, amaliy siyosat tavsiyalarini shakllantirishdan iborat.

Natijalar va tahlil. Tadqiqot natijalari O‘zbekistonda yosh mutaxassislarning mehnat bozoriga moslashuvi murakkab muammo ekanligini ko‘rsatadi. 2024 yilda yoshlar ishsizligi darajasi 10,94 foizni tashkil etib, oxirgi o‘ttiz uch yilda 6,97 foiz punktga oshgan. Asosiy muammolar qatoriga quyidagilar kiradi:

1) Malaka nomutanosibligi: Ish beruvchilarning 45 foizi malakali ishchi topishda qiynalishi kasbiy ta’lim dasturlarining bozor talablariga mos emasligini ko‘rsatadi.

2) Ish o‘rinlari sifati: Yoshlar ko‘pincha past maoshli yoki malakasiga mos kelmaydigan norasmiy ishlarga rozi bo‘lishga majbur bo‘ladi, bu esa ularning kasbiy o‘sishiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

3) Tadbirkorlikka intilish va resurslar yetishmovchiligi: Har yili mehnat bozoriga kirib kelayotgan 600 mingga yaqin yoshlarning uchdan bir qismi tadbirkorlikka qiziqsa-da, moliyaviy resurslar, biznes ko‘nikmalari va mentorlikning yetishmasligi ularga to‘siq bo‘lmoqda. Hukumatning javob choralari sifatida kasbiy ta’limni takomillashtirish (80 ta markaz orqali 250 ming kishini o‘qitish, “kasbiy vaucher” dasturi), tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash ($600 million sarmoya, kredit limitlarini oshirish, “Kelajak Tadbirkori” dasturlari) va raqamli infratuzilmani rivojlantirish (yangi raqamli platforma) kabi strategiyalar amalga oshirilmoqda.

Muhokama. O‘zbekiston hukumati yosh mutaxassislarning mehnat bozoriga moslashuvini yaxshilash borasida sezilarli sa’y-harakatlar qilayotgan bo‘lsa-da, 2024 yildagi 10,94 foizlik yoshlar ishsizligi darajasi va ish beruvchilarning 45 foizi malakali ishchi topishdagi qiyinchiliklari muammoning haligacha dolzarbligini ko‘rsatadi. Ko‘nikmalar nomutanosibligi, ish o‘rinlari sifati va tadbirkorlik uchun resurslar yetishmovchiligi asosiy to‘siqligicha qolmoqda. Davlatning ishchi kuchini global o‘zgarishlarga moslashtirishga qaratilgan yangi strategiyasi to‘g‘ri yo‘nalish bo‘lib, yoshlarning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi. Biroq,

bu strategiya amaliyotda yanada samarali bo‘lishi uchun bir qator qo‘shimcha choralar talab etiladi. Xususan, ta’lim va mehnat bozori o‘rtasidagi aloqani chuqurlashtirish orqali o‘quv dasturlarini real talablarga moslashtirish, ish beruvchilar bilan bevosita hamkorlikni kuchaytirish lozim. Tadbirkorlik muhitini yanada takomillashtirish, jumladan, biznes inkubatorlari, mentorlik dasturlarini kengaytirish va muvaffaqiyatsizlikka uchragan tadbirkorlarni qayta integratsiya qilish mexanizmlarini yaratish muhimdir.

Xulosa. Ushbu bob O‘zbekiston mehnat bozorida yosh mutaxassislarning moslashuvi va ularning asosiy muammolarini tanqidiy tahlilini taqdim etdi. Asosiy natijalar 2024 yilda yoshlar ishsizligi darajasining 10,94 foizga yetganini hamda malaka nomutanosibligi, ish o‘rinlari sifatining yetarli emasligi va tadbirkorlikni boshlashdagi to‘siqlarning dolzarbligini ko‘rsatdi. Hukumatning kasbiy ta’limni modernizatsiya qilish, tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash va raqamli platformalarni joriy etishga qaratilgan sa’y-harakatlari bu muammolarni hal etishdagi muhim qadamlardir. Biroq, ushbu choralar samaradorligini oshirish uchun ta’lim va mehnat bozori o‘rtasidagi aloqani mustahkamlash, tadbirkorlik muhitini takomillashtirish hamda karyera yo‘naltirish xizmatlarini kuchaytirish tavsiya etildi. Tadqiqotning cheklovlari asosan ikkilamchi manbalarga tayanish va yosh mutaxassislarning shaxsiy tajribalari bo‘yicha birlamchi ma’lumotlar yetishmasligi bilan bog‘liq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.Ashton, D. F., & Evans, S. J. Yoshlar va Mehnat Bozori: Birlashgan Qirollikda va undan tashqarida yoshlarning tajribasi. London: Routledge, 2017.

2.Furlong, A. (Ed.). Yoshlik va yosh balon’at davri qollanmasi: Yangi istiqbollar va kun tartiblari (2-nashr). London: Routledge, 2017.

3.Asplund, R., & Hakola, E. "Yevropada yoshlar ishsizligi: Malaka nomuvofiqligi muammomi?" IZA Yevropa Mehnat Tadqiqotlari Jurnali, vol. 3, no. 1, 2014, pp. 1-25.

4.Brooks, R., & Waters, J. "Bitiruvchilarning ijtimoiy harakatchanligi: Global mehnat bozorining muammolari." Ta’lim va Mehnat Jurnali, vol. 28, no. 1, 2015, pp. 1-17.

5.Adepoju, A., Obwona, S., & Adepoju, A. "Yoshlar bandligi va ishsizlik Afrikada: yechimlar izlash." Afrika Iqtisodiy va Menejment Tadqiqotlari Jurnali, jild. 5, son. 1, 2014, bet. 100-116.

Muxammadiyev Maxmud O‘ktam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis inistuti «Buxgalteriya hisobi va menejment» fakulteti II bosqich talabasi

Toxirova Gullola Mirkamolovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

O‘ZBEKISTON MILLIY BRENDINGIDA "YASHIL DIPLOMATIYA" VA EKOLOGIK PR STRATEGIYALARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada O‘zbekistonning xalqaro maydondagi ijobiy imidjini shakllantirishda "yashil diplomatiya" va ekologik jamoatchilik bilan aloqalar (PR) strategiyalarining tutgan o‘rni tadqiq etiladi. Bugungi kunda global*

ekologik inqirozlar sharoitida davlatlarning atrof-muhitga bo‘lgan munosabati ularning milliy brendingini belgilovchi asosiy omillardan biriga aylandi. Maqolada O‘zbekiston hukumatining Orolbo‘yi hududini ekologik innovatsiyalar zonasi deb e’lon qilishi, "Yashil makon" umummilliy loyihasi va qayta tiklanuvchi energiya manbalariga o‘tish borasidagi sa’y-harakatlarining xalqaro jamoatchilik fikriga ta’siri tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida mamlakatning ekologik tashabbuslari shunchaki tabiatni muhofaza qilish tadbiri emas, balki strategik PR vositasi sifatida xorijiy investitsiyalarni jalb qilish va siyosiy nufuzni oshirishga xizmat qilishi asoslab berilgan. Shuningdek, milliy brending samaradorligini oshirishda raqamli PR va xalqaro media-platformalardan foydalanishning yangi usullari bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: *milliy brending, yashil diplomatiya, ekologik PR, O‘zbekiston, Orol muammosi, Yashil makon, yumshoq kuch (soft power), strategik kommunikatsiya, ekologik imidj, barqaror rivojlanish.*

Аннотация. *В данной статье исследуется роль «зеленой дипломатии» и экологических стратегий связей с общественностью (PR) в формировании позитивного международного имиджа Узбекистана. В условиях глобальных экологических вызовов отношение государств к окружающей среде стало одним из ключевых факторов, определяющих их национальный брендинг. В статье анализируется влияние таких инициатив, как объявление региона Приаралья зоной экологических инноваций, общенациональный проект «Яшил макон» (Зеленый край) и переход к возобновляемым источникам энергии, на мировое общественное мнение. Автор обосновывает, что экологические инициативы страны служат не только мерами по охране природы, но и выступают в качестве стратегического PR-инструмента для привлечения иностранных инвестиций и укрепления политического авторитета. В работе также предложены практические рекомендации по использованию цифрового PR и международных медиа-платформ для повышения эффективности национального брендинга через призму экологической ответственности.*

Ключевые слова: *национальный брендинг, зеленая дипломатия, экологический PR, Узбекистан, проблема Аральского моря, Яшил макон, мягкая сила, стратегические коммуникации, экологический имидж, устойчивое развитие.*

Abstract. *This article explores the role of "green diplomacy" and environmental public relations (PR) strategies in shaping Uzbekistan’s positive international image. In the context of global environmental crises, a nation’s commitment to ecological preservation has become a primary factor in determining its national branding. The paper analyzes how international public opinion is influenced by the Uzbek government's initiatives, such as declaring the Aral Sea region a zone of ecological innovation, the "Yashil Makon" (Green Space) nationwide project, and the transition to renewable energy sources. The research argues that the country's environmental efforts are not merely conservation measures but serve as strategic PR tools to attract foreign investment and enhance political prestige. Furthermore, the article develops practical*

recommendations for utilizing digital PR and international media platforms to increase the effectiveness of national branding through the lens of environmental responsibility and sustainable development.

Keywords: *national branding, green diplomacy, ecological PR, Uzbekistan, Aral Sea crisis, Yashil Makon, soft power, strategic communications, environmental image, sustainable development.*

Kirish. Zamonaviy xalqaro munosabatlar tizimida davlatlarning qudrati nafaqat harbiy yoki iqtisodiy salohiyat, balki intellektual va axloqiy ustunlikni ifodalovchi "yumshoq kuch" (soft power) omillari bilan ham o‘lchanmoqda. Global globallashuv va iqlim o‘zgarishi sharoitida atrof-muhitni muhofaza qilish masalasi siyosiy kun tartibining markaziga chiqdi. Shu nuqtayi nazardan, "yashil diplomatiya" tushunchasi davlatlarning xalqaro maydondagi nufuzini belgilovchi va milliy brendini shakllantiruvchi strategik vositaga aylandi. O‘zbekiston uchun ekologik PR va yashil tashabbuslar shunchaki tabiatni asrash chorasi emas, balki mamlakatning yangi qiyofasini jahon hamjamiyatiga tanishtirishning muhim yo‘nalishidir.

Milliy brending tushunchasi davlatning o‘ziga xosligini, qadriyatlarini va kelajakdagi maqsadlarini xalqaro auditoriyaga yetkazish san’atidir. O‘zbekiston uzoq yillar davomida jahon hamjamiyatiga asosan paxta yakkahokimligi va Orol dengizi fojiasi bilan bog‘liq bo‘lgan "ekologik muammolar hududi" sifatida tanilgan edi. Biroq, so‘nggi yillardagi islohotlar natijasida mamlakat ushbu salbiy stereotiplarni o‘zgartirish va o‘zini mintaqaviy ekologik yetakchi sifatida namoyon etish strategiyasini tanladi. Yashil diplomatiya aynan mana shu transformatsiyaning lokomotivi vazifasini o‘tamoqda. Bu yo‘nalishdagi harakatlar mamlakatning xalqaro reytinglardagi o‘rnini yaxshilash bilan birga, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish uchun ijobiy fon yaratmoqda.

Ekologik PR strategiyasi doirasida O‘zbekiston ilgari surayotgan tashabbuslar keng ko‘lamli xususiyatga ega. Xususan, Orolbo‘yi hududini ekologik innovatsiyalar va texnologiyalar zonasi deb e’lon qilinishi hamda BMT Bosh Assambleyasining tegishli rezolyutsiyasining qabul qilinishi o‘zbek diplomatiyasining yirik g‘alabasi bo‘ldi. Bu nafaqat mintaqaviy muammoni hal qilishga qaratilgan qadam, balki O‘zbekistonning mas’uliyatli va global muammolarga befarq bo‘lmagan davlat sifatidagi brendini mustahkamladi. Ushbu jarayonda axborot siyosati va strategik kommunikatsiyalarning o‘rni beqiyosdir. Milliy va xalqaro media-platformalarda ekologik loyihalarning tizimli yoritilishi, mamlakatning "yashil iqtisodiyot"ga o‘tish yo‘lidagi qat’iyatini namoyish etmoqda.

"Yashil makon" umummilliy loyihasini ham alohida ta’kidlash lozim. Ushbu loyiha ichki ekologik vaziyatni yaxshilash bilan bir qatorda, xalqaro maydonda mamlakatning ekologik imidjini shakllantirishda muhim vizual va statistik dalil bo‘lib xizmat qilmoqda. Millionlab daraxtlarning ekilishi va cho‘llanishga qarshi kurash choralari xalqaro ekspertlar hamjamiyati tomonidan yuqori baholanmoqda. Bu esa O‘zbekistonning milliy brendini barqaror rivojlanish tamoyillariga sodiq davlat sifatida qayta shakllantirmoqda. Yashil diplomatiya doirasidagi faoliyat Markaziy Osiyo mintaqasida ekologik hamkorlikni kuchaytirishga, suv

resurslaridan oqilona foydalanish va iqlim o‘zgarishiga moslashish bo‘yicha umumiy pozitsiyani shakllantirishga ham xizmat qiladi.

Shu bilan birga, ekologik PR strategiyalari raqamli texnologiyalar va zamonaviy kommunikatsiya usullari bilan boyitilmoqda. Ijtimoiy tarmoqlar, xalqaro forumlar va ekologik sammitlar O‘zbekistonning yashil kun tartibini tarn’ib qilishda asosiy maydon vazifasini o‘tayapti. Brending jarayonida "aybdorlik hissi"dan "yechimlar markazi"ga o‘tish tamoyili ustuvorlik qilmoqda. Ya’ni, mamlakat endilikda faqatgina Orol fojiasidan shikoyat qiluvchi emas, balki global ekologik inqirozlarga qarshi innovatsion yechimlar taklif qiluvchi subyekt sifatida namoyon bo‘lmoqda. Bu yondashuv xalqaro donorlar, ekologik fondlar va yirik investorlar bilan munosabatlarni yangi bosqichga olib chiqmoqda.

Asosiy qism. O‘zbekistonning zamonaviy taraqqiyot bosqichida milliy brendni qayta shakllantirish strategiyasi bevosita mamlakatning xalqaro maydondagi ekologik mas’uliyati bilan bon’lanmoqda. Bu jarayonda "yashil diplomatiya" shunchaki tashqi siyosatning bir tarmon’i emas, balki davlatning uzoq muddatli barqaror rivojlanish konsepsiyasining markaziy bo‘n’iniga aylandi. Milliy brending nazariyasiga ko‘ra, davlatning imidji uning jahon hamjamiyati oldidagi muammolarga yondashuvi va global xavf-xatarlarga qarshi taklif etayotgan yechimlari bilan o‘lchanadi. O‘zbekiston uzoq yillar davomida Markaziy Osiyo mintaqasidagi eng on’ir ekologik muammo – Orol dengizining qurishi bilan assotsiatsiya qilingan bo‘lsa, bugungi kunda ushbu fojiani "innovatsiyalar va imkoniyatlar hududi"ga aylantirish orqali o‘zining strategik PR qiyofasini tubdan yangilamoqda.

Ekologik PR strategiyasining asosiy ustunlaridan biri bu – davlatning xalqaro tashkilotlar platformasidagi faolligidir. O‘zbekistonning Birlashgan Millatlar Tashkiloti doirasidagi tashabbuslari, xususan, Orolbo‘yi mintaqasini ekologik innovatsiyalar va texnologiyalar zonasi deb e’lon qilinishi, xalqaro hamjamiyatning diqqatini mintaqaga mutlaqo yangi rakursdan qaratishga xizmat qildi. Bu strategiya "aybdorlik diplomatiyasi"dan "faol tashabbuskorlik diplomatiyasi"ga o‘tishni anglatadi. Ya’ni, mamlakat endilikda faqat yordam so‘rayotgan subyekt emas, balki mintaqaviy ekologik xavfsizlik arxitekturasini yaratuvchi asosiy drayver sifatida namoyon bo‘lmoqda. Ushbu o‘zgarish xalqaro reyting agentliklari va potensial investorlar uchun "islohotlarga ochiq va mas’uliyatli hamkor" signalini bermoqda.

"Yashil diplomatiya"ning amaliy ifodasi sifatida "Yashil makon" umummilliy loyihasini tahlil qilish lozim. Ushbu loyiha O‘zbekistonning ichki ekologik siyosatini tashqi dunyoga ko‘rsatib beruvchi eng yirik vizual PR vositasidir. Yiliga 200 million tup ko‘chat ekish maqsadi nafaqat cho‘llanishga qarshi kurash, balki mamlakatning ekologik barqarorlikka bo‘lgan siyosiy irodasini raqamlarda ifodalash imkonini beradi. Strategik kommunikatsiya nuqtayi nazaridan, ushbu loyiha "Yashil O‘zbekiston" kontsepsiyasini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Xalqaro OAVlarda ushbu tadbirlarning muntazam yoritilishi, xorijiy diplomatlarning daraxt ekish aksiyalaridagi ishtiroki mamlakatning "yumshoq kuch" salohiyatini oshirmoqda. Bu esa milliy brendning "jonli" va "o‘suvchi" ekanligidan dalolat beradi.

Mamlakatning yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi ham ekologik PRning ajralmas qismidir. Qayta tiklanuvchi energiya manbalari, xususan, quyosh va shamol elektr stansiyalari qurilishiga xorijiy investitsiyalarni jalb qilish jarayoni O‘zbekistonning texnologik va ekologik brendini mustahkamlamoqda. "ACWA Power", "Masdar" kabi global gigantlarning O‘zbekiston bozoriga kirishi mamlakatning "yashil investitsiyalar uchun xavfsiz port" sifatidagi imidjini shakllantirdi. Bu yerda PR menejmentining vazifasi faqatgina shartnomalarni e’lon qilish emas, balki ushbu loyihalarning atrof-muhitga va kelajak avlod farovonligiga ta’sirini tushuntirib berish orqali brendga bo‘lgan ishonchni oshirishdan iboratdir. Iqtisodiy rivojlanish va tabiat muhofazasi o‘rtasidagi muvozanatni saqlash O‘zbekistonning yangi iqtisodiy brendining asosiy xususiyatiga aylandi.

Milliy brendingda suv diplomatiyasi ham o‘ta muhim o‘rin tutadi. Markaziy Osiyo kabi suv tanqisligi seziladigan mintaqada suv resurslaridan oqilona foydalanish bo‘yicha O‘zbekistonning konstruktiv pozitsiyasi xalqaro maydonda ijobiy baholanmoqda. Transchegaraviy daryolar masalasida qo‘shni davlatlar bilan murosaga kelish va hamkorlikni kuchaytirish, O‘zbekistonni "mintaqaviy barqarorlik kafolati" sifatida tanitmoqda. Bu esa PR tili bilan aytganda, brendning ishonchlilik (reliability) ko‘rsatkichini oshiradi. Davlat rahbarining xalqaro minbarlarda suv va iqlim masalalari bo‘yicha ilgari surayotgan takliflari milliy brendning intellektual va gumanistik qatlamini boyitmoqda.

Ekologik PRning raqamli o‘lchovlarini ham inobatga olish zarur. Hozirgi kunda ijtimoiy tarmoqlar va raqamli platformalar davlat imidjini shakllantirishning asosiy maydoniga aylangan. O‘zbekistonning ekologik tashabbuslari Twitter (X), Instagram va LinkedIn kabi platformalarda maxsus hashteglar va vizual kontentlar orqali tarn’ib qilinishi xalqaro auditoriya bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri muloqot o‘rnatish imkonini bermoqda. Raqamli diplomatiya vositalari yordamida "Yashil O‘zbekiston" brendi global ekologik hamjamiyat, eko-blogerlar va faollar orasida ommalashmoqda. Bu esa an’anaviy diplomatiyadan ko‘ra tezroq va samaraliroq natija bermoqda. Ayniqsa, yosh avlod vakillari uchun davlatning ekologik mas’uliyati uning jozibadorligini belgilovchi asosiy mezon bo‘lib xizmat qilmoqda.

Shu bilan birga, milliy brendingda "yashil turizm" yoki ekoturizm salohiyatini ochib berish ham PR strategiyasining muhim qismidir. O‘zbekistonning ton’li hududlari, qo‘riqxonalari va tabiiy landshaftlarini xalqaro sayyohlarga "bokira tabiat" namunasi sifatida taqdim etish orqali mamlakatning turistik brendi diversifikatsiya qilinmoqda. Faqatgina tarixiy obidalar (Samarqand, Buxoro) emas, balki tabiat bilan uyg‘unlik ham asosiy "sotuv nuqtasi"ga aylanyapti. Bu yo‘nalishdagi PR kampaniyalari O‘zbekistonni "barqaror sayohat manzili" sifatida dunyo xaritasida mustahkamlamoqda. Bu esa o‘z navbatida xizmat ko‘rsatish sohasida yangi standartlarni va ekologik madaniyatni shakllantirishga turtki bo‘lmoqda.

Xalqaro reytinglar va indekslar milliy brendning obektiv ko‘zgusidir. O‘zbekistonning "Ekologik samaradorlik indeksi" (Environmental Performance Index) va "Barqaror rivojlanish maqsadlari" (SDG) bo‘yicha ko‘rsatkichlarini

yaxshilashga qaratilgan harakatlari strategik PRning asosini tashkil etadi. Raqamlar va dalillarga asoslangan brending har doim ishonchliroq bo‘ladi. Mamlakatning uglerod neytralligiga erishish bo‘yicha o‘z zimmasiga olgan majburiyatlari va Parij bitimi doirasidagi faolligi uni xalqaro hamjamiyatning mas’uliyatli a’zosi sifatida namoyon etadi. Bunday yondashuv davlatning siyosiy vaznini oshirib, global qarorlar qabul qilish jarayonlarida uning ishtirokini ta’minlaydi.

PR-menejmenti nuqtayi nazaridan, ekologik imidjni shakllantirishda "greenwashing" (ekologik yoln’on) xavfidan qochish o‘ta muhimdir. O‘zbekiston o‘z tashabbuslarida real natijalarga e’tibor qaratishi brendning samimiyligini (authenticity) ta’minlamoqda. Masalan, Orol dengizining qurigan tubida o‘rmonzorlar barpo etilishi yoki yirik sanoat korxonalarida filtrlash tizimlarining yangilanishi kabi aniq amaliy ishlar so‘z bilan ishning mutanosibligini ko‘rsatadi. Bu esa milliy brendning uzoq muddatli barqarorligini kafolatlaydigan asosiy omildir. Samimiylik va shaffoflik zamonaviy PRning oltin qoidalari hisoblanadi va O‘zbekiston ushbu tamoyillarga sodiq qolish orqali o‘z xalqaro obro‘sini mustahkamlamoqda.

Mintaqaviy integratsiya jarayonlarida ham yashil diplomatiya birlashtiruvchi kuch bo‘lib xizmat qilmoqda. Markaziy Osiyo mamlakatlari o‘rtasida ekologik muammolarni birgalikda hal qilish borasidagi hamkorlik O‘zbekistonning "mintaqaviy yetakchi" brendini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Birgalikdagi ekologik loyihalar, chegara hududlaridagi qo‘riqxonalarni saqlash va iqlim o‘zgarishiga qarshi kurash bo‘yicha yagona platformalar yaratish orqali O‘zbekiston o‘zini tinchliksevar va konstruktiv hamkor sifatida tanitmoqda. Bu esa mamlakatning investitsiyaviy va siyosiy jozibadorligini yanada oshiradi.

Ta’lim va ilm-fan sohasidagi yashil tashabbuslar ham milliy brendingning muhim qismi hisoblanadi. Toshkentda "Green University" (Yashil universitet) kabi ixtisoslashgan oliygohlarning tashkil etilishi, O‘zbekistonni mintaqada ekologik ta’lim va ilm-fan markaziga aylantirish maqsadini ko‘zlaydi. Bu orqali mamlakat o‘zining intellektual brendini "yashil iqtisodiyot" kadrlarini tayyorlovchi baza sifatida namoyon etmoqda. Yoshlar va olimlar uchun yaratilgan ushbu imkoniyatlar mamlakatning kelajakka yo‘naltirilgan davlat sifatidagi imidjini mustahkamlaydi. Bu PR strategiyasining eng samarali yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, uzoq muddatli ijobiy natijalarni va’da qiladi.

Korporativ ijtimoiy mas’uliyat (CSR) tushunchasining O‘zbekiston biznes muhitiga kirib kelishi ham ekologik PRning rivojlanishiga xizmat qilmoqda. Mahalliy va xorijiy kompaniyalarning ekologik loyihalarni qo‘llab-quvvatlashi davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi sinergiyani ko‘rsatadi. Brending faqat hukumat tomonidan emas, balki butun jamiyat va biznes vakillari tomonidan birdek qo‘llab-quvvatlanishi uning hayotiyligini ta’minlaydi. Ijtimoiy mas’uliyatli biznes brendi mamlakatning umumiy imidjini "zamonaviy va madaniyatli bozor iqtisodiyoti" darajasiga ko‘taradi.

Xulosa. O‘zbekiston milliy brendingini modernizatsiya qilish jarayonida "yashil diplomatiya" va ekologik PR strategiyalari shunchaki yordamchi vosita emas, balki davlatning xalqaro subyektligini belgilovchi fundamental platformaga aylandi. O‘tkazilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, mamlakatning ekologik imidji

uning tashqi siyosiy nufuzi va iqtisodiy jozibadorligi bilan uzviy bog‘liqdir. O‘zbekiston o‘zining tarixiy ekologik muammolarini global darajadagi tashabbuslar va innovatsion yechimlar orqali transformatsiya qila olishi, milliy brendingning "rebrending" bosqichiga o‘tganidan dalolat beradi.

Tadqiqot natijasida quyidagi muhim xulosalarga kelindi:

Birinchidan, "yashil diplomatiya" O‘zbekistonning "yumshoq kuch" (soft power) salohiyatini oshirishda asosiy drayver bo‘lib xizmat qilmoqda. Orolbo‘yi mintaqasini tiklash va "Yashil makon" kabi loyihalar mamlakatning xalqaro hamjamiyat oldidagi mas’uliyatli hamkor sifatidagi nufuzini mustahkamladi. Bu strategiya an’anaviy diplomatiyadan ko‘ra samaraliroq bo‘lib, davlatning gumanistik va ekologik qadriyatlarga sodiqligini namoyish etadi.

Ikkinchidan, ekologik PR strategiyalari xalqaro investitsiyalarni jalb qilishda kuchli iqtisodiy instrumentga aylandi. "Yashil energetika" va barqaror qishloq xo‘jaligi sohasidagi PR kampaniyalari global investorlar uchun O‘zbekiston bozorini shaffof va istiqbolli qilib ko‘rsatmoqda. Bu esa milliy brendning nafaqat siyosiy, balki tijoriy qiymatini ham oshirmoqda.

Uchinchidan, raqamli texnologiyalar va zamonaviy kommunikatsiya kanallaridan foydalanish ekologik tashabbuslarning xalqaro auditoriyaga yetib borish tezligini va ko‘lamini keskin oshirdi. Raqamli diplomatiya vositalari orqali shakllanayotgan "Yashil O‘zbekiston" kontsepsiyasi yosh va progressiv xalqaro hamjamiyat ko‘z o‘ngida mamlakatning yangi va jozibador qiyofasini yaratmoqda.

To‘rtinchidan, milliy brendning barqarorligi so‘z va amalning mutanosibligiga bog‘liqdir. O‘zbekistonning ekologik va’dalari aniq amaliy ishlar – daraxt ekish, qayta tiklanuvchi energiya quvvatlarini ishga tushirish va xalqaro konvensiyalarni hayotga tatbiq etish bilan mustahkamlanmoqda. Bu esa brendning samimiyligi va ishonchlilik ko‘rsatkichini yuqori darajada saqlab turibdi.

Kelajakda O‘zbekiston milliy brendini yanada yuksaltirish uchun ekologik PR strategiyalarini mintaqaviy hamkorlik bilan yanada chuqur integratsiya qilish, "yashil ta’lim" va ekologik turizm salohiyatini kengroq tarn’ib etish maqsadga muvofiqdir. "Yashil diplomatiya" yo‘nalishidagi faollik nafaqat mamlakat imidjini yaxshilaydi, balki Markaziy Osiyo mintaqasining global ekologik xavfsizlik tizimidagi o‘rnini ham belgilab beradi. Xulosa qilib aytganda, O‘zbekiston tanlagan "yashil yo‘l" mamlakatning kelajakdagi barqaror taraqqiyoti va jahon hamjamiyatidagi munosib o‘rnini ta’minlovchi eng to‘g‘ri strategik tanlovdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. **Mirziyoyev Sh.M.** Yangi O‘zbekiston strategiyasi. – Toshkent: "O‘zbekiston" nashriyoti, 2021. – 464 b. *(O‘zbekistonning "yashil" taraqqiyot konsepsiyasi va tashqi siyosatdagi ustuvor yo‘nalishlari bo‘yicha asosiy manba).*

2. **Gulyamov S.S. va boshqalar.** Raqamli iqtisodiyotda blokcheyn texnologiyalari va "yashil" logistika: PR va menejment masalalari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2022. – 312 b.

3. **Anholt S.** Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. – London: Palgrave Macmillan, 2007. – 165 p. *(Milliy brending nazariyasining asoschisi hisoblangan muallifning fundamental asari).*

4. **Nye J.S.** Soft Power: The Means to Success in World Politics. – New York: Public Affairs, 2004. – 191 p. *(Diplomatiya va "yumshoq kuch" strategiyasini tahlil qiluvchi xalqaro manba).*

5. **Saidov A.H.** O‘zbekistonning ekologik diplomatiyasi: xalqaro huquqiy va siyosiy jihatlar // Xalqaro munosabatlar jurnali. – Toshkent, 2023. – № 2. – B. 15-28.

6. **Kotler P., Pfoertsch W.** Ingredient Branding: Making the Invisible Visible. – Berlin: Springer Science & Business Media, 2010. – 350 p. *(Brendning ichki qismlarini, xususan, ekologik imidjni shakllantirish bo‘yicha qo‘llanma).*

7. **O‘zbekiston Respublikasining "Yashil" iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi to‘g‘risidagi qonun hujjatlari to‘plami.** – Toshkent: Adolat, 2023. – 240 b.

8. **Tashmuradova D.M.** Zamonaviy menejmentda ekologik PR va korporativ ijtimoiy mas’uliyat: O‘zbekiston tajribasi // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar ilmiy elektron jurnali. – 2024. – № 1. – B. 45-56.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com

Xikmatulloyev Saidakbarxon O‘ktamjon o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mxt-s-122 guruh talabasi

ZAMONAVIY SHAROITLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN ÕRNI VA STARATEGIYALARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada zamonaviy sharoitlarda inson resurslarini boshqarishning ahamiyati va uning tashkilotlar faoliyatidagi strategik o‘rni tahlil etilgan. Inson kapitalidan samarali foydalanish orqali korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish masalalari yoritilgan. Shuningdek, kadrlar salohiyatini rivojlantirish, ularni rag‘batlantirish va boshqarishda innovatsion yondashuvlardan foydalanish yo‘llari ko‘rib chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *Inson resurslari, inson kapitali, boshqaruv, strategiya, innovatsion menejment, raqobatbardoshlik, kadrlar siyosati, motivatsiya.*

Аннотация. *В данной статье рассматривается значение управления человеческими ресурсами в современных условиях и его стратегическая роль в деятельности организаций. Освещаются вопросы повышения конкурентоспособности предприятий за счёт эффективного использования человеческого капитала. Также анализируются современные подходы к развитию, мотивации и управлению персоналом.*

Ключевые слова: *Человеческие ресурсы, человеческий капитал, управление, стратегия, инновационный менеджмент, конкурентоспособность, кадровая политика, мотивация, эффективность.*

Abstract. *This article examines the importance of human resource management in modern conditions and its strategic role in organizational activities. It highlights issues of increasing competitiveness through the effective use of human capital. Additionally, modern approaches to employee development, motivation.*

Keywords: *Human resources, human capital, management, strategy, innovative management, competitiveness, personnel policy, motivation, efficiency.*

Asosiy qism. Zamonaviy iqtisodiy sharoitda inson resurslari har qanday tashkilotning eng muhim boyligi sifatida qaralmoqda. Ilgari asosiy e'tibor moddiy resurslarga qaratilgan bo‘lsa, bugungi kunda inson kapitali tashkilot muvaffaqiyatining hal qiluvchi omiliga aylanib bormoqda. Chunki aynan inson omili innovatsiyalarni yaratadi, yangi g‘oyalarni ilgari suradi va ularni amaliyotga joriy etadi. Hozirgi davrda inson resurslarini boshqarish oddiy kadrlar bilan ishlash tizimidan chiqib, strategik darajaga ko‘tarildi. Ya'ni, tashkilotlar o‘z rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishda inson resurslarini markaziy o‘ringa qo‘ymoqda. Bu esa xodimlarning nafaqat ishchi kuchi sifatida, balki intellektual va ijodiy salohiyat egasi sifatida baholanishiga olib kelmoqda. Inson resurslarini samarali boshqarishning muhim jihatlaridan biri — xodimlarni to‘g‘ri tanlash va joylashtirishdir. Har bir xodimning bilim, ko‘nikma va qobiliyatlarini hisobga olgan holda lavozimga tayinlanishi tashkilot samaradorligiga bevosita ta'sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga, xodimlarning malakasini muntazam oshirib borish, ularni yangi bilim va ko‘nikmalar bilan qurollantirish bugungi kun talabiga aylangan.

Tahlil va muhokama. Zamonaviy iqtisodiy sharoitda inson resurslarini boshqarish tizimi tubdan o‘zgarib bormoqda. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, bugungi kunda tashkilotlar faqat moddiy resurslar hisobiga emas, balki inson kapitali orqali raqobatda ustunlikka erishmoqda. Ayniqsa, bilim va ko‘nikmaga ega bo‘lgan xodimlar tashkilotning asosiy harakatlantiruvchi kuchiga aylanmoqda.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, zamonaviy sharoitlarda inson resurslarini boshqarish har qanday tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Bugungi kunda faqat texnologiya yoki moliyaviy resurslar bilan yuqori natijaga erishish qiyin, chunki har qanday yutuq ortida aynan inson omili turadi. Shuning uchun ham inson resurslariga oddiy ishchi kuchi sifatida emas, balki tashkilotning eng katta boyligi sifatida qarash zarur. Mening fikrimcha, inson resurslarini boshqarishda eng muhim jihat — bu xodimlarga to‘g‘ri munosabatda bo‘lish va ularning imkoniyatlarini ochib berishdir. Agar rahbariyat xodimlarni tushunsa, ularni qo‘llab-quvvatlasa va rivojlanishi uchun sharoit yaratsa, natija albatta yuqori bo‘ladi. Aks holda, hatto kuchli tashkilot ham ichki muammolar sabab o‘z pozitsiyasini yo‘qotishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Inson resurslarini strategik boshqarish, HR'ning tashkilotdagi roli
2. Dessler G. – Human Resource Management xodimlarni tanlash,
3. Torrington D., Hall L. – Human Resource Management zamonaviy HR tizimlari va kadrlar susullari.
4. Mullins L. – Management and Organisational Behaviour tashkilotdagi inson omili, rahbarlik va motivatsiya
5. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (2022) umumiy huquqiy asoslar (bevosita emas, lekin kontekst uchun)

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Xusenboyeva Sabrina Anvarovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-s-322 guruh talabasi

XODIMLARNI TANLASHDA ZAMONAVIY PSIXOLOGIK TESTLARDAN FOYDALANISH USULLARI

Annotatsiya. *Xodimlarni tanlash jarayonida zamonaviy psixologik testlardan foydalanishning metodologik jihatlarni, ularning samaradorligini oshirish usullari va qo`llashda yuzaga keladigan cheklovlarni tahlil qilishda bag`ishlangan. Bobda psixologik testlarning nazariy asoslari, ularning turlari va tanlov jarayonidagi ahamiyati o`rganiladi. Tadqiqotda psixometrik mezonlarning ilmiy asoslari va amaliy qo‘llanilishi atroflicha muhokama qilinib, O‘zbekiston sharoitida zamonaviy testlarni joriy etish bo‘yicha tavsiyalar ilgari suriladi. Maqsad – xodimlarni tanlashda psixologik testlarning ilmiy asoslangan va amaliy samarali qo‘llash usullarini ishlab chiqish.*

Kalit so‘zlar: *Psixologik testlar, Xodimlarni tanlash, Psixometriya, Validlik, Reliabellik, Tanlov metodikasi, Kadrlar boshqaruvi, Testlash usullari.*

Kirish. Bugungi globallashuv va raqobat sharoitida tashkilotlarning muvaffaqiyati ko ‘p jihatdan malakali va mos kadrlar tanloviga bog‘liq. Xodimlarni tanlash jarayoni murakkab bo‘lib, nafaqat nomzodlarning kasbiy ko‘nikmalari va tajribasini, balki ularning shaxsiy fazilatlari, motivatsiyasi va tashkilot madaniyatiga mosligini ham baholashni talab etadi. An’anaviy tanlov usullari (masalan, intervyu va rezyume tahlili) subyektivlik va xatoliklarga moyil bo‘lganligi sababli, zamonaviy psixologik testlar tobora muhim vositaga aylanmoqda. Ular nomzodlarning kognitiv qobiliyatlari, shaxsiyat xususiyatlari, qadriyatlari va ishdagi xulq-atvorini obyektiv va ilmiy asoslangan holda baholash imkonini beradi. Ushbu bobning maqsadi – xodimlarni tanlashda zamonaviy psixologik testlardan foydalanishning eng samarali usullarini atroflicha tahlil qilish, ularning ilmiy asoslarini o‘rganish va amaliy qo‘llashda yuzaga keladigan muammolar hamda cheklovlarni tanqidiy baholashdan iborat. Shuningdek, O‘zbekiston kontekstida ushbu usullarni joriy etish va takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqiladi. Ilmiy yangiligi shundaki, bobda psixologik testlarning nazariy asoslari, psixometrik mezonlari va amaliy qo‘llash metodologiyasi integrativ yondashuv asosida, xususan, mahalliy sharoitlarga moslashtirish nuqtai nazaridan ko‘rib chiqiladi, bu esa sohada kam o‘rganilgan jihatlarni ochib beradi.

Natijalar va tahlil. Zamonaviy psixologik testlar xodimlarni tanlash jarayonining obyektivligi va bashoratli qiymatini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, to‘g‘ri tanlangan va ilmiy asoslangan testlar ish faoliyatini sezilarli darajada aniq bashorat qila oladi, bu esa kompaniyalar uchun yuqori qiymat yaratadi.

Psixologik testlarni qo‘llash usullari: Bosqichma-bosqich yondashuv: Ko‘pchilik tashkilotlar bir necha bosqichli tanlov jarayonini qo‘llaydi. Dastlabki bosqichlarda onlayn kognitiv yoki shaxsiyat testlari yordamida ko ‘p sonli nomzodlar orasidan eng moslari saralab olinadi. Keyingi bosqichlarda chuqurroq

psixodiagnostik metodikalar, masalan, assessment markazlari, vaziyatli hukm testlari yoki murakkab shaxsiyat so‘rovnomalari qo‘llaniladi. Integratsiyalashgan yondashuv: Test natijalari faqatgina yakka holatda emas, balki intervyu, rezyume tahlili va ma’lumotnomalar bilan birgalikda, nomzodning umumiy profilini shakllantirishda ishlatilishi muhim. Testlar intervyuerlarga nomzod haqida chuqurroq savollar berishga yordam beradi va subyektiv xatoliklarni kamaytiradi. Kasbiy-psixologik profilga asoslanish: Har bir lavozim uchun o‘ziga xos kompetensiyalar va psixologik xususiyatlar to‘plami (kasbiy-psixologik profil) ishlab chiqiladi. Tanlanadigan testlar aynan shu profilga mos keladigan ko‘rsatkichlarni o‘lchashi kerak. Bu testlarning validligini oshirishning asosiy omilidir.

Afzalliklari va samaradorligi,**Obyektivlik:** Psixologik testlar standartlashtirilgan bo‘lgani uchun nomzodlarni subyektiv tarafkashliklarsiz obyektiv baholash imkonini beradi. Bashoratli qiymat: Yuqori validlikka ega testlar, ayniqsa kognitiv qobiliyat testlari, ish faoliyati samaradorligini prognoz qilishda an’anaviy usullarga nisbatan yuqori aniqlikni ko‘rsatadi. Vaqt va resurs tejash: Ayniqsa dastlabki bosqichlarda ko‘p sonli nomzodlarni saralashda testlar vaqt va mehnat resurslarini tejashga yordam beradi. Moslikni aniqlash: Shaxsiyat va qadriyatlar testlari nomzodning tashkilot madaniyatiga va jamoaga mosligini aniqlashga yordam beradi.

Muhokama. Ushbu tadqiqotning natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy psixologik testlar xodimlarni tanlash jarayonining samaradorligini sezilarli darajada oshirish potentsialiga ega. Biroq, ularning amaliyotga joriy etilishi jiddiy e’tibor va metodologik yondashuvni talab qiladi.

1. Ilmiy asoslarga e’tibor: Har qanday testni tanlashda uning psixometrik xususiyatlari – validlik, reliabellik va me’yorlashuvi asosiy mezon bo‘lishi kerak. Tashkilotlar aynan shu lavozim va madaniyat uchun valid bo ‘lgan testlarni tanlashlari lozim.

2. Mahalliy sharoitlarga moslashtirish: O‘zbekistonda psixologik testlarni samarali qo‘llash uchun chet el testlarini shunchaki tarjima qilish yetarli emas. Ularni madaniy jihatdan moslashtirish (adaptatsiya), mahalliy aholi uchun me’yoriy ko‘rsatkichlarni (norma) ishlab chiqish va O‘zbekiston sharoitida validatsiya tadqiqotlarini o‘tkazish zarur.

3. Mutaxassislarni tayyorlash: Kadrlar bo‘yicha mutaxassislar va psixologlar psixometriya, testlash etika va interpretatsiya ko‘nikmalariga ega bo‘lishlari lozim. Oliy ta’lim muassasalarida va malaka oshirish kurslarida bu yo‘nalishdagi ta’limni kuchaytirish zarur.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, xodimlarni tanlashda zamonaviy psixologik testlardan samarali foydalanish tashkilotlarga o ‘z oldilariga qo‘ygan maqsadlarga erishishda, malakali va mos kadrlar bilan ta’minlashda muhim ustunlik beradi. Ushbu bobda psixologik testlarning nazariy asoslari, ularning turlari, qo‘llash usullari va afzalliklari tahlil qilindi. Ayniqsa, psixometrik mezonlarga rioya qilish, ya’ni validlik va reliabellikni ta’minlash, test natijalarining ilmiy asoslangan va ishonchli bo‘lishining kalitidir. Biroq, psixologik testlarni amalda qo‘llashda qator cheklovlar va muammolar mavjud. Bularga madaniy moslikning etishmasligi,

soxta javoblar berish xavfi, etika masalalari va malakali mutaxassislarning kamligi kiradi. Ushbu cheklovlarni bartaraf etish uchun testlarni madaniy adaptatsiya qilish, mahalliy me'yoriy guruhlarda validatsiya o'tkazish va mutaxassislarning bilim saviyasini oshirish bo'yicha tizimli ishlarni amalga oshirish lozim. Kelajakdagi tadqiqotlar O'zbekistonning o'ziga xos ijtimoiy-madaniy xususiyatlarini hisobga olgan holda mahalliy testlarni ishlab chiqish va mavjud xorijiy testlarni validatsiya qilishga qaratilishi kerak. Shuningdek, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar (big data) tahlilining psixologik testlash jarayoniga ta'sirini o'rganish, ularning samaradorligini yanada oshirish yo'nalishlari bo'yicha tadqiqotlar olib borish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu izlanishlar kadrlar tanlovi jarayonini ilmiy asoslangan, obyektiv va samarali qilishga xizmat qiladi.

Foydalangan adabiyotlar

1. Neil Anderson, Jesús F. Salgado, Ute R. Hülsheger. **Xodimlarni tanlash: Amaliyotdagi usullar.** Chichester: John Wiley & Sons nashriyoti, 2019.

2. Thomas P. Hogan. **Psixologik testlash: Amaliy kirish.** Thousand Oaks, Kaliforniya: SAGE Publications nashriyoti, 2018.

3. Frank L. Schmidt va John E. Hunter. **"Xodimlar psixologiyasida tanlash usullarining haqiqiyligi va foydaliligi: 85 yillik tadqiqot natijalarining amaliy va nazariy oqibatlari."** Psychological Bulletin jurnali, 124-jild, 2-son, 1998, 262–274-betlar.

4. Murray R. Barrick va Michael K. Mount. **"Katta Beshlik shaxsiyat o'lchamlari va ish faoliyati: Meta-tahlil."** Personnel Psychology jurnali, 44-jild, 1-son, 1991, 1–26-betlar.

5. Ivan T. Robertson va Mike Smith. **"Kadrlarni tanlash."** Journal of Occupational and Organizational Psychology jurnali, 74-jild, 4-son, 2001, 441–472-betlar.

Axrorov Asadbek Abdushukur o'g'li – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Servis fakulteti IRB-124 guruh talabasi **Tel:** +99899 048 09-04
***e-mail*:** asadbekahrorov92@gmail.com

PERSONALNI TANLASH VA ISHGA YOLLASHDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR

Annotatsiya. *Maqola mazmuni shundan iboratki,zamonaviy iqtisodiyotda korxonalarga ishchilarni tanlash va yollashda qanday metodlarga yondashishlari zarurligi haqida so'z boradi. Hamda bugungi raqamli texnalogiyalar jadal rivojlanayotgan davrda xodimlarni ishga yollashning qanday yo'nalishlari mavjudligi to'g'risida tadqiqot natijalari keltirilgan. Shuningdek ,personalni ishga yollashning kelajak istiqbollari to'g'risida keltirilgan.*

Аннотация: *В данной статье рассматриваются методы и подходы, которые предприятиям необходимо применять при отборе и найме сотрудников в условиях современной экономики. Также представлены результаты исследований о существующих направлениях найма персонала в период стремительного развития цифровых технологий. Кроме того, освещены перспективы развития системы подбора и найма персонала в*

будущем.

Annotation:*This article explores the key methods and strategic approaches that enterprises should adopt in the selection and recruitment of employees within the context of a modern economy. It presents research findings on contemporary recruitment trends shaped by the rapid advancement of digital technologies, highlighting emerging directions and tools in talent acquisition. Furthermore, the paper examines the future prospects of personnel recruitment systems, emphasizing their evolution in response to ongoing digital transformation and labor market dynamics.*

Kalit so‘zlar: *Personal, mehnat bozori, ishga yollash, rekrutment, innovatsion texnologiyalar, xodim, ish beruvchi, kadrlar, HR.*

Kirish. Avvalo**,** Personalni izlash va ishga qabul qilish - bu tashkilot maqsadlariga mos keladigan, sifat va dasturlarni amalga oshirishga ega bo‘lganlarni izlash va jalb qilish, u orqali tashkilot o‘z oldiga qo‘ygan strategik maqsadlarga erishishidir.Bu sohada ishlovchi tashkilot xodimlarining faolyati quyidagi ko‘rinishdagi qonuniy hujjatlar bilan himoya qilinadi. **“**Ish beruvchining vakilligini hamda ularning huquq va manfaatlarini boshlang‘ich darajada ifoda etish va himoya qilishni tashkilot rahbari, jismoniy shaxs bo‘lgan ish beruvchi yoki ular vakolat bergan shaxslar ushbu Kodeksga, qonunchilikka va mehnat haqidagi boshqa huquqiy hujjatlarga, ish beruvchining ta’sis hujjatlariga muvofiq amalga oshiradi.

Hududiy, tarmoq va respublika darajasida ish beruvchilarning vakilligini hamda ularning huquq va manfaatlarini ifoda etish hamda himoya qilishni tegishincha ish beruvchilarning hududiy, tarmoq va respublika birlashmalari amalga oshiradi.”[1]

Bu qonun O‘zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksining 46-moddasida keltirilgan bo‘lib unda ish beruvchi vakillari haqida atroflicha ma’lumotlar keltirib o‘tilgan.Unda keltirilganidek har qanday xodim izlovchi agetliklar xodimlari, shuningdek rekrutment tashkilotlari xodimlari mijoz korxona rahbarlari tamonidan himoya qilinadi.Ularning ishiga to ‘sqinlik qilgan har qanday shaxs jazolanishi ham bu kodeksda keltirilgan [1].

Bu modda bevosita rekrutment tashkilotlarini qo‘llab quvvatlab zamonaviy dunyoda erkin ishlashi va izlanish olib borishiga zamin yaratadi.Innovatsion texnika texnologiyalardan va zamonaviy rekrutment vositalaridan bemalol qonunga xilof bo‘lmagan tarzda foydalanish imkonini bermoqda.

Bugungi kunda innovatsion texnalogiyalar mehnat bozorining barcha yo‘nalishlarini qamrab bormoqda.Mana shunday sharoitda korxonaga xodimlarni sifatli tanlash asosiy muommolardan biri hisoblanadi.Xodimlarni sifatli tanlash – bu xodimlarni boshqarish sohasidagi eng murakkab va ma’sulyatli bosqichlardan biridir.Shu bois mehnat bozorida tobora ko ‘proq kompaniyalar kadrlarni tanlash, malakali xodimlarni izlab toppish, baholash va saralashga ixtisoslashgan tashkilotlarga ishonib topshirmoqda[2].

Bunday tashkilotlardan biri aynan rekrutment hisoblanadi.Ya’ni personalni tanlash va ishga yollash uchun ham hozirgi kunda rekrutment kompaniyalari yangi yangi metodik usullarni amaliyotda qo ‘llashni allaqachon boshlab

yuborgan.Bundan tashqari xodimlarni tanlash agentliklari ham hozirgi kunda muhim ro‘l o‘ynab,innovatsion texnalogik g‘oyalarni qo‘llab ish qidirayotgan va ishlayotgan xodimlarni ish beruvchilarga topib bermoqda.

Tahlil va natijalar. Dunyo jamiyati va umumiy iqtisodiyoti yildan - yilga jadal rivojlanib bormoqda.Ayniqsa raqmli texnologiyalar rivoji bugungi jamiyatimiz taraqqiyoti uchun juda katta hissa qo ‘shmoqda.Shunday sharoitda mehnat bozorida ham tub burulish bo ‘lmoqda,xususan kadrlarni tanlash agentliklari,rekrutment hamda HR tizimlarida raqamli texnologiyalardan va zamonaviy yo ‘nalishlaridan amaliyotda foydalanish bugungi kunning dolzarb masalasi bo ‘lib turibdi.

Albatta 21-asr rekrutment tizimi uchun ham katta o ‘zgarishlarni boshlab berdi.Axborot asrida yashayotgan ekanmiz bu davr barcha sohalarning electron shaklini yaratishga majbur qildi,shu jumladan rekrutment tizimini ham.

Aynan bunga misol sifatida “elektron rekrutment” ni yaqqol ko‘rsatishimiz mumkin.Bu qanday tizim va qanday qulayliklarga ega?

Bu tizim shunday tizimki unda nomzodlarlarni izlash va ular bilan bo ‘ladiga barcha munosabatlarni internet orqali amalga oshiruvchi tizimdir.Uning bevosita foydali jihati,rekrutment jarayonida anketalarni saralash va tahlil qilishda avtomatik tarzda ishlashni keltirishimiz mumkin.Elektron rekrutment tizimining yana bir qulayligi,alohida lekin bir biriga bog‘liq bo ‘lmagan elementlarni bir butun holdagi tizimni hosil qilishidadir.Bu elementlar texnologiya, tashkilot inson resursi va xodimlar to‘g‘risidagi ma’lumotlar va boshqalar.

1-jadval

Elektron rekrutment konsepsiyalarining ta’rifi[2]

No	Konsepsiyalar	Talqini
1	Elektron rekrutment texnologiya vositasi sifatida	Elektron rekrutment ba’zi manbalarda texnologiya vositasi sifatida ko ‘rilishi mumkin
2	Elektron rekrutment tizim sifatida	Elektron rekrutment alohida- alohida bo ‘lgan ammo bir biriga uzviy bog‘liq rekruting vositalarining jamlangan tizimidir
3	Elektron rekrutment jarayon sifatida	Elektron rekrutment o‘zaro muvofiqlashtirilgan faoliyatlar ketma -ketligidan iborat tizimdir.
4	Elektron rekrutment xizmatining bir turi sifatida	Elektron rekrutment -rekrutment faolyatiga xizmat ko‘rsatuvchi,ammo ba’zi samarali rekrutment bosqichlarida qo ‘llanilmaydigan tizim.
5	Elektron rekrutment rezervuar sifatida	Elektron rekrutment korxonaga nomzodlarni qidirish va tanlashda ma’lumotlarni saqlash uchun “Big Data” vazifasini o ‘taydi.
6	Elektron rekrutment vosita sifatida	Elektron rekrutment ishtirolchilar o‘rtasidagi aloqani ta’minlab beradi.
7	Elektron rekrutment vakolat sifatida	Elektron rekrutment umumjamoa tashkilotlari va kompaniya tashkilotlar nomidan amalga oshiriladi.

Ba’zi tashkilot va korxonalar noan’anaviy usullardan ham keng foydalanadilar.Masalan quyida keltirilgan rekruting yo‘nalishlari:

Headhunting bu -yuqori malakali, tajribali va ko ‘pincha allaqachon boshqa tashkilotda ishlayotgan mutaxassislarni maqsadli tarzda toppish va ularni yangi ishga jalb qilish jarayonidir.Bu usul odatiy rekrutingdan farqli ravishda passiv . nomzodlar (ya’ni ish qidirmayotgan,lekin kuchli mutaxassislar) bilan ishlashga asoslanadi.Hedxanting asosan yuqori lavozimlar (top-menejerlar, direktorlar, expertlar) uchun qo ‘llaniladi. Bu jarayon strategik yollash usuli bo ‘lib, kompaniya uchun muhim kadrlarni aniqlash va jalb qilishga qaratilgan.

Executive Search- bu mehnat bozorida juda kamyob bo ‘lgan,top-menejerlar yoki kuchli mutaxassis xodimlarni qidirish hisoblanadi.Bu turga kiruvchi xodimlar ham juda noyob hisoblanishadi,ularni katta maosh evaziga og ‘dirib olish ham ba’zan juda qiyin kechishi mumkin.Chunki ular ishda ish joyining har bir detaliga ham e;tibor qaratadi ,birgina maoshning yuqoriligi uni on’dirib olishga kamlik qilishi mumkin.

Kadrlarni jalb qilishning passiv uslublaridan yana biri, o‘z xizmatini taklif etuvchilarni kutishdir. Buning uchun maqsadli tadbirlarni amalga oshirish shart emas. Bu uslubning salbiy tomoni shundaki, o‘z xizmatini taklif etuvchilar ko‘p hollarda korxona talablariga javob bermasligi yoki mutaxassis sifatida darajasi past bo‘lishi mumkin [3].

Aynan yuqorida keltirilgan usullar jahon amaliyotida keng ko ‘lamda qo ‘llanilib kelinmoqda.Misol uchun,AQSHda katta katta korxona va korporatsiyalar o ‘z xodimlari yuqoridagi usullar yordamida topgandir.

Jadval muallif o ‘rgangan ma’lumotlar asosida tayyorlandi

Bulardan tashqari korxonalar bugungi kunda xodimlarni saralashda quydagi vositalardan keng foydalanmoqda:

- Istiqbolli tahlil(predictive analytics)-nomzodlarning kelajakdagi samaradorligini prognoz qilish.
- Mashinali o ‘rganish (machine learning)-inson omilisiz ma’lumotlarni tahlil qilish.
- Sun’iy intellekt(AI)-nomzodlarni avtomatik saralash va muloqot qilish jarayonlarini optimallashtirish.

Albatta yuqoridagi vositalar korxona kelajagi va ravnaqi uchun juda katta foyda keltiruvchi vositalar hisoblanadi.Oldindan kelajakni prognoz qilish va shunga ko‘ra reja ishlab chiqish,shuningdek barcha ma’lumotlar va tahliliy masalalarni inson omilisiz kompyuter texnologiyalari yordamida tahlil qilish imkonini bermoqda.

Asosiysi sun’iy intellekt yordamida xodimlarni saralash va ular bilan muloqot qilish zamonaviy dunyoning eng katta yutun’i bo‘lib qolmoqda.

Rekrutment va xodimlarni tanlash agentliklari doimiy rivojlanishda davom etib istiqbolda ular bundanda rivojlanish va xodimlarni izlash va yollash texnologiyalarini yanada takomillashtirish uchun rejalar ishlab chiqmoqda.

Xususan zamonaviy bozorda taklif etilayotgan xizmatlar va imkoniyatlarni keng doirada o ‘rganib chiqqan **“Deloitte Consulting”** mutaxassislarining ta’kidlashicha, istiqbolda rekrutment tizimini yanada rivojlantirish quydagi trendlar

asosida yuz beradi:

- **HR-branding**-ish beruvchining mehnat bozoridagi o‘rnini belgilab beruvchi shuningdek uning nufuzini oshiruvchi trend hisoblanadi;
- **HR-digital**-rekruting va kadrlarni tanlash agentliklarining faolyatini to‘liq raqamlashtirish va zamonaviy texnika texnalogiyalar bilan boyitishdir ;
- **Design thinking**-nomzodlarni tanlashda ularning tafakkuri,fikrlash qobilyati va qaror qabul qilish kabi xususiyatlarini hisobga olish[4].

Raqamli taraqqiyot bugungi kunda xodimlarning ishga bo‘lgan layoqatini tushurib yubormoqda.Bu aynan turli xil gadjetlarga qaramlik va ijtimoy tarmoqlardagi turli voqea hodisalar insonlarning ,ya’ni xodimlarning ishdan chaln’ishiga sabab bo‘lmoqda.

Bu kabi holatlarning oldini olishning zamonaviy usullaridan biri bu “Geymifikatsiya” usuli hisoblanadi.Geymifikatsiya – bu o ‘yin uchun xos bo ‘lgan usullarni foydalanuvchilar va iste’molchilarni jalb qilish uchun,ularning amaliy vazifalarini hal etishga jalb qilinganligini oshirish.Bu usul nomzodlarni saralashda ham ishga yollash jarayonida ham ishlash jarayonida ham o ‘ta muhim hisoblanadi.

Ishga nomzodlarni saralash jarayonida aynan turli xildagi o‘yinlardan foydalanish nomzodning ichki kompetensiyalarini shuningdek ichki his tuyg ‘ulari va qobilyatlarini oshkor qilishga sababchi bo ‘ladi.Bu o‘z navbatida rekruter uchun ham foydali hisoblanib,o‘z ishining samaradorligini yanada oshirishga xizmat qiladi.Va bu holat kelajakda korxonada bu xodimga qanday vazifalar yuklatilishiga ham zamin yaratib beradi.Bu usul xodimlarda o‘zgacha iqtidorlarni kashf etadi va korxona faolyatiga ham yangilik kiritilishiga turtki bo‘luvchi omil sifatida qaraladi.

Shuningdek ish jarayonida geymifikatsiyadan foydalanish ishchilarning ishga bo‘lgan qiziqishini yanada orttiradi,va qo‘shimcha mativatsiya hosil qiladi.Aynan o‘yinlar davomida turli xildagi rag‘bat kartochkalaridan foydalanish xodimlar o‘rtasidagi sog‘lom raqobatni ta’minlashga xizmat qiluvchi vosita bo‘lib hisoblanadi.

Xulosa va takliflar. Xulosa qilib shuni ta’kidlash lozimki,bugungi innovatsion taraqqiyot davrida mehnat bozorida yaxshi va malakali ishchi xodimlarni aniqlash uchun zaruriy bilimlarga ega bo ‘lish barcha xodimlarni topuvchi va ishga yollovchi tashkilot xodimlarining asosiy vazifasi hisoblanadi.

Albatta eng yangi texnologiyallardan samarali foydalanish hamda nomzodlarni tanlash va ishga joylashda yangi yo‘nalishdan samarali foydalana olishi zarur.

Masalan **AI algoritmlarini** chuqur o‘rganishlik, CV va malaka ma’lumotlarini tez tahlil qiladi.Shuningdek **data -analitika** ko ‘nikmalariga ega bo ‘lishlik bevosita ishga yollash strategiyalarini optimallashtirish imkonini yaratadi.

Media -savodxonlik darajasini oshirish ham muhim ahamiyatga ega.Chunki hozirgi shiddat bilan o‘zgarib borayotgan dunyoda yangiliklar bilan ishlash va ularni jamiyatga tatbiq eta olish dolzarb bo‘lib bormoqda.Mehnat bozorida ham hozirgi paytda media-savodxonligi kuchli bo‘lgan kadrlar ko‘payib bormoqda.Aynan ular bilan ishlash uchun bu kabi ko‘nikmalarga ega bo‘lish foydadan holi emas albatta.

Innovatsion texnologiyalar davrida yashar ekanmiz biz barubir undan

bahramand bo‘lmon’imiz va yangi innovatsiyalar yaratishga intilmon’imiz zarurdir.Xususan HR sohasida kadrlar bilan ishlashda ularni izlash va ishga yollashda bugungi jamiyat taraqqiyoti yutuqlaridan keng va samarali foydalanish bilan birga uning rivojiga o‘z hissamizni qo‘shishimiz kerak.

HR tizimi bugungi kunda dunyoda yoyilib o‘z o‘rniga ega bo‘lgan va rivojlanish pozitsiyasida bo‘lgan yo‘nalishlardan biri desak mubolan’a bo‘lmaydi.Xodimlarni izlash va ishga yollash ham bu tizimning bir bo‘n’inidir.Aynan buning uchun zamonaviy usullarni qo‘llash shart va zarur.Masalan,**AI tizimini** yanada takomillashtirish ya’ni unda faqat suhbat va muloqot emas balki bahsli munozarali shuningdek tahliliy masalar yuzasidan ham suhbatlarni tashkil etish.

Onlayn platformalar yaratish yoki yaratilgan onlayn platformalarga ba’zi turdagi testlarni qo‘shish masalan **“Ayzenk”ning “Individual -tipologik xususiyatlarni aniqlash testi”** kabi testlarni qo‘shish albatta xodimni ko‘rmay turib uning xarakteri qanday ekanligini aniqlash imkonini beradi.

Ayzenk temperament testi – temperament turini (xolerik, sangvinik, flegmatik, melanxolik) aniqlaydi. Kettelning 16PF testi – shaxs qirralari va qobiliyatga ta’sir qiluvchi individual xususiyatlarni o‘lchaydi. Xotira testlari (raqamlar ketma-ketligini eslab qolish). Diqqat testlari (Burdon testi, Schulte jadvallari). Tafakkur va idrok mashqlari. O‘qituvchi yoki psixolog esa bolaning faoliyatini kuzatib, uning qiziqishlari, tezroq fanlarni o‘rganishi, ijodiy yondashuvi orqali qobiliyat darajasini baholaydi [5].

Va qo‘shimcha sifatida aytishimiz mumkinki, rekrutment yoki HR menejerining ish smaradorligi oshirish uchun,rezyume qabul qilish, intervyu,testlar,onboarding va xodim monitoringini bitta platformaga joylashtirish ham mumkin.

Shuningdek korxona va tashkilotlarga ishga olish uchun saralangan bir necha nomzodlar o‘rtasida ularni bir joyga yin’ib intellektual testlar va tezkor savol-javoblar o‘tkazish kerak.Nega? nima uchun?

Chunki hozirda hamma, saralangan nomzod xodimlar orasidan bitta xodimni olish uchun ulardan alohida intervyu,alohida ma’lumot va alohida testlar oladi.Ammo o ‘sha saralangan nomzodlarni bir joyga to‘plab ularni munozaraga va muommoli vaziyatga jalb qilgan holda ularning aynan qaysi yaxshi qaror qabul qiladi,qaysining javobi muoammoga optimal yechim bo ‘la olishini bilib olishimiz mumkin.Bu sinov turi rahbar lavozimlarga nomzodlarni tanlashda juda qo‘l keladi deb o‘ylayman.

Albatta yuqorida keltirilgan xulosa va takliflarning barchasi agentlik va tashkilot ishchi qidiruvchi xodimlar va korxona rivoji uchun foydali bo‘lishi uchun keltirildi.Resurslardan samarali foydalanish va yuqori natijaga erishish uchun albatta barcha yangi texnalogiyalrni amaliyotda qo ‘llash yoki tajribadan o‘tkazish o‘z foydasini berishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1.O ‘zbekiston Respublikasi “Mehnat Kodeksi”.

2.Tashmatov Sh.U., Ibodov K.M**. Rekrutment.Darslik.**-Samarqand.: SamISI, “STAP-SEL” MCHJ nashriyot-matbaa bo ‘limi, 2022-254 b.

3.Z.Y. XUDOYBERDIYEV (rahbar), K.Z. HOMITOV, A. MURODOV,

L.K. KO‘PAYSINOVA, N.U. ARABOV.© «ILM ZIYO» nashriyot uyi, 2017-y.
4.Qalandar Abduraxmonov,Sanjar N’oipnazarov.REKRUTMENT.O‘quv qo‘llanma.O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi.”Fan” nahriyoti davlat korxonasi.Toshkent 2021.301b.
5.Talipova Feruza Tayirovna Alfraganus universiteti Psixologiya kafedrasi v.b dotsenti psixologiya fanlari bo‘yicha (PhD).Maqola

Алимова Машхура Тоирхановна – к.э.н. профессор кафедры “Менеджмента” СамИЭС
Мардонов Анис Мунисович - Самаркандский институт экономики и сервиса факультет «Бухгалтерский учёт» студент 2 курса

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ В УЗБЕКИСТАНЕ

Аннотация. *В данной статье рассматриваются особенности системы управления акционерными обществами в Республике Узбекистан и анализируются международные модели корпоративного управления. Исследуется правовое регулирование деятельности акционерных обществ на основе Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», а также анализируется структура органов управления, включающая общее собрание акционеров, наблюдательный совет и исполнительный орган. И приводятся статистические данные о количестве акционерных обществ, доле государственного участия и иностранных инвестиций в их уставных капиталах. Особое внимание уделяется проблемам эффективности корпоративного контроля и возможностям совершенствования системы управления акционерными обществами. Кроме того, проводится сравнительный анализ англо-американской, японской и немецкой моделей корпоративного управления с целью выявления их ключевых особенностей и возможного применения отдельных элементов в национальной практике.*

Ключевые слова: *акционерное общество, модели корпоративного управления, инвестиции, акционеры, менеджеры, директоры.*

Abstract. *This article examines the specifics of the joint-stock company governance system in the Republic of Uzbekistan and analyzes international corporate governance models. It examines the legal regulation of joint-stock companies based on the Law of the Republic of Uzbekistan "On Joint-Stock Companies and the Protection of Shareholder Rights" and analyzes the structure of their governing bodies, including the general meeting of shareholders, the supervisory board, and the executive body. Statistical data on the number of joint-stock companies, the share of state participation, and foreign investment in their authorized capital are also provided. Particular attention is paid to the effectiveness of corporate control and opportunities for improving the governance system of joint-stock companies. Furthermore, a comparative analysis of the Anglo-American, Japanese, and German corporate governance models is*

conducted to identify their key features and the potential application of individual elements in national practice.

Key words: *joint-stock company, corporate governance models, investments, shareholders, managers, directors.*

Акционерное общество (АО) — это организационно-правовая форма компании, которая объединяет капитал нескольких участников для ведения бизнеса и получения прибыли. Контроль за деятельностью АО является ключевым элементом корпоративного управления. Он направлен на обеспечение законности, прозрачности и эффективности работы органов управления, а также защиту прав и законных интересов акционеров. В Узбекистане правовое регулирование данного института осуществляется на основе Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» № 223-I от 26.04.1996 г. (с изменениями, включая последние поправки от 27.11.2025, вступающие в силу 28.02.2026), обеспечивая права держателей голосующих акций.

На 1 января 2025 года в Узбекистане зарегистрировано 688 акционерных обществ, из которых 261, что составляет 37,9%, имеют долю государства. Об этом свидетельствуют данные Центрального депозитария ценных бумаг Узбекистана. Общий объём государственной доли равен 171,6 трлн сумов, что составляет 79,9% всех уставных фондов. Основная часть государственной собственности сосредоточена в Министерстве экономики и финансов, которому принадлежит 65,9% этой доли. Следующие по величине доли принадлежат Фонду реконструкции и развития — 25,5%, и Агентству по управлению госактивами — 8,1%. Иностранные инвесторы участвуют в 333 акционерных обществах, что составляет 48,4% от общего числа. Суммарная доля иностранных инвесторов составляет 9,9 трлн сумов, что равняется 4,6% всех уставных фондов. По объёму инвестиций лидируют Венгрия (3,1 трлн сумов), Великобритания (1,9 трлн сумов), Казахстан (1,4 трлн сумов), Турция (583 млрд сумов) и Россия (559 млрд сумов).

Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» устанавливает единую структуру органов управления, состоящую из трех звеньев по образцу немецкая модель (общее собрание акционеров, наблюдательный совет и исполнительный орган). Хотя, в Законе об АО есть норма, которая гласит, что в АО с числом акционеров – владельцев голосующих акций менее тридцати, уставом общества функции наблюдательного совета общества могут возлагаться на общее собрание акционеров. Однако это не рассматривается в качестве отдельной модели, поскольку функции наблюдательного совета сохраняются и в том же объеме должны выполняться общим собранием акционеров. В результате, такая структура может привести к ослаблению контроля над исполнительным органом. Исполнительный орган предлагается сделать исключительно коллегиальным и сделать его ответственным за функции контроля и управления. Состав коллегиального исполнительного органа рекомендуется сформировать из исполнительных и неисполнительных директоров. Исполнительные директора, в силу наличия профессиональной

квалификации по управлению предприятием будут заниматься управлением. Два исполнительных директора будут уполномочены представлять АО перед третьими лицами, совершая юридически обязывающие АО действия. Иначе говоря, руководство повседневной деятельностью будет возложено не на единоличный исполнительный орган, в лице одного директора, а на двух исполнительных директора. Это потребует от директоров совместной координации действий, что в итоге позволит обеспечить рациональность и разумность совершаемых ими действий. В итоге, заключение договоров либо подписание иных документов будет требовать наличие двух подписей. Неисполнительные же директора, имея независимый статус, должны будут контролировать деятельность исполнительных директоров с точки зрения обеспечения защиты прав и интересов АО и акционеров. Таким образом, при этой упрощенной модели, коллегиальный исполнительный орган будет выступать неким центром, который разрабатывает и реализовывает стратегию развития АО. Данная модель управления даст возможность снизить производительные издержки, прекратить формальное отношение к деятельности наблюдательного совета, повысить качественный уровень деятельности коллегиального органа управления и оперативность деятельности.

Для развивающейся экономики и привлечения инвестиций нужно постепенно приблизится на международные модели управления АО. А самые распространенные модели корпоративного управления в мире считаются англо-американская модель, немецкая модель и японская модель.

Для англо-американской модели характерно наличие индивидуальных и независимых акционеров, они называются «внешними» акционерами, или аутсайдерами, а также четко разработанная законодательная основа, определяющая права и обязанности основных участников. Основные участники. Здесь три основных участника: менеджеры, директора и акционеры. Они взаимодействуют между собой с помощью так называемого треугольника частного управления. Эта модель, развитая в условиях свободного рынка, предусматривает разделение владения и контроля в большинстве основных корпораций, что очень важно с точки зрения деловой и социальной сферы, то есть инвесторы, внося свои средства и владея предприятием, не поддерживают защитную ответственность за действия корпорации. Они передают функции управления менеджерам и платят им как своим агентам по ведению дел. Интересы акционеров и менеджеров не всегда совпадают. Корпоративное законодательство, действующее в странах, которое учитывает англо-американскую модель управления, разрешает противоречия между различными методами. Самый из них — это избранные акционерами руководители совета, которые становятся их доверенным лицом и начинают выполнять фидуциарные действия[51] честно, то есть действовать в пользу акционеров при включении функций контроля за управлением.

[51] **Фидуциарные действия** (от лат. *fiducia* — доверие) — это сделки или операции, основанные на высоком уровне личного доверия, при которых одна сторона (фидуциар) управляет активами или действует в интересах другой стороны (бенефициара).

Японская система управления является многосторонней и основана на ключевом банке и финансово-промышленной сети, или кейрецу[52]. Основной банк и кейрецу — это два разных, но дополняющих друг друга элемента японской модели. Практически каждая японская компания имеет тесные отношения со своим главным банком. Банк предоставляет корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведение расчетных счетов и консультационные услуги. Банк, как правило, является основным акционером корпорации. Основные участники. Основными участниками японской модели являются: главный банк (основной внутренний акционер); связанная с корпорацией (аффилированная) компания или кейрецу (еще один основной внутренний акционер); правление и правительство. Взаимодействие между участниками направлено на установление деловых контактов, а не на поддержание баланса силой, как в англо-американской модели (см. рис. 2). В этой схеме сплошные четыре прямо представляют собой взаимосвязь интересов четырех основных участников: правительства, управляющих, банка и кейрецу. Прерывистые линии в верхней части демонстрируют отсутствие взаимного интереса у независимых или внешних участников, поскольку они играют незначительную роль. Руководители Большого совета (численность доходит до 50 человек), в него обычно входят только «внутренние» представители. Когда финансовое положение компании ухудшается, акционеры, владеющие контрольным пакетом акций, посылают своих представителей в совет директоров.

Немецкая модель управления акционерными обществами отличается от англо-американской и японской. Хотя некоторое сходство с японской моделью все-таки существует. Банки являются долгосрочными акционерами зарубежных корпораций, и их представители избираются в советы директоров. Однако в отличие от японской модели представительство банков в совете постоянно сохраняются три основных особенности, которые выделяют немецкую модель. Во-первых, эта модель предусматривает двухпалатный совет, состоящий из исполнительного совета (чиновники корпорации, то есть внутренних членов) и наблюдательного совета (представителей рабочих, служащих компаний и акционеров). Палаты абсолютно разделены: никто не может одновременно быть председателем правления и наблюдательным советом. Во-вторых, заседания наблюдательного совета установлены законом и не могут быть изменены акционерами. В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, законодательно установлены ограничения на права акционеров в частичном голосовании, то есть ограничивается количество голосов, которые акционер имеет на собрании и которые могут не совпасть с количеством акций, находящихся в его собственности. Большинство европейских корпораций предпочитают банковское финансирование акционерному, поэтому капитализация фондового рынка невелика по

[52] Многие японские корпорации имеют крепкие финансовые связи с сетевыми связями с этими компаниями; такие сети характеризуются общим заемным и акционерным капиталом, торговыми товарами и услугами и неформальными деловыми контактами и называются **кейрецу**

сравнению с потенциалом экономики. Доля соответствующих акционеров в Германии низка, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны. Поэтому неудивительно, что структура управления акционерным обществом сдвинулась в сторону контактов между ключевыми участниками: банками и корпорациями. Система в какой-то степени противоречива в отношении к привлечению акционеров: с одной стороны она позволяет им выносить предложения, с другой — дает компании возможность налагать ограничения на право их голоса.

Заключение. Исходя из системы управления акционерными обществами и международных моделей корпоративного управления, можно сделать следующий вывод о мерах, необходимых для Республики Узбекистан с целью повышения инвестиционной привлекательности акционерных обществ. Важным фактором привлечения инвестиций также является дальнейшее развитие фондового рынка, повышение уровня раскрытия информации, внедрение международных стандартов финансовой отчетности и совершенствование механизмов защиты прав миноритарных акционеров. Усиление роли корпоративного управления и внедрение передовой международной практики позволит акционерным обществам Узбекистана повысить свою конкурентоспособность, выйти на международные рынки капитала и привлечь долгосрочные инвестиции. Особое значение имеет развитие института независимых и неисполнительных директоров, которые должны обеспечивать объективный контроль за деятельностью исполнительных органов и защищать интересы акционеров.

Использованные источники

1) Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» № 223-I от 26.04.1996 г. (с изменениями, включая последние поправки от 27.11.2025, вступающие в силу 28.02.2026).

2) https://www.uzdaily.uz/ru/v-uzbekistane-zaregistrirovano-688-aktsionernykh-obshchestv/

3) Камалов М.М. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН // Право и управление. 2021. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-korporativnogo-upravleniya-v-aktsionernyh-obschestvah-respubliki-uzbekistan

4) Бекботова Л.А. Анализ мировых моделей управления акционерными обществами // Экономический анализ: теория и практика. 2002. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovyh-modeley-upravleniya-aktsionernymi-obschestvami

Алимова Машхура Тоирхановна – к.э.н. профессор кафедры “Менеджмента” СамИЭС
Найимов Шохрух Каримович - Самаркандский институт экономики и сервиса факультет «Бухгалтерский учёт» студент 2 курса

ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ

Аннотация. *В статье рассматривается порядок определения коэффициента финансовой независимости предприятия как одного из основных показателей финансовой устойчивости. Представлена методика расчета данного показателя на основе данных бухгалтерского баланса, а также анализ его экономического содержания и нормативных значений. Особое внимание уделяется роли коэффициента финансовой независимости в системе финансового анализа и управленческих решений. Результаты исследования показывают, что данный показатель позволяет определить степень зависимости предприятия от заемных средств и оценить его финансовую устойчивость.*

Ключевые слова: *коэффициент финансовой независимости, финансовая устойчивость, собственный капитал, активы предприятия, финансовый анализ, бухгалтерский баланс.*

Annotation. *The article examines the procedure for determining the financial independence ratio of an enterprise as one of the key indicators of financial stability. The methodology for calculating this indicator based on balance sheet data is presented, along with an analysis of its economic meaning and normative values. Particular attention is paid to the role of the financial independence ratio in financial analysis and managerial decision-making. The results show that this indicator helps determine the degree of dependence of an enterprise on borrowed funds and evaluate its financial stability.*

Keywords: *financial independence ratio, financial stability, equity capital, enterprise assets, financial analysis, balance sheet.*

Annotatsiya. *Ushbu maqolada korxonaning moliyaviy mustaqillik koeffitsientini aniqlash tartibi moliyaviy barqarorlikning muhim ko‘rsatkichlaridan biri sifatida ko‘rib chiqiladi. Ko‘rsatkichni buxgalteriya balansi ma’lumotlari asosida hisoblash usullari, iqtisodiy mazmuni va me’yoriy qiymatlari tahlil qilinadi. Shuningdek, moliyaviy mustaqillik koeffitsientining moliyaviy tahlil va boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi ahamiyati yoritiladi. Tadqiqot natijalari ushbu ko‘rsatkich korxonaning qarz mablag‘lariga qanchalik bog‘liqligini aniqlashga yordam berishini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *moliyaviy mustaqillik koeffitsienti, moliyaviy barqarorlik, o‘z kapitali, korxona aktivlari, moliyaviy tahlil, buxgalteriya balansi.*

Введение. Финансовая устойчивость предприятия является одним из ключевых условий его эффективного функционирования и развития в условиях современной рыночной экономики. В процессе хозяйственной деятельности предприятия сталкиваются с необходимостью обеспечения стабильности финансовых ресурсов, поддержания платежеспособности и

минимизации финансовых рисков. Одним из важнейших инструментов оценки финансового состояния организации является анализ структуры капитала предприятия, который позволяет определить соотношение собственных и заемных источников финансирования.

Особое место в системе показателей финансовой устойчивости занимает коэффициент финансовой независимости. Данный показатель широко используется в финансовом анализе для оценки степени самостоятельности предприятия в формировании своих активов. Он отражает долю собственного капитала в общей сумме источников финансирования и показывает уровень зависимости предприятия от внешних кредиторов и инвесторов. Чем выше значение данного коэффициента, тем более устойчивым считается финансовое положение предприятия.

В условиях современной экономики предприятия часто привлекают заемные средства для финансирования своей деятельности. Использование кредитов и займов может способствовать расширению производства, внедрению новых технологий и увеличению прибыли. Однако чрезмерная зависимость от заемного капитала может привести к повышению финансовых рисков и снижению устойчивости предприятия. Поэтому анализ коэффициента финансовой независимости позволяет определить оптимальное соотношение между собственными и заемными источниками финансирования.

Коэффициент финансовой независимости играет важную роль не только для внутренних пользователей информации, но и для внешних заинтересованных сторон. Руководство предприятия использует данный показатель для принятия управленческих решений, связанных с финансированием деятельности, планированием инвестиций и управлением финансовыми ресурсами. Инвесторы и кредиторы, в свою очередь, оценивают уровень финансовой независимости предприятия при принятии решений о вложении средств или предоставлении кредитов.

Актуальность исследования данного показателя обусловлена тем, что в современных условиях усиливается необходимость эффективного управления финансовыми ресурсами предприятий. Экономическая нестабильность, колебания финансовых рынков и усиление конкуренции требуют от организаций повышения уровня финансовой устойчивости и независимости. Именно поэтому анализ коэффициента финансовой независимости становится важной частью системы финансового анализа предприятия.

Методы. Методика определения коэффициента финансовой независимости основана на анализе финансовой отчетности предприятия, прежде всего бухгалтерского баланса. Данный показатель используется для оценки структуры источников финансирования предприятия и определения степени его зависимости от заемных средств. Для проведения анализа применяются методы финансового анализа, экономических расчетов и сравнительного анализа.

Основным источником информации для расчета коэффициента финансовой независимости является бухгалтерский баланс предприятия. Бухгалтерский баланс представляет собой финансовый документ, который отражает состояние активов, обязательств и собственного капитала организации на определенную дату. Именно на основе данных баланса можно определить структуру капитала предприятия и рассчитать основные показатели финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой независимости рассчитывается путем сопоставления собственного капитала предприятия с общей стоимостью его активов. Формула расчета данного показателя имеет следующий вид:

Коэффициент финансовой независимости = Собственный капитал / Общая сумма активов. Собственный капитал предприятия включает в себя средства, принадлежащие владельцам предприятия. К основным элементам собственного капитала относятся уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, а также нераспределенная прибыль предприятия. Эти средства формируются за счет вкладов собственников и результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Общая сумма активов предприятия представляет собой совокупность всех материальных и нематериальных ресурсов, которыми располагает организация. Активы предприятия делятся на внеоборотные и оборотные. Внеоборотные активы включают основные средства, нематериальные активы и долгосрочные финансовые вложения. Оборотные активы включают запасы, дебиторскую задолженность, денежные средства и другие краткосрочные активы.

В бухгалтерском балансе данные показатели имеют определенные строки, что облегчает процесс расчета коэффициента. В большинстве случаев собственный капитал отражается в разделе «Капитал и резервы», а общая сумма активов соответствует итогу баланса. Таким образом, для определения коэффициента финансовой независимости необходимо разделить сумму собственного капитала на итоговую сумму активов предприятия.

Результат. В результате проведения анализа коэффициента финансовой независимости можно получить важную информацию о финансовом состоянии предприятия и уровне его финансовой устойчивости. Данный показатель позволяет определить, какая часть активов предприятия сформирована за счет собственных средств, а какая — за счет заемных источников финансирования. Это дает возможность оценить степень зависимости предприятия от внешних кредиторов и инвесторов.

Результаты расчета коэффициента финансовой независимости показывают структуру капитала предприятия и позволяют сделать выводы о его финансовой стабильности. Если значение коэффициента находится на высоком уровне, это свидетельствует о том, что предприятие обладает достаточным объемом собственного капитала и может финансировать значительную часть своей деятельности самостоятельно. В таком случае организация считается более устойчивой к финансовым рискам и экономическим изменениям.

В экономической практике принято считать, что оптимальное значение коэффициента финансовой независимости должно составлять не менее 0,5. Это означает, что не менее половины всех активов предприятия должно быть сформировано за счет собственного капитала. Такой уровень показателя указывает на стабильное финансовое положение организации и относительно низкую зависимость от заемных средств.

Если значение коэффициента финансовой независимости находится в пределах от 0,3 до 0,5, это может свидетельствовать о средней степени финансовой устойчивости предприятия. В данной ситуации организация использует как собственные, так и заемные источники финансирования. Такой уровень показателя является достаточно распространенным в практике хозяйственной деятельности, поскольку многие предприятия привлекают заемные средства для развития производства, реализации инвестиционных проектов и расширения деятельности.

Однако если значение коэффициента финансовой независимости ниже 0,3, это может указывать на значительную зависимость предприятия от заемного капитала. В этом случае большая часть активов финансируется за счет кредитов, займов и других обязательств. Такая ситуация может привести к увеличению финансовых рисков, особенно в условиях нестабильной экономической среды или при снижении доходности предприятия.

Для более наглядного понимания результатов анализа можно рассмотреть условный пример расчета коэффициента финансовой независимости. Предположим, что общая сумма активов предприятия составляет 10 000 000 денежных единиц, а собственный капитал равен 6 000 000. В этом случае коэффициент финансовой независимости будет рассчитываться следующим образом:

Кфн = 6 000 000 / 10 000 000 = **0,6**

Полученное значение показывает, что 60% активов предприятия финансируется за счет собственного капитала. Это свидетельствует о достаточно высоком уровне финансовой устойчивости предприятия и его способности выполнять финансовые обязательства перед кредиторами.

Если рассмотреть другой пример, где собственный капитал предприятия составляет 2 000 000 денежных единиц, а общая сумма активов равна 10 000 000, то коэффициент финансовой независимости будет равен:

Кфн = 2 000 000 / 10 000 000 = **0,2**

Обсуждение. Полученные результаты анализа коэффициента финансовой независимости позволяют сделать ряд важных выводов о финансовом состоянии предприятия и эффективности его финансовой политики. Данный показатель играет важную роль в системе финансового анализа, поскольку он отражает структуру капитала организации и степень ее зависимости от заемных источников финансирования.

Одним из главных преимуществ коэффициента финансовой независимости является его простота расчета и доступность необходимой информации. Поскольку все данные для расчета показателя содержатся в бухгалтерском балансе предприятия, данный коэффициент может быть легко

определен как внутренними пользователями финансовой информации, так и внешними заинтересованными сторонами. Это делает его удобным инструментом для проведения финансового анализа и оценки устойчивости предприятия.

Обсуждение результатов исследования показывает, что значение коэффициента финансовой независимости напрямую влияет на уровень финансовой устойчивости предприятия. Чем выше доля собственного капитала в общей структуре источников финансирования, тем более устойчивым считается предприятие. Высокий уровень собственного капитала позволяет организации легче справляться с финансовыми трудностями, выполнять обязательства перед кредиторами и инвестировать средства в развитие своей деятельности.

Однако следует отметить, что чрезмерно высокий уровень коэффициента финансовой независимости не всегда является положительным фактором. Если предприятие полностью или преимущественно финансирует свою деятельность только за счет собственных средств, это может свидетельствовать о недостаточном использовании заемных ресурсов. В некоторых случаях привлечение заемного капитала может быть экономически целесообразным, поскольку позволяет ускорить развитие предприятия, расширить производство и повысить уровень прибыли.

Таким образом, при анализе коэффициента финансовой независимости необходимо учитывать баланс между собственными и заемными источниками финансирования. Оптимальная структура капитала должна обеспечивать достаточную финансовую устойчивость предприятия и одновременно создавать условия для его дальнейшего развития. В этом контексте важную роль играет финансовая стратегия предприятия, направленная на эффективное управление финансовыми ресурсами.

Заключение. В современных условиях развития рыночной экономики важное значение приобретает анализ финансового состояния предприятия. Одним из основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость организации, является коэффициент финансовой независимости. Данный показатель отражает долю собственного капитала в общей структуре источников финансирования и позволяет определить степень зависимости предприятия от заемных средств.

В ходе проведенного исследования было установлено, что коэффициент финансовой независимости является важным инструментом финансового анализа. Он позволяет оценить структуру капитала предприятия, выявить уровень его финансовой устойчивости и определить способность организации самостоятельно финансировать свою деятельность. Чем выше значение данного коэффициента, тем более стабильным и надежным считается финансовое положение предприятия.

В статье была рассмотрена методика расчета коэффициента финансовой независимости на основе данных бухгалтерского баланса. Было установлено, что для определения данного показателя необходимо соотнести величину

собственного капитала предприятия с общей суммой его активов. Полученное значение позволяет определить долю активов, сформированных за счет собственных источников финансирования.

Результаты анализа показали, что оптимальное значение коэффициента финансовой независимости должно быть не ниже 0,5. Это означает, что не менее половины активов предприятия должно финансироваться за счет собственного капитала. Такой уровень показателя свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия и относительно низкой зависимости от заемных источников финансирования.

Список использованной литературы

1. Савицкая Г.В. **Анализ хозяйственной деятельности предприятия**. – Минск: Новое знание, 2019.

2. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. **Финансовый анализ**. – Москва: ИНФРА-М, 2020.

3. Ковалев В.В. **Финансовый анализ: методы и процедуры**. – Москва: Финансы и статистика, 2018.

4. Бланк И.А. **Финансовый менеджмент**. – Киев: Ника-Центр, 2017.

5. Бочаров В.В. **Финансовый анализ**. – Санкт-Петербург: Питер, 2019.

6. Республика Узбекистан. **Закон «О бухгалтерском учете»**.

7. Национальные стандарты бухгалтерского учета Республики Узбекистан.

8. Ибрагимов А.А. **Финансовый анализ предприятия**. – Ташкент: Экономика, 2021.

9. Абдуллаев Й. **Корхона молияси ва молиявий таҳлил**. – Тошкент: Иқтисодиёт, 2020.

Xusenova Mexrangiz - Toshkent shahridagi Vestminster xalqaro universiteti tayanch doktoranti. **e-mail:** mex.xusenova@wiut.uz +998904472550

MEHMONXONA SANOATIDA ESG (ATROF-MUHIT, JAMIYAT VA BOSHQARUV) TAMOYILLARINI INTEGRATSIYA QILISH: MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR

Annotation: *This article examines the current state of ESG adoption in hotel industry, the impact of national policies, and the benefits of implementing ESG strategies. Also it highlights global best practices and the financial advantages of ESG compliance. The study also presents an analysis of ESG implementation challenges and provides recommendations for enhancing sustainability in Uzbekistan's hospitality sector.*

Keywords: *ESG, hospitality industry, ssustainable tourism, Green hotels.*

Annotatsiya: *Ushbu maqolada mehmonxona sanoatida ESG tamoyillarini joriy etishning hozirgi holati, milliy siyosatning ta'siri hamda ESG strategiyalarini amalga oshirishning afzalliklari tahlil qilinadi. Shuningdek, unda global ilg'or tajribalar va ESG talablariga rioya qilishning moliyaviy ustunliklari yoritilgan. Tadqiqotda ESGni joriy etish bilan bog'liq muammolar tahlil qilinib, O'zbekiston mehmondo'stlik sohasida barqarorlikni oshirish bo'yicha tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *ESG, mehmondo‘stlik sanoati, barqaror turizm, yashil mehmonxonalar.*

Аннотация: *В данной статье анализируется текущее состояние внедрения принципов ESG в гостиничной индустрии, влияние национальной политики, а также преимущества реализации ESG-стратегий. Кроме того, освещаются мировые передовые практики и финансовые преимущества соблюдения требований ESG. В исследовании также проводится анализ проблем, связанных с внедрением ESG, и предлагаются рекомендации по повышению устойчивости сектора гостеприимства в Узбекистане.*

Ключевые слова: *ESG, индустрия гостеприимства, устойчивый туризм, экологичные отели.*

Bugungi kunda mehmonxona sanoati turistlar oqimi hisobiga tezlik bilan rivojlanib bormoqda. Bundan kelib chiqqan holda mehmonxonalarning tabiiy resurslardan oqilona foydalanishi, chiqindilarni nazorat qilishi va kamaytirishi, xodimlariga o‘suvchi va adolatli ish joylarini yaratishi kabi masalalar chuqur ilmiy va tizimli tahlillar olib borilmoqda. Atrof-muhit, Ijtimoiy va Korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillarini normativ-huquqiy tizimga faol integratsiya qilishni boshladi, bunda asosiy e’tibor mehmondo‘stlik va mehmonxona sektorida barqarorlikni rivojlantirishga qaratilgan. O‘zbekistonda ham bu sohada bir nechta islohitlar amalga oshirilmoqda, xususan so‘nggi yillarda Atrof-muhit, Ijtimoiy va Korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillarini normativ-huquqiy bazaga faol integratsiya qilishni boshladi, bunda asosiy e’tibor mehmondo‘stlik va mehmonxona sektorida barqarorlikni rivojlantirishga qaratilgan. Ekologik barqaror faoliyatlar uchun standartlashtirilgan mezonlarni belgilash maqsadida milliy “Yashil taksonomiya” ishlab chiqmoqda (OECD, 2023). Ushbu tashabbus investitsiyalarni yashil loyihalarga yo‘naltirish orqali mamlakatning “yashil iqtisodiyot”ga o‘tishini qo‘llab-quvvatlashga xizmat qiladi. 2024-yilda PwC tomonidan o‘tkazilgan so‘rovnomaga ko‘ra, O‘zbekistondagi bizneslarning 50 foizi kelgusi uch yil ichida ESG biznesga sezilarli ta’sir ko‘rsatishini ta’kidlashmoqda (PwC Uzbekistan, 2024). Bu esa turizm va mehmondo‘stlik sohasidagi kompaniyalarni ESG tamoyillarini o‘z faoliyatlariga integratsiya qilishga undamoqda.

Turizm sanoatida barqarorlikni oshirish bo‘yicha quyidagi choralar ko‘rilmoqda:

- ekologik talablarni kuchaytirish
- chiqindilarni boshqarishni yaxshilash
- suvni tejash
- yashil mehmonxonalar va qayta tiklanuvchi energiya infratuzilmasiga investitsiyalar

O‘zbekistonda 2019-yilda yangi tahrirda qabul qilingan “Turizm to‘g‘risida”gi qonunning bir necha moddalari ESG tamoyillariga bilvosita mos keladi. Xususan, ekologik yo‘nalishda:

- 4-modda: barqaror turizm rivoji
- 10-modda: ekoturizm va tabiiy ob’ektlarni himoya qilish
- 25-modda: chiqindi, energiya va ekologik infratuzilma

ijtimoiy yo‘nalishda:

- 7-modda: mahalliy aholi bandligi
- 13-modda: nogironlar uchun turizm
- 18-modda: xodimlar malakasi va mehnat etikasi

boshqaruv (Governance)da:

- 6-modda: davlat siyosati
- 20-modda: litsenziyalash
- 30-modda: xorijiy investitsiyalar

Kompaniyalar, xususan mehmonxonalarning ham barqaror o‘sishlik darajasi nafaqat moliyaviy natijalar bilan, balki ESG ko‘rsatkichlari bo‘yicha ham baholanmoqda (Back, 2024).

ESG tushunchasi ilk bor 2004-yilda **Global Compact** hisobotida kiritilgan.

CSR (Korporativ ijtimoiy mas’uliyat) esa ESGning asosiy ildizi bo‘lib, 1950-yillardan rivojlangan (Bowen, 2023).

Tadqiqotlarga ko‘ra:

- ESG reytinglari kompaniya moliyaviy natijalarini yaxshilaydi
- ESG kompaniyalari raqobatbardosh bo‘ladi
- marketing va brend kuchayadi

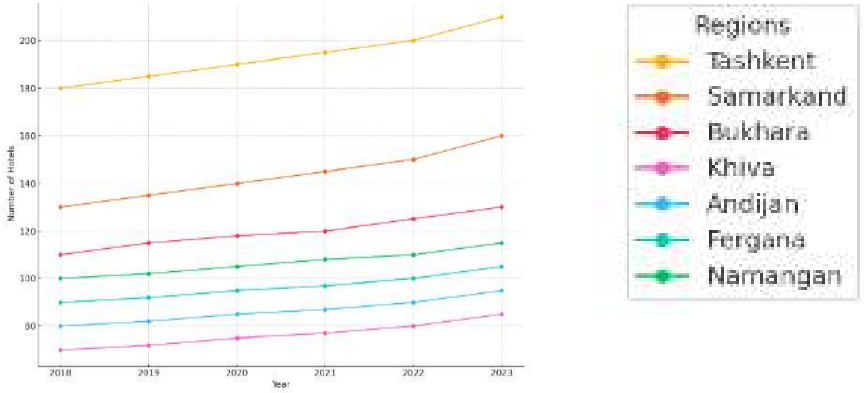
2023-yil iyul oyida O‘zbekiston davlat standartlashtirish agentligi tomonidan O‘z DSt 3220:2023 “Turistik xizmatlar. Joylashtirish vositalari. Umumiy talablar” davlat standarti qabul qilindi (O‘zbekiston Respublikasi davlat standarti, 2023). Mazkur standart 2023-yil noyabr oyidan kuchga kirib, joylashtirish vositalariga qo‘yiladigan keng qamrovli talablarni belgilaydi. U bino va inshootlar talablari, texnik jihozlanish, xonalar qulayliklari, gigiyena me’yorlari hamda xodimlarni tayyorlash masalalarini o‘z ichiga oladi. Standartni ishlab chiqishda yirik mehmonxona tarmoqlari va turli davlat vazirliklari bilan hamkorlik qilingan bo‘lib, bu uning xalqaro ilg‘or tajribalar bilan uyg‘unligini ta’minlaydi. Mazkur tashabbuslar, ayniqsa mehmondo‘stlik sohasida barqaror rivojlanishni ta’minlash nuqtai nazaridan O‘zbekistonning ESG tamoyillarini normativ-huquqiy tizim va amaliy faoliyatga integratsiya qilishga bo‘lgan qat’iy intilishini aks ettiradi.

Hozirda kompaniyalarning, jumladan mehmonxonalarning rivojlanganlik darajasi nafaqat ularning moliyaviy natijalari bilan, balki atrof-muhit, ijtimoiy va korporativ boshqaruv (ESG) amaliyotlari asosida ham baholanmoqda (Back, 2024).

ESG kompaniyaning barqaror rivojlanishga qo‘shayotgan uzoq muddatli ta’siri, etik faoliyati va mas’uliyatli boshqaruv darajasini baholash uchun xizmat qiluvchi muhim konseptual asos hisoblanadi. Investorlar, iste’molchilar va tartibga soluvchi organlar tomonidan barqaror amaliyotlarni joriy etish bo‘yicha bosim ortib borayotgan bir sharoitda, ESG korporativ strategiyaning ajralmas qismiga aylanmoqda. ESGning ekologik (Environmental) komponenti korxonalarning tabiiy resurslar bilan o‘zaro aloqasi va iqlim o‘zgarishiga qarshi kurashishdagi sa’y-harakatlarini tahlil qiladi. Bunga karbon chiqindilarini kamaytirish, chiqindilarni boshqarish va resurslardan barqaror foydalanish kiradi. Ijtimoiy (Social) komponent kompaniyaning xodimlar, mijozlar va faoliyat yuritayotgan jamiyat bilan munosabatlariga e’tibor qaratadi. Bu adolatli mehnat sharoitlari,

xilma-xillik va ijtimoiy mas’uliyatni ta’minlashni o‘z ichiga oladi. Boshqaruv (Governance) komponenti esa kompaniya rahbariyati, etik qaror qabul qilish jarayonlari, shaffoflik darajasi va korporativ qonunchilikka rioya etilishini baholaydi. ESG tushunchasi ilk bor 2004-yilda “The Global Compact” hisobotida rasman ilgari surilgan (The Global Compact, 2004).

Mehmonxona sanoati turizm sohasidagi asosiy xizmat turlaridan biri hisoblanadi, chunki u turizm sanoati daromadining 50–60 foizini tashkil etadi. World Tourism Organization ma’lumotlariga ko‘ra, joylashtirish, oziq-ovqat va ichimliklar, ko‘ngilochar xizmatlar, savdo va boshqa xizmatlar hamda mahsulotlarni o‘z ichiga olgan turizm xizmatlari 2024-yilda rekord darajada — 1,9 trillion AQSh dollari miqdorida daromad keltirgan. Bu ko‘rsatkich pandemiyadan oldingi 2019-yildagi 1,481 trillion AQSh dollariga nisbatan qariyb 3 foizga yuqori hisoblanadi (UNWTO highlights, 2023). So‘nggi yillarda O‘zbekiston mehmonxona sanoati ham jadal sur’atlarda rivojlanmoqda, xususan mehmonxonalar va xonalar soni sezilarli darajada oshdi. Ayniqsa, Tashkent, Samarkand va Bukhara shaharlarida bu o‘sish yaqqol kuzatilmoqda. 2018-yilda O‘zbekistonda jami mehmonxonalar soni 916 tani tashkil etgan bo‘lsa, 2023-yilga kelib bu ko‘rsatkich 1 387 taga yetdi va o‘sish tendensiyasi davom etmoqda (O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi, 2021). 2023-yil holatiga ko‘ra, eng ko‘p mehmonxonalar mos ravishda Toshkentda — 210 ta, Samarqandda — 160 ta va Buxoroda — 125 tani tashkil etadi (1-rasm).



1-rasm. O‘zbekistonda hududlar kesimida mehmonxonalar sonining o‘sishi (2018–2023)*

*Muallif tomonidan O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi ma’lumotlari asosida tuzilgan.

O‘zbekistonda mehmondo‘stlik sanoatiga ESG tamoyillarini integratsiya qilish ham muhim muammolarni, ham katta imkoniyatlarni yuzaga keltiradi. Normativ-huquqiy bo‘shliqlar, moliyaviy cheklovlar va xabardorlikning past darajasi ESGni keng joriy etishga to‘sqinlik qilayotgan bo‘lsa-da, global miqyosda barqarorlikka bo‘lgan e’tiborning ortib borayotgani mamlakat mehmonxona sektorini xalqaro ilg‘or tajribalar bilan uyg‘unlashtirish zaruratini kuchaytirmoqda.

Davlat tashabbuslari, jumladan “Yashil taksonomiya”ni ishlab chiqish va barqarorlikka oid yangilangan me’yoriy hujjatlar O‘zbekistonning ekologik mas’uliyatli turizm sanoatini rivojlantirishga bo‘lgan qat’iy intilishini aks ettiradi.

Biroq ushbu tashabbuslarni samarali amalga oshirish va nazorat qilish uchun qo‘shimcha choralar zarur. Davlat-xususiy sheriklikni mustahkamlash, moliyaviy rag‘batlantirish mexanizmlarini joriy etish hamda ESG bo‘yicha ta’limni rivojlantirish transformatsiyani jadallashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy nuqtai nazardan, ESG strategiyalarini joriy etgan mehmonxonalar uzoq muddatli foyda olish imkoniyatiga ega bo‘ladi, jumladan xarajatlarni kamaytirish, investorlar qiziqishini oshirish va brend obro‘sini mustahkamlash. Ekologik mas’uliyatli mehmonxonalar, shuningdek, turar joy tanlashda barqarorlikka ustuvor ahamiyat beradigan ekologik ongli sayyohlar segmentini ham jalb qilishi mumkin. Bundan tashqari, ESG talablariga rioya qilish kengroq Barqaror rivojlanish maqsadlariga (SDG) — masalan, iqlim o‘zgarishiga qarshi kurash, mas’uliyatli iste’mol va inklyuziv iqtisodiy o‘sishga — hissa qo‘shadi. ESG tamoyillarini biznes faoliyatiga integratsiya qilish orqali O‘zbekiston mehmonxona sanoati milliy barqaror rivojlanish maqsadlariga erishishda muhim rol o‘ynashi bilan birga, global turizm bozorida raqobatbardoshligini ham saqlab qoladi. Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonda mehmondo‘stlik sohasida ESGni joriy etish hali dastlabki bosqichda bo‘lsa-da, normativ-huquqiy rivojlanishlar, xalqaro hamkorliklar va soha tashabbuslari bilan qo‘llab-quvvatlanayotgan ijobiy dinamika kelgusida barqaror rivojlanish uchun mustahkam asos yaratmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Back, K. J, 2024. ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all. Tourism Management, 105, 104954. https://doi.org/10.1016/j.tour man.2024.104954
2. Bowen, H., 2020. Social Responsibilities of the Businessman. Available online: https://books.google.com/books/about/Social_Responsibilities_of_the_Businessm.html?hl=el&id=ALIPAwAAQBAJ (accessed on 15 February 2025).
3. Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles. Reference number: IWA 48:2024(en), First edition 2024-11 https://www.iso.org/standard/89240.html
4. Lin, M. S., Zhang, H., Luo, Y., & Li, Y., 2024. Environmental, social, and governance (ESG) measurement in the tourism and hospitality industry: Views from a developing country. Journal of Travel & Tourism Marketing, 41(1), 154–168.
5. OECD, 2023. Financing Uzbekistan’s Green Transition: Capital Market Development and Opportunities for Green Bond Issuance, Green Finance and Investment, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/27d2489d-en
6. Passas, I. 2024, . The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. Encyclopedia 2024, 4, 1711–1720. https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112
7. PwC, 2024. ESG in Uzbekistan agenda https://www.pwc.com/kz/en/assets/esg-awareness
8. S&P Global Impact Report, 2020, https://www.spglobal.com/en/who-we-are/corporate-responsibility/impact-report-2020.pdf
9. State Committee on Statistics of the Republic of Uzbekistan, 2021 “O‘zbekistonda Turizm 2018-2021” Toshkent https://lex.uz/uz/docs/-4428097

10. State Standard of the Republic of Uzbekistan, 2023 O‘z DSt 3220:2023. Tourism services. Accommodation facilities. General requirements, Uzbekistan Technical Regulation Agency under the Ministry of Investments, Industry, and Trade of the Republic of Uzbekistan, https://tourquality.uz/upload/iblock/c15/rjl9feo8slp8gr6qd8yolpheo3y1wlbr.pdf
11. The Global Compact, 2004. “Who Cares Wins” United Nations Department of Public Information. 57899—December 2004. https://documents1.worldbank.org/curated/pt/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf
12. UN Tourism, 2024 https://www.unwto.org/tourism-statistics/environmental-social-governance-tourism-technical-information
13. UNTWO highlights, 2023 - https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024
14. United Nations General Assembly, 2015, https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-09/SDG%20Resource%20Document_Targets%20Overview.pdf

Sa’dullayeva Shaxzoda Shamsiddin qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-425 guruh talabasi
Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

KASBIY KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR

Annotatsiya. *Ushbu dissertatsiya kasbiy kompetensiya va unga nisbatan yondashuvlar masalasini o‘rganishga qaratilgan. Kasbiy kompetensiyaning zamonaviy ta’lim tizimidagi ahamiyati, shuningdek, ish beruvchilar va ishchilar o‘rtasidagi munosabatlar va kompetensiya talablarining o‘zaro bog‘liqligi ko‘rsatiladi. Tadqiqotda kasbiy kompetensiyaga ta’sir etuvchi omillar va yondashuvlar, shuningdek, samarali kasbiy tayyorgarlik jarayonini tashkil etishning muhim jihatlari tahlil qilinadi. Ushbu ish kasbiy ta’lim va ishga joylashish jarayonlarida ijobiy o‘zgarishlar yaratish uchun muhim bilim va tavsiyalarni taqdim etadi.*

Kalit so‘zlar: *kasbiy kompetensiya, ta’lim tizimi, ish beruvchilar, yondashuvlar.*

Kirish. Kasbiy kompetensiya zamonaviy jamiyatda muhim ahamiyatga ega. Bugungi kunda ish bozorida raqobat kuchayib bormoqda va bu o‘z navbatida ishchilardan yuqori darajada malaka va ko‘nikmalarni talab qiladi. Shu sababli, kasbiy kompetensiyani o‘rganish, uning asosiy jihatlarini tahlil qilish va uning ta’lim tizimidagi o‘rni haqida bilim olish zaruriyati paydo bo‘lmoqda. Ushbu dissertatsiya kasbiy kompetensiyaning mohiyati va uning shakllanishiga ta’sir etuvchi omillarni o‘rganadi. Shuningdek, kasbiy kompetensiyaga nisbatan yondashuvlar va metodologiyalarni tahlil qilish, kasbiy ta’lim jarayonida qabul qilinishi lozim bo‘lgan strategiyalarni belgilash maqsadida tayyorlangan.

Dissertatsiyaning asosiy maqsadi kasbiy kompetensiyaning zamonaviy talablarga mos kelishini ta’minlash va ta’lim tizimida yangilanishlar kiritishdir.

Asosiy qism.

Kasbiy kompetensiyaning mohiyati. Kasbiy kompetensiya tushunchasi o‘z ichiga malaka, ko‘nikma va ish faoliyatida zarur bo‘lgan bilimlarni oladi. Bu tushuncha ishchilarning o‘z vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun zarur bo‘lgan barcha jihatlarni qamrab oladi. Kasbiy kompetensiyaning shakllanishida ko‘plab omillar ta’sir ko‘rsatadi, jumladan, ta’lim, tajriba, shaxsiy sifatlar va ish sharoitlari. Ta’lim tizimi kasbiy kompetensiyani rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi, chunki malaka va ko‘nikmalarni o‘rganish jarayoni aynan ta’lim muassasalarida amalga oshiriladi. Shu bilan birga, ish beruvchilar tomonidan talab etiladigan kompetensiyalar ham kasbiy ta’lim jarayonini belgilovchi omil hisoblanadi. Ish beruvchilar o‘z xodimlaridan faqat bilim emas, balki ulardan kutayotgan malaka va ko‘nikmalarni ham talab qiladilar. Shuning uchun, kasbiy kompetensiya tushunchasi nafaqat ta’lim jarayonida, balki ishga joylashish va ish faoliyatida ham muhim ahamiyatga ega.

Kasbiy kompetensiyani rivojlantirish yondashuvlari. Kasbiy kompetensiyani rivojlantirishga qaratilgan yondashuvlar bir necha asosiy tamoyillarga asoslanadi. Birinchidan, o‘qitish jarayonida amaliy tajribaga e’tibor berish zarur. O‘quv jarayonida nazariy bilimlar bilan bir qatorda amaliy ko‘nikmalarni ham o‘zlashtirish muhimdir. Ikkinchidan, o‘quvchilarni ish beruvchilar tomonidan belgilangan kompetensiya talablariga tayyorlash uchun kasbiy ta’lim muassasalari va ish beruvchi tashkilotlar o‘rtasida yaqin hamkorlik o‘rnatilishi zarur. Uchinchi tamoyil esa, ta’lim jarayonida innovatsion metod va texnologiyalarni qo‘llashdir. Bu metodlar yordamida o‘quv jarayoni yanada samarali amalga oshirilishi mumkin. Bularning barchasi kasbiy kompetensiyani rivojlantirishga qaratilgan yondashuvlar orqali amalga oshirilishi kerak. Shuningdek, kasbiy ta’lim jarayonida sifat nazorati va baholash tizimini takomillashtirish ham muhim ahamiyatga ega, chunki bu jarayon o‘quvchilarning kompetensiyalarini baholashda yordam beradi.

Xulosa. Ushbu dissertatsiya kasbiy kompetensiya va unga nisbatan yondashuvlarni o‘rganishga bag‘ishlangan bo‘lib, kasbiy kompetensiyaning ta’lim tizimidagi ahamiyatini ta’kidlaydi. Kasbiy kompetensiyaning shakllanishida ta’lim, tajriba va ish sharoitlari kabi omillar muhim rol o‘ynaydi. Shuningdek, ish beruvchilar tomonidan talab etiladigan kompetensiyalar kasbiy ta’lim jarayoniga ta’sir ko‘rsatadi. Kasbiy kompetensiyani rivojlantirishning samarali yondashuvlari o‘quv jarayonida amaliy tajribaga, hamkorlikka va innovatsion metodlarga asoslanadi. Ushbu tadqiqot natijalari kasbiy ta’lim tizimida ijobiy o‘zgarishlar yaratish uchun muhim bilimlar va tavsiyalarni taqdim etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. A. M. Qodirov, Kasbiy ta’lim va kompetensiya, Toshkent, 2020.

2. R. S. Abdurahmonov, Malaka va ko‘nikmalarni rivojlantirish, Samarqand, 2019.

3. L. T. Vohidov, Yoshlar va kasbiy tayyorgarlik, Buxoro, 2021.

4. M. S. Asqarov, Ta’limda innovatsiyalar va kompetensiya, Qaraqalpaq, 2022.
5. F. R. Karimova, Ish beruvchilar va ta’lim muassasalari o‘rtasidagi hamkorlik, Andijon, 2023.

Sa’dullayeva Shaxzoda Shamsiddin qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-425 guruh talabasi
Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotation: *Ushbu maqola o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish yo‘llarini tahlil qiladi. O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy va professional muvaffaqiyat uchun muhimdir. Ushbu tadqiqot, ko‘nikmalarni shakllantirish va ularni amaliyotga tatbiq etish usullarini ko‘rib chiqadi.*

Keywords: *o‘z-o‘zini boshqarish, ko‘nikmalar, rivojlanish, psixologiya.*

O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va harakatlarini nazorat qilish qobiliyatidir. Bu tushuncha, insonning o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan ichki motivatsiya va o‘z-o‘zini nazorat qilish ko‘nikmalarini o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy rivojlanish jarayonida muhim ahamiyatga ega bo‘lib, insonning o‘z potentsialini to‘liq amalga oshirishiga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish, shuningdek, stressni boshqarish, qaror qabul qilish va muammolarni hal qilishda ham ahamiyatlidir. O‘z-o‘zini boshqarishning asosiy nazariyalaridan biri, bandlik nazariyasidir. Ushbu nazariya, shaxsning o‘z maqsadlarini belgilash va ularga erishish jarayonida qanday qilib muvaffaqiyatga erishishini tushuntiradi. Bandlik nazariyasi shuni ta'kidlaydi-ki, shaxsning o‘z maqsadlariga erishishdagi muvaffaqiyati, uning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatiga bog‘liq. Yana bir muhim nazariya - o‘z-o‘zini nazorat qilish nazariyasi. Bu nazariya, shaxsning o‘z harakatlarini boshqarish va o‘z-o‘zini rag‘batlantirish qobiliyatini o‘rganadi. O‘z-o‘zini nazorat qilish, shaxsning o‘z xatti-harakatlarini nazorat qilish, shuningdek, o‘z hissiyotlarini tushunish va boshqarish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. Ushbu nazariya, insonning o‘z-o‘zini boshqarish jarayonida qanday qilib o‘z hissiyotlarini va xarakterini shakllantirishini ko‘rsatadi. O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida, shuningdek, motivatsiya va o‘z-o‘zini rag‘batlantirish muhim rol o‘ynaydi. Motivatsiya, shaxsning o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan ichki kuchdir. O‘z-o‘zini rag‘batlantirish esa, shaxsning o‘z maqsadlariga erishish jarayonida o‘zini qo‘llab-quvvatlash qobiliyatidir. O‘z-o‘zini boshqarish, shuningdek, insonning jamiyatda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun zarur bo‘lgan ijtimoiy ko‘nikmalarni rivojlantirishga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarishning yuqori darajasi, insonning o‘z hayotini boshqarish, stressni engish va ijtimoiy munosabatlarni mustahkamlash qobiliyatini oshiradi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy va ijtimoiy rivojlanishning muhim omili hisoblanadi. O‘z-o‘zini boshqarish,

shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va xatti-harakatlarini nazorat qilish qobiliyatidir. Bu tushuncha, insonning o‘z maqsadlariga erishish, qarorlar qabul qilish va muammolarni hal qilish jarayonlarida muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini boshqarishning ahamiyati shundaki, u insonning shaxsiy va professional muvaffaqiyatini ta'minlaydi, stressni kamaytiradi va ruhiy salomatlikni yaxshilaydi. O‘z-o‘zini boshqarishning bir nechta nazariyalari mavjud bo‘lib, ulardan biri, masalan, Bandura tomonidan ishlab chiqilgan o‘z-o‘zini samarali boshqarish nazariyasidir. Ushbu nazariya, shaxsning o‘z qobiliyatlariga bo‘lgan ishonchini oshirish orqali o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatini rivojlantirishga qaratilgan. Boshqa bir model esa, o‘z-o‘zini boshqarishning ijtimoiy va kognitiv jihatlarini birlashtiradi, bu esa shaxsning o‘zini anglashini va muhit bilan o‘zaro aloqasini yaxshilashga yordam beradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning o‘z hayotini boshqarish, maqsadlariga erishish va psixologik salomatligini saqlash uchun zarur bo‘lgan muhim elementlardir. Ushbu ko‘nikmalar bir necha turga bo‘linadi, ulardan biri vaqtni boshqarishdir. Vaqtni boshqarish ko‘nikmasi shaxsning o‘z faoliyatlarini rejalashtirish, ustuvorliklarni belgilash va vaqtni samarali sarflash qobiliyatini o‘z ichiga oladi. Bunday ko‘nikmalar shaxsga muhim vazifalarni o‘z vaqtida bajarish, shuningdek, stress darajasini kamaytirish imkonini beradi. Vaqtni boshqarishning samarali usullari, masalan, maqsadlarni aniq belgilash va reja tuzish, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini yanada rivojlantiradi.

Stressni boshqarish esa o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining yana bir muhim jihatidir. Stress shaxsning ruhiy va jismoniy salomatligiga salbiy ta'sir ko‘rsatishi mumkin. Stressni boshqarish ko‘nikmalari shaxsga stressli vaziyatlarda o‘zini qanday tutishni, stress sabablari bilan qanday kurashishni o‘rgatadi. Ushbu ko‘nikmalar, masalan, nafas olish texnikalari, meditatsiya va boshqa relaksatsiya usullarini o‘z ichiga oladi. Stressni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish shaxsga o‘z hissiyotlarini nazorat qilish, muammolarni hal qilishda samarali strategiyalarni qo‘llash va umumiy farovonlikni ta'minlash imkonini beradi.

O‘z-o‘zini motivatsiya qilish ko‘nikmasi esa shaxsning o‘z maqsadlariga erishishdagi muhim omillardandir. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish ko‘nikmasi shaxsning ichki motivlaridan kelib chiqadi va bu ko‘nikma shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini, maqsadlariga erishish istagini oshiradi. Bu jarayonda shaxs o‘z muvaffaqiyatlarini tan olishi va ularni rag‘batlantirishi zarur. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish ko‘nikmasi, shuningdek, shaxsga qiyinchiliklarga duch kelganda sabr-toqatli bo‘lishga yordam beradi.

Umuman olganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning hayot sifatini oshirish va muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan muhim jihatlardir. Vaqtni boshqarish, stressni boshqarish va o‘z-o‘zini motivatsiya qilish ko‘nikmalari o‘zaro bog‘liq bo‘lib, bir-birini to‘ldiradi va shaxsning umumiy rivojlanishiga hissa qo‘shadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning ichki resurslarini samarali ishlatishga yordam beruvchi muhim elementlardir. Vaqtni boshqarish ko‘nikmasi, shaxsning o‘z vazifalarini rejalashtirish va ustuvorlik berish imkoniyatini oshiradi, bu esa samaradorlikni ta'minlaydi. Stressni boshqarish esa, stressli vaziyatlarda hissiy barqarorlikni saqlab qolish va muammolarni hal etish qobiliyatini

rivojlantiradi. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish ko‘nikmasi esa, shaxsning maqsadlariga erishish yo‘lida ichki kuch va ishtiyoqni oshirishga yordam beradi. Ushbu ko‘nikmalar birgalikda shaxsning o‘zini boshqarish qobiliyatini kuchaytiradi, natijada u o‘z maqsadlariga erishish jarayonida yanada muvaffaqiyatli bo‘lishini ta'minlaydi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy va professional hayotda muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning o‘z vaqtini samarali boshqarishi, stressni yengish va o‘z-o‘zini motivatsiya qilish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. Vaqtni boshqarish ko‘nikmalari vazifalarni tartibga solish va ustuvorlik berishda yordam beradi, stressni boshqarish esa ruhiy salomatlikni saqlashda muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish esa shaxsning maqsadlariga erishishdagi ichki kuchini oshiradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, shaxsiy va professional hayotda muvaffaqiyatga erishish uchun muhim ahamiyatga ega. Bu ko‘nikmalarni rivojlantirish jarayonida birinchi navbatda maqsad qo‘yish va rejalashtirish metodlari muhim o‘rin tutadi. Maqsadlarni aniq belgilash, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi va uni maqsadlariga erishish yo‘lida motivatsiya qiladi. Maqsadlar SMART (aniq, o‘lchovli, erishish mumkin, real va vaqt bilan bog‘liq) tamoyiliga asosan belgilanishi kerak. Bunday maqsadlar shaxsning diqqatini jamlashga yordam beradi va o‘z-o‘zini boshqarish jarayonini soddalashtiradi.

Rejalashtirish esa maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan qadamlarni belgilashda muhim rol o‘ynaydi. Samarali rejalashtirish, shaxsning vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi. Reja tuzish jarayonida vazifalar ustuvorligini belgilash, resurslarni to‘g‘ri taqsimlash va muammolarni oldindan ko‘rish imkonini beradi. Bu esa, o‘z navbatida, stressni kamaytirishga va vazifalarni o‘z vaqtida bajarishga yordam beradi.

O‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirishda o‘z-o‘zini nazorat qilish ham muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini nazorat qilish, shaxsning his-tuyg‘ularini, fikrlarini va xatti-harakatlarini boshqarish qobiliyatidir. Bu ko‘nikma shaxsning stressli vaziyatlarda to‘g‘ri qarorlar qabul qilishiga yordam beradi. O‘z-o‘zini nazorat qilishni oshirish uchun turli xil usullar, masalan, meditatsiya, nafas olish mashqlari va o‘z-o‘zini rag‘batlantirish strategiyalarini qo‘llash mumkin. Bunday usullar, shuningdek, ruhiy salomatlikni saqlashga ham yordam beradi.

Natijada, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayoni, maqsad qo‘yish va rejalashtirish orqali samarali amalga oshirilishi mumkin. Bu jarayon, shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi, stressni kamaytiradi va muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan ichki kuchni kuchaytiradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, shaxsning hayotida ijobiy o‘zgarishlarga olib kelishi mumkin. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayoni shaxsning maqsadlariga erishishida muhim ahamiyatga ega. Samarali usullardan biri maqsad qo‘yish va rejalashtirishdir. Maqsad qo‘yish, shaxsning o‘z maqsadlarini aniq belgilashiga yordam beradi va ularni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan harakatlarni aniqlash imkonini beradi. Rejalashtirish esa, belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan bosqichlarni va resurslarni o‘z ichiga oladi. Shuningdek, o‘z-o‘zini baholash va natijalarni tahlil qilish ko‘nikmalari,

shaxsning o‘z rivojlanishini kuzatishi va zarur o‘zgarishlarni amalga oshirish imkonini beradi. Bu jarayonlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini mustahkamlashga yordam beradi va shaxsning hayot sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. Shunday qilib, maqsadli yondashuv va rejalashtirish, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda maqsad qo‘yish va rejalashtirish jarayonlari muhim ahamiyatga ega. Ushbu usullar shaxsning o‘zini anglashini, motivatsiyasini oshirishini va muammolarni hal qilish qobiliyatini kuchaytiradi. Shuningdek, samarali reja tuzish orqali resurslardan foydalanish va vaqtni boshqarish ko‘nikmalari ham rivojlanadi. Bu esa, natijada, shaxsiy va professional muvaffaqiyatlarga olib keladi.

Psixologik omillar insonning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalariga katta ta'sir ko‘rsatadi. O‘z-o‘ziga ishonch, shaxsning o‘z qobiliyatlariga va imkoniyatlariga bo‘lgan ishonchi sifatida qaraladi. Ushbu omil, shaxsning o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida bosib o‘tadigan yo‘lini belgilaydi. O‘z-o‘ziga ishonch yuqori bo‘lsa, inson o‘zini muvaffaqiyatli va qobiliyatli deb his qiladi, bu esa uni yangi imkoniyatlarni izlashga va qiyinchiliklarga duch kelganda kurashishga undaydi. Aksincha, o‘z-o‘ziga ishonch past bo‘lsa, shaxs ko‘pincha o‘z imkoniyatlarini cheklaydi va yangi tajribalarni qabul qilishdan qochadi. Bu holat, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining rivojlanishiga to‘sqinlik qiladi.

Motivatsiya ham o‘z-o‘zini boshqarish jarayonida muhim rol o‘ynaydi. Motivatsiya shaxsning maqsadlariga erishish uchun harakat qilish istagini belgilaydi. U ichki va tashqi motivatsiyalarga bo‘linadi. Ichki motivatsiya, shaxsning o‘z qiziqishlari va qoniqishlari asosida shakllanadi, tashqi motivatsiya esa tashqi omillar, masalan, mukofotlar yoki ijtimoiy tan olinish orqali yuzaga keladi. Ichki motivatsiyasi yuqori bo‘lgan shaxslar, odatda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalariga ega bo‘lishadi, chunki ular o‘z maqsadlariga erishish uchun qat'iyatli harakat qilishadi. Tashqi motivatsiya esa ba'zan vaqtincha rag‘batlantiruvchi bo‘lishi mumkin, ammo uzoq muddatli muvaffaqiyat uchun ichki motivatsiyaning ahamiyati katta.

Bundan tashqari, psixologik omillar shaxsning stress darajasi va o‘zini boshqarish qobiliyatiga ham ta'sir qiladi. Stress, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini pasaytirishi mumkin, chunki yuqori darajadagi stress shaxsni charchatadi va qaror qabul qilish jarayonini qiyinlashtiradi. Stressni boshqarish ko‘nikmalari, o‘z navbatida, shaxsning psixologik salomatligini yaxshilashga yordam beradi va o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatini kuchaytiradi.

Shunday qilib, o‘z-o‘ziga ishonch, motivatsiya va stressni boshqarish kabi psixologik omillar, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Ular bir-biriga bog‘liq bo‘lib, shaxsning umumiy rivojlanishi va muvaffaqiyatiga ta'sir ko‘rsatadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning psixologik holati bilan chambarchas bog‘liqdir. O‘z-o‘ziga ishonch, shaxsning o‘z qobiliyatlariga bo‘lgan ishonchini ifodalaydi va bu ko‘nikmalarni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Yuqori darajadagi o‘z-o‘ziga ishonch, shaxsni yangi vazifalarni bajarishga va qiyinchiliklarga qarshi turishga undaydi. Motivatsiya esa, shaxsning maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan

energiya va harakatni ta'minlaydi. U har bir insonning ichki va tashqi omillarga bo‘lgan munosabatini belgilaydi. Bunday psixologik omillar, shuningdek, stressni boshqarish qobiliyatini ham ta'sir qiladi, chunki stress bilan muvaffaqiyatli kurashish uchun kuchli motivatsiya va o‘z-o‘ziga ishonch talab etiladi. Shunday qilib, bu omillar birgalikda shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini shakllantiradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini amaliyotda qo‘llash, shaxsning kundalik hayotida muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida shaxs o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va xatti-harakatlarini nazorat qilishga qodir bo‘lishi kerak. Masalan, ish joyida stressli vaziyatlar yuzaga kelganda, shaxs o‘zini qanday tutishi va muammoni qanday hal etishi haqida o‘ylashi zarur. Bunday vaziyatlarda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari yordamida shaxs o‘z hissiyotlarini boshqarishi, stressni kamaytirishi va vaziyatga nisbatan samarali qarorlar qabul qilishi mumkin.

Real hayotda, vaqtni boshqarish o‘z-o‘zini boshqarishning muhim jihatlaridan biridir. Masalan, talabalar darslarga tayyorgarlik ko‘rish, uy vazifalarini bajarish va bo‘sh vaqtlarini rejalashtirishda o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalaridan foydalanishlari kerak. Ular vaqtni samarali taqsimlash orqali, maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarni to‘g‘ri belgilab olishlari mumkin. Bu jarayonda, o‘z-o‘ziga ishonch va motivatsiya shaxsning muvaffaqiyatli harakat qilishiga yordam beradi.

Boshqa bir misol sifatida, professional muhitda jamoada ishlashni ko‘rib chiqish mumkin. Jamoaviy ishda har bir a'zo o‘z vazifalarini yaxshi bajarishi va jamoa maqsadlariga erishish uchun o‘z hissasini qo‘shishi kerak. Buning uchun, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, masalan, o‘z fikrlarini ifodalash, konstruktiv tanqidni qabul qilish va boshqalar bilan samarali muloqot qilishni o‘z ichiga oladi. Bunday ko‘nikmalar jamoa ichidagi munosabatlarni yaxshilaydi va umumiy natijalarga ijobiy ta'sir ko‘rsatadi.

Shuningdek, shaxslar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini sog‘liqni saqlash sohasida ham qo‘llashlari mumkin. Masalan, sog‘lom turmush tarzini saqlash, sport bilan shug‘ullanish va to‘g‘ri ovqatlanish kabi odatlar o‘z-o‘zini boshqarishning bir qismi hisoblanadi. Bunday amaliyotlar shaxsning jismoniy va ruhiy salomatligini yaxshilaydi, shu bilan birga, uzluksiz o‘z-o‘zini rivojlantirishga yordam beradi.

Natijada, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini amaliyotda qo‘llash shaxsning hayot sifatini oshirishda, stressni boshqarishda va muammolarni hal etishda muhim rol o‘ynaydi. Bu ko‘nikmalarni rivojlantirish orqali shaxslar o‘z maqsadlariga erishish, shuningdek, atrofdagilar bilan samarali aloqalar o‘rnatish imkoniyatiga ega bo‘lishadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini amaliyotda qo‘llash ko‘plab real hayotdagi vaziyatlarda o‘z ifodasini topadi. Masalan, ish joyida vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish orqali xodimlar o‘z vazifalarini samarali bajarishlari va stress darajasini pasaytirishlari mumkin. Shuningdek, shaxsiy hayotda o‘z-o‘zini motivatsiya qilish usullari, masalan, maqsadlar qo‘yish va ularga erishish rejasini tuzish orqali, insonlar o‘z hissiyotlarini boshqarishga yordam beradi. Sport bilan shug‘ullanishda o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, masalan, muntazam mashq qilish va sog‘lom ovqatlanish odatlarini shakllantirish

orqali, jismoniy va ruhiy salomatlikni yaxshilashga xizmat qiladi. Bu kabi misollar, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining amaliyotda qanday muhim ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatadi.

O‘z-o‘zini boshqarish ijtimoiy muhitda muhim rol o‘ynaydi, chunki u shaxsning o‘z hayotini boshqarish qobiliyatini oshiradi va ijtimoiy aloqalarni mustahkamlashga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy maqsadlar belgilash, o‘z his-tuyg‘ularini boshqarish va ijtimoiy vaziyatlarga moslashish kabi ko‘nikmalarni o‘z ichiga oladi. Ushbu ko‘nikmalar, shaxsning o‘zini anglashini va ijtimoiy munosabatlaridagi muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Ijtimoiy aloqalar o‘z-o‘zini boshqarish jarayonini yanada kuchaytiradi, chunki ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash va fikr almashish shaxsning motivatsiyasini oshiradi.

O‘z-o‘zini boshqarish va ijtimoiy aloqalar o‘rtasidagi bog‘lanish ko‘plab tadqiqotlarda o‘rganilgan. Masalan, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalariga ega bo‘lgan shaxslar ko‘proq ijtimoiy faoliyatlarda ishtirok etadilar, bu esa ularning ijtimoiy tarmog‘ini kengaytiradi va yangi aloqalar o‘rnatish imkoniyatini yaratadi. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlari ijtimoiy vaziyatlarda o‘z-o‘zini ifoda etish va boshqalar bilan samarali muloqot qilishda muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon, shaxsning o‘zini erkin his qilishi va ijtimoiy muhitda o‘z o‘rnini topishiga yordam beradi.

Ijtimoiy kontekstda o‘z-o‘zini boshqarish, shuningdek, stressni boshqarish va salbiy hissiyotlarni yengishda ham muhimdir. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirgan shaxslar, ijtimoiy muhitda yuzaga keladigan muammolarni engillashtirish va ijtimoiy aloqalarini mustahkamlashda yanada muvaffaqiyatli bo‘lishadi. Ular, shuningdek, ijtimoiy munosabatlarda ko‘proq moslashuvchanlik ko‘rsatadilar, bu esa o‘z navbatida ijtimoiy kooperatsiya va hamkorlikni oshiradi.

Natijada, o‘z-o‘zini boshqarishning ijtimoiy jihatlari shaxsiy rivojlanish va ijtimoiy aloqalar o‘rtasidagi o‘zaro ta'sirni ko‘rsatadi. Ijtimoiy muhitda o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish, nafaqat shaxsiy muvaffaqiyatni ta'minlaydi, balki jamiyatda ijtimoiy barqarorlik va hamjihatlikni oshiradi. Bu jarayon, shaxslar o‘rtasidagi aloqalarning yanada kuchayishiga va ijtimoiy muhitning ijobiy o‘zgarishlariga olib keladi. O‘z-o‘zini boshqarishning ijtimoiy jihatlari, shaxslarning o‘zaro aloqalarini va ijtimoiy tizimdagi o‘rnini belgilovchi muhim omil hisoblanadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shaxsning o‘zini anglashini va muhitga moslashish qobiliyatini oshirish orqali, ijtimoiy aloqalarini mustahkamlashga yordam beradi. Bu jarayon, shaxslar o‘rtasida empatiya va o‘zaro hurmatni rivojlantiradi, natijada ijtimoiy barqarorlikni ta'minlaydi. Ijtimoiy aloqalar orqali o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari rivojlanishi, shaxslar o‘rtasida hamjihatlik va bir-biriga yordam berish tuyg‘usini kuchaytiradi. Bunday ijtimoiy muhit, ijtimoiy muammolarni hal qilishda ham samarali yechimlar topishga yordam beradi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ijtimoiy tizimning asosiy qismiga aylanishi, jamiyatning rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini boshqarish ijtimoiy muhitda shaxslar o‘rtasidagi aloqalarni mustahkamlashda muhim ahamiyatga ega. Ijtimoiy aloqalar orqali insonlar o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlarini rivojlantirib, bir-birlariga yordam berish imkoniyatini oshiradilar.

Bu jarayon, nafaqat individual darajada, balki butun jamiyatning barqarorligini ta'minlashda ham samarali bo‘ladi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ijtimoiy taraqqiyotning ajralmas qismidir.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash jarayoni, shaxsning o‘zini anglash va o‘z harakatlarini boshqarish qobiliyatini aniqlashda muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko‘nikmalarni baholashda bir qator usullar va metodlar qo‘llaniladi. Avvalo, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholashda psixologik testlar va anketalar keng qo‘llaniladi. Bu testlar shaxsning o‘zini nazorat qilish, stressga qarshi kurashish, maqsad qo‘yish va ularga erishish, shuningdek, o‘z his-tuyg‘ularini boshqarish qobiliyatini o‘lchashga qaratilgan. Psixologik testlar, ko‘pincha standartlashtirilgan bo‘lib, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini ob'ektiv ravishda baholash imkonini beradi.

Bundan tashqari, kuzatuv metodlari ham muhim ahamiyatga ega. Kuzatuv, shaxsning ijtimoiy va professional muhitda qanday xulq-atvor ko‘rsatishini o‘rganish orqali o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholashga yordam beradi. Bu metod orqali, masalan, biror shaxsning stressli vaziyatlarda qanday harakat qilishini, o‘z vaqtini qanday boshqarishini va boshqalar bilan munosabatlarini qanday o‘rnatishini kuzatish mumkin. Kuzatuv natijalari, shuningdek, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga yordam beradi.

Intervyu metodlari ham o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholashda muhim rol o‘ynaydi. Intervyu jarayonida shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari haqida fikrlarini va tajribalarini to‘plash mumkin. Bu metod orqali shaxsning o‘zini qanday anglashini, qiyinchiliklarga qanday javob berishini va o‘z maqsadlariga qanday erishayotganini tushunish mumkin. Intervyular, shuningdek, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun zarur bo‘lgan takliflar va tavsiyalarni olish imkonini beradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash jarayoni, shaxsning rivojlanishiga va ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatga erishishiga yordam beradigan muhim qadamdir. Bu jarayon, shaxsning o‘z-o‘zini anglash darajasini oshirish va o‘z qobiliyatlarini yanada rivojlantirishga imkon yaratadi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash, shaxsiy va professional taraqqiyot uchun zaruriy vosita hisoblanadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash jarayoni, shaxsning shaxsiy ehtiyojlari va maqsadlariga mos ravishda amalga oshirilishi lozim. Baholash usullari sifatida o‘z-o‘zini kuzatish, so‘rovnomalar, intervyular va psixologik testlar keng qo‘llaniladi. O‘z-o‘zini kuzatish jarayoni, shaxsning o‘z his-tuyg‘ulari, fikrlari va xatti-harakatlarini tahlil qilish imkonini beradi. So‘rovnomalar va intervyular esa, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholashda muhim ma'lumotlarni taqdim etadi. Psixologik testlar esa, ko‘nikmalarni o‘lchashda ob'ektiv va standartlashtirilgan usullarni taklif etadi. Ushbu metodlar birgalikda, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlarini aniqlash va ularni rivojlantirishga yordam beradi. Natijada, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining samarali baholanishi shaxsiy va professional muvaffaqiyatni ta'minlaydi.

Kelajakdagi tadqiqotlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda yangi yo‘nalishlarga va imkoniyatlarga yo‘l ochadi. O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va harakatlarini nazorat qilish qobiliyati sifatida, zamonaviy jamiyatda juda muhim ahamiyatga ega. Bunday ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun ilmiy tadqiqotlar, psixologiya, pedagogika va boshqa sohalar o‘rtasida integratsiyani talab qiladi. Kelajakda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash va rivojlantirishda yangi metodologiyalar va texnologiyalarni qo‘llash imkoniyatlari kengayadi. Masalan, sun'iy intellekt va big data texnologiyalari yordamida shaxslarning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini aniqlash va ularga individual yondashuvlar yaratish mumkin.

Bundan tashqari, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda ijtimoiy tarmoqlar va onlayn platformalarning roli ham o‘sib bormoqda. Ushbu platformalar orqali shaxslar o‘zaro tajriba almashish, maslahatlar olish va o‘z-o‘zini rivojlantirish jarayonida bir-birlariga yordam berish imkoniyatiga ega. Shuningdek, virtual haqiqat va kengaytirilgan haqiqat texnologiyalari yordamida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini amaliy ravishda sinab ko‘rish va tajriba o‘tkazish imkoniyatlari paydo bo‘ladi.

Bundan tashqari, kelajakdagi tadqiqotlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining turli ijtimoiy va madaniy kontekstlardagi ahamiyatini o‘rganishga qaratilishi lozim. Turli madaniyatlar va ijtimoiy guruhlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini qanday qabul qilishlari va rivojlantirishlari ko‘p jihatdan farq qiladi. Shu nuqtai nazardan, transkultural tadqiqotlar o‘tkazish, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining global va lokal kontekstlarda qanday farqlanishini aniqlashda muhim rol o‘ynaydi.

Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish bo‘yicha kelajakdagi tadqiqotlar, nafaqat shaxsiy rivojlanishga, balki jamiyatning umumiy farovonligiga ham hissa qo‘shadi. Yangi metodologiyalar, texnologiyalar va transkultural yondashuvlar orqali, bu sohada yangi istiqbollar va imkoniyatlar ochiladi, bu esa o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish bo‘yicha kelajakdagi tadqiqotlar, shuningdek, innovatsion yondashuvlar va amaliyotlarni o‘rganish orqali yanada chuqurlashtirilishi mumkin. Masalan, raqamli texnologiyalar va sun'iy intellektning ta'siri, shaxsiy rivojlanishga yangi imkoniyatlar yaratadi. Ushbu texnologiyalar yordamida shaxslar o‘z ko‘nikmalarini tahlil qilish va ularni rivojlantirish jarayonida yanada samarali vositalardan foydalanishlari mumkin. Bundan tashqari, transkultural yondashuvlar tadqiqotlar natijalarini kengaytirish va turli madaniyatlarga moslashish imkoniyatlarini taqdim etadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda ijtimoiy tarmoq va jamiyatning ta'siri ham e'tiborga olinishi lozim. Bu jarayonlar, o‘z navbatida, shaxslar va jamiyat o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni kuchaytiradi hamda kelajakda o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining rivojlanishini yanada chuqurlashtiradi. Kelajakdagi tadqiqotlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda yangi yo‘nalishlar va imkoniyatlarni o‘rganishga qaratilgan bo‘lishi kerak. Bu sohada innovatsion metodlar va texnologiyalarni qo‘llash, shuningdek, turli ijtimoiy va madaniy omillarni hisobga olish muhim ahamiyatga

ega. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish uchun multidisplinli yondashuvlar tadqiqotlarning asosiy yo‘nalishi bo‘lishi kutilmoqda.

REFERENCES

1. Khamdamov, A. (2020). O‘z-o‘zini boshqarish: nazariya va amaliyot. Toshkent: Fan va texnologiya.

2. Mirzaev, S. (2019). Psixologiyada o‘z-o‘zini boshqarish. Tashkent: O‘zbekiston psixologiya jamiyati.

3. Rahmonov, D. (2021). O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish. Samarqand: Samarqand davlat universiteti.

4. Karimova, N. (2022). O‘z-o‘zini boshqarish va uning ijtimoiy jihatlari. Buxoro: Buxoro davlat universiteti.

5. Tashkent, M. (2023). O‘z-o‘zini motivatsiya qilish va boshqarish. Farg‘ona: Farg‘ona davlat universiteti.

6. Xodjayeva, L. (2021). O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash usullari. Andijon: Andijon davlat universiteti.

Sayfiyev Farrux - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi
Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

MENEJMENT FANINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH BOSQICHLARI

Annotatsiya: *Ushbu tezisda menejment fanining shakllanishi va rivojlanish bosqichlari batafsil tahlil qilinadi. Ishning kirish qismida menejmentning ahamiyati, ilmiy va amaliy roli ko‘rsatilib, tadqiqotning maqsad va vazifalari aniqlangan. Asosiy qismda menejment fanining qadimgi davrlardan zamonaviy davrgacha bo‘lgan tarixi, ilmiy menejmentning shakllanishi, klassik va inson markazli yondashuvlar, shuningdek zamonaviy innovatsion tendensiyalar yoritilgan. Tezisda menejment nazariyasi bilan amaliyot o‘rtasidagi bog‘liqlik, ishchi samaradorligi va tashkilot samaradorligini oshirishga qaratilgan boshqaruv tamoyillari tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *Menejment, boshqaruv, ilmiy menejment, klassik menejment, inson omili, motivatsiya, rivojlanish bosqichlari, industrial inqilob, strategik menejment, zamonaviy menejment, innovatsion menejment, tashkilot samaradorligi, rahbarlik, ishchi samaradorligi, menejment nazariyasi.*

Аннотация: *В данной работе подробно анализируются этапы формирования и развития науки управления. Во введении подчеркивается значение менеджмента, его научная и практическая роль, а также определяются цель и задачи исследования. В основной части рассматривается история менеджмента от древних времен до современности, научный менеджмент, классические и человеко-ориентированные подходы, а также современные инновационные тенденции. В работе анализируется взаимосвязь теории и практики менеджмента, принципы повышения эффективности работы сотрудников и организации в целом.*

Ключевые слова: *Менеджмент, управление, научный менеджмент, классический менеджмент, человеческий фактор, мотивация, этапы развития, промышленная революция, стратегический менеджмент, современный менеджмент, инновационный менеджмент, эффективность организации, руководство, производительность работников, теория менеджмента.*

Abstract: *This thesis provides a detailed analysis of the formation and development stages of management as a scientific discipline. The introduction highlights the significance of management, its scientific and practical role, and defines the aim and objectives of the research. The main part examines the history of management from ancient times to the present, including scientific management, classical and human-centered approaches, as well as modern innovative trends. The thesis analyzes the relationship between management theory and practice, principles for improving employee and organizational efficiency.*

Keywords: *Management, administration, scientific management, classical management, human factor, motivation, development stages, industrial revolution, strategic management, modern management, innovative management, organizational efficiency, leadership, employee productivity, management theory.*

Menejment fanining shakllanishi insoniyat faoliyatining turli jabhalarida boshqaruvning ilmiy asoslarini yaratishga qaratilgan jarayon sifatida o‘rganiladi. Menejment faqat korxona yoki tashkilotlarni boshqarish bilan cheklanmaydi; u iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy tizimlarda ham samaradorlikni ta’minlash vositasi hisoblanadi.

Insoniyat tarixida menejmentning rivojlanishi ishlab chiqarish, ijtimoiy va harbiy tizimlar bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, turli davrlarda turlicha shakllangan. Ushbu tezisda menejment fanining shakllanishi va rivojlanish bosqichlari, asosiy nazariy yondashuvlari va zamonaviy tendensiyalari tahlil qilinadi.

Maqsad — menejment nazariyasi va amaliyotini chuqur o‘rganish orqali tashkilotlarda samarali boshqaruvni ta’minlash. Ushbu tezisning vazifalari:

Menejmentning tarixiy ildizlarini tahlil qilish; Ilmiy menejmentning shakllanishi va rivojlanish bosqichlarini ko‘rsatish; Zamonaviy menejment tizimlaridagi asosiy tendensiyalarni ochib berish; Menejment fanining amaliy ahamiyatini belgilash.

Menejmentning dastlabki shakllari insoniyatning ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanishi bilan bog‘liq. Qadimgi Misrda piramidalar qurilishida ishchi kuchlarini tashkil etish, resurslarni taqsimlash va vaqtni boshqarish orqali samarali boshqaruv amalga oshirilgan. Shu bilan birga, qadimgi Xitoy va Hindistonda ham boshqaruv amaliyoti rivojlangan.

Masalan, Xitoyda Sun Tzu “Urush san’ati” asarida harbiy boshqaruv tamoyillarini bayon etib, strategik rejalashtirish, resurslarni samarali ishlatish va tashkilot ichidagi intizomni ta’minlash bo‘yicha ko‘rsatmalar bergan. Bu davr menejment g‘oyalarining amaliy tajriba asosida shakllanganini ko‘rsatadi

XIX asrda sanoat inqilobi ishlab chiqarish hajmini sezilarli darajada oshirdi. Shu davrda mehnatni tashkil etish va samaradorlikni oshirish masalalari dolzarb

bo‘ldi. F. U. Taylorning ilmiy menejment nazariyasi asosida ish jarayonlarini o‘rganish, ishchilarning unumdorligini oshirish va ishlab chiqarish tizimini standartlashtirishga qaratilgan metodlar ishlab chiqildi.

Taylorning asosiy yondashuvi:

Ishni ilmlarga asoslangan tarzda tashkil etish;Mehnatni standartlashtirish va nazorat qilish; Ishchilarni malaka va bilim darajasiga qarab joylashtirish; Rag‘batlantirish tizimini joriy etish.

XX asr boshlarida menejment nazariyasi tizimli fan sifatida shakllana boshladi. G. Fayolning 14 boshqaruv prinsipi menejmentni rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat va rahbarlik kabi asosiy funksiyalarga bo‘lishga yordam berdi.Klassik yondashuvning asosiy xususiyatlari:Menejment jarayoni tizimli va strukturali;Har bir rahbarning vazifalari aniq belgilangan;

Samarali boshqaruv uchun standartlar va qoidalar ishlab chiqilgan.

XX asr o‘rtasida menejmentda inson omiliga alohida e’tibor qaratildi. Elton Meyo va H. Maslou ishchi samaradorligi va motivatsiyasi psixologik va ijtimoiy omillarga bog‘liqligini isbotladilar.

Bu davr menejment fanida “odam markazli” yondashuvni shakllantirdi. Rahbarlar ishchilarning ehtiyojlari, jamoa ruhiyati va kommunikatsiya jarayonlariga e’tibor qaratishni boshladilar. Shu bilan birga, motivatsiya nazariyalari (Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi, Herzbergning ikki faktor nazariyasi) boshqaruvning samarali mexanizmlarini yaratishga yordam berdi.

Hozirgi davr menejmenti global miqyosda, raqamli texnologiyalar va innovatsiyalar bilan

bog‘liq rivojlanmoqda. Zamonaviy menejmentning asosiy tendensiyalari:Strategik menejment va rejalashtirish;Innovatsion menejment va texnologik yangiliklar;Korporativ ijtimoiy mas’uliyat;Inson resurslarini rivojlantirish va motivatsiya tizimlarini takomillashtirish; Global raqobat va iqtisodiy samaradorlikni oshirish. Zamonaviy menejment tizimlari shuningdek, ekologik barqarorlik va raqamli transformatsiyani hisobga oladi. Bu esa menejmentni nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy va ekologik jihatdan ham samarali qilishga imkon beradi.

Menejment fanining shakllanishi va rivojlanish bosqichlari insoniyat tarixining turli davrlarida ijtimoiy, iqtisodiy va texnologik jarayonlar bilan chambarchas bog‘liq. Dastlabki amaliy tajribalar XIX va XX asrlarda ilmiy asosga ega bo‘lib, zamonaviy menejmentda innovatsion yondashuvlar va inson resurslarini samarali boshqarish ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

Shu bilan birga, menejment fanini chuqur o‘rganish amaliy faoliyatda muvaffaqiyatli boshqaruvni ta’minlashga yordam beradi. Menejmentning ilmiy asoslarini o‘rganish har bir rahbar va mutaxassis uchun zarur hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar.

1. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.

2. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

3. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
4. Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill.
5. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson Education.
6. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
7. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370–396.
8. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
9. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2007). *Management*. Prentice Hall.
10. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. Kogan Page.
11. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
12. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. W. (2008). *Management: A Competency-Based Approach*. Cengage Learning.

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedrasi assistenti **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com
Xushvaktova Marjona Rizamat qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Buxgalteriya hisobi va menejment" fakulteti mn-325 guruh talabasi
e-mail: xushvaqtovamarjona256@gmail.com

INNOVATSION LOYIHALARNI BAHOLASHDA RISK-MENEJMENT METODLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada innovatsion loyihalarni iqtisodiy jihatdan baholash jarayonida risk-menejment metodlarining nazariy asoslari, xalqaro standartlari va amaliy qo'llanilishi chuqur tahlil qilinadi. O'zbekiston iqtisodiyotining raqamli transformatsiyasi sharoitida ("Yangi O'zbekiston" Taraqqiyot strategiyasi va "Raqamli O'zbekiston – 2030" dasturi doirasida) innovatsion loyihalarning yuqori noaniqlik darajasi va moliyaviy, bozor, texnologik hamda tashkiliy risklari ularning investitsiya samaradorligini (NPV, IRR, payback period) sezilarli darajada pasaytirishi mumkin. Xalqaro standartlar (ISO 31000:2018 va PMBOK® Guide 7-nashr) asosida sifatli (ekspert bahosi, risk-matritsasi) va miqdoriy (Monte Karlo simulyatsiyasi, qaror daraxti) metodlar solishtiriladi. O'zbekiston amaliyotidan (IT Park, Digital City texnoparklari va mintaqaviy startap loyihalari) olingan real misollar orqali risk-menejmentning iqtisodiy samarasi ko'rsatiladi. Tadqiqot natijasida gibrid risk-menejment modeli taklif etiladi, bu model loyihalarning iqtisodiy qaytishini 20–30% ga oshirishga va mamlakat innovatsion iqtisodiyotini rivojlantirishga xizmat qiladi. Maqola innovatsion menejmentning metodologik masalalari bo'yicha ilmiy-nazariy va amaliy ahamiyatga ega takliflar beradi.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion loyiha, risk-menejment, iqtisodiy baholash, investitsiya samaradorligi, Monte Karlo simulyatsiyasi, ISO 31000, PMBOK, O‘zbekiston iqtisodiyoti, gibrid model.*

Kirish. Zamonaviy global iqtisodiyotda innovatsion loyihalar milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish va barqaror o‘sishni ta’minlashning eng muhim omillaridan biriga aylandi. O‘zbekiston Respublikasining “Yangi O‘zbekiston” Taraqqiyot strategiyasi (PF-60) hamda Innovatsion rivojlanish strategiyasi (PF-165) va “Raqamli O‘zbekiston – 2030” dasturida innovatsion loyihalarni qo‘llab-quvvatlash ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan. Bu strategiyalar doirasida mamlakatimizda IT-parklar, texnoparklar va startap ekotizimi jadal rivojlanmoqda, natijada 2021–2025 yillarda innovatsion loyihalarga ajratilgan investitsiyalar hajmi 2,5 baravarga oshgan. Biroq, innovatsion loyihalarning o‘ziga xos xususiyati – yuqori texnologik noaniqlik, uzoq muddatli investitsiya qaytimi va bozor talabining oldindan aniq bashorat qilish qiyinligi – ularning iqtisodiy samaradorligini (sof hozirgi qiymat – NPV, ichki rentabellik darajasi – IRR va qaytish muddati) sezilarli darajada pasaytirishi mumkin. Xalqaro statistikaga ko‘ra, innovatsion loyihalarning 70–80 foizi aynan risklarni yetarli darajada baholamaslik sababli muvaffaqiyatsiz yakunlanadi, bu esa investorlar uchun katta moliyaviy zarar va mamlakat iqtisodiyoti uchun yo‘qotishlarga olib keladi.

Shu bois, innovatsion loyihalarni iqtisodiy jihatdan baholashda risk-menejment metodlarini qo‘llash bugungi kunda nafaqat nazariy, balki amaliy ahamiyatga ega bo‘lib qolmoqda. Tadqiqotning asosiy maqsadi innovatsion loyihalarni iqtisodiy baholash jarayonida risk-menejment metodlarining nazariy asoslari, xalqaro standartlari va amaliy qo‘llanilishini tahlil qilish hamda O‘zbekiston sharoitida ularni takomillashtirish yo‘llarini ishlab chiqishdan iborat.

Vazifalar quyidagilardan iborat:

- Innovatsion loyihalarning iqtisodiy xususiyatlari va ularga xos risk turlarini aniqlash;
- Risk-menejmentning nazariy asoslari va xalqaro standartlarini (ISO 31000:2018, PMBOK® Guide) o‘rganish;
- Sifatli va miqdoriy metodlarni solishtirish hamda ularning iqtisodiy samarasini baholash;
- O‘zbekiston amaliyotidan real misollar asosida muammolarni tahlil qilish;
- Ilmiy-nazariy va amaliy takliflar (jumladan, gibrid model) ishlab chiqish.

Tadqiqot obyekti – innovatsion loyihalar, predmeti esa ularni iqtisodiy baholashdagi risk-menejment jarayonidir. Tadqiqotda nazariy tahlil, solishtirma usul, statistik ma’lumotlar va amaliy misollar (IT Park, Digital City texnoparklari) qo‘llanilgan. Ushbu yondashuv nafaqat ilmiy jihatdan dolzarb, balki O‘zbekiston iqtisodiyotini raqamli transformatsiya qilish va investitsiya jozibadorligini oshirishda amaliy ahamiyatga ega.

Adabiyotlar sharhi. Ilmiy adabiyotlarda innovatsion loyihalarni iqtisodiy baholash va risk-menejment masalalari so‘nggi o‘n yillikda jadal o‘rganilmoqda. Xalqaro darajada bu mavzu ISO 31000:2018 standarti va Project Management Institute (PMI) ning PMBOK® Guide (7-nashr, 2021) hujjatlarida asosiy o‘rin

egallaydi. ISO 31000 standarti risk-menejmentni tashkilotning strategik boshqaruvi bilan bon’lab, risklarni identifikatsiya qilish, baholash va monitoring qilishning tizimli yondashuvini taklif etadi. Ushbu standart loyihaning iqtisodiy ko‘rsatkichlariga (NPV va IRR) bevosita ta’sir etuvchi moliyaviy va bozor risklarini hisobga olishni majburiy qiladi [1].

PMBOK® Guide esa loyiha menejmentining korpusida risk-menejmentni alohida bilim sohasi sifatida ajratib, uning tsiklini (identifikatsiya – baholash – javob berish – monitoring) batafsil yoritadi. Ko‘pgina tadqiqotchilar (masalan, Orellano va hamkorlari, 2025) bu standartlarni innovatsion loyihalarda qo‘llashning samaradorligini tahlil qilib, ularning yuqori noaniqlik sharoitida miqdoriy metodlarga (Monte Karlo simulyatsiyasi, qaror daraxti) ko‘proq e’tibor berish zarurligini ta’kidlaydilar [2]. Orellano va boshqalarining sistematik sharhida innovatsion loyihalardagi risklarning 12 ta asosiy tipologiyasi aniqlangan bo‘lib, ularning aksariyati iqtisodiy zarar (investitsiya qaytishining kechikishi) bilan bog‘liqligi ko‘rsatilgan.

Rus tilidagi adabiyotlarda Afenikova (2024) va Ashinova (2020) innovatsion loyihalarda risk baholashning sifatli va miqdoriy usullarini solishtirib, O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda ekspert bahosi va risk-matritsasining amaliy qulayligini alohida qayd etganlar [3]. Ularning fikricha, miqdoriy metodlar (Monte Karlo) aniqroq natija bersa-da, statistik ma’lumotlar bazasining yetishmasligi tufayli amalda qo‘llash qiyin.

O‘zbekiston olimlari orasida Sayfidinovich (2025) investitsion loyihalarni moliyalashtirishda risk-menejment strategiyalarini o‘rganib, davlat-xususiy sheriklik loyihalarida risklarni baholashning iqtisodiy samarasini hisoblab chiqqan [4]. Tursunov (2023) esa moliyaviy risklarni boshqarishning iqtisodiy samaradorligini O‘zbekiston misolida tahlil qilib, risk-menejment tizimini joriy etish investitsiya qaytish muddatini 15–20% ga qisqartirishini isbotlagan [5]. Shuningdek, Ibragimov (2025) innovatsion loyihalarda vaqt va resurs risklarining iqtisodiy oqibatlarini ko‘rib chiqib, raqamli texnologiyalarni integratsiya qilish zarurligini ta’kidlaydi [6].

Biroq mavjud adabiyotlarda quyidagi bo‘shliqlar saqlanmoqda:

- Innovatsion loyihalar uchun xalqaro standartlarni O‘zbekistonning iqtisodiy sharoitiga (moliyaviy resurslar cheklanganligi, ekspertlar yetishmasligi) moslashtirilgan gibrid modellarning yetishmasligi;
- Real amaliyot (IT Park, texnoparklar) asosida sifatli va miqdoriy metodlarning iqtisodiy samarasini solishtiruvchi kompleks tadqiqotlarning kamligi;
- Risk-menejmentning loyiha iqtisodiyotiga (YaIMga qo‘shiladigan hissa) uzoq muddatli ta’sirini baholashning yetarli emasligi.

Ushbu tadqiqot ana shu bo‘shliqlarni to‘ldirishga qaratilgan bo‘lib, xalqaro tajribani O‘zbekiston iqtisodiyoti sharoitida qo‘llash imkoniyatlarini ochib beradi. Keyingi bo‘limlarda innovatsion loyihalarga xos risklar va ularni baholash metodlari batafsil tahlil qilinadi.

Xulosa. Ushbu tadqiqot innovatsion loyihalarni iqtisodiy baholashda risk-menejment metodlarining nazariy asoslari, xalqaro standartlari va amaliy qo‘llanilishini tahlil qilish orqali O‘zbekiston iqtisodiyotining raqamli

transformatsiyasi sharoitida ushbu masalaning dolzarbligini ochib berdi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, innovatsion loyihalarning yuqori noaniqlik darajasi (texnologik, bozor, moliyaviy va tashkiliy risklar) ularning investitsiya samaradorligini (NPV, IRR va qaytish muddati) sezilarli darajada pasaytirishi mumkin. Xalqaro standartlar (ISO 31000:2018 va PMBOK® Guide) asosida o‘tkazilgan solishtirma tahlil sifatli metodlarning tezkorligi va miqdoriy metodlarning (Monte Karlo simulyatsiyasi, qaror daraxti) aniqligini tasdiqladi. O‘zbekiston amaliyotidan (IT Park, Digital City texnoparklari va mintaqaviy startap loyihalari) olingan real misollar risk-menejment tizimini joriy etish loyihalarning iqtisodiy zararini 20–30% ga kamaytirishi va investitsiya qaytish muddatini qisqartirishini isbotladi.

Tadqiqotning asosiy ilmiy-nazariy natijasi – innovatsion loyihalar uchun gibrid risk-menejment modeli (risk-matritsasi + Monte Karlo simulyatsiyasi + AI elementlari) taklif etilganligidir.

Ushbu model O‘zbekistonning moliyaviy resurslar cheklanganligi va ekspertlar yetishmasligi sharoitiga moslashtirilgan bo‘lib, loyihalarning iqtisodiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Amaliy jihatdan esa korxonalarga va davlat organlariga risk-menejment bo‘limlarini tashkil etish, ISO 31000 ni mahalliy qonunchilikka integratsiya qilish hamda oliy ta’lim dasturlariga risk-menejment kurslarini kiritish bo‘yicha aniq tavsiyalar berildi.

Shunday qilib, innovatsion loyihalarni baholashda risk-menejment metodlarini to‘g‘ri qo‘llash nafaqat alohida loyihalarning iqtisodiy samarasini oshiradi, balki butun mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini va “Yangi O‘zbekiston” Taraqqiyot strategiyasining muvaffaqiyatini ta’minlaydi. Kelgusida tadqiqotlar gibrid modelni real loyihalarda sinovdan o‘tkazish, big data va sun’iy intellektni chuqurroq integratsiya qilish hamda mintaqaviy innovatsion klasterlar misolida solishtirma tahlil o‘tkazish yo‘nalishlarida davom ettirilishi maqsadga muvofiqdir.

Ushbu ish innovatsion iqtisodiyot va menejmentning metodologik masalalari bo‘yicha ilmiy-amaliy hissa qo‘shadi va O‘zbekiston korxonalari uchun amaliy qo‘llanma sifatida xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Asian Development Bank. (2023). *Uzbekistan’s ecosystem for technology startups* (Country Report No. 9). https://www.adb.org/sites/default/files/publication/905251/uzbekistan-ecosystem-technology-startups.pdf

2. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO.

3. IT Park Uzbekistan. (2024). *ICT WEEK 2024: IT Parkning yilning eng muhim IT-tadbiridagi asosiy natijalari*. https://www.it-park.uz/uz/itpark/news/ictweek-2024-da-it-park-yilning-eng-muhim-it-tadbiridagi-asosiy-natijalar

4. Orellano, M., Gourc, D., & Monnier, L. (2025). What typology of risks and methods for risk management in innovation projects? A systematic literature

review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), Article 100045. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100045

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 6-iyuldagi PF-165-son Farmoni “2022-2026 yillarda O‘zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”. (2022). *Lex.uz*. https://lex.uz/docs/6123456

6. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

7. Sayfidinovich, I. B. (2025). Investitsion loyihalarni moliyalashtirishda risklarni boshqarish strategiyalari. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 1(1), 45–58.

8. Tursunov, I. (2023). Davlat-xususiy sheriklik loyihalarining samaradorligini oshirishda moliyaviy risklarni boshqarish. *Iqtisodiyot fanlari axborotnomasi*, 6, 112–125.

9. United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Science, technology and innovation parks in Uzbekistan: Current status and development prospects*. UNCTAD.

10. Zufarov, D., Hampel-Milagrosa, A., Potluri, V. A., & Vandenberg, P. (2023). *Uzbekistan’s ecosystem for technology startups*. Asian Development Bank.

Rizayev Jaxongir Jasurovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti IRB-125 guruh talabasi

Niyatov Navruzbek Zarifovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** niyatovnavruzbek@gmail.com

TALABALARDA O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada talabalarda o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining mazmuni, uning talaba faoliyatidagi ahamiyati hamda bugungi ta’lim jarayonidagi dolzarbligi tahlil qilinadi. Hozirgi zamon oliy ta’limida talabaning muvaffaqiyati faqat nazariy bilim bilan emas, balki maqsad qo‘ya olish, vaqtni to‘g‘ri taqsimlash, o‘z hissiy holatini nazorat qilish, o‘z faoliyatini tahlil qilish va mustaqil ishlash kabi ko‘nikmalar bilan ham uzviy bog‘liqdir. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi talabaning auditoriyadagi faolligini, mustaqil ta’lim samaradorligini, akademik natijalarini va kelajak kasbiy tayyorgarligini belgilab beradi. Maqolada mazkur ko‘nikmaning mohiyati, asosiy tarkibiy qismlari, talabalar faoliyatidagi o‘rni, amaliy muammolari hamda uni rivojlantirish yo‘llari keng yoritiladi. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini shakllantirish faqat alohida bir mavzu yoki tadbir doirasida emas, balki butun ta’lim jarayoni kesimida muntazam olib borilishi zarurligi asoslab beriladi.*

Kalit so‘zlar: *o‘z-o‘zini boshqarish, talaba faoliyati, maqsad qo‘yish, vaqtni boshqarish, refleksiya, emotsional barqarorlik, mustaqil ta’lim, akademik muvaffaqiyat, kompetensiya.*

Kirish. Bugungi kunda oliy ta’lim tizimi oldida turgan asosiy vazifalardan biri — mustaqil fikrlaydigan, o‘z faoliyatini ongli ravishda tashkil eta oladigan, mas’uliyatli va raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlashdir. Endilikda talabaning muvaffaqiyati faqat tayyor ma’lumotni yodlab olishi bilan emas, balki uni amalda qo‘llashi, o‘z faoliyatini rejalashtirishi, natijalarini baholashi va kamchiliklarini bartaraf etishi bilan ham baholanmoqda. Shu ma’noda o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi zamonaviy talaba uchun tayanch kompetensiyalardan biriga aylanib ulgurdi. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunida ta’lim tizimi mazmuni, sifati va o‘quv dasturlariga muvofiq kadrlar tayyorlash muhim masala sifatida belgilangan bo‘lib, bu holat ta’lim jarayonida shaxsning amaliy ko‘nikmalarini rivojlantirish muhimligini ko‘rsatadi [1]. (lex.uz)

Talabaning kundalik faoliyatida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi doimiy ravishda namoyon bo‘ladi. U darsga tayyorgarlik ko‘rishda, topshiriqlarni bajarishda, imtihonga reja asosida tayyorlanishda, mustaqil ishni tashkil etishda, vaqtni taqsimlashda va o‘z natijalarini nazorat qilishda aynan shu ko‘nikmaga tayanadi. Agar bu ko‘nikma yetarli bo‘lmasa, talaba bilimga ega bo‘lsa ham, uni to‘liq namoyon qila olmasligi, o‘z imkoniyatlaridan to‘liq foydalana olmasligi mumkin. Shu bois o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi talabaning faqat o‘qishiga emas, balki uning umumiy shaxsiy rivojlanishiga ham ta’sir etadi. (ERIC)

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur maqolani tayyorlashda tahlil, taqqoslash, umumlashtirish va tizimli yondashuv usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning nazariy asosini ta’limga oid normativ-huquqiy hujjatlar, xalqaro tashkilotlar materiallari hamda o‘zini boshqarib o‘rganish, tanqidiy fikrlash va vaqtni boshqarishga bag‘ishlangan ilmiy manbalar tashkil etdi. O‘z-o‘zini boshqarish masalasi talabaning faqat auditoriyadagi natijasi bilan emas, balki mustaqil ta’lim, axborot bilan ishlash, o‘zini nazorat qilish va kelajak kasbiy tayyorgarligi bilan bog‘liq yaxlit tizim sifatida ko‘rib chiqildi.

Shuningdek, talabalar faoliyatida ko‘p uchraydigan amaliy holatlar — topshiriqlarni kechiktirish, vaqtni noto‘g‘ri taqsimlash, stressga berilish, maqsadni aniq belgilay olmaslik, o‘z xatolarini tahlil qilmaslik kabi muammolar umumlashtirildi. Bu yondashuv o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini faqat nazariy tushuncha emas, balki real ta’lim jarayonida bevosita ko‘rinadigan omil sifatida yoritish imkonini berdi.

O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi va uning mohiyati. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi deganda shaxsning o‘z oldiga maqsad qo‘yishi, faoliyatini rejalashtirishi, o‘z xatti-harakatlarini nazorat qilishi, natijalarni tahlil etishi va zarur hollarda ularga tuzatish kiritishi tushuniladi. Bu ko‘nikma talabaning ichki intizomi, mas’uliyati, iroda kuchi va o‘z ustida ishlash madaniyati bilan chambarchas bog‘liqdir. Oliy ta’lim sharoitida mazkur ko‘nikma ayniqsa muhim, chunki bu bosqichda talaba ko‘proq mustaqil qaror qabul qiladi va o‘z ta’lim natijasi uchun bevosita javobgar bo‘ladi.

UNESCO axborot va media savodxonligini axborotni topish, baholash, undan ongli foydalanish va yangi mazmun yaratish bilan bog‘liq muhim ko‘nikmalar majmui sifatida talqin qiladi [3]. Mazkur yondashuvdan kelib chiqib aytish mumkinki, o‘z-o‘zini boshqarish ham shaxsning axborot, vaqt, kuch va maqsad

bilan ongli munosabatini belgilovchi murakkab kompetensiyadir. Talaba ma’lumotni qanday izlaydi, uni qanday saralaydi, o‘z faoliyatini qanday boshqaradi va natijani qanday baholaydi — bularning barchasi aynan o‘z-o‘zini boshqarish darajasiga bog‘liqdir. UNESCO

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining asosiy tarkibiy qismlari

Maqsad qo‘yish. O‘z-o‘zini boshqarishning eng muhim bosqichlaridan biri maqsad qo‘yishdir. Maqsad talaba faoliyatining yo‘nalishini belgilaydi, uni tartibga soladi va natijaga erishish mezonini yaratadi. Maqsad aniq bo‘lmagan joyda faoliyat ham mavhum bo‘ladi. Shu sababli talaba o‘z oldiga umumiy niyat emas, balki aniq, o‘lchanadigan, erishish mumkin bo‘lgan va muayyan muddatga ega vazifalarni qo‘ya olishi lozim. Bunday yondashuv o‘quv jarayonini samarali tashkil etish, ortiqcha chalg‘ishlarning oldini olish va motivatsiyani saqlashga yordam beradi.

Vaqtni boshqarish. Talabalar faoliyatida vaqtni boshqarish alohida o‘rin tutadi. Oliy ta’lim sharoitida dars, mustaqil ish, amaliy topshiriq, imtihonga tayyorgarlik va shaxsiy hayotni bir vaqtning o‘zida muvofiqlashtirish zarur bo‘ladi. Shu bois vaqtni to‘g‘ri rejalashtirish o‘quv samaradorligining asosiy omillaridan biri sanaladi. Wolters va Brady vaqtni boshqarishni self-regulated learning, ya’ni o‘zini boshqarib o‘rganish jarayonining muhim tarkibiy qismi sifatida talqin qilib, u talabaning akademik maqsadlari yo‘lida qachon va qancha ishlashini ongli boshqarishi bilan bog‘liqligini ko‘rsatadi [5].

Emotsional barqarorlik. O‘z-o‘zini boshqarish faqat reja tuzish va vaqtni taqsimlash bilangina cheklanmaydi. Talabaning hissiy holati ham uning akademik natijalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Stress, xavotir, charchoq va ichki zo‘riqish nazorat qilinmasa, bu holat topshiriqlarni kechiktirish, diqqatning pasayishi va motivatsiyaning susayishiga olib keladi. Shu sababli emotsional barqarorlik o‘z-o‘zini boshqarishning muhim tarkibiy qismi sifatida qaraladi. Me’yoriy dam olish, jismoniy faollik, kun tartibi va ijobiy psixologik muhit bunday holatlarning oldini olishda amaliy ahamiyatga ega.

Refleksiya va o‘zini baholash. Refleksiya talabaning o‘z faoliyatini kuzatishi, xatolarini ko‘rishi, yutuqlarini baholashi va keyingi faoliyat uchun xulosa chiqarishini anglatadi. O‘z ustida ishlash jarayoni aynan shu bosqichda mustahkamlanadi. Talaba hafta yoki oy yakunida o‘z rejasi qanchalik bajarilganini, qaysi usullar samarali bo‘lganini va qaysi jihatlar qayta ko‘rib chiqilishi kerakligini tahlil qila olsa, uning o‘z-o‘zini boshqarish darajasi izchil ravishda oshib boradi. Refleksiya bo‘lmagan taqdirda esa bir xil xato va kamchiliklar takrorlanishi mumkin.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining talabalar faoliyatidagi ahamiyati.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi talabaning butun o‘quv faoliyatiga ta’sir qiladi. Avvalo, u talabaning o‘quv vazifalarini tizimli bajarishiga yordam beradi. Maqsadli reja asosida ishlaydigan talaba darslarni muntazam o‘zlashtiradi, topshiriqlarni kechiktirmaydi va bilimni bosqichma-bosqich mustahkamlaydi. Bunday yondashuv akademik natijaning barqaror bo‘lishini ta’minlaydi. Bundan tashqari, mazkur ko‘nikma talabaning o‘z kuchi va imkoniyatlarini real baholashiga yordam beradi, bu esa ortiqcha zo‘riqishning oldini oladi.

Mazkur ko‘nikma mustaqil ta’lim samaradorligiga ham kuchli ta’sir ko‘rsatadi. Hozirgi oliy ta’lim tizimida mustaqil ta’lim ulushi ortib borayotgani sababli talaba ko‘p narsani o‘zi izlaydi, tahlil qiladi va o‘zlashtiradi. O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida ta’lim sifatini oshirish, fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirish hamda raqobatbardosh kadrlar tayyorlash ustuvor vazifalar sifatida qayd etilgan [2]. Bunday yondashuv talabadan yuqori darajadagi mustaqillik va o‘zini boshqarish qobiliyatini talab qiladi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining bugungi kundagi dolzarbligi. Bugungi raqamli va tezkor axborot muhitida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining dolzarbligi yanada ortmoqda. Talaba internet, elektron kutubxona, sun’iy intellekt vositalari, video ma’ruzalar va turli elektron platformalar bilan ishlash jarayonida o‘z vaqtini, e’tiborini va axborot tanlash mezonlarini boshqara olishi zarur. UNESCO media va axborot savodxonligini XXI asr uchun zarur bo‘lgan asosiy ko‘nikmalar qatoriga kiritadi, bu esa talabaning faqat ma’lumot topishi emas, balki uni tanlashi va baholashi ham kerakligini ko‘rsatadi. Shuningdek, OECD materiallarida higher-order thinking skills, jumladan critical thinking, baholash, muammo yechish va ijodiy fikrlash yuqori darajadagi muhim ko‘nikmalar sifatida yoritiladi [4]. O‘z-o‘zini boshqarish aynan shu murakkab fikrlash jarayonlari bilan uzviy bog‘liq, chunki tartibli rejalashtirish, o‘zini kuzatish va refleksiya bo‘lmagan joyda chuqur fikrlash ham sustlashadi. Demak, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi bugungi ta’lim muhitida nafaqat akademik, balki intellektual rivojlanishning ham sharti bo‘lib qolmoqda. OECD ONE

Talabalarda uchraydigan asosiy muammolar. Talabalar faoliyatida eng ko‘p uchraydigan muammolardan biri topshiriqlarni so‘nggi muddatgacha kechiktirishdir. Bunday holat aksariyat hollarda rejaning yo‘qligi, maqsadning noaniqligi yoki vaqtni noto‘g‘ri baholash bilan bog‘liq bo‘ladi. Natijada ish sifati pasayadi, stress kuchayadi va o‘quv jarayoni tartibsizlashadi. O‘z vaqtida boshlanmagan ish ko‘pincha yuzaki bajariladi, chuqur tahlil va izchil xulosaga esa yetarli imkon qolmaydi.

Yana bir muhim muammo — talabaning o‘z hissiy holatini boshqara olmasligidir. Imtihon oldidan ortiqcha xavotir, topshiriq ko‘pligidan charchash, o‘ziga bo‘lgan ishonchning pasayishi kabi omillar akademik samaradorlikka salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Bundan tashqari, ayrim talabalarda refleksiya madaniyati yetarli darajada shakllanmagan bo‘ladi: ular xatoni ko‘radi, ammo nega u takrorlanayotganini tahlil qilmaydi. Shu sababli muammo faqat bilim yetishmasligida emas, balki o‘z faoliyatini boshqarish va tahlil qilish malakasining sustligida ham namoyon bo‘ladi. IRRODL

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish yo‘llari. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish uchun bu jarayonni faqat alohida tarbiyaviy suhbat yoki bir martalik seminar bilan cheklab bo‘lmaydi. U barcha fanlar va butun ta’lim jarayoni kesimida muntazam shakllantirilishi lozim. Har bir fan doirasida kichik reja asosida topshiriq bajarish, mustaqil tahlil, o‘z ishini baholash, oraliq refleksiya va natijani taqqoslash kabi mashg‘ulotlar bo‘lsa, talaba bu ko‘nikmalarni bosqichma-bosqich egallab boradi. Birinchi kursdan boshlab talabalarga maqsad

qo‘yish, kunlik va haftalik reja tuzish, vazifalarni ustuvorlashtirish, stressni boshqarish, refleksiya yuritish va raqamli rejalashtirish vositalaridan foydalanish bo‘yicha amaliy ko‘nikmalar berilishi maqsadga muvofiqdir. O‘qituvchi tomonidan topshiriqlarni bosqichma-bosqich tashkil etish, faqat yakuniy baho bilan cheklanmay, jarayon bo‘yicha fikr-mulohaza berish ham katta samara beradi. Bu yondashuv talabaga o‘z xatolarini vaqtida ko‘rish va tuzatish imkonini yaratadi.

Bundan tashqari, mehnat bozori sharoiti ham mazkur ko‘nikmaning amaliy ahamiyatini oshirmoqda. Jahon bankining O‘zbekiston bo‘yicha “The Skills Road” hisobotida ko‘nikmalar bilan bandlik natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlik, shuningdek, bozor talabiga mos ko‘nikmalarni rivojlantirish zarurligi qayd etilgan [6]. Demak, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi talabaning faqat universitetdagi muvaffaqiyati uchun emas, balki kelajakdagi ish faoliyati va moslashuvchanligi uchun ham muhimdir.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi talabalar faoliyatining eng muhim tarkibiy qismlaridan biridir. U talabaning maqsadli ishlashi, vaqtni oqilona taqsimlashi, hissiy holatini nazorat qilishi, o‘z natijalarini tahlil qilishi va mustaqil rivojlanishiga xizmat qiladi. Kuchli o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasiga ega talaba nafaqat darslarni yaxshiroq o‘zlashtiradi, balki o‘z fikrini tartibli ifodalaydi, akademik yuklamani samarali boshqaradi va kelajak faoliyatiga puxta tayyorlanadi.

Shuning uchun o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish oliy ta’limdagi ustuvor yo‘nalishlardan biri bo‘lishi kerak. Bu ko‘nikma orqali talabaning bilim sifati, ichki intizomi, mas’uliyati, mustaqilligi va raqobatbardoshligi sezilarli darajada ortadi. Demak, mazkur masala bugungi kunda nafaqat dolzarb, balki strategik ahamiyatga ega bo‘lgan ta’limiy vazifa hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni, O‘RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr, “Ta’lim to‘g‘risida”. (lex.uz)

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni, PF-5847-son, 2019-yil 8-oktabr, “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”. (lex.uz)

3.UNESCO, Media and Information Literacy / Information Literacy. (UNESCO)

4. OECD, Higher-order thinking skills and critical thinking materiallari. (OECD ONE)

5. Wolters, C. A., & Brady, A. C. (2021). College Students’ Time Management: A Self-Regulated Learning Perspective. *Educational Psychology Review*. (ERIC)

6. World Bank, The Skills Road: Skills for Employability in Uzbekistan. (World Bank)

Абдуманнонов Бекзод Махсудович - Ассистент кафедры «Менеджмент», СамИЭС. **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com
Галиева Диана Амировна - Студентка группы bh-224, СамИЭС
e-mail: galiyevadiana77@gmail.com

ОСНОВНЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ЧЕРТЫ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ БИЗНЕСА

Аннотация. *В данной научной статье анализируются основные черты акционерных обществ, их организационные и правовые формы организации бизнеса. В исследовании рассматриваются такие характеристики акционерных обществ: порядок образования, особенности формирования уставного капитала, правовой статус акционеров, пределы их ответственности, а также система корпоративного управления. Особое внимание уделяется роли акций как инструмент участия в капитале общества и механизму распределения прав и обязанностей между участниками. На основе анализа законодательства и научных источников, сделан вывод о том, что акционерные общества обладают рядом преимуществ по сравнению с иными организационно-правовыми формами, прежде всего за счет ограниченной ответственности участников и возможности свободного оборота акций. Вместе с тем подчеркивается необходимость эффективного корпоративного управления для предотвращения конфликтов интересов и защиты прав акционеров.*

Ключевые слова: *акционерные общество, предпринимательская деятельность, организационно-правовая форма, корпоративное управление, капитал участников, акции, акционеры, уставный капитал.*

Abstract. *This scientific article analyzes the main features of joint-stock companies, as well as their organization. The study examines such aspects of joint-stock companies as the procedure for their establishment, the specifics of forming authorized capital, the legal status of shareholders, the limits of their liability, and the system of corporate governance. Particular attention is paid to the role of shares as an instrument of participation in the company's capital and to the mechanism for the distribution of rights and obligations among participants. Based on an analysis of legislation and academic sources, the article concludes that joint-stock companies have a number of advantages over their organizational and legal forms, primarily due to the limited liability of participants and the possibility of the free transfer of shares. At the same time, the importance of effective corporate governance for preventing conflicts of interest and protecting shareholders' rights is emphasized.*

Keywords: *joint-stock company, entrepreneurial activity, organizational and legal form, corporate governance, participants capital, shares, shareholders, authorized capital.*

Annotatsiya*. Ushbu ilmiy maqolada aksiyadorlik jamiyatlarining asosiy belgilarini, shuningdek biznesni tashkil etishning tashkiliy va huquqiy xususiyatlari tahlil qilinadi. Tadqiqotda aksiyadorlik jamiyatlariga xos bo'lgan jihatlar,*

jumladan ularni tashkil etish tartibi, ustav kapitalini shakllantirishning o‘ziga xos tomonlari, aksiyadorlarning huquqiy maqomi, ularning javobgarlik chegaralari hamda korporativ boshqaruv tizimi ko‘rib chiqiladi. Aksiyalarning jamiyat kapitalida ishtirok etish vositasi sifatidagi roli hamda ishtirokchilar o‘rtasida huquq va majburiyatlarni taqsimlash mexanizmiga alohida e’tibor qaratilgan. Qonunchilik va ilmiy manbalarni tahlil qilish asosida aksiyadorlik jamiyatlari boshqa tashkiliy-huquqiy shakllarga nisbatan bir qator afzalliklarga ega ekanligi, avvalo ishtirokchilarning cheklangan javobgarligi va aksiyalarning erkin muomalada bo‘lish imkoniyati bilan izohlanishi xulosaga kelingan. Shu bilan birga manfaatlar to‘qnashuvining oldini olish va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilishda samarali korporativ boshqaruvning zarurligi ta’kidlanadi.

Kalit so‘zlar: *aksiyadorlik jamiyati, tadbirkorlik faoliyati, tashkiliy-huquqiy shakl, korporativ boshqaruv, ishtirokchilar kapitali, aksiyalar, aksiyadorlar, ustav kapitali.*

Введение. В научной литературе под термином «акционерное общество» признается хозяйствующий субъект, уставной фонд которого, разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательства общества по отношению к акционерам[53] - согласно национальным источникам.

В российских источниках под термином «акционерное общество» понимается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу[54].

В моем понимании акционерное общество – это форма организации при котором уставный капитал разделен на акции, а их владельцы (акционеры) получают право на участие в управлении и в прибыли общества, неся риск убытков только в пределах стоимости своих акций.

Литературный обзор. Вопросы, связанные с правовой природой и особенностями акционерных обществ, широко рассматриваются в юридической и экономической литературе. Ученые отмечают, что акционерное общество является одной из наиболее распространённых и развитых организационно-правовых форм бизнеса в современной экономике.

Согласно Закону Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», акционерное общество - это коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций. Эти акции подтверждают права акционеров на участие в управлении обществом, получение дивидендов и часть имущества при ликвидации общества. Данное определение является основой для большинства научных исследований в этой сфере.

В учебниках по хозяйственному и корпоративному праву подчеркивается, что главной особенностью акционерного общества является разделение капитала на акции. Это позволяет привлекать средства большого количества инвесторов. Каждый акционер рискует только стоимостью своих

[53] Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» № ЗРУ-370, 2014г.
[54] Закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» № 312-ФЗ, 2025г.

акций и не отвечает по долгам общества своим личным имуществом.

Также в литературе отмечается, что акционерное общество является самостоятельным юридическим лицом. В соответствии с Гражданским кодексом Республики Узбекистан, общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Такая имущественная обособленность считается важным признаком данной формы бизнеса.

Отдельное внимание в научных источниках уделяется системе управления акционерным обществом. Управление осуществляется через общее собрание акционеров, наблюдательный совет и исполнительный орган. Такая структура позволяет разделить функции собственников и руководителей, что повышает эффективность управления.

Экономисты также подчеркивают, что акционерные общества играют важную роль в развитии экономики Узбекистана. Они позволяют реализовывать крупные проекты, привлекать инвестиции и развивать рынок ценных бумаг.

Таким образом, анализ нормативных актов и учебной литературы показывает, что основными чертами акционерных обществ являются: разделение уставного капитала на акции, ограниченная ответственность акционеров, имущественная самостоятельность общества, наличие системы органов управления и возможность привлечения инвестиций. Эти особенности делают акционерное общество одно из наиболее эффективных форм организации бизнеса.

Анализ и основные результаты. В ходе анализа нормативно-правовых актов Республики Узбекистан, в частности Закон Республики Узбекистан «Об акционерных общества и защите прав акционеров» и Гражданский кодекс Республики Узбекистан, а также учебной литературы по корпоративному праву, были выявлены основные существенные признаки акционерных обществ как организационно-правовой формы бизнеса.

Во-первых, установлено, что главной особенностью акционерного общества является разделение уставного капитала на акции. Именно через акции оформляется участие собственников в деятельности общества. Это позволяет объединять капитал большого количества лиц и привлекать инвестиции для развития бизнеса.

Во-вторых, важным результатом анализа является подтверждение принципа ограниченной ответственности акционеров. Акционеры не отвечают по обязательствам имущества своим личным имуществом и несут риск убытков только в пределах стоимости принадлежащих им акций. Данный принцип делает акционерную форму более безопасной для инвесторов.

В-третьих, выявлено, что акционерное общество обладает имущественной самостоятельностью и статусом юридического лица. Оно самостоятельно отвечает по своим обязательствам, может заключать договоры, приобретать имущество и выступать в суде от своего имени.

Кроме того, анализ показал, что система управления в акционерном

обществе имеет четкую структуру: высшим органом является общее собрание акционеров, также функционируют наблюдательный совет и исполнительный орган. Такая система способствует более эффективному управлению и контролю за деятельность общества.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что акционерное общество представляет собой сложную, но устойчивую форму организации бизнеса, которая сочетает в себе возможность привлечения значительных финансовых ресурсов, ограничение предпринимательского риска и развитую систему корпоративного управления. Именно эти характеристики определяют ее широкое применение в экономике Республики Узбекистан.

Таблица 1.

Основные существенные черты АО

№	Существенная черта	Краткая характеристика	Значение для бизнеса
1	Разделение уставного капитала на акции	Капитал общества разделен на определенное количество акций	Позволяет привлекать средства большого числа инвесторов
2	Ограниченная ответственность акционеров	Акционеры несут риск убытков только в пределах стоимости своих акций	Снижает предпринимательский риск для участников
3	Имущественная самостоятельность	Общество является юридическим лицом и отвечает по обязательствам своим имуществом	Обеспечивает самостоятельность хозяйственной деятельности
4	Наличие системы органов управления	Общее собрание, наблюдательный совет, исполнительный орган	Повышает эффективность управления и контроль
5	Возможность эмиссии акций и ценных бумаг	Общество может выпускать акции для привлечения капитала	Способствует развитию и расширению бизнеса

Методология исследования. В процессе исследования были использованы общенаучные и специальные методы познания. Теоретической основой работы послужили нормы, Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и Гражданский кодекс Республики Узбекистан, а также учебная и научная литература авторов по корпоративному и хозяйственному праву.

В ходе исследования применялся метод анализа, который позволил

изучить содержание нормативных актов, и выделить основные признаки акционерных обществ. Метод обобщения использовался для систематизации выявленных характеристик и формулирования выводов.

Также был использован сравнительный метод, с помощью которого были сопоставлены различные подходы к определению сущности акционерного общества в законодательстве и учебной литературе.

Кроме того, применялся формально-юридический метод, который позволил раскрыть правовую природу акционерного общества, как юридического лица и определите его основные организационно-правовые признаки.

Использование указанных методов обеспечило последовательность и обоснованность полученных выводов о существенных чертах акционерных обществ как организационно-правовой формы бизнеса.

Вывод. В результате проведенного исследования были выявлены основные существенные черты акционерных обществ как организационно-правовой формы бизнеса. Акционерное общество характеризуется разделением уставного капитала на акции, что позволяет привлекать средства большого числа инвесторов. Акционеры несут ограниченный риск - они отвечают только стоимостью своих акций, а общество самостоятельно отвечает по своим обязательствам.

Система управления через общее собрание акционеров, наблюдательный совет, исполнительный орган обеспечивает эффективное руководство и контроль за деятельностью общества.

Возможность эмиссии акций и других ценных бумаг делает акционерное общество привлекательным инструментом для привлечения инвестиций и реализации масштабных проектов.

Таким образом, акционерное общество представляет собой эффективную и устойчивую форму организации бизнеса, которая сочетает правовую защиту участников, экономическую самостоятельность и возможности для роста и развития. Эти характеристики делают ее одной из наиболее востребованных форм предпринимательской деятельности в современной экономике Республики Узбекистан.

Использованная литература

1. Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» № ЗРУ-370, 2014г.

2. Закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» № 312-ФЗ, 2025г.

3. Гражданский кодекс Республики Узбекистан № 03/251031/0160, 2025г.

4. Рыскиева К. «Акционерные общества в Узбекистане: правовое регулирование и защита прав акционеров». – Ташкент: Изд-во “Юрист”, 2018. – 120 с.

5. Азизов М., Ахмедов Ш. «Корпоративное право и акционерные общества в Узбекистане». – Ташкент: Изд-во “Фан”, 2019. – 145 с

Шукуров Тимур Умидович – студент группы mn-k-222, СамИЭС
Турсунов Фарход Умирзакович –доцент к.э.н. кафедры «Менеджмента», СамИЭС

ОБМЕН ОПЫТОМ И ОБУЧЕНИЕ

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности обмена опытом и обучения как ключевых факторов развития человеческих ресурсов в современных организациях. Раскрываются основные формы передачи знаний, роль организационной культуры и коммуникации, а также влияние обучения на эффективность деятельности сотрудников. Особое внимание уделяется современным подходам к обучению и обмену знаниями в условиях цифровизации.*

Ключевые слова: *обучение, обмен опытом, управление персоналом, знания, компетенции, развитие сотрудников, коммуникация, организационная культура.*

Введение. В современных условиях развития экономики знаний и цифровизации особое значение приобретает эффективное управление человеческими ресурсами, в частности организация процессов обучения и обмена опытом. Современные организации функционируют в условиях постоянных изменений, что требует от сотрудников не только наличия профессиональных знаний, но и способности к их постоянному обновлению и применению на практике. В этой связи обучение и обмен опытом становятся ключевыми инструментами повышения конкурентоспособности организации и устойчивости её развития.

Обмен опытом представляет собой важный механизм передачи знаний, навыков и лучших практик между сотрудниками, способствующий формированию профессиональной среды и развитию коллективного потенциала. В свою очередь, обучение выступает как системный и целенаправленный процесс формирования компетенций, необходимых для эффективного выполнения профессиональных задач. Современные подходы к обучению предполагают интеграцию формальных и неформальных методов, включая наставничество, командную работу и использование цифровых технологий.

В условиях роста значимости интеллектуального капитала возрастает роль непрерывного обучения и эффективной коммуникации внутри организации. Именно эти факторы позволяют не только адаптироваться к изменениям, но и формировать инновационную среду, способствующую развитию персонала и повышению общей эффективности деятельности.

Целью данной статьи является исследование процессов обмена опытом и обучения в организациях, выявление их основных характеристик и факторов эффективности, а также разработка рекомендаций по совершенствованию данных процессов в современных условиях.

Анализ литературы по теме. В научной литературе вопросы обучения и обмена опытом рассматриваются в рамках теории организационного обучения и управления знаниями. Peter Senge в своей работе подчеркивает,

что обучающаяся организация способна постоянно адаптироваться к изменениям за счет эффективного обмена знаниями.

David Kolb рассматривает обучение как процесс, основанный на практическом опыте, где ключевую роль играет рефлексия и применение знаний на практике.

Etienne Wenger акцентирует внимание на значении профессиональных сообществ, в рамках которых происходит активный обмен опытом между сотрудниками.

В отечественной и узбекской литературе также уделяется внимание вопросам развития персонала. Ш. Шодмонов и А. Вахабов подчеркивают важность повышения квалификации работников и развития человеческого капитала.

Методология исследования. Методологическую основу исследования составляют системный и сравнительный подходы к изучению процессов обучения и обмена опытом.

В работе использованы методы анализа и обобщения научной литературы, что позволило выявить основные подходы к обучению персонала. Также применялся сравнительный метод для сопоставления различных форм передачи знаний в организациях.

Системный подход позволил рассмотреть обучение и обмен опытом как взаимосвязанные элементы единой системы управления персоналом.

Анализ и результаты. В современных организациях обмен опытом и обучение становятся важными инструментами повышения эффективности деятельности сотрудников. В отличие от традиционных методов, основанных на формальном обучении, современные подходы предполагают активное вовлечение сотрудников в процесс передачи знаний и совместного решения задач.

Проведённый анализ показал, что эффективность данных процессов зависит от уровня коммуникации, организационной культуры и мотивации сотрудников. Установлено, что активный обмен опытом способствует более быстрому освоению новых знаний и повышению качества работы.

Также выявлено, что сочетание формального обучения (курсы, тренинги) и неформального (наставничество, командная работа) обеспечивает наибольший эффект.

Анализ процесса обучения и обмена опытом. Эффективность обучения и обмена опытом напрямую связана с качеством передаваемой информации и уровнем взаимодействия между сотрудниками. В современных организациях данный процесс включает как формальные, так и неформальные методы передачи знаний.

В процессе исследования выделены следующие ключевые параметры участие сотрудников в обучающих программах;

—уровень взаимодействия в коллективе;

—доступ к информации и знаниям;

—эффективность наставничества;

—применение полученных знаний на практике;

—уровень вовлечённости сотрудников.

Полученные данные подвергаются анализу и обобщению, что позволяет определить эффективность обучения и выявить направления его совершенствования.

Таблица 1

Индикаторы оценки эффективности обучения

№	Индикатор	Единица измерения	Оцениваемые данные	Практическое значение
1	Уровень обучения	% сотрудников	Количество прошедших обучение	Повышение квалификации
2	Обмен опытом	частота	Количество взаимодействий	Улучшение командной работы
3	Применение знаний	уровень	Использование навыков в работе	Рост эффективности
4	Вовлечённость	индекс	Активность сотрудников	Повышение мотивации
5	Наставничество	количество	Число наставников	Ускорение адаптации

Заключение и предложения. Обмен опытом и обучение являются важными элементами системы управления персоналом и играют ключевую роль в повышении эффективности деятельности организаций. Результаты исследования показывают, что развитие данных процессов способствует росту профессионального уровня сотрудников, улучшению коммуникации и повышению мотивации.

Вместе с тем для повышения эффективности обучения необходимо учитывать организационные и поведенческие факторы.

В целях совершенствования предлагается:

— развивать системы наставничества;
— внедрять современные методы обучения;
— стимулировать обмен знаниями между сотрудниками;
— создавать условия для непрерывного обучения;
— повышать уровень вовлечённости персонала.

В целом, эффективная система обучения и обмена опытом способствует устойчивому развитию организации и повышению её конкурентоспособности.

Список использованной литературы:

1. Peter Senge (1990). *Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации*. М.: Олимп-Бизнес.

2. David Kolb (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

3. Etienne Wenger (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
4. Chris Argyris (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley.
5. Donald Schön (1983). *The Reflective Practitioner*. Basic Books.
6. Daniel Goleman (1998). *Эмоциональный интеллект на работе*. М.: АСТ.
7. Stephen P. Robbins (2013). *Организационное поведение*. М.: Вильямс.
8. Edgar Schein (2010). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
9. Gary Dessler (2017). *Управление персоналом*. М.: Юрайт.
10. Ш. Шодмонов (2019). *Менеджмент*. Ташкент: Иқтисодиёт нашриёти.
11. А. Вахабов (2020). *Экономическая теория*. Ташкент: Fan va texnologiya.
12. Ipismetov J. (2025). Развитие человеческого капитала и обмен знаниями в цифровой экономике. *Modern Science and Research Journal*.
13. Жураев А.Б. (2020). Роль обучения персонала в повышении эффективности организаций. *Научный вестник ТДИУ*, 10(2), 45–52.
14. Абдукодиров А. (2023). Современные подходы к обучению и развитию персонала. *Журнал инновационной экономики*, 7(1), 66–74.
15. Хаитова Н.Р. (2025). Значение обмена опытом в системе управления персоналом. *Научный журнал университета «Ренессанс»*, 5(1), 21–29.

Шукуров Тимур Умидович – студент группы mn-k-222, СамИЭС
Абдуманнонов Бекзод Махсудович – ассистент кафедры «Менеджмента», СамИЭС

ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ПРИНЦИПАХ И ЦЕННОСТЯХ

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности лидерства, основанного на принципах и ценностях, как важного элемента эффективного управления в современных организациях. Раскрывается роль моральных установок, этических норм и личных убеждений лидера в процессе принятия решений и взаимодействия с коллективом. Особое внимание уделяется значению ценностного подхода в условиях цифровизации и глобализации, а также его влиянию на формирование устойчивых организаций.*

Ключевые слова: *лидерство, ценности, принципы, управление, этика, мотивация, организационная культура, доверие, развитие.*

Введение. В современных условиях развития экономики и общества особое значение приобретает лидерство, основанное на принципах и ценностях. В условиях высокой конкуренции, постоянных изменений и неопределенности организации нуждаются в лидерах, способных не только эффективно управлять, но и формировать устойчивые ценностные ориентиры в коллективе.

Лидерство, основанное на ценностях, предполагает, что руководитель в своей деятельности руководствуется не только целями организации, но и моральными принципами, такими как честность, ответственность, справедливость и уважение к сотрудникам. Такой подход способствует формированию доверия, повышению мотивации и улучшению психологического климата в коллективе.

В Республике Узбекистан в последние годы усиливается внимание к развитию человеческого капитала и формированию эффективной системы управления. В этих условиях возрастает потребность в лидерах, способных сочетать профессиональные компетенции с высокими моральными качествами.

Целью данной работы является изучение особенностей лидерства, основанного на принципах и ценностях, а также анализ его влияния на эффективность деятельности организации.

Анализ литературы по теме. В научной литературе вопросы ценностного лидерства рассматриваются в рамках теории этического и трансформационного лидерства. Stephen Covey в своих работах подчеркивает важность принцип-центрированного подхода, согласно которому лидер должен опираться на универсальные ценности и моральные нормы.

Daniel Goleman акцентирует внимание на роли эмоционального интеллекта в формировании эффективного лидерства, основанного на понимании эмоций и ценностей сотрудников.

Edgar Schein рассматривает влияние организационной культуры и ценностей на поведение лидера и эффективность управления.

В отечественной и узбекской литературе также уделяется внимание вопросам формирования ценностей в управлении и развитию лидерских качеств.

Методология исследования. Методологическую основу исследования составляют системный и сравнительный подходы.

В работе использованы методы анализа научной литературы, обобщения и сравнения различных подходов к лидерству. Системный подход позволил рассмотреть лидерство как комплексное явление, включающее ценности, принципы и поведение лидера.

Анализ и результаты. В современных организациях лидерство, основанное на принципах и ценностях, становится важным фактором устойчивого развития. В отличие от традиционного подхода, ориентированного исключительно на результат, данный подход предполагает учет моральных и этических аспектов управления.

Проведенный анализ показал, что ценностное лидерство способствует формированию доверия в коллективе, повышению уровня мотивации сотрудников и улучшению коммуникации. Установлено, что сотрудники более эффективно работают в условиях, где лидер демонстрирует справедливость, открытость и ответственность.

Также выявлено, что наличие четко сформулированных ценностей способствует развитию организационной культуры и повышению конкурентоспособности компании.

Анализ процесса обучения и обмена опытом. Эффективность лидерства во многом зависит от того, насколько лидер придерживается своих принципов и ценностей.

В процессе исследования выделены следующие ключевые параметры:

—уровень доверия в коллективе;

—степень соответствия действий лидера его ценностям;

—уровень мотивации сотрудников;

—качество коммуникации;

—влияние лидера на организационную культуру;

—уровень ответственности и этичности решений.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что ценностное лидерство способствует повышению эффективности деятельности организации.

Таблица 1

Индикаторы оценки эффективности лидерства

№	Индикатор	Единица измерения	Оцениваемые данные	Практическое значение
1	Доверие сотрудников	%	Уровень доверия к руководителю	Улучшение климата
2	Мотивация	индекс	Вовлеченность сотрудников	Рост продуктивности
3	Этичность решений	уровень	Соответствие принципам	Повышение репутации
4	Коммуника-ция	частота	Эффективность общения	Улучшение взаимодействия
5	Культура организации	индекс	Уровень ценностей	Стабильность развития

Основные индикаторы ценностного лидерства

Заключение и предложения. Лидерство, основанное на принципах и ценностях, является важным элементом эффективного управления в современных организациях. Оно способствует формированию доверия, улучшению коммуникации и повышению мотивации сотрудников.

Результаты исследования показали, что ценностный подход к лидерству позволяет не только достигать поставленных целей, но и создавать устойчивую организационную среду.

В целях совершенствования лидерства предлагается: развивать этические стандарты управления;

— повышать уровень эмоционального интеллекта лидеров;

— формировать корпоративные ценности;

— развивать культуру доверия и открытости;

— внедрять современные подходы к лидерству.

Список использованной литературы:

1. Stephen Covey Принцип-центрированное лидерство М Альпина 2019
2. Daniel Goleman Эмоциональный интеллект М АСТ 2019
3. Stephen P Robbins Организационное поведение М Вильямс 2020
4. Edgar Schein Организационная культура и лидерство СПб Питер 2010
5. Gary Dessler Управление персоналом М Юрайт 2019
6. Ш Шодмонов Менеджмент Ташкент 2019
7. А Вахабов Экономическая теория Ташкент 2020

Юсупова Гулираъно Акмал кизи – студентка группы bh-224, СамИЭС
Муминова Мохчехра Меликовна – ассистент кафедры «Менеджмента», СамИЭС

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: *Эта статья посвящена анализу преимуществ и недостатков корпоративного управления в современных бизнес-структурах. Корпоратив ное управление выступает ключевым фактором повышения эффективности работы компаний, укрепления прозрачности управленческих процессов и защиты интересов акционеров, а также других заинтересованных лиц. Исследование рассматривает преимущества корпоративного управления, среди которых повышение инвестиционной привлекательности, усиление контроля за деятельностью руководства и укрепление финансовой устойчивости компаний.*

Ключевые слова : *корпоративное управление, эффективность управле ния, акционеры, прозрачность управления, инвестиционная привлекатель ность, финансовая устойчивость.*

Annotatsiya: *Ushbu maqola zamonaviy biznes tuzilmalarida korporativ boshqaruvning afzalliklari va kamchiliklarini tahlil qilishga bag‘ishlangan. Korporativ boshqaruv kompaniyalar faoliyati samaradorligini oshirish, boshqaruv jarayonlarining shaffofligini mustahkamlash hamda aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarning manfaatlarini himoya qilishda muhim omil hisoblanadi. Tadqiqotda korporativ boshqaruvning asosiy afzalliklari ko‘rib chiqilgan bo‘lib, ular qatoriga investitsion jozibadorlikni oshirish, rahbariyat faoliyati ustidan nazoratni kuchaytirish va kompaniyalarning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash kiradi.*

Kalit so’zlar: *korporativ boshqaruv, boshqaruv samaradorligi, aksiyadorlar, boshqaruv shaffofligi, investitsion jozibadorlik, moliyaviy barqarorlik.*

Abstract: *This article is devoted to the analysis of the advantages and disad vantages of corporate governance in modern business structures. Corporate governance acts as a key factor in improving the efficiency of companies, strengthening the transparency of management processes, and protecting the interests of shareholders as well as other stakeholders. The study examines the*

main advantages of corporate governance, including increased investment attractiveness, enhanced control over management activities, and improved financial stability of companies.

Key words: *corporate governance, management efficiency, shareholders, management transparency, investment attractiveness, financial stability.*

Введение (Introduction). В условиях глобализации экономики и усиления конкуренции между компаниями особое значение приобретает эффективная система корпоративного управления. Корпоративное управление рассматривается как совокупность механизмов, принципов и правил, регулирующих отношения между акционерами, советом директоров, менеджментом и другими заинтересованными сторонами компании[55]. Эффективное выстраивание таких отношений способствует увеличению прозрачности управленческих процессов, укреплению доверия инвесторов и обеспечению устойчивого развития бизнеса.

В последние десятилетия проблемы корпоративного управления привлекли значительное внимание как ученых, так и практиков. Это обусловлено тем, что грамотно организованная система управления повышает инвестиционную привлекательность компаний, снижает управленческие риски и способствует более результативному принятию стратегических решений. Напротив, неудачно спланированная система корпоративного управления может приводить к увеличению административных затрат, усложнению структуры управления и возникновению конфликтов интересов среди участников корпоративных отношений. Актуальность данной темы определяется тем фактом, что современные компании работают в условиях высокой неопределенности и стремительных изменений внешней среды. В таких обстоятельствах эффективные механизмы контроля, четкое распределение полномочий и ответственности между органами управления становятся ключевыми элементами успешной работы организаций. Корпоративное управление позволяет выстроить баланс интересов между собственниками бизнеса и менеджментом, а также повысить ответственность руководителей за принимаемые решения.

Цель этой статьи заключается в исследовании ключевых преимуществ и недостатков системы корпоративного управления, а также в определении ее значения для увеличения эффективности работы современных компаний. В рамках достижения этой цели рассматриваются теоретические аспекты корпоративного управления, анализируются его сильные и слабые стороны и оценивается его влияние на устойчивое развитие организаций.

Методы (Методы). Для достижения цели исследования и анализа преимуществ и недостатков корпоративного управления в работе были использованы различные общенаучные и специальные методы исследования. Комплексное применение данных методов позволило более полно

[55] Shleifer A., Vishny R. A Survey of Corporate Governance // Journal of Finance.

рассмотреть особенности функционирования системы корпоративного управления в современных компаниях.

В первую очередь в исследовании был применён метод анализа научной литературы, который позволил изучить существующие теоретические подходы к понятию и сущности корпоративного управления. В рамках данного метода были рассмотрены научные труды российских и зарубежных исследователей, посвящённые вопросам организации управления компаниями, взаимодействия акционеров и менеджмента, а также механизмам регулирования корпоративных отношений[56].

Также в работе был использован метод сравнительного анализа, с помощью которого были сопоставлены различные подходы к организации корпоративного управления. Данный метод позволил выявить основные преимущества и недостатки существующих моделей корпоративного управления, а также определить их влияние на эффективность деятельности компаний и уровень прозрачности управленческих процессов.

Кроме того, в исследовании применялся системный подход, в рамках которого корпоративное управление рассматривалось как совокупность взаимосвязанных элементов, включающая акционеров, совет директоров, исполнительные органы и другие заинтересованные стороны. Такой подход позволяет более полно изучить механизмы взаимодействия участников корпоративных отношений и определить их влияние на устойчивое развитие организаций.

Помимо этого, использовались методы обобщения и логического анализа, которые позволили систематизировать полученную информацию и сформулировать основные выводы исследования.

Результаты (Results). Проведённый анализ выявил ключевые сильные и слабые стороны системы корпоративного управления в современных организациях. На основе изучения научной литературы и практики работы корпоративных структур было установлено, что применение продуманных механизмов управления способствует улучшению эффективности компаний и укреплению их устойчивого развития.

Среди главных преимуществ корпоративного управления выделяется повышение прозрачности деятельности компании. Чётко определённые правила взаимодействия между акционерами, советом директоров и исполнительным руководством позволяют оптимизировать контроль над действиями менеджмента и минимизировать вероятность злоупотреблений. Прозрачность также содействует росту доверия со стороны инвесторов и других заинтересованных сторон.

Ещё одним значимым достоинством является улучшение инвестицион ной привлекательности. Компании, придерживающиеся принципов корпоративного управления, зачастую вызывают большее доверие у инвесторов, так как развитые системы контроля и отчётности снижают уровень рисков. Это открывает доступ к дополнительным финансовым

[56] Шиткина И.С. **Корпоративное право**. — Москва: Статут, 2019.

ресурсам и способствует расширению возможностей для развития бизнеса. Корпоративное управление также способствует более эффективному принятию решений. Оптимальное распределение полномочий между различными уровнями управления и функционирующая система внутреннего контроля создают условия для взвешенных решений, направленных на долгосрочные цели организации. Однако наряду с преимуществами обнаружены и определённые слабые стороны данной системы. Одним из них является усложнение организационной структуры. Введение дополнительных органов управления, таких как советы директоров, комитеты и контрольные подразделения, может привести к увеличению бюрократических процедур и замедлению процесса принятия решений. Ещё одним недостатком выступает рост административных расходов. Они включают затраты на проведение аудиторских проверок, подготовку отчётной документации, организацию заседаний управленческих органов, а также выполнение требований корпоративного законодательства.

Дополнительно следует учитывать возможность возникновения конфликтов интересов между сторонами корпоративных отношений, например акционерами и менеджментом либо миноритарными и крупными акционерами. Такие ситуации способны негативно сказываться на общей эффективности управления, требуя разработки дополнительных регулировочных механизмов. В итоге результаты исследования подтверждают, что корпоративное управление играет важную роль в повышении эффективности компаний. Однако для обеспечения желаемых результатов важно выявлять и устранять существующие недостатки системы, совершенствуя её механизмы и адаптируя их к изменениям внешней и внутренней среды.

Обсуждение (Discussion). Анализ результатов исследования показывает, что корпоративное управление является ключевым элементом повышения эффективности современных компаний в Узбекистане. Эффективная система корпоративного управления способствует прозрачности управленческих процессов, укреплению доверия со стороны акционеров и инвесторов, а также повышению инвестиционной привлекательности организаций[1].

Результаты исследования подтверждают, что четко организованная структура управления и система внутреннего контроля позволяют снизить риски неэффективного управления и улучшить качество принимаемых решений[2]. Это особенно важно для обеспечения финансовой устойчивости компаний и укрепления их позиций на рынке.

Однако внедрение корпоративного управления может сопровождаться определенными трудностями. Одним из основных недостатков является усложнение организационной структуры компании и увеличение административных расходов[3]. Для компаний с ограниченными ресурсами это может стать значительным препятствием.

Кроме того, возможны конфликты интересов между различными участниками корпоративных отношений, например, между крупными и

миноритарными акционерами или между акционерами и руководством компании. Для минимизации подобных рисков необходимо совершенствовать механизмы корпоративного контроля и повышать ответственность руководства компании.

Таким образом, корпоративное управление является важным инструментом повышения эффективности и устойчивого развития компаний в Узбекистане, однако для достижения максимального эффекта необходимо учитывать возможные недостатки системы и адаптировать её к специфике конкретной организации.

Заключение. Исследование показало, что корпоративное управление играет ключевую роль в обеспечении долгосрочного развития компаний и повышении их конкурентоспособности. Основные преимущества системы включают: повышение прозрачности деятельности компании; рост инвестиционной привлекательности; улучшение качества управленческих решений и финансовой устойчивости.

Вместе с тем выявлены и недостатки, такие как усложнение управленческой структуры, увеличение административных расходов и возможность возникновения конфликтов интересов.

Список использованных источников

1. Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», Ташкент, 2019.

2. Корпоративный кодекс Узбекистана, Ташкент, 2015.

3. Центральный банк Республики Узбекистан. Принципы корпоративного управления. https://www.cbu.uz

4. Министерство финансов Республики Узбекистан. Руководство по корпоративному управлению. Ташкент, 2020.

5. Ахмедов Ш.Х., Каримова Г.И. Современные механизмы корпоративного управления в Узбекистане. Ташкент: Наука и образование, 2021.

6. Гульназарова М.М. Эффективность корпоративного управления на примере узбекских компаний. Ташкент, 2022.

Жўрабоев Жўрабек Муҳибилло ўғли - ISFT Institute, таянч докторант, тел:+998941702055. **e-mail:** joraboyevjorabek07@gmail.com

КОРХОНАЛАР МАРКЕТИНГ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШДА SWOT-ТАҲЛИЛИДАН ФОЙДАЛАНИШ

Аннотация. *Мақолада маркетинг таҳлилининг моҳияти, мақсад ва вазифалари, SWOT-таҳлилининг иқтисодий мазмуни, унинг корхоналар бозор фаолиятини баҳолаш ва бошқаришдаги аҳамияти ёритилган. Шунингдек, корхоналарда самарали маркетинг қарорларини қабул қилиш жараёнида SWOT-таҳлили усулидан фойдаланиш ҳамда амалиётга тадбиқ этишга доир тавсиялар берилган.*

Калит сўзлар: *иқтисодий таҳлил, маркетинг таҳлили, SWOT-таҳлили, кучли томонлар, заиф томонлар, имкониятлар, таҳдидлар, SWOT-таҳлили босқичлари, SWOT-таҳлили объектлари.*

Аннотация. *В статье рассмотрены сущность, цели и задачи маркетингового анализа, экономическое содержание SWOT-анализа, его роль в оценке и управлении рыночной деятельностью предприятий. Также даны рекомендации по использованию и внедрению SWOT-анализа в процессе принятия эффективных маркетинговых решений на предприятиях.*

Ключевые слова: *экономический анализ, маркетинговый анализ, SWOT-анализ, сильные и слабые стороны, возможности, угрозы, этапы SWOT-анализа, объекты SWOT-анализа.*

Annotation. *The article considers the essence, goals and objectives of marketing analysis, the economic content of SWOT-analysis, its role in assessing and managing the market activity of enterprises. Recommendations are also given on the use and implementation of SWOT analysis in the process of making effective marketing decisions in enterprises.*

Key words: *economic analysis, marketing analysis, SWOT analysis, strengths and weaknesses, opportunities, threats, stages of SWOT analysis, objects of SWOT analysis.*

Кириш. Ҳозирги глобаллашув шароитида ҳар бир мустақил хўжалик фаолияти юритувчи бозор субъектларида бизнеснинг ички ва ташқи муҳити, бозор конъюнктураси, рақобатбардошлик даражаси ва рақобат салоҳияти, талаб таҳлили, нархлаштириш, рекламанинг самарадорлиги, бозорга оид таваккалчилик каби омилларни илмий асосланган усуллар ёрдамида мунтазам таҳлил қилиб бориши ҳамда самарали маркетинг қарорларини қабул қилиши долзарб масалага айланган.

Ўзбекистонда тўқимачилик саноати, жумладан тикув-трикотаж, ипакчилик, тикувчилик каби тармоқларни модернизациялаш, экспортбоп, юқори сифатли тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш корхоналари фаолиятини ташкил этишга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев иштирокида тўқимачилик ва чарм саноатидаги ислоҳотлар натижадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари бўйича видеоселектор йиғилиши ўтказилиб, жумладан, **“Бу тармоқлар аҳоли бандлиги ва экспортда катта ўринга эгалиги, хусусан, бундай корхоналарда 430 минг фуқаро иш билан таъминланганлиги, енгил саноатнинг жами ишлаб чиқаришдаги улуши 14 фоизни, экспортда 16 фоизни ташкил қилганлиги таъкидланди. Лекин бугунги мураккаб шароитда ташқи бозордаги вазият тез ўзгараяпти. Бунинг таъсирида экспорт нархлари ип калавада 9 фоизга, газламада 15 фоизга, тайёр маҳсулотда 13 фоизга тушган. Асосий экспорт бозорларимизда тайёр маҳсулот олиш камайган.... Жаҳон бозорида тола нархи пасайиб бораётган шароитда тола ва ип калавани чуқур қайта ишлашни кўпайтириш зарурлиги қайд этилди. Бунинг учун мато ишлаб чиқариш ва бўяш корхоналарини қўшимча қўллаб-қувватлаш чоралари**

белгиланди. Бу орқали ип калавани қайта ишлаш даражасини 70 фоизга етказиш вазифаси қўйилди.”[1]

Ишлаб чиқариш занжирининг узлуксиз шаклларини жорий этиш мамлакатимиз тўқимачилик саноатини ривожлантириш ҳамда тайёр маҳсулотлар экспорти жараёнларини самарали маркетинг стратегиялари орқали ташкил этиш халқаро бозорда фаолият олиб боришнинг муҳим шарти ва манбаи бўлмоғи лозим.

“Ўзбекистон-2030 стратегияси”ни амалга оширишга доир 55-чи “Миллий иқтисодиётнинг экспорт салоҳиятини кучайтириш ва унинг таркибида қўшилган қиймати юқори бўлган маҳсулотлар улушини кэскин ошириш” мақсади бўйича **“Экспорт ҳажмини 2 баробар ошириш ва 45 миллиард долларга етказиш, экспортчи корхоналар сонини 6,5 мингтадан 15 мингтага етказиш. Экспорт таркибида тайёр ва ярим тайёр маҳсулотлар ҳажмини 3,3 баробар кўпайтириш, Европа давлатларига GSP+ ва бошқа тизимлари доирасида тайёр ва технологик маҳсулотлар экспортини кенгайтириш... Дунёнинг 50 та нуфузли брендлари билан махсус иқтисодий зоналарни ташкил қилиш. "Янги Ўзбекистон – рақобатбардош маҳсулотлар юрти" ғояси асосида миллий брендларни хорижий бозорларга олиб чиқадиган экспортчиларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш”[2]** устувор вазифалари белгиланган.

Адабиётлар таҳлили ва тадқиқот методологияси. Корхоналарнинг моддий, меҳнат ва молиявий ресурсларидан оқилона фойдаланиш, бозор фаолиятига оид таваккалчилигини баҳолаш, истеъмолчилар талаби, уларнинг хулқ-атворини ўрганиб боришда маркетинг таҳлили усулларидан кенг фойдаланиш ва асосланган қарорлар қабул қилиш зарурияти пайдо бўлмоқда.

Маркетинг таҳлилининг амалиётда қўлланилиши ва ривожланиши масалалари хорижий, МДҲ ва мамлакатимиз иқтисодчи олимлари томонидан турли йўналишларда илмий тадқиқотлар олиб борилган. Маркетинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш масалалари бўйича Азоев Г.Л., Блэкуэлл Р.Д., Багиев Г.Л., Войленко В.В., Волкова О.А., Диксон П.Р., Иган Д., Келлер К.Л., Ковалев А.И., Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Миниард П.У., Уэбстер Ф., Хандамова Э.Ф., Хендерсен Б.Д., Щепакин М.Б., Эванс Д., Энджел Дж., корхоналарнинг маркетинг фаолиятини таҳлил қилиш имконини берувчи кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиш ҳамда молиявий ҳолатини баҳолаш масалалари бўйича Р. Каплан, Д. Нортон, Ольве Н-Г., М. Портер каби хорижий олимлар илмий тадқиқот ишларини олиб борган. Иқтисодий таҳлил, молиявий ва бошқарув таҳлили, корхоналар маркетинг фаолияти таҳлили масалалари бўйича мамлакатимиз иқтисодчи олимларидан Абдукаримов И.Т., Абдуллаев Ё.А., Пардаев М.К., Ваҳобов А.В., Иброҳимов А.Т., Ишонқулов Н.Ф.,Ўразов К.Б., А.Солиев, А.Ш.Бекмуродов, Н.М.Махмудов, Н.Қ.Йўлдошев, А.А.Фаттахов, М.А.Икромов, Г.Н.Ахунова, М.С.Қосимова, Ш.Дж.Эргашходжаева, М.А.Махкамова ва бошқалар илмий тадқиқотлар олиб борган.

Маркетинг таҳлили корхоналар молиявий-хўжалик фаолиятини комплекс иқтисодий таҳлил қилишнинг мустақил йўналиши ва маркетинг

тадқиқотларининг таркибий қисми сифатида Алексеева А.И., Баканов М.И., Березин И.С., Егорова С.Е., Казакова Н.А., Когденко В.Г., Мельник М.В., Шаповалов В.А., Шеремет А.Д., Войтоловский Н.В., Голубков Е.П., Пешкова Е.П., Склярова О.А., Чернов В.А. ва бошқаларнинг илмий тадқиқотлар олиб борган.

Маркетинг таҳлилида рақобат стратегияси, рақобатчилар томонидан бўладиган таҳдидларни баҳолаш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, корхонанинг инновацион сиёсатини шакллантириш, аниқ мақсадли йўналтирилган маркетинг тадбирларини белгилаш, узоқ муддатли маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш ва пировард натижада самарали маркетинг фаолиятини таъминлаш амалга оширилади. Шундай қилиб, корхонанинг маркетинг стратегияси маркетинг таҳлили натижаларига асосланади.

Маркетинг таҳлилининг назарий масалалари ҳозиргача иқтисодий таҳлил таркибий қисми сифатида тадқиқ қилиб келинмоқда. Илмий адабиётларда маркетинг таҳлилининг бир қатор тушунча ва таърифлари келтирилади. Жумладан, Мельник М.В., Егорова С.Е. фикрича “Маркетинг таҳлили-интеграллашган маркетинг қарорларини таҳлилий таъминловчи тизимдир”[3]. Шеремет Д.А. нуқтаи назари бўйича маркетинг таҳлили «келгусида бизнес фаолияти истиқболини белгилаш ва тадқиқ қилишга мўлжалланган иқтисодий таҳлил тури ва стратегик бошқарув ҳисобининг таркибий қисми” ҳисобланади[4]. Склярова О.А. фикрича “маркетинг таҳлили- маркетинг тадқиқотлари тизимининг таркибий қисми бўлиб, бозорлар тўғрисида маълумот тўплаш, қайд қилиш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш йўли билан бозордаги жараён, ҳодисалар ва компаниянинг инновацион ҳамда савдо фаолиятини баҳолаш, моделлаштириш, истиқболини белгилаш, самарали маркетинг қарорларини қабул қилиш статистик, эконометрик ва бошқа тадқиқот усулларидан фойдаланиш тушунилади”[5]. Маркетинг таҳлили, Алексеева А.И. фикрича “корхоналарнинг товарлари сотилишини таъминлаш мақсадида товар ва хизматлар бозори, талаб ва таклиф, истеъмолчилар хулқ-атвори, бозор конъюнктураси, нархлар динамикасини ўрганиш билан боғлиқ фаолият тушунилади”[6]. Маркетинг таҳлилининг назарий асосларига доир илмий манбаларда келтирилган тушунча ва таърифларни умумлаштириб, бизнинг фикримизча, **маркетинг таҳлили-маркетинг тадқиқотларининг таркибий қисми бўлиб, комплекс иқтисодий таҳлил усуллари мужассамлашган ва бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ахборот манбаси ҳисобланади.**

Натижа ва муҳокама. Корхоналарнинг барқарорлиги, унинг ташқи омиллар таъсирига тайёрлиги, мослашувчанлиги ҳамда молиявий ҳолатини яхшилашни таъминлайдиган самарали маркетинг қарорларини қабул қилиш ва жорий қилиш қобилияти билан белгиланади. Корхона фаолиятига жиддий таъсир кўрсатадиган, таҳдид соладиган омилларни аниқлаш муҳим аҳамият касб этади. Ўз навбатида ички ва ташқи омилларини таҳлил қилиш корхонанинг мавжуд ёки кутилаётган хавф-хатарларни бартараф қилиш ва олдини олишга қаратилган чора-тадбирлар ишлаб чиқиш имконини беради.

SWOT-таҳлили корхонанинг барча даражадаги стратегик ва маркетинг режаларини ишлаб чиқишдаги зарурий дастлабки босқич ҳисобланади. **SWOT-таҳлили** натижалари асосида корхонанинг кучли, заиф томонларини аниқлаш ва тизимлаштириш, келгусидаги ҳатти-ҳаракатлар, бизнес жараёнларини оптималлаштириш, комплекс стратегияни ишлаб чиқиш, рақобат чораларини белгилаш ва потенциал таҳдидлар йўналишлари аниқланади. SWOT-таҳлили дастлаб, 1963 йилда Гарвардда ўтказилган бизнес-сиёсатига бағишланган конференцияда профессор Кеннет Эндрюс томонидан асос солинган[7].

SWOT-таҳлили инглизча тўртта сўзнинг биринчи ҳарфларидан олинган бўлиб, Strength, Weakness, Opportunity, Threats сўзларидан иборат. Айнан шу сўзлар таҳлилнинг мазмун-моҳиятини ифодалайди.

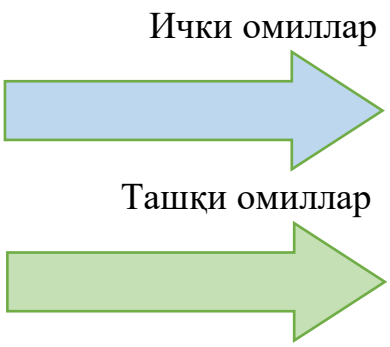
Кучли томонлар (Strength) – рақобатчиларга нисбатан устун бўлган корхонанинг асосий ички фарқловчи хусусиятлари.

Заиф томонлар (Weakness) - корхонанинг ички фарқловчи хусусиятларини ифодалаб, рақобатчи корхоналардан пастроқ ва уни бариараф қилиш имкониятлари мавжуд.

Имконият (Opportunity) – корхонанинг бозор фаолияти самарадорлигини ошириш имкониятларини белгиловчи истиқболли чоралар.

Таҳдидлар (Threats) - компаниянинг ривожланишига, қўйилган вазифаларни амалга оширишига тўсқинлик қиладиган ёки тўсқинлик қилиши мумкин бўлган бозор жараёнлари ва ҳодисаларини ифодалайди.

SWOT-таҳлилининг мақсади ички омиллар сифатида ўрганиладиган корхонанинг барча кучли ва заиф томонларини аниқлаш, шунингдек корхонани аниқ йўналтирилган мақсадини амалга ошириш билан боғлиқ ташқи омиллар, яъни бозор имкониятлари ва таҳдидларини ўрганиш ҳамда маркетинг қарорларини қабул қилиш учун асосланган маълумотларни шакллантиришдан иборат. Маркетинг таҳлили асосида корхона ўзининг кучли томонларидан максимал даражада фойдаланиши, заиф томонларини бартараф этишга ҳаракат қилиши, имкониятлардан фойдаланиши ва потентциал таҳдидлардан ҳимояланиш чораларини белгилаб олишини таъминлайди ва 1-расмда келтирилган SWOT-таҳлили матрицасини тузиш мумкин.



Кучли томонлар	Заиф томонлар
1. …….. 2. …….. 3. ……..	1. …….. 2. …….. 3. ……..
Имкониятлар	**Таҳдидлар**
1. …….. 2. …….. 3. …….. … …..	1. …….. 2. …….. 3. …….. ….

Расм-1. SWOT-таҳлили матрицасининг тузилиши (муаллиф ишланмаси).

SWOT таҳлили орқали корхонананинг ташкилий-бошқарув, молиявий-иқтисодий ҳолати ва бозордаги ўрнини мустаҳкамлашга доир чора-тадбирлар ишлаб чиқишда аниқлашга ёрдам беради. Жумладан, корхонанинг амалдаги мавжуд ва келажакдаги кучли ва заиф томонлари;

•ижобий ёки салбий оқибатларни келтириб чиқариши нуқтаи назаридан маълум бир вақтда ташқи муҳитнинг корхона фаолиятига таъсир қилиш даражасини аниқлаш;

•корхонанинг бозорда кучли томонларидан фойдаланиш салоҳияти, имкониятлари даражасини баҳолаш;

•корхонанинг ички ва ташқи имкониятларидан фойдаланишда заиф томонларнинг таъсир кўрсатиш даражасини баҳолаш;

•ички ва ташқи омилларни ҳисобга олган ҳолда корхонанинг мавқеи ва ҳолатини баҳолаш;

•ички ва ташқи омиллар ва уларнинг келгусидаги таъсирини ҳисобга олган ҳолда корхона стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этиш йўналишларини аниқлаш ва ҳоказо.

SWOT таҳлили жараёнида асосий эътибор омиллар ва уларнинг таъсир доирасини аниқлашга қаратилиб, уларни ички ва ташқи омилларга ажратиш мумкин.

Ички омиллар маркетинг стратегияси ёки лойиҳаларни амалга оширишда кучли ва заиф томонлари ўрганилади. Жумладан, товар ёки натижа-рақобатчилар билан солиштирган ҳолда бозордаги талаб, нарх, сифат ва имкониятлар;

✓ товар ишлаб чиқариш технологияси-иўлаб чиқариш воситалари, жиҳоз, машина ва механизмлар, асбоб ускуналар, харажатлар ва ҳоказолар.

✓ корхонада товар ишлаб чиқариш ва сотиш билан боғлиқ бизнес жараёнлари ҳолати;

✓ кадрлар салоҳияти, корпоратив маданият, меҳнатга ҳақ тўлаш, ишчи-ходимларни рағбатлантириш ҳолати;

✓ корхонани профессионал бошқариш даражаси;

✓ реклама салоҳияти ва товарларни сотиш каналлари ҳолати;

✓ товарлар сотилгандан кейинги истеъмолчиларга кўрсатиладиган хизматлар ва уларнинг сифати даражаси;

✓ корхона бизнес фаолиятини амалга ошириши билан боғлиқ ресурслар билан таъминланганлик даражаси, молиявий ҳолати, моддий захиралар билан таъминланганлиги, бошқарув, ишчи-ходимларнинг малака даражалари ва ҳоказо.

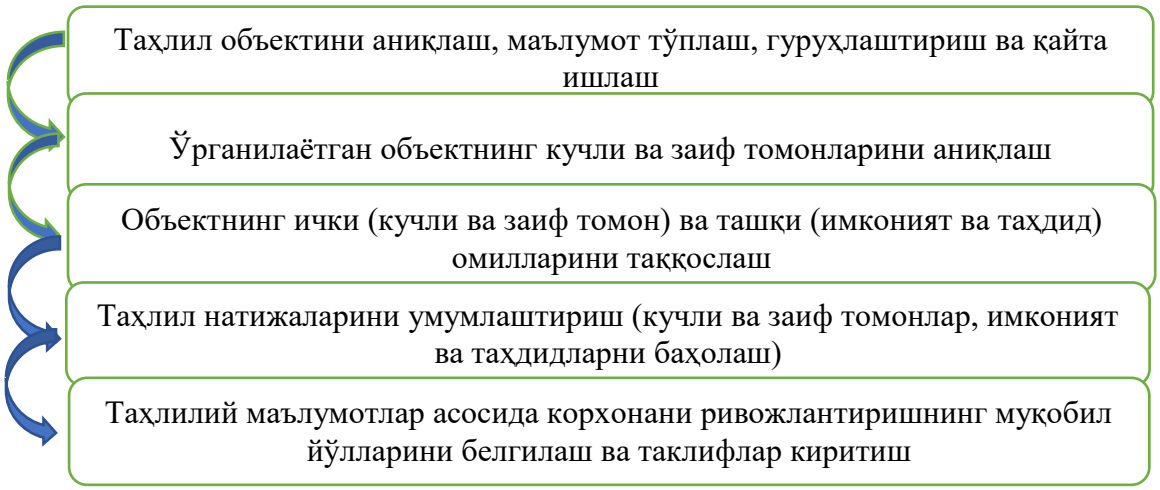
Ташқи омиллар корхона ва рақобатчилар фаолиятига таъсир кўрсатувчи қуйидаги хавф-хатар ва таҳдидлардан иборат бўлиши мумкин:

✓ мамлакатдаги сиёсий вазият;

✓ бевосита корхона бизнес фаолияти билан боғлиқ давлат томонидан белгиланадиган ва тартибга солинадиган меъёрларнинг ўзгариши, жумладан солиқ сиёсати, бож тўловлари ва бошқа молиявий қонунчиликлардаги ўзгаришлар;

✓ мамлакат, халқаро ва тармоқлардаги иқтисодий вазият;
✓ ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш технолгияларининг ривожланиши;
✓ жамиятнинг ижтимоий-маданий, миллий хусусиятлари;
✓ рақобатчилар, уларнинг корхона бизнес фаолиятига таъсир кўрсатиши даражаси.

SWOT-таҳлилини ўтказиш қуйидаги босқичларда амалга оширилиши мумкин (2-расм)



2-расм. SWOT-таҳлилини ўтказиш босқичлари (муаллиф ишланмаси)

Хулоса. SWOT-таҳлили стратегик режалаштириш ва динамик таҳлилдан фарқли ўлароқ жорий ҳолатни дастлабки баҳолашда самарали ҳисобланади. SWOT-таҳлилидан фойдаланишнинг самарали томонлари ва камчиликлари мавжуд.

SWOT-таҳлилининг самарали жиҳатлари:

•универсал усул ҳисобланиб, иқтисодиётнинг барча соҳа ва тармоқлари фаолиятини баҳолашда, хусусан корхона, товар, тармоқ, ҳудудлар кесимида қўллаш мумкинлиги ;

• белгиланган мақсад бўйича таҳлил элементларининг эркин танланиши ва ўрганиладиган объектга мослаштириш, хусусан ҳудуднинг туризм салоҳиятини, корхонанинг экспорт имкониятларини ўрганиш;

•корхонани оператив бошқариш ё ки узоқ муддатли стратегик режалаштиришда таҳлил маълумотларидан фойдаланиш мукинлиги;

•таҳлил усулларидан фойдаланишда тор доирадаги махсус профессионал билимлар талаб қилинмаслиги.

SWOT-таҳлилининг камчиликлари:

• SWOT-таҳлили умумий омиллар таъсирини ўрганади;

•Айрим танлаб олинган омиллар ўрганилиб, асосий ва иккинчи даражали омиллар ва уларнинг ўзаро таъсирлари аниқланмайди;

•Таҳлил статистик кўрсаткичларни ифодалайди ва динамик ўзгаришлар таҳлилини акс эттирмайди;

•SWOT-таҳлили натижалари сифат кўрсаткичларига асосланиб, маркетинг қарорларини қабул қилишда миқдор кўрсаткичларининг ўзгариши ҳисобга олинади;

•SWOT-таҳлили субъектив характерга эга бўлиб, таҳлилни ким, қандай тартибда ўтказди ва унинг билим даражаси, малакасига боғлиқ;

•SWOT-таҳлилида турли соҳа ва манбалардан маълумотлар тўплаш талаб этилади ва бу ўз навбатида қўшимча харажатларни талаб қилади.

•SWOT-таҳлилида турли соҳа ва манбалардан маълумотлар тўплаш талаб этилади ва бу ўз навбатида қўшимча харажатларни талаб қилади.

Шундай қилиб, маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш бўйича самарали маркетинг қарорларини қабул қилиш жараёнида SWOT-таҳлилининг вазифаси рақобат муҳитини ўрганиш, стратегик режаларни жорий қилиш ва рақобатчиларни ўрганиш билан бир қаторда қуйидаги омилларни ўзаро алоқадорлик ва уйғунликда ўзгаришини ҳам аниқлашдан иборат: товар, сотиш жараёнлари; истеъмолчилар; дистрибюторлар; молия; бошқарув.

Фойдаланилган адабиётлар

1. https://president.uz/uz/lists/view/7760
2. O‘zbekiston-2030 strategiyasi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-sonli farmoni.
3. Ўзбекистон Республикаси статистик тўплам. www.stat.uz.
4. Мельник, М.В. Маркетинговый анализ / М.В. Мельник, С.Е. Егорова. – М.: Изд-во Рид Групп, 2011. – 384 с
5. Шеремет, Д.А. Маркетинговый анализ в стратегическом управленческом учете: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.12 / Д.А. Шеремет; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Экон. фак.]. – Москва, 2009. – 198 с.: ил. РГБ ОД, 6109-8/2140.
6. Склярова, О.А. Маркетинговый анализ: Текст лекций / О.А. Склярова. – Ростов н/Д.: Изд-во РГЭУ «РИНХ», 2005. – 200 с.
7. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева. – М.: КноРус, 2013. – 720 с.
8. https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT
9. http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/

Egamberdiyeva Mehrangiz Farxodovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Servis” fakulteti irb-325 guruh talabasi.

e-mail: mexafarxadovna@gmail.com **Tel:** +998889452309

Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI VA UNING SHAXSIY SAMARADORLIKDAGI O‘RNI

Annotatsiya: *Ushbu ilmiy maqolada zamonaviy jamiyatda shaxsiy va professional muvaffaqiyatning determinanti hisoblangan o‘z-o‘zini boshqarish (self-management) tizimi kompleks tahlil qilinadi. Tadqiqotda inson kapitalini*

rivojlantirishda vaqt resurslaridan samarali foydalanish, kognitiv yuklamalarni optimallashtirish va emotsional barqarorlikni saqlash metodlari yoritilgan. Maqolada Eisenhower matritsasi, Pareto tamoyili (80/20), SMART maqsadlar tizimi hamda kognitiv psixologiyadagi "oqim" (flow) holati nazariyalari integratsiyasi koʻrib chiqiladi. Tadqiqot natijasida oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini shakllantirish boʻyicha koʻp bosqichli model va amaliy tavsiyalar majmuasi ishlab chiqilgan.

Kalit soʻzlar: *Oʻz-oʻzini boshqarish, taym-menejment, kognitiv resurslar, Pareto tamoyili, SMART maqsadlar, hissiy intellekt, proaktivlik, akademik samaradorlik, "Qurbaqani yeyish" metodi, intizom strategiyalari.*

Kirish. Bugungi shiddatli globallashuv va raqamli transformatsiya davrida axborot oqimining haddan tashqari koʻpligi inson diqqatini jamlashini qiyinlashtirmoqda. Bunday sharoitda "self-management" (oʻz-oʻzini boshqarish) nafaqat menejmentning bir qismi, balki hayotiy zaruriyatga aylandi. Oʻz-oʻzini boshqarish — bu shaxsning oʻz xulq-atvori, fikrlari va his-tuygʻularini aniq belgilangan maqsadlar sari yoʻnaltirish qobiliyatidir.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida mutaxassislardan nafaqat tor doiradagi bilimlar (hard skills), balki moslashuvchan koʻnikmalar (soft skills) ham talab etilmoqda. Ularning markazida esa aynan oʻz-oʻzini boshqarish turadi. Mazkur koʻnikma insonning "ichki resurslari menejeri" sifatida namoyon boʻlib, stressga chidamlilikni oshiradi va kasbiy yonish xavfini kamaytiradi. Ushbu maqolaning dolzarbligi talabalar va yosh mutaxassislarda intizomni tashqi bosimsiz, ichki motivatsiya orqali shakllantirish metodologiyasini tizimlashtirish zarurati bilan belgilanadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Oʻz-oʻzini boshqarish nazariyasi oʻtgan asrning ikkinchi yarmidan boshlab jadal rivojlandi. Piter Druker oʻzining tadqiqotlarida bilimga asoslangan iqtisodiyotda (knowledge economy) ishchi kuchi oʻzini oʻzi boshqarishi shartligini, chunki menejerlar endi har bir qadamni nazorat qila olmasligini isbotlagan.

Stiven Kovi oʻz-oʻzini boshqarishni "shaxsiy gʻalaba" (private victory) deb ataydi va uni birinchi uchta koʻnikma: proaktivlik, maqsadni aniq tasavvur qilish va muhim ishlarni birinchi navbatda bajarish orqali tushuntiradi. Jeyms Kliroʻzining "Atom odatlar" asarida oʻz-oʻzini boshqarishni katta iroda kuchi emas, balki kichik tizimli odatlar zanjiri sifatida talqin qiladi.

Daniel Goleman hissiy intellekt nazariyasida oʻz-oʻzini boshqarishni (self-regulation) besh asosiy komponentdan biri sifatida koʻrsatadi. Uning fikricha, oʻz emotsiyalarini jilovlay olmagan inson, intellektual salohiyati qanchalik yuqori boʻlmasin, strategik maqsadlarga erishishda qiynaladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Maqolani tayyorlashda quyidagi ilmiy metodlardan foydalanildi:

1 Komparativ tahlil: An’anaviy taym-menejment va zamonaviy "energiya menejmenti" yondashuvlari oʻzaro qiyoslandi.

2 Siztemli yondashuv: Oʻz-oʻzini boshqarish shaxsning psixofiziologik holati, tashqi muhit va texnik vositalar bilan aloqadorlikda oʻrganildi.

3 Abstraksiya va deduksiya: Umumiy boshqaruv tamoyillaridan shaxsiy

intizomga oid xususiy xulosalar chiqarildi.

Tahlil va natijalar: O‘z-o‘zini boshqarishning tarkibiy qismlari

Tadqiqot natijasida o‘z-o‘zini boshqarishning To‘rtlik Modeli ishlab chiqildi:

1 Vaqtni boshqarish (Time Management): Bu resursni miqdordan sifatga o‘tkazish. Bunda Pareto tamoyili muhim rol o‘ynaydi: 20% harakatlar natijaning 80% qismini beradi.

2 Diqqatni boshqarish (Attention Management): Axborot shovqinida (digital noise) asosiy vazifaga fokusni saqlab qolish.

3 Energiya menejmenti (Energy Management): Kun davomida intellektual va jismoniy quvvatni to‘g‘ri taqsimlash (uyqu, ovqatlanish va dam olish intervallari).

4 Emotsional boshqaruv (Emotional Self-Regulation): Stressli vaziyatlarda tushkunlikka tushmasdan, vaziyatni xolis baholash.

1-jadval.

O‘z-o‘zini boshqarish metodlarining qiyosiy tahlili:

Metod nomi:	**Asosiy maqsadi:**	**Qo`llanilish sohasi:**
Eisenhower Matritsasi	Vazifalarni ustuvorlikka ajratish	Strategik rejalashtirish
Pomodoro Texnikasi	Diqqatni konsentratsiya qilish	Operatsion ishlar va o‘qish
Getting Things Done (GTD)	Miya yuklamasini kamaytirish	Ko‘p qirrali loyihalarni boshqarish
Qurbaqani yeyish usuli	Prokrastinatsiyani (ishni ortga surish) yengish	Murakkab va yoqimsiz vazifalar

O‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirishning amaliy yo‘llari (Yechimlar)

1 Raqamli detoks va fokus rejimi: Smartfonlardagi ijtimoiy tarmoqlar o‘z-o‘zini boshqarishning eng katta "dushmanlari" hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, har bir bildirishnoma (notification) inson fokusini 20daqiqagacha chaln’itishi mumkin. Yechim: Muhim vazifa vaqtida barcha qurilmalarni "Bezovta qilmang" rejimiga o‘tkazish.

2 SMART-filtrlash: Har bir qo‘yilgan maqsad besh mezon bo‘yicha tekshirilishi shart. Masalan, "Ingliz tilini o‘rganaman" emas, balki "3 oy ichida IELTS ballimni 5.5 dan 6.5 gacha ko‘tarish uchun kuniga 2 soat shun’ullanaman" deyish natijani 45% ga oshiradi.

3 Kognitiv yuklamani tushirish: Inson xotirasi barcha vazifalarni saqlashga moslashmagan. Shuning uchun "barcha rejalarni qog‘ozga yoki raqamli ilovaga (Notion, Obsidian, Google Calendar) ko‘chirish" ish samaradorligini sezilarli oshiradi.

4 Haftalik retrospektiva: Har yakshanba kuni o‘tgan haftaning muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz daqiqalarini tahlil qilish. Bu kelgusi hafta uchun xatolarni takrorlamaslik strategiyasini yaratadi.

Taklif va tavsiyalar. O‘z-o‘zini boshqarish madaniyatini talabalar va xodimlar orasida keng joriy etish uchun quyidagilar taklif etiladi:

• Oliy ta’lim tizimida: "Shaxsiy samaradorlik" yoki "Self-management" fanini o‘quv dasturlariga kiritish. Bu talabalarga bitirgandan so‘ng ish beruvchilar kutayotgan intizomni beradi.

• Korporativ sektorda: Xodimlarni nafaqat natija uchun, balki ish jarayonini to‘g‘ri tashkil etgani, o‘z vaqtida dam olgani va kreativ yondashuvi uchun ham rag‘batlantirish tizimini yo‘lga qo‘yish.

• Individual darajada: "2 daqiqa qoidasi"ni joriy etish (agar ishni bajarishga 2 daqiqadan kam vaqt ketsa, uni darhol bajarish lozim).

• Infratuzilmani moslashtirish: Ish va o‘qish joylarida "tinch hududlar"ni (Deep work zones) tashkil etish, bu yerda chaln’ituvchi omillar (shovqin, suhbatlar) taqiqlanadi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, o‘z-o‘zini boshqarish — bu shunchaki qattiq intizom yoki vaqt jadvali emas, balki shaxsiy erkinlikka olib boradigan yo‘ldir. O‘z resurslarini boshqara olgan inson tashqi sharoitlarning qurboniga aylanmaydi, balki o‘z hayoti ssenariysini mustaqil yozadi. Yuqorida keltirilgan metodlar va tavsiyalar majmuasi talabalarning nafaqat akademik o‘zlashtirishi, balki professional karerasida yuqori cho‘qqilarni zabt etishi uchun fundament bo‘lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Drucker, P. F. (2005). Managing Oneself. Harvard Business Review Classics.

2. Covey, S. R. (2004). The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster.

3. Clear, J. (2018). Atomic Habits: Tiny Changes, Remarkable Results. Avery.

4. Allen, D. (2015). Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. Penguin Books.

5. Newport, C. (2016). Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. Grand Central Publishing.

6. Goleman, D. (2020). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.

Juraqulova Vazira Juraqulovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-325 guruh talabasi

Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Shahsiy akademik faoliyat va uni tashkil etish vositalarini o‘rganish,samaradorlikni oshirish, vaqtni tejash va resurslarni oqilona boshqarishga qaratilgan. Muvaffaqiyatga erishish uchun rejalashtirish ,tashkilotchilik va o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari muhim ahamiyatga ega.*

Kalit so‘zlar: *Shaxsiy akademik faoliyat, tashkilot, vositalar, reja, baholash, nazorat, maqsad, daftar.*

Ilmiy adabiyotlar bilan ishlash. O‘zbekiston Milliy Kutubxonasi onlayn

katalogidan 5000 dan ortiq ilmiy maqolalarni topish va ular bilan ishlash imkoniyati mavjud, bu esa tadqiqot ishlarini ancha osonlashtirdi.

Toshkent shahridagi ilmiy tadqiqot institutlarida o‘rtacha har bir tadqiqoqtchi yiliga 15 dan ortiq ilmiy maqola va 3 ta kitob bilan faol ishlashni amalga oshiradi.

Ilmiy adabiyotlar bilan ishlashda Mendeley kabi 200.000 mingdan ortiq foydalanuvchiga ega bo‘lgan ma’lumotlar boshqaruv dasturlari Samarqanddagi oliy o‘quv yurtlari talabalari orasida keng qo‘llanilmoqda.

Akademik yutuqlarni baholash. O‘zbekistondagi 10 ta eng nufuzli oliy o‘quv yurtlarida 4.0 dan yuqori GPA ga ega bo‘lgan talabalarning ilmiy ishlari 2023-yilda xalqaro konferensiyalarda taqdim etildi.

Akademik yutuqlarni baholashda Samarqanddagi 5 ta universititutning o‘rtacha GPA ballari 3.5 dan yuqori bo‘lgan talabalarning 20% ga yaqini stependiyalar bilan taqdirlanadi.

Kelajak rejalari va maqsadlar. Kelajak rejalaringizni 5 yillik, 1yillik va choraklik bosqichlariga bo‘lib, har bir bosqich uchun aniq maqsadlar va vazifalarni, masalan, Samarqand iqtisodiyot va servis institutiga kirish yoki IELTS7.0 balini olish kabi belgilashingiz mumkin.

Har kuni kamida 2 soat vaqt ajratib o‘qish vaqt jadvalini tuzing tuzing, Samarqanddagi kutubxonadan foydalanib, akademik ishlaringizni rejalashtiring va kamida 3 ta ilm fan sohasidagi yangiliklarni kuzatib boring.

O‘zbekistondagi 10 ta eng yaxshi universitet ro‘yxatini tuzib, ularning o‘quv dasturlari va kirish ballarini tahlil qilib, o‘zingizga mos keluvchi mutaxassislikni tanlashingiz va shu bo‘yicha aniq reja tuzishingiz mumkin.

Stressni boshqarish va motivatsiya. Ijodiylik va motivatsiyani oshirish uchun kuniga kamida 15 daqiqa tabiat bilan birga vaqt o‘tkazish, masalan, Samarqandga sayohat qilish uchun 1 000 000 so‘m yin’ish. Stressni boshqarish uchun haftasiga 2-3 marta 30 daqiqadan meditatsiya mashqlarini bajarish.

Zamonaviy texnalogiyalar va ilovalar. Noma’lum manbalarga ishonmaslik uchun, 5 ta eng mashhur akadeik ma’lumot bazalaridan foydalanish, shu jumladan Scopus va Web of Science, ilmiy ishlaringiz sifatini oshiradi.

Zamonaviy bulut ximatlari, masalan, Google Drive yoki Dropbox, 10Gb dan ortiq fayllarni saqlash imkonini beradi va dunyoning istalgan nuqtasidan qulay kirishni ta’minlaydi.

Hamkorlik va muloqot. O‘zbekiston Milliy Universitetining 20 ta talabasi “Hamkorlik va Muloqot “fanidan o‘zaro baholash tizimi orqali 85%dan yuqori natijalarga erishdi, bu jamoaviy ishlashning muhim ahamiyatini ko‘rsatadi.

“Hamkorlik va muloqot” bo‘yicha o‘tkazilgan 3 ta onlayn seminar 150 dan ziyod ishtirokchiga Toshkent, Buxoro va Xorazm viloyatlaridan ulanish imkoniyatini berdi.

Shaxsiy akademik faoliyatning ahamiyati. Shaxsiy akademik faoliyat, Samarqanddagi 1000 nafar magist talabasining so‘rovnomalariga ko‘ra ilmiy izlanishlarning sifatini 15-20%ga oshirish imkoniyatini beradi.

Akademik muvaffaqiyatiga erishishda shaxsiy rejalashtirishning ahamiyati 30%ni tashkil etadi, masalan, Samarqanddagi talba vaqtini samarali boshqarish texnikalarini qo‘llagan holda o‘zinign o‘qish natijalarini yaxshilashi mumkin.

Shaxsiy akademik faoliyatning samaradorligi 20% ga yaxshilanishi, O‘zbekistonning 5 ta yirik universiteti talabalarning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish orqali ta’inlanishi mumkin.

Rejalashtirish va vaqtni bajarish. Xalqaro tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, har haxta ohirida keyingi hafta uchun reja tuzish, masalan, 7 kunlik jadval tayyorlash, Andijon shahridagi talabalarning o‘qish natijalarini 15% ga yaxshilashga olib kelgan.

Rejalashtirishda Pomodoro texnikasini qo‘llash, ya’ni 25 daqiqa ishlash va 5 daqiqa dam olish, Samarqanddagi talabalar orasidagi samaradorlikni 30%ga oshirgan.

Kunlik rejalaringizni Google Calendar yoki Microsoft To Do kabi raqamli vositalar yordamida tashkil qilish, Samarqandda o‘qigan 50 nafar talabaning o‘qish vaqtlari bo‘yicha samaradorligini 20% ga yaxshilashga yordam bergan.

Elmurotova Hilola Bektosh qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Servis” fakulteti irb-425 guruh talabasi
Tangirov Abduxolik Egamovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi dotsent i.f.n.

O‘Z -O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotasiya. *Ushbu maqolada o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish yo‘llari tahlil qilinadi. O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy va professional muvaffaqiyat uchun muhim ahamiyatga ega bo‘lib, bu ko‘nikmalarni rivojlantirish orqali insonlar o‘z maqsadlariga erishishlari mumkin.*

Kalit so‘zlar: *o‘z-o‘zini boshqarish, ko‘nikmalar, rivojlanish, psixologiya.*

Kirish. O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi. O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi shaxsiy rivojlanish va hayot sifatini oshirishda muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini boshqarish, insonning o‘z hissiyotlari, fikrlari va xatti-harakatlarini nazorat qilish qobiliyatidir. Bu jarayonning asosiy tamoyillari o‘z-o‘zini anglash, maqsad qo‘yish, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish va o‘z-o‘zini baholashni o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini boshqarishning psixologik jihatlari shaxsning ichki motivatsiyasini rivojlantirishda, stressni boshqarishda va hayotiy maqsadlarni belgilashda muhim rol o‘ynaydi. Shaxslar o‘z hissiyotlarini tushunish va nazorat qilish orqali, ularni yanada samarali tarzda boshqarish imkoniyatiga ega bo‘lishadi. Bu jarayon, shuningdek, ijtimoiy aloqalarda muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalarni ham rivojlantiradi.

O‘z-o‘zini boshqarishning ijtimoiy jihatlari esa, shaxslararo munosabatlarda o‘z-o‘zini anglash va boshqalar bilan muloqot qilish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. Ijtimoiy muhitda o‘z-o‘zini boshqarish, shaxsning o‘zini tutish uslubini belgilaydi va boshqa odamlar bilan o‘zaro aloqalarini yaxshilashga yordam beradi. Bu jarayon, shuningdek, shaxsning ijtimoiy mas'uliyatini his qilishiga va jamiyatda faol ishtirok etishiga olib keladi. O‘z-o‘zini boshqarish qobiliyati, shaxsga o‘z

maqsadlariga erishishda, qiyinchiliklarni yengishda va ijtimoiy muammolarni hal qilishda yordam beradi.

O‘z-o‘zini boshqarish jarayoni, shuningdek, shaxsning o‘zini rivojlantirish va o‘z imkoniyatlarini kengaytirishga yo‘naltirilgan harakatlar to‘plamidir. Bu, shuningdek, o‘z-o‘zini baholash va o‘z-o‘zini takomillashtirish uchun zarur bo‘lgan asoslardir. O‘z-o‘zini boshqarish orqali shaxslar o‘z kuchli va zaif tomonlarini aniqlash imkoniyatiga ega bo‘ladilar va bu orqali o‘z hayotlarini yanada maqsadli va samarali qilishga intilishadi. O‘z-o‘zini boshqarishning muhimligi shundaki, u nafaqat shaxsiy rivojlanish, balki jamiyatda ijtimoiy barqarorlikni ta’minlashda ham asosiy omil bo‘lib xizmat qiladi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi, psixologiya va ijtimoiy fanlar nuqtai nazaridan keng qamrovli va zaruriy yo‘nalishdir. O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi shaxsiy va ijtimoiy rivojlanishni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Bu jarayon shaxsning o‘z his-tuyg‘ularini, fikrlarini va xatti-harakatlarini nazorat qilish qobiliyatini o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini boshqarishning asosiy tamoyillari orasida o‘z-o‘zini anglash, maqsadga erishish, vaqtni boshqarish va stressni boshqarish kabi jihatlar mavjud. Psixologik jihatdan, o‘z-o‘zini boshqarish shaxsning o‘z-o‘zini motivatsiya qilish qobiliyatini oshiradi, bu esa o‘z navbatida shaxsiy muvaffaqiyatga olib keladi. Ijtimoiy jihatdan, o‘z-o‘zini boshqarish ijtimoiy munosabatlar va hamkorlikni rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega, chunki odamlar o‘z his-tuyg‘ularini va xatti-harakatlarini boshqarish orqali boshqalar bilan samarali aloqalar o‘rnatish imkoniyatiga ega bo‘lishadi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining turlari. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning o‘z hayotini muvaffaqiyatli boshqarishida muhim ahamiyatga ega. Bu ko‘nikmalar orasida vaqtni boshqarish, stressni boshqarish va qaror qabul qilish ko‘nikmalari alohida o‘rin tutadi. Vaqtni boshqarish ko‘nikmalari individning o‘z vaqtini samarali taqsimlash va harakatlarini rejalashtirish qobiliyatini anglatadi. Ushbu ko‘nikma yordamida odamlar o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarni to‘g‘ri taqsimlashni o‘rganadilar. Vaqtni boshqarish nafaqat ish faoliyatini, balki shaxsiy hayotni ham yaxshilashga yordam beradi. Masalan, samarali rejalashtirish va ustuvorliklarni belgilash orqali, shaxs o‘z vaqtini to‘g‘ri boshqarib, stress darajasini kamaytirishi va maqsadlariga erishishda muvaffaqiyat qozonishi mumkin.

Stressni boshqarish ko‘nikmalari esa individning stressli vaziyatlarga qanday munosabatda bo‘lishini belgilaydi. Stressni boshqarish qobiliyati shaxsning ruhiy va jismoniy son’ligiga ta’sir ko‘rsatadi. Stressni boshqarish usullari, masalan, meditatsiya, nafas olish mashqlari yoki jismoniy faoliyat, odamlarning stress darajasini pasaytirishga yordam beradi. Ushbu ko‘nikmalar yordamida shaxslar o‘z his-tuyg‘ularini yanada samarali boshqarish va stressli vaziyatlarda muvozanatni saqlash imkoniyatiga ega bo‘lishadi. Stressni to‘g‘ri boshqarish, shuningdek, ishda va shaxsiy hayotda muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan to‘g‘ri qarorlar qabul qilishda ham muhim rol o‘ynaydi.

Qaror qabul qilish ko‘nikmalari esa shaxsning turli xil vaziyatlarda eng maqbul tanlovlarni amalga oshirish qobiliyatini belgilaydi. Bu ko‘nikmalar, odatda, ma’lumotlarni tahlil qilish, variantlarni baholash va natijalarni oldindan

koʻrish orqali shakllanadi. Samarali qaror qabul qilish koʻnikmalari shaxsga oʻz maqsadlariga erishish yoʻlida toʻgʻri strategiyalarni tanlashda yordam beradi. Bunday koʻnikmalarni rivojlantirish, shuningdek, shaxsiy va professional hayotda muvaffaqiyatli boʻlish uchun zarurdir. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarining birgalikda ishlashi shaxsning umumiy rivojlanishiga va muvaffaqiyatli hayot kechirishiga imkoniyat yaratadi. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalari shaxsning hayotini yanada samarali va muvozanatli oʻtkazishida muhim ahamiyatga ega. Vaqtni boshqarish koʻnikmalari shaxsning vazifalarni belgilangan muddatlarda bajarishi va kun tartibini samarali tashkil etishi uchun zarurdir. Bu koʻnikmalar yordamida shaxs oʻz vaqtini toʻgʻri taqsimlash, prioritetlarni belgilash va maqsadlarga erishish jarayonini soddalashtirish imkoniyatiga ega boʻladi. Stressni boshqarish koʻnikmalari esa, shaxsning stressli vaziyatlarda oʻzini tutishi va ruhiy salomatligini saqlashi uchun muhimdir. Bunday koʻnikmalar orqali inson oʻz hissiyotlarini nazorat qilish, stressni kamaytirish va sogʻlom hayot tarzini saqlash imkoniyatiga ega boʻladi. Qaror qabul qilish koʻnikmalari esa, shaxsning turli vaziyatlarda toʻgʻri va mantiqiy qarorlar qabul qilishini ta’minlaydi, bu esa hayotdagi muhim yoʻnalishlarni belgilashda yordam beradi. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalari, shuningdek, vaqtni boshqarish va stressni boshqarish koʻnikmalarini oʻz ichiga oladi. Vaqtni boshqarish koʻnikmalari insonning resurslarini samarali foydalanishiga yordam beradi, bu esa ish faoliyatini oshiradi. Stressni boshqarish esa ruhiy salomatlikni saqlash va sogʻlom qarorlar qabul qilishda muhim rol oʻynaydi.

Oʻz-oʻzini boshqarishning rivojlanish jarayoni. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish jarayoni insonning shaxsiy va professional hayotida muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon, asosan, oʻz-oʻzini anglash, oʻz his-tuygʻularini nazorat qilish, motivatsiya va maqsadlarni belgilash kabi asosiy komponentlardan iborat. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishda birinchi bosqich - bu oʻz-oʻzini anglashdir. Bu jarayonda shaxs oʻzining kuchli va zaif tomonlarini, shuningdek, oʻz his-tuygʻularini tan olishga intiladi. Oʻz-oʻzini anglash orqali shaxs oʻzining qobiliyatlari va cheklovlarini aniqlab, oʻz maqsadlarini belgilashda yanada aniqroq qarorlar qabul qilishi mumkin.

Keyingi bosqich - bu oʻz his-tuygʻularini boshqarishdir. Ushbu jarayon shaxsning stress va boshqa salbiy his-tuygʻularni qanday qilib nazorat qilishini oʻrganishiga qaratilgan. Oʻz his-tuygʻularini boshqarish koʻnikmalari, masalan, meditatsiya, nafas olish mashqlari yoki boshqa stressni kamaytirish usullarini oʻz ichiga oladi. Bu usullar shaxsga qiyin vaziyatlarda barqarorlikni saqlashga yordam beradi va salbiy emotsiyalarni boshqarishga koʻmaklashadi.

Motivatsiya va maqsadlarni belgilash jarayoni ham oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishda muhimdir. Shaxs oʻz maqsadlarini aniqlab, ularga erishish uchun reja tuzishi kerak. Bu reja, shuningdek, maqsadlarni amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan toʻsiqlarni engib oʻtish strategiyalarini oʻz ichiga olishi lozim. Maqsadlarni belgilashda SMART (aniq, oʻlchovli, erishish mumkin, ahamiyatli va vaqtga bogʻliq) prinsipidan foydalanish samarali natijalarga erishishda yordam beradi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayoni shuningdek, doimiy o‘rganish va o‘zgarishga tayyor bo‘lishni talab etadi. Shaxslar o‘zlarini rivojlantirish va yangi ko‘nikmalarni o‘zlashtirishga intilishlari kerak. Bu jarayonda mentorlik va qo‘llab-quvvatlash tizimlari ham muhim rol o‘ynaydi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayoni natijasida shaxslar o‘z hayotlarida yanada muvaffaqiyatli va qoniqarli bo‘lishlari mumkin, bu esa ularning ruhiy va jismoniy salomatligini yaxshilashga xizmat qiladi. O‘z-o‘zini boshqarishning rivojlanish jarayoni shaxsning o‘zini anglash, maqsad qo‘yish va ularni amalga oshirish qobiliyatini shakllantirishga qaratilgan. Ushbu jarayon ko‘plab bosqichlardan iborat bo‘lib, har bir bosqichda shaxs o‘zining ichki motivatsiyasini, hissiy intellektini va qaror qabul qilish qobiliyatini rivojlantiradi. Dastlab, shaxs o‘z hissiyotlarini va ularning oqibatlarini tushunishni o‘rganadi, bu esa o‘z-o‘zini boshqarishning asosiy elementidir. Keyinchalik, maqsadlarni aniqlash va ularga erishish strategiyalarini ishlab chiqish jarayoni boshlanadi. Bu jarayonda shaxs o‘z vaqtini samarali boshqarishni va resurslardan foydalanishni o‘rganadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining rivojlanishi shaxsning ijtimoiy munosabatlarini ham yaxshilaydi, bu esa umuman olganda, uning shaxsiy va professional hayotidagi muvaffaqiyatiga olib keladi.

O‘z-o‘zini boshqarish metodlari. O‘z-o‘zini boshqarish metodlari shaxsning o‘zini anglashini, maqsadlarini belgilashini va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqishini ta’minlaydi. Bunda, birinchi navbatda, shaxsiy rejalashtirish metodlari muhim ahamiyatga ega. Shaxs o‘z maqsadlarini aniq belgilab olish orqali, ularga erishish uchun zarur bo‘lgan qadamlarni belgilash imkoniyatiga ega bo‘ladi. O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish ham juda muhimdir. Bu ko‘nikmalar shaxsga o‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlash va muhim vazifalarga e’tibor qaratishga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida maqsadga erishish uchun motivatsiya ham muhim rol o‘ynaydi. Motivatsiya shaxsning ichki kuchlarini ishga soladi va unga qiyinchiliklarga bardosh berish imkonini beradi.

Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish uchun samarali strategiyalar qatoriga stressni boshqarish metodlari ham kiradi. Stressni boshqarish shaxsning ruhiy salomatligini saqlashga yordam beradi va uning samaradorligini oshiradi. Bu jarayonda meditatsiya, nafas olish mashqlari va jismoniy faoliyat kabi usullar qo‘llanilishi mumkin. O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida o‘z fikrlarini nazorat qilish va ijobiy fikrlash ham muhim ahamiyatga ega. Ijobiy fikrlash shaxsga qiyinchiliklar bilan kurashishda yordam beradi va muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan o‘ziga bo‘lgan ishonchni oshiradi.

Qo‘shimcha ravishda, o‘z-o‘zini boshqarish metodlari doimiy o‘zgarishlarga moslashishga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirish jarayonida shaxs yangi bilimlarni o‘zlashtirishga va tajriba orttirishga tayyor bo‘lishi lozim. Bu jarayon shaxsning o‘z-o‘zini baholash qobiliyatini oshiradi va uning o‘zgarishlarga bo‘lgan munosabatini yaxshilaydi. O‘z-o‘zini boshqarish metodlari shaxsning ijtimoiy ko‘nikmalarini ham rivojlantiradi, bu esa uning jamiyatdagi o‘rnini mustahkamlashga yordam beradi. Natijada, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining rivojlanishi shaxsning umumiy hayot sifatini oshirishga xizmat

qiladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda bir qator samarali metodlar va strategiyalar mavjud. Birinchidan, vaqtni boshqarish usullari, masalan, maqsadlarni aniqlash va ularga erishish uchun reja tuzish, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatini kuchaytiradi. Ikkinchidan, o‘z-o‘zini motivatsiya qilish usullari, jumladan, o‘z maqsadlariga erishish jarayonida o‘zini rag‘batlantirish va muvaffaqiyatlarni bayram qilish, shaxsning ichki kuchini oshiradi. Shuningdek, stressni boshqarish strategiyalari, masalan, meditatsiya va nafas olish texnikalari, shaxsning emosional salomatligini yaxshilaydi. O‘z-o‘zini baholash va o‘z-o‘zini tahlil qilish ham muhimdir, bu ko‘nikmalar shaxsga o‘z kuchli va zaif tomonlarini aniqlashda yordam beradi. Bunday metodlar va strategiyalar orqali shaxs o‘z hayotini yanada samarali boshqarishi mumkin. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun vaqtni rejalashtirish, maqsadlarni belgilash va o‘z-o‘zini motivatsiya qilish kabi samarali metodlar qo‘llaniladi. Shuningdek, stressni boshqarish va ijobiy fikrlash usullari shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatini oshirishga yordam beradi. Bularning barchasi shaxsiy rivojlanish va muvaffaqiyatga erishishda muhim ahamiyatga ega.

O‘z-o‘zini boshqarish va shaxsiy rivojlanish. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanish jarayonida muhim rol o‘ynaydi. Ushbu ko‘nikmalar, shaxsning o‘z maqsadlarini belgilash, resurslarni samarali boshqarish, vaqtni to‘g‘ri taqsimlash va o‘z xulq-atvorini nazorat qilish qobiliyatlarini o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini boshqarish, shuningdek, shaxsiy muvaffaqiyatni ta’minlash uchun zarur bo‘lgan o‘z-o‘zini motivatsiya qilish jarayonini ham o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish, shaxsning ichki kuchini rivojlantirish va maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan energiyani to‘plashda muhim ahamiyatga ega.

Shaxsiy rivojlanish jarayonida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining samarali qo‘llanilishi, shaxsning o‘zini anglashini, o‘z qobiliyatlarini baholashini va o‘z ustida ishlashini ta’minlaydi. Bu jarayon shaxsning o‘ziga bo‘lgan ishonchini oshiradi va o‘z maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan ijobiy fikrlarni shakllantiradi. Shaxsiy rivojlanishga qaratilgan harakatlar, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish orqali amalga oshiriladi, bu esa shaxsning o‘z imkoniyatlarini kengaytiradi.

O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida, shaxsning ichki motivatsiyasi, ya’ni o‘z maqsadlariga erishish istagi, uning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omillardan biridir. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish, shaxsning o‘z maqsadlarini aniqlashiga, o‘z qobiliyatlarini rivojlantirishiga va yangi imkoniyatlarni izlashiga yordam beradi. Shuningdek, bu jarayon shaxsning o‘z ustida ishlashga bo‘lgan ixtiyori va intilishlarini kuchaytiradi.

Bundan tashqari, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shaxsning o‘z hayotidagi ijtimoiy va professional muammolarni hal qilish qobiliyatini oshiradi. Shaxsiy rivojlanish jarayoni davomida, o‘z-o‘zini boshqarish va motivatsiya qilish ko‘nikmalarining o‘zaro ta’siri, shaxsning umumiy muvaffaqiyatini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Ushbu jarayonlar bir-birini to‘ldirib, shaxsning o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida yanada samarali harakat qilishiga imkon beradi. O‘z-o‘zini boshqarish va shaxsiy rivojlanish o‘rtasidagi bog‘liqlik, shaxsning o‘z

hayotini to‘g‘ri yo‘naltirish va muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalarni rivojlantirishga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanish jarayonida muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko‘nikmalar, shaxsning o‘zini anglashini, maqsadlarini belgilashini va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqishini ta’minlaydi. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish esa, bu jarayonda asosiy rol o‘ynaydi, chunki shaxsning ichki motivatsiyasi uning harakatlarini yo‘naltirib, muvaffaqiyatga erishishiga yordam beradi. Shaxslar o‘z-o‘zini boshqarish orqali o‘zlariga nisbatan mas'uliyatni his qilib, qiyinchiliklar bilan kurashish qobiliyatini rivojlantiradilar. Bunday yondashuv, nafaqat shaxsiy maqsadlarga erishishda, balki umumiy hayot sifatini oshirishda ham muhimdir. O‘z-o‘zini boshqarish va motivatsiya jarayonlari bir-birini mustahkamlab, shaxsning o‘zini rivojlantirishga bo‘lgan ishtiyoqini oshiradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsiy rivojlanishda muhim rol o‘ynaydi, chunki ular insonning o‘z maqsadlariga erishishida muhim omil hisoblanadi. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish esa, bu jarayonning ajralmas qismi bo‘lib, shaxsning o‘z imkoniyatlarini to‘liq amalga oshirishiga yordam beradi. Natijada, bu ikki jarayon bir-birini kuchaytiradi.

O‘z-o‘zini boshqarishning ijtimoiy muhitga ta’siri. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning ijtimoiy muhitda qanday harakat qilishini va munosabatlarini belgilashda muhim ahamiyatga ega. O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsning o‘z hissiyotlari, fikrlari va xatti-harakatlarini nazorat qilish qobiliyatidir. Ushbu ko‘nikmalar ijtimoiy muhitda o‘zaro aloqalarni rivojlantirish va ijtimoiy qobiliyatlarni oshirishga yordam beradi. Oila, do‘stlar va jamiyat, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi. Oila muhitida bolalar o‘z his-tuyg‘ularini qanday boshqarishni, muammolarni qanday hal qilishni va ijtimoiy me’yorlarga qanday rioya qilishni o‘rganadilar. Oiladagi o‘zaro munosabatlar, shaxsning kelajakdagi ijtimoiy faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadi. Oila a’zolari o‘rtasida o‘zaro hurmat, qo‘llab-quvvatlash va muloqot, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini kuchaytiradi.

Do‘stlar guruhi esa, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega. Do‘stlar bilan o‘zaro aloqalar, shaxsga o‘z his-tuyg‘ularini ifoda etish, tajriba almashish va muammolarni birgalikda hal qilish imkoniyatini beradi. Do‘stlar shaxsning o‘z-o‘zini baholashini oshirishi va ijtimoiy qobiliyatlarini rivojlantirishda yordam beradi. Shuningdek, ijtimoiy muhitda do‘stlar tomonidan berilgan qo‘llab-quvvatlash va motivatsiya, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini yanada mustahkamlashga xizmat qiladi.

Jamiyat esa, shaxsning ijtimoiy qobiliyatlarini rivojlantirishda muhim omil hisoblanadi. Ijtimoiy me’yorlar, qadriyatlar va an’analar shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi. Jamiyatda mavjud bo‘lgan ijtimoiy strukturalar va tashkilotlar, shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlarini rivojlantirish uchun zarur bo‘lgan resurslarni taqdim etadi. Shunday qilib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari ijtimoiy muhit bilan o‘zaro aloqada rivojlanadi va bu jarayonda oila, do‘stlar va jamiyatning roli ajralmasdir. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish orqali shaxs ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat yurita oladi va o‘z hayotini yanada yaxshilash imkoniyatiga

ega bo‘ladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari, shaxsning ijtimoiy muhitdagi muvaffaqiyatiga muhim ta’sir ko‘rsatadi. Ushbu ko‘nikmalar, asosan, oilaviy va do‘stlik aloqalari orqali shakllanadi. Oila, bolalarning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatlarini rivojlantirishda muhim o‘rin tutadi, chunki ota-onalar va yaqin qarindoshlar shaxsiy misollar va ko‘rsatmalar orqali bolalarga hayotiy ko‘nikmalarni o‘rgatadilar. Do‘stlar esa ijtimoiy tajriba va hissiy qo‘llab-quvvatlash orqali o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini mustahkamlashda yordam beradi. Jamiyat esa o‘z navbatida, bu jarayonni qo‘llab-quvvatlaydigan ijtimoiy normativlar va qadriyatlarni belgilaydi. Natijada, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatli integratsiyasini ta’minlaydi, bu esa ijtimoiy barqarorlik va rivojlanishga olib keladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari shaxsning ijtimoiy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida muhim ahamiyatga ega. Oilaning, do‘stlarning va jamiyatning roli bu jarayonda beqiyosdir, chunki ular shaxsiy rivojlanishni qo‘llab-quvvatlaydigan asosiy manba hisoblanadi. O‘z-o‘zini boshqarish ijtimoiy aloqalar va munosabatlarni mustahkamlash orqali ijtimoiy muhitga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash, shaxsning o‘z resurslarini samarali boshqarish qobiliyatini aniqlashda muhim ahamiyatga ega. Bu ko‘nikmalar, odatda, shaxsiy maqsadlarni belgilash, vaqtni boshqarish, stressni yengish va o‘z-o‘zini motivatsiya qilish kabi jihatlarni o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholashning bir necha usullari mavjud bo‘lib, ular orasida anketalar, intervyular va kuzatuvlar eng keng tarqalganidir. Anketalar orqali shaxslar o‘z his-tuyg‘ulari, fikrlari va xulq-atvorlari haqida ma’lumot berishlari mumkin, bu esa o‘z-o‘zini baholash jarayonini yengillashtiradi. Intervyular esa ko‘proq chuqurroq tushuncha berish uchun foydalidir, chunki bu usul orqali shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish jarayonidagi qiyinchiliklari va muvaffaqiyatlari haqida batafsil ma’lumot olish mumkin.

O‘lchash jarayonida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining ahamiyatini ta’kidlash lozim. Ushbu ko‘nikmalarni o‘lchash, shaxsiy rivojlanish va o‘z-o‘zini yaxshilash uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni taqdim etadi. Bunday baholashlar, shuningdek, shaxsning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlashga, shuningdek, kelajakdagi maqsadlar uchun yo‘nalish belgilashga yordam beradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari yuqori darajada bo‘lgan shaxslar, ko‘pincha, stressli vaziyatlarda yaxshiroq qarorlar qabul qilish, o‘z vaqtini samarali boshqarish va ijtimoiy munosabatlarni mustahkamlashda muvaffaqiyat qozonadilar. Bu esa ularning hayot sifatini oshiradi va professional sohada ham muvaffaqiyatga erishishlariga yordam beradi.

Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash natijalari, tashkilotlar va jamiyatlar uchun muhim ahamiyatga ega. Ular orqali kadrlar tayyorlash va rivojlantirish dasturlari samaradorligini oshirish mumkin. Bunday dasturlar, shaxslarni o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan bo‘lib, natijada jamoaning umumiy samaradorligi oshadi. Umuman olganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini baholash jarayoni, shaxsiy va ijtimoiy rivojlanish uchun muhim vosita hisoblanadi. O‘z-o‘zini boshqarish

koʻnikmalarini baholash, shaxsning oʻzini anglash, oʻz hissiyotlarini boshqarish va maqsadga erishish qobiliyatini aniqlashda muhim ahamiyatga ega. Ushbu koʻnikmalarni oʻlchash uchun turli usullar qoʻllaniladi, jumladan, anketalar, intervyular va kuzatuvlar. Anketalar orqali shaxslar oʻzlarining hissiyotlari, fikrlari va xulq-atvorlarini baholash imkoniyatiga ega boʻladilar, bu esa ularning oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini yaxshilashga yordam beradi. Intervyular esa shaxsiy tajribalarni chuqurroq oʻrganishga imkon beradi, natijada individual ehtiyojlar va rivojlanish sohalarini aniqlash mumkin boʻladi. Kuzatuv usuli orqali esa shaxsning harakatlari va xulq-atvori real vaqt davomida baholanadi. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini oʻlchash, shaxslar va jamoalar uchun oʻz maqsadlariga erishishda muhim rol oʻynaydi, shuningdek, ularning shaxsiy va professional rivojlanishiga katta ta’sir koʻrsatadi. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini baholash usullari, shu jumladan, anketalar va intervyular, shaxsning oʻzini anglash darajasini aniqlashga yordam beradi. Bu koʻnikmalarni oʻlchash, shaxsiy va professional muvaffaqiyat uchun zarur boʻlib, shuningdek, oʻz-oʻzini rivojlantirish jarayonlarida samarali strategiyalarni ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega.

Kelajakdagi tadqiqotlar va istiqbollar. Kelajakdagi tadqiqotlar va istiqbollar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish sohasida muhim ahamiyatga ega boʻladi. Zamonaviy dunyoda shaxslarning oʻz-oʻzini boshqarish qobiliyatlari nafaqat shaxsiy rivojlanish, balki ijtimoiy va professional muvaffaqiyat uchun ham zarurdir. Shu nuqtai nazardan, tadqiqotchilar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarining turli jihatlarini oʻrganishga e’tibor qaratishlari kerak. Kelajakdagi tadqiqotlar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarining rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillarni aniqlashga qaratilgan boʻlishi lozim. Masalan, ijtimoiy muhit, ta’lim tizimi va madaniy kontekstning bu koʻnikmalarga ta’siri chuqur oʻrganilishi kerak. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini shakllantirishda zamonaviy texnologiyalar, masalan, onlayn platformalar va mobil ilovalar yordamida ta’lim va trening dasturlarini ishlab chiqish istiqbollari alohida e’tiborga molikdir.

Shuningdek, oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishda psixologik jihatlar, xususan, motivatsiya va oʻz-oʻzini anglash kabi tushunchalar ham tadqiq qilinishi lozim. Ushbu sohalarda olib boriladigan tadqiqotlar, shaxslar oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini qanchalik samarali rivojlantirayotganini aniqlashda yordam beradi. Kelajakda oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqishda amaliy tadqiqotlar, shuningdek, nazariy asoslar muhim rol oʻynaydi.

Bundan tashqari, oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish jarayonida gender, yosh va boshqa demografik omillarni hisobga olish zarur. Har bir guruhning oʻziga xos ehtiyojlari va qiyinchiliklari boʻlishi mumkin, shuning uchun tadqiqotlar ushbu farqlarni inobatga olishi lozim. Yuqorida keltirilgan nuqtalar, oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish boʻyicha kelajakdagi tadqiqotlar va istiqbollarni belgilaydi. Bu sohada olib boriladigan tadqiqotlar, nafaqat shaxsiy, balki jamiyatning rivojlanishiga ham ijobiy ta’sir koʻrsatishi mumkin. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish orqali shaxslar oʻz hayotlarini yanada samarali boshqarish imkoniyatiga ega boʻlishadi. Kelajakdagi

tadqiqotlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan yangi yondashuvlarni o‘rganishga e’tibor qaratishi lozim. Ushbu tadqiqotlar, shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining psixologik va ijtimoiy aspektlarini chuqur tahlil qilishni talab qiladi. Mavjud tadqiqotlar asosan nazariy jihatlarga qaratilgan bo‘lsa-da, amaliy tadbirlar va strategiyalarni ishlab chiqish zarurati ortib bormoqda. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda innovatsion texnologiyalar, masalan, mobil ilovalar va onlayn platformalar yordamida interaktiv o‘qitish usullarini qo‘llash mumkin. Shuningdek, turli yosh guruhlari va ijtimoiy qatlamlar uchun moslashtirilgan dasturlarni yaratish, tadqiqotlarni yanada kengaytirishga yordam beradi. Bu jarayonlar natijasida, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish sohasida yanada samarali va barqaror yechimlar topish imkoniyatlari paydo bo‘ladi. Kelajakdagi tadqiqotlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda innovatsion yondashuvlar va texnologiyalarni o‘z ichiga olishi zarur. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish jarayonlarini ta’sir qiluvchi psixologik va ijtimoiy omillarni chuqur o‘rganish, ushbu ko‘nikmalarni samarali ravishda shakllantirish uchun yangi metodologiyalar ishlab chiqishga olib keladi. Bunday tadqiqotlar, shuningdek, ta’lim tizimlarida qo‘llanilishi uchun muhim ahamiyatga ega.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimov, I. (2020). O‘z-o‘zini boshqarish va shaxsiy rivojlanish. Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Nashriyoti.

2. Rahmonov, A. (2019). Psixologiya va o‘z-o‘zini boshqarish. Samarkand: SamDU.

3. Abdullayev, M. (2021). O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari. Buxoro: BuxDU.

4. Xodjaev, S. (2022). O‘z-o‘zini boshqarish va motivatsiya. Nukus: Qoraqalpon’iston Davlat Universiteti.

5. Tursunov, R. (2023). O‘z-o‘zini boshqarish metodlari. Farn’ona: Farn’ona Davlat Universiteti.

6. Murodov, D. (2021). O‘z-o‘zini boshqarish va ijtimoiy muhit. Toshkent: O‘zbekiston Psixologiya Jamiyati.

Зиёдиллоева Фарахноз Нарзиллоевна - Студентка группы mn-222 Самаркандского института экономики и сервиса факультета «Менеджмент (по отраслям и сферам)»

Турсунов Фарход Умирзакович - заведующий кафедрой «Менеджмент» факультета «Бухгалтерский учёт и менеджмент» Самаркандского института экономики и сервиса, доцент, кандидат экономических наук

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРОМ КОМПЕТЕНТНОЙ КОМАНДЫ: МЕХАНИЗМ КОЛЛЕКТИВНОЙ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Annotatsiya. *Ushbu maqolada yetakchining malakali jamoani shakllantirishdagi roli hamda jamoaviy qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish*

mexanizmlarini tahlil qilishga bag‘ishlangan. Biznes va siyosatdagi dinamik o‘zgarishlar sharoitida tashkilotning samarali jamoalarni shakllantirish qobiliyati muvaffaqiyatga erishish uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Tadqiqot jamoa shakllantirishning nazariy asoslari, yetakchilik konsepsiyalarining evolyutsiyasi va jamoaviy qarorlar samaradorligiga ta’sir etuvchi omillarni ko‘rib chiqadi. Jamoa rivojlanish bosqichlari, yetakchilik uslublari va yetakchiga demokratik va fasilitativ qaror qabul qilish yondashuvlari orqali jamoani yuqori samaradorlik va innovatsiyalarga yo‘naltirish imkonini beruvchi asosiy fazilatlarga alohida e’tibor qaratilgan.

Kalit so‘zlar: *Yetakchilik, jamoa shakllantirish, malakali jamoa, jamoaviy qarorlar, guruh dinamikasi, yetakchilik uslublari, jamoa samaradorligi.*

Abstract. *This chapter analyzes the leader's role in forming competent teams and the mechanisms of collective decision-making. Amidst dynamic changes in business and politics, an organization’s ability to build effective teams is critically important for achieving success. The study examines the theoretical foundations of team building, the evolution of leadership concepts, and factors influencing the effectiveness of collective decisions. Special attention is given to team development stages, leadership styles, and key qualities enabling leaders to guide teams towards high performance and innovation through democratic and facilitative decision-making approaches.*

Keywords: *Leadership, team building, competent team, collective decisions, group dynamics, leadership styles, team effectiveness.*

Аннотация. *Данная научная статья посвящена анализу роли лидера в формировании компетентной команды и механизмам коллективной выработки и принятия решений. В условиях динамичных изменений в бизнесе и политике [2] способность организации формировать эффективные команды становится критически важной для достижения успеха [1]. Исследование рассматривает теоретические основы командообразования, эволюцию лидерских концепций и факторы, влияющие на эффективность коллективных решений. Особое внимание уделяется стадиям развития команды, стилям лидерства и ключевым качествам, позволяющим лидеру направлять команду к высокой производительности и инновациям через демократические и фасилитационные подходы к принятию решений.*

Ключевые слова: *Лидерство, командообразование, компетентная команда, коллективные решения, групповая динамика, стили лидерства, эффективность команды.*

Введение. В современной организационной среде, характеризующейся беспрецедентной скоростью изменений и возрастающей сложностью задач, формирование компетентных команд является одним из ключевых факторов конкурентоспособности и устойчивого развития [1, 2]. Эффективная команда, способная к синергетическому взаимодействию и коллективному усилию, становится не просто желаемым активом, но и стратегической необходимостью. В этом контексте роль лидера, способного не только организовать, но и вдохновить, мотивировать и направить коллектив к общим целям, приобретает первостепенное значение [5].

Настоящее исследование ставит своей целью анализ механизмов формирования компетентной команды под руководством лидера, с акцентом на процессы коллективной выработки и принятия решений.

Обзор литературы. Теоретические основы формирования компетентной команды и механизмов коллективного принятия решений опираются на междисциплинарные исследования в области менеджмента, организационной психологии и социологии.

Понятие компетентной команды. Эффективная команда, согласно [1], характеризуется наличием четкой, возвышающей цели, которая совместно устанавливается, понимается и полностью принимается всеми участниками. Члены такой команды должны обладать необходимыми навыками, активно участвовать в проектах и встречах, демонстрировать инициативу, ответственность и готовность к расчетным рискам. Важнейшими элементами являются также поддерживающий климат, основанный на взаимном доверии и принципиальном лидерстве, а также эффективная коммуникация, включающая активное слушание, конструктивную обратную связь и фиксацию различных мнений [1].

Теории командообразования. Командообразование (тимбилдинг) рассматривается как систематический, целенаправленный подход к повышению эффективности команды, отличающийся от естественного, долгосрочного «развития команды» [2]. С психологической точки зрения, это процесс максимизации коллективного потенциала. Ключевые элементы включают развитие командных навыков (ответственность, ситуационное лидерство), формирование командного духа (сплоченность, доверие) и механические действия (отбор, распределение ролей, оптимизация структуры) [2]. Развитие команды проходит через четыре стадии: адаптация (обмен информацией, анализ задач), группирование и кооперация (формирование подгрупп, общие нормы коммуникации), нормализация активности (установление принципов взаимодействия, риск замкнутости) и функционирование (конструктивное принятие решений, зрелость) [3].

Методология. Настоящее исследование основано на качественном, теоретическом анализе и синтезе междисциплинарных подходов, представленных в области менеджмента, организационной психологии и социологии. В качестве данных использовались академические статьи, концептуальные модели и практические рекомендации, изложенные в предоставленных источниках [1-6]. Основными инструментами методологии послужили сравнительный анализ различных теоретических концепций лидерства и командообразования.

Результаты и анализ. Формирование компетентной команды под руководством лидера. Процесс формирования компетентной команды не является стихийным; он требует целенаправленного вмешательства лидера. Лидер играет ключевую роль в проведении команды через стадии развития: от адаптации к группированию, затем к нормализации активности и, наконец, к функционированию [3]. На каждой стадии лидер должен применять соответствующие стратегии. Например, на стадии адаптации лидер

способствует обмену информацией и анализу задач, а на стадии функционирования — конструктивному принятию решений и открытости к конфликтам [3].

Для формирования компетентной команды лидер должен активно использовать методы «тимбилдинга» [2], основанные на организационной диагностике. Это включает не только развитие командных навыков и духа, но и механические действия, такие как отбор, распределение ролей и оптимизация структуры [2]. Выбор траектории развития субкультуры также зависит от лидера: для компетентной команды наиболее предпочтительны «комбинат» (ориентация на задачи и роли) или «круг» (совместное определение ролей и инструментов), поскольку они способствуют коллективной нормализации взаимодействий и эффективному функционированию [3].

Механизм коллективной выработки и принятия решений. Эффективная коллективная выработка и принятие решений базируются на нескольких предпосылках, которые лидер должен активно формировать: четкая цель, компетентные члены, коллаборативный климат и эффективная коммуникация [1].

Роль лидера в процессе принятия решений: Для стимулирования коллективного принятия решений наиболее подходящим является демократический стиль лидерства [4]. Такой лидер способствует активному участию сотрудников, повышает их лояльность, улучшает коммуникацию и стимулирует инновации.

Обсуждение. Синтезируя представленные данные, можно утверждать, что формирование компетентной команды и эффективный механизм коллективной выработки и принятия решений неразрывно связаны с многогранной ролью лидера. Лидер, успешно сочетающий функции менеджера с вдохновляющим влиянием [5], способен провести команду через все стадии развития [3], формируя субкультуру, ориентированную на задачи и сотрудничество («комбинат» или «круг») [3].

Критически важно, что, хотя оптимальный стиль лидерства является ситуационным [4], для стимулирования коллективного принятия решений демократический и фасилитационный подходы оказываются наиболее эффективными. Однако необходимо учитывать, что коллективное принятие решений может замедлять процессы [4], и лидеру требуется балансировать между участием и эффективностью, особенно в кризисных ситуациях, где может потребоваться более директивный подход [4]. Риск замкнутости команды на стадии нормализации активности [3] также требует активного управления со стороны лидера, чтобы обеспечить открытость к внешним идеям и предотвратить групповое мышление.

Заключение. Настоящая глава подчеркивает центральную роль лидера в формировании компетентной команды и создании эффективного механизма коллективной выработки и принятия решений. Успешный лидер не только обладает набором ключевых качеств, таких как коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект и решительность, но и умело применяет их для

управления динамикой команды на всех стадиях ее развития. Демократический стиль лидерства, способствующий активному участию и открытой коммуникации, является фундаментом для эффективного коллективного принятия решений, что, в свою очередь, повышает компетентность команды, ее продуктивность и инновационный потенциал.

Ограничения исследования: Данное исследование носит теоретический характер и основано на анализе предоставленных текстовых источников.

Список литературы

[1] Руководство по изучению менеджмента. "Характеристики хорошей/эффективной команды." Руководство по изучению менеджмента, б.д. – https://www.managementstudyguide.com/ru/characteristics-good-team.htm

[2] Заочник.ком. "Как формируются команды." Заочник.ком, б.г. – https://zaochnik-com.com/spravochnik/psihologija/organizatsionnaja-psihologija/formirovanie-komand/

[3] Неизвестный автор. "18.2. Этапы формирования команды и методы формирования команды." Буклиб.нет, б.г. – https://buklib.net/books/29689/

[4] MBA Казахстан. "Основные стили лидерства и их характеристики." MBA Казахстан, б.д. – https://mba-kazakhstan.kz/blog/leadership_styles

[5] Скрамтрек. "Типы и стили лидерства: Как стать лидером, а не просто менеджером." Скрамтрек, б.д. – https://scrumtrek.ru/blog/soft-skills/13185/tipy-i-stili-liderstva-kak-stat-liderom-a-ne-prosto-rukovoditelem/

Berdikulov Jo‘rabek Rayimkulovich – SamISI, moliya kafedrasi o‘qituvchisi

KORXONALAR MOLIYAVIY BARQARORLIGINI ANIQLASH YO‘LLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada xo‘jalik yurituvchi sub’ektlar moliyaviy barqarorligining mohiyati, uning shakllanish manbalari va baholash ko‘rsatkichlari tizimi tadqiq etiladi. Tadqiqot davomida korxonaning o‘z mablag‘lari va jalb qilingan kapitali o‘rtasidagi mutanosiblik, likvidlik darajasi hamda rentabellik ko‘rsatkichlarining moliyaviy mustaqillikka ta’siri tahlil qilingan.*

Kalit so‘zlar: *moliyaviy resurslar, ustav kapitali, tushum, foyda, likvidlik, iqtisodiy rentabellik, barqaror passivlar, moliyaviy natija.*

Abstract: *This article examines the essence of the financial stability of business entities, the sources of its formation and the system of assessment indicators. During the study, the impact of the ratio of the enterprise’s own funds and attracted capital, the level of liquidity and profitability indicators on financial independence was analyzed.*

Keywords: *financial resources, authorized capital, income, profit, liquidity, economic profitability, stable liabilities, financial result.*

Аннотация: *В данной статье рассматривается сущность финансовой стабильности хозяйствующих субъектов, источники ее формирования и система оценочных показателей. В ходе исследования проанализировано влияние соотношения собственных средств предприятия и привлеченного*

капитала, уровня ликвидности и показателей рентабельности на финансовую независимость.

Ключевые слова: *финансовые ресурсы, уставный капитал, доход, прибыль, ликвидность, экономическая рентабельность, стабильные обязательства, финансовый результат.*

Kirish. Iqtisodiyotni liberallashtirish sharoitida xo‘jalik yurituvchi sub’ektlarning (XYUS) yashovchanligi ularning moliyaviy barqarorligi bilan bevosita bog‘liqdir. Moliyaviy resurslar korxonaning “qon tomir tizimi” kabi bo‘lib, nafaqat ishlab chiqarishni rivojlantirishga, balki ishchilarning ijtimoiy barqarorligini ta’minlashga ham xizmat qiladi. Shunday ekan, korxonalarning o‘z majburiyatlarini o‘z vaqtida bajara olish qobiliyatini aniqlash va barqarorlikni baholash usullarini takomillashtirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

XYUS moliyaviy barqarorligining asosi uning ixtiyoridagi pul mablag‘lari va ularga tenglashtirilgan daromadlar yin’indisidir. Korxona tashkil etilish bosqichidayoq ustav kapitali hisobiga dastlabki barqarorlik poydevori yaratiladi.

Moliyaviy barqarorlikni ta’minlovchi manbalar quyidagilardan tashkil topadi:

- **Ichki manbalar:** Mahsulotni sotishdan olingan foyda va amortizatsiya ajratmalari fondi.
- **Tashqi manbalar:** Bank kreditlari, zayomlar va kreditorlik qarzlari.
- **Barqaror passivlar:** Korxona aylanmasida doimo mavjud bo‘lgan ustav, zahira kapitallari va uzoq muddatli qarzlar.

Tahlil va natijalar. Korxonaning moliyaviy holati uning resurslaridan qanchalik oqilona foydalanishiga bog‘liq. Umumiy samaradorlik (S) olingan moliyaviy natijaning (N) qilingan harajatlarga (X) nisbati bilan aniqlanadi: **S=N/X**.

Moliyaviy barqarorlikni aniqlashning uchta asosiy yo‘nalishi mavjud:

1. **Likvidlik tahlili:** XYUSning potensial to‘lov qobiliyati absolyut (K_al) va muddatli (K_ml) likvidlik koeffitsiyentlari orqali baholanadi.
   - Absolyut likvidlik: K_al = (P + QQ) / M. Bunda P – pullar, QQ – likvidli qimmatli qog‘ozlar, M – qisqa muddatli majburiyatlar.
   - Joriy likvidlik: K = (PM + MAM) / M. Bu ko‘rsatkich moddiy aylanma mablag‘larning (MAM) qoplash darajasini ko‘rsatadi.
2. **Rentabellik tahlili:** Biznesning rentabelligi (R) yillik foydaning (F) aylanma kapital, asosiy kapital va nomoddiy aktivlar yin’indisiga nisbati orqali topiladi.

   R = F / (K_ayl + K_as + A)
3. **Tushum tarkibini optimallashtirish:** Moliyaviy barqarorlik uchun tushum (T) tarkibidagi amortizatsiya (F_1) va sof foyda (F_4) ulushini oshirish muhimdir. Bu ichki investitsiya imkoniyatlarini kengaytiradi.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, moliyaviy barqarorlik nafaqat pul mablag‘larining miqdoriga, balki ularning aylanish tezligiga ham bog‘liq. Real sektor korxonalarida sotuv rentabelligi (foydaning tushumga nisbati) eng haqqoniy sof moliyaviy ko‘rsatkich hisoblanadi. Biroq, bozor baholarining monopol ta’siri bu ko‘rsatkichning aniqligiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Xulosa. Korxonalar moliyaviy barqarorligini aniqlashda faqat sof moliyaviy natijalarga tayanib qolmasdan, moddiy-ishlab chiqarish va moliyaviy oqimlarning

uzviy bog‘liqligini inobatga olish zarur. Moliyaviy barqarorlikni oshirish uchun:

- O‘z mablag‘lari (foyda va amortizatsiya) ulushini ko‘paytirish;
- Qarziy mablag‘larning o‘z mablag‘lariga nisbatini 1/3 darajadan oshirmaslik;
- Likvidlik koeffitsiyentlarini me’yoriy darajada saqlash tavsiya etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Malikov T.S. “Moliya” o‘quv qo‘llanma. Toshkent, 2018.
2. Malikov T.S, Haydarov N.H. “Budjet: tizimi va jarayoni”. O‘quv qo‘llanma. – T.: “Iqtisod-Moliya”, 2013.
3. Vahobov A.V., Malikov T.S. Moliya: Darslik. – T.: “Sharq” nashriyot-matbaa aksiyadorlik kompaniyasi Bosh tahririyati, 2011.
4. https://lex.uz

Berdikulov Jo‘rabek Rayimkulovich – SamISI, moliya kafedrasi o‘qituvchisi

O‘ZBEKISTONDA ISLOM MOLIYASINI RIVOJLANTIRISH MASALALARI VA ISTIQBOLLARI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada O‘zbekiston moliya bozorida islomiy moliya tizimini joriy etishning dolzarb masalalari, mavjud infratuzilma va huquqiy asoslar tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya qilishda islomiy bank xizmatlarining o‘rni, shuningdek, aholi jamn’armalarini investitsiyaga jalb qilishning o‘ziga xos jihatlari o‘rganilgan. Maqolada sohani rivojlantirishdagi to‘siqlar va ularni bartaraf etish bo‘yicha xalqaro tajribaga asoslangan amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *Islom moliyasi, shariat tamoyillari, bank tizimi, sukuk, murabaha, moliyaviy integratsiya, investitsiya, barqaror iqtisodiy o‘sish.*

Abstract: *This article analyzes the current issues of introducing the Islamic financial system in the financial market of Uzbekistan, the existing infrastructure and legal framework. During the study, the role of Islamic banking services in the modernization of the country's economy, as well as the specific aspects of attracting savings from the population for investment, were studied. The article provides practical recommendations based on international experience on the obstacles to the development of the sector and their elimination.*

Keywords: *Islamic finance, Sharia principles, banking system, sukuk, murabaha, financial integration, investment, sustainable economic growth.*

Аннотация: *В данной статье анализируются текущие проблемы внедрения исламской финансовой системы на финансовом рынке Узбекистана, существующая инфраструктура и правовая база. В ходе исследования изучена роль исламских банковских услуг в модернизации экономики страны, а также специфические аспекты привлечения сбережений населения для инвестиций. В статье представлены практические рекомендации, основанные на международном опыте, по препятствиям на пути развития сектора и их устранению.*

Ключевые слова: *исламские финансы, принципы шариата, банковская система, сукук, мурабаха, финансовая интеграция, инвестиции, устойчивый*

экономический рост.

Kirish. Zamonaviy dunyoda moliya tizimini diversifikatsiya qilish iqtisodiy barqarorlikning muhim omillaridan biri hisoblanadi. O‘zbekistonda so‘nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar doirasida an’anaviy moliya tizimi bilan bir qatorda islom moliyasi tamoyillarini joriy etishga bo‘lgan ehtiyoj ortib bormoqda. Islom moliyasi nafaqat diniy e’tiqodlar, balki ijtimoiy adolat, risklarni adolatli taqsimlash va real aktivlarga tayanish tamoyillari asosida qurilgani bilan ajralib turadi [1].

O‘zbekistonda ushbu tizimni rivojlantirish iqtisodiyotga yangi investitsiya oqimlarini jalb etish, aholining moliyaviy inklyuzivligini oshirish va barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashga xizmat qiladi. Biroq, tizimni milliy qonunchilik va bank amaliyotiga integratsiyalash jarayonida bir qator huquqiy va uslubiy masalalar mavjud bo‘lib, ularni ilmiy asosda tadqiq etish dolzarb hisoblanadi [2].

Metodologiya. Tadqiqot jarayonida qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va induksiya usullaridan foydalanildi. O‘zbekiston Respublikasining mavjud bank qonunchiligi va Markaziy bankning me’yoriy hujjatlari islomiy moliya standartlari (AAOIFI) bilan solishtirildi [3]. O‘zbekistonda islom moliyasi nisbatan yangi yo‘nalish bo‘lishiga qaramay, bir qator mahalliy olimlar va yosh tadqiqotchilar bu borada salmoqli ishlarni amalga oshirganlar:Iroda Bolbekova: O‘zbekiston bank tizimini isloh qilish sharoitida islom moliyasining infratuzilmasi va huquqiy asoslarini chuqur tahlil qilgan. U asosan “islomiy darchalar” (Islamic windows) kontseptsiyasini ilgari suradi, Dilbar Toxtasinova: Islom moliyasining ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikdagi o‘rni va yoshlar tadbirkorligini qo‘llab-quvvatlashdagi ahamiyatini tadqiq etgan, F. Abdullaev va U. Tursunov: Islom moliyasining nazariy asoslari va uning xalqaro moliya tizimidagi o‘rni bo‘yicha fundamental tadqiqotlar olib borishgan, A. Sharipov: Islom moliya tizimining amaliy mexanizmlari va O‘zbekiston sharoitida ushbu vositalarni qo‘llashning metodologik jihatlarini o‘rgangan.

Natija va muhokama. O‘zbekistonda islom moliyasini joriy etish imkoniyatlarini baholash maqsadida o‘tkazilgan so‘rovnomalar va bozor tahlillari shuni ko‘rsatadiki, aholining katta qismi (60% dan ortin’i) diniy e’tiqodlari sababli an’anaviy bank kreditlaridan foydalanmaydi [2].

O‘zbekiston bozorida islomiy moliya mahsulotlarining potensial ulushi quyidagi jadvalda o‘z aksini topgan:

1-jadval.

O‘zbekiston bozorida islomiy moliya vositalarining kutilayotgan ulushi

Moliya vositasi turi	Kutilayotgan ulush (%)	Asosiy maqsadli auditoriya
Murabaha (Nasiya savdo)	45%	Kichik va o‘rta biznes, iste’mol krediti
Ijara (Lizing)	25%	Qurilish texnikasi, avtotransport
Musharaka/Mudaba	15%	Startaplar va yirik investitsion loyihalar
Sukuk (Qimmatli qog‘oz)	10%	Davlat va yirik korporativ sektor
Boshqalar (Qardul-hasan)	5%	Ijtimoiy himoya va xizmatlar

Islomiy moliya infratuzilmasini takomillashtirish. Islom moliyasini joriy etish faqat bank tizimi bilan cheklanib qolmay, u moliya bozorining barcha bo‘n’inlarini qamrab oladi. Bolbekova I. tomonidan o‘tkazilgan tahlillarga ko‘ra, tizimni isloh qilish uchta asosiy bosqichni o‘z ichiga oladi [3]:

1. **Huquqiy adaptatsiya:** Bank va soliq qonunchiligini shariat standartlariga muvofiqlashtirish.
2. **Moliyaviy integratsiya:** “Islomiy darchalar” orqali an’anaviy banklar tarkibida xizmatlar ko‘rsatishni boshlash.
3. **To‘liq islomiy banklar:** Mustaqil islomiy bank muassasalarini tashkil etish.

Diversifikatsiya va risklarni boshqarish. Islom moliyasi tizimida risklar faqat bank zimmasida bo‘lmasdan, bank va mijoz o‘rtasida taqsimlanadi (Risk-sharing). Bu esa 2008-yildagi kabi jahon moliyaviy inqirozlari davrida tizimning barqarorligini ta’minlagan [1]. Quyidagi chizmada islomiy moliya va an’anaviy moliya o‘rtasidagi farqning iqtisodiy barqarorlikka ta’siri ko‘rsatilgan:

Olingan statistik ma’lumotlar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda islomiy moliya tizimining joriy etilishi bank sektoridagi depozitlar bazasini kamida 25-30% ga oshirishi mumkin. Bu esa hozirda bank tizimidan tashqarida aylanayotgan aholi mablag‘larini real iqtisodiyotga jalb qilish imkonini beradi [2].

Shuningdek, Sukuk obligatsiyalarining chiqarilishi davlat byudjeti taqchilligini yopishda tashqi qarzlarga bo‘lgan qaramlikni kamaytiradi. Chunki Sukuk investorga real aktiv (bino, yo‘l, zavod) ustidan egalik huquqini beradi va bu “shishirilgan” moliyaviy pufaklar hosil bo‘lishining oldini oladi [3].

Xulosa. O‘zbekistonda islom moliyasini rivojlantirish iqtisodiyotni diversifikatsiya qilishning strategik yo‘nalishidir. Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1. Islom moliyasini rivojlantirish uchun soliq qonunchiligini takomillashtirish va islomiy moliya bitimlari uchun soliq imtiyozlarini joriy etish zarur.
2. Markaziy bank tomonidan islomiy bank faoliyatini tartibga soluvchi yaxlit normativ-huquqiy bazani yakuniga yetkazish lozim.
3. Kadrlar tayyorlash tizimini kuchaytirish va xalqaro moliya institutlari (masalan, Islom taraqqiyot banki) bilan hamkorlikni kengaytirish maqsadga muvofiqdir [3].

Ushbu islohotlar amalga oshirilishi O‘zbekistonning xalqaro moliya bozoridagi nufuzini oshiradi va yangi investitsion jozibadorlikni yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdullaev, F., & Tursunov, U. (2021). Islom moliyasi va uning xalqaro tizimdagi o‘rni. Toshkent: O‘zbek Milliy Universiteti nashriyoti.
2. Bolbekova, I. Q. (2024). O‘zbekiston Respublikasida Islom moliyasini isloh qilishni takomillashtirish shart-sharoitlari. Raqamli iqtisodiyot ilmiy-elektron jurnali, 11-son, 514-521-betlar.
3. Toxtasinova, D. D. (2024). O‘zbekistonda Islom moliyasini rivojlantirish masalalari. “Zamonaviy dunyoda amaliy fanlar: muammolar va yechimlar” onlayn konferensiya materiallari, 86-88-betlar.

4. Sharipov, A. (2018). Islomiy moliya: asosiy tushunchalar va amaliyot. Toshkent: Moliya vazirligi nashriyoti.

Комилова Нарина Комиловна - Студентка группы bh-224, СамИЭС
e-mail: narinakamilova3105@gmail.com
Абдуманнонов Бекзод Махсудович - Ассистент кафедры «Менеджмент», СамИЭС. **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com

ОРГАНЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

Аннотация. *Статья посвящена анализу системы органов корпоративного управления в акционерных обществах Республики Узбекистан. Рассматриваются правовая природа и компетенция общего собрания акционеров, наблюдательного совета, исполнительных и контрольных органов общества на основе Закона «Об акционерных обществах и защите прав акционеров». Дополнительно рассматриваются меры модернизации, предусмотренные Указом Президента № УП-4720 (2015г.), включая внедрение типовой организационной структуры, профессионализации управленческого персонала, цифровизацию корпоративного управления и усиление роли акционеров. Проведён анализ проблем разграничение полномочий и прозрачности процедур. Обоснованны выводы о необходимости дальнейшего совершенствования нормативной базы и практики корпоративного управления в целях повышения инвестиционной привлекательности и устойчивости акционерных обществ.*

Ключевые слова: *корпоративное управление, акционерное общество, общее собрание акционеров, наблюдательный совет, исполнительный орган, компетенция органов, миноритарные акционеры, цифровизация, международный стандарты аудита.*

Введение. Корпоративное управление является ключевым элементом устойчивого функционирования акционерных обществ и инвестиционной привлекательности национальной экономики. Эффективная система органов управления обеспечивает баланс интересов акционеров, менеджмента и других заинтересованных лиц, минимизирует корпоративные конфликты и способствуют прозрачности принятия решений.

Правовую основу деятельности акционерных обществ Республики Узбекистан формируют закон республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров». Дополнение к нему Указ Президента №УП-4720 (2015г.) «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» установил направления институциональной модернизации, включая внедрение типовой организационной структуры, международных стандартов финансовой отчётности и повышение роли миноритарных акционеров.

Главной целью исследования является комплексный анализ системы органов корпоративного управления в акционерных обществах Узбекистана с

оценкой эффективности последних реформ. Гипотеза исследования заключается в том, что эффективность корпоративного управления напрямую зависит от чёткости разграничения полномочий органов, прозрачности процедур принятии решений и институционализации современных методов управления.

Методы. Для достижения целей исследования применены следующие методы:

1. Нормативно-правовой анализ - изучения положений закона об акционерных обществах и Указа Президента №УП-4720 (2015г.);
2. Формально-юридический метод - толкование норм регулирующих компетенции органов управления;
3. Системный подход - анализ органов управления как взаимосвязаной структуры;
4. Сравнительно-правовой метод - сопоставление узбекской модели с одноуровневыми и двухуровневыми системами корпоративного управления зарубежных стран;
5. Анализ практики корпоративных споров - изучение случаев конфликтов между акционерами и органами управления связанных с нарушением прав миноритариев.

Результаты.

1. Система органов корпоративного

Закон об акционерных обществах закрепляет следующую структуру органов управления:

1. Общее собрание акционеров - высший орган, определяющий стратегию и ключевые решения.
2. Наблюдательный совет - орган стратегического контроля и надзора.
3. Исполнитель органы - орган оперативного управления.
4. Ревизионная комиссия (ревизор) - контрольный орган по финансово-бухгалтерским вопросам.

2. Компетенция органов управления

Общее собрание акционеров

- внесение изменений в устав;
- реорганизация и ликвидация общества;
- избрание наблюдательного совета;
- утверждение годовой отчётности и распределение прибыли;
- утверждение аудитора;
- принятия решения о крупных сделках.

Наблюдательный совет

Стратегическое управление и контроль;

Одобрение крупных сделок и ценных бумаг;

Контроль за деятельностью исполнительного органа.

Исполнительной орган

- организация текущей деятельности общества;
- заключение сделок и представительство общества;

- реализация решения общего собрания и наблюдательного совета.

Ревизионная комиссия

- Внутренний контроль проверка бухгалтерский отчётности и соблюдение законодательства.

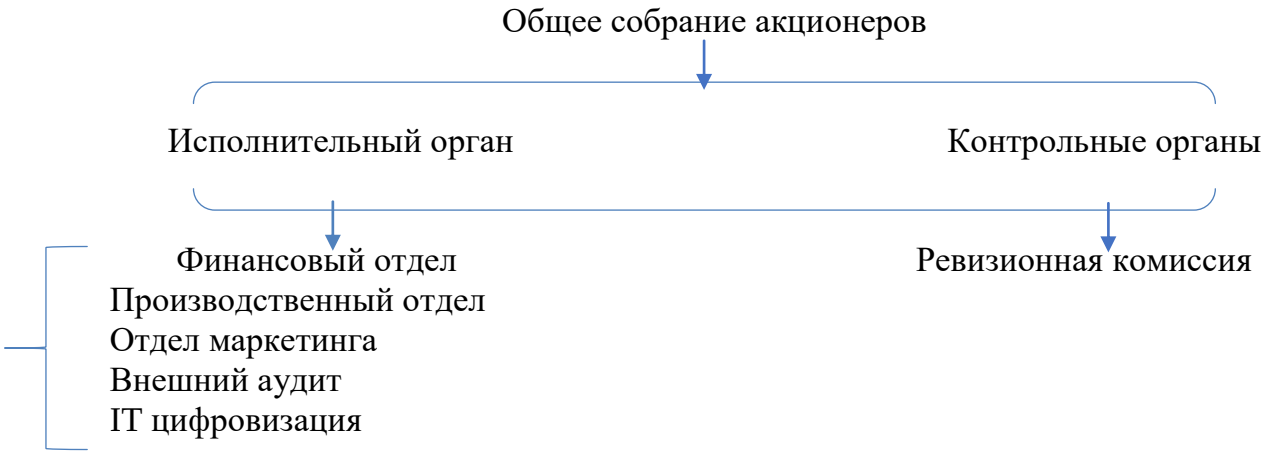
3. Модернизация корпоративного управления по указу №УП-4720 (2015г.)

Ключевые меры:

- внедрение типовой организационной структуры, учитывающей отраслевую специфику и международные стандарты;
- повышение роли акционеров, включая миноритарных, через защиту их прав в судах и обеспечение равных прав на дивиденды;
- профессионализация управленческого персонала, в том числе привлечение иностранных менеджеров;
- цифровизация процессов управления: создание единого портала корпоративной информации, внедрение и erp-систем;
- публикация ежегодной отчётности по мфо и проведению внешнего аудита;
- внедрение кодекса корпоративного управления с международными рекомендациями по внутреннему контролю и взаимодействию с инвесторами.

4. Проблемы и правовые коллизии

- дублирование функций наблюдательного совета и исполнительного органа;
- формальное участие миноритарных акционеров;
- концентрация контроля у крупных акционеров;
- противоречия между уставом и нормами закона;
- недостаточное прозрачность одобрения крупных сделок.



Орган	Основные функции	Уровень ответственности
Общее собрание	Стратегические решения	Высший
Наблюдательный совет	Контроль и стратегия	Контрольный
Исполнительный орган	Оперативное управление	Исполнительный

Обсуждение. Реформирование корпоративного управления в Узбекистане демонстрирует переход от формального правового регулирования к институциональной модернизации.

Преимуществами принятых реформ законодательством являются формализация типовой структуры, внедрение МСФО, усиление роли наблюдательного совета, защита прав миноритарных акционеров и цивилизация управления.

Под недостатками реформ подразумевается ограниченная зависимость наблюдательного совета, концентрация контроля у крупных акционеров, формализация участия в управлении.

Сравнение зарубежными моделями показывает, что узбекская система близка к европейской двухуровневой модели, где наблюдатель совет контролирует исполнительный орган. Реформы также обеспечивают соответствие международным стандартам финансовой отчётности и аудита, что повышает инвестиционную привлекательность.

Для устранения этих проблем рекомендуется расширение роли независимых директоров, усиление прозрачности и цифровизация процессов, дальнейшее уточнение разграничения компетенций органов и институционализация защиты прав миноритарных акционеров.

Заключение. Практика показывает, что эффективность корпоративного управления в акционерных обществах Республики Узбекистан зависит от чёткости нормативного разграничения компетенции органов, в то время как базируются прозрачности процедур принятия решений, а также соответствует институциональной модернизации и внедрения международных стандартов.

Реализация указа и последующих мер позволяет повысить инвестиционную привлекательность, укрепить доверие акционеров и обеспечить устойчивость корпоративного сектора. Совершенствование системы органов управления акционерных обществ требуют комплексного подхода включающего законодательные изменения, повышение квалификации управленческих кадров и цифровизацию корпоративных процедур.

В заключение следует подчеркнуть, что дальнейшее развитие системы корпоративного управления в акционерных обществах Республики Узбекистан должно носить последовательный и стратегически выверенный характер. Важно не только формально закрепить разграничение полномочий органов управления, но и обеспечить реальное функционирование механизмов внутреннего контроля, подотчётности и ответственности должностных лиц.

Особое значение приобретает формирование корпоративной культуры, основанной на принципах добросовестности, транспарентности и защиты прав всех категорий акционеров, включая миноритарных инвесторов. Внедрение лучших международных практик, адаптированных к национальным условиям, должно сопровождаться развитием независимого института директоров, совершенствованием работы комитетов при

наблюдательных советах и усилением роли внутреннего и внешнего аудита.

Наряду с этим цифровая трансформация корпоративных процедур, внедрение современных информационных систем управления и раскрытия информации способны существенно повысить оперативность и прозрачность принятия решений. Повышение квалификации управленческих кадров, развитие системы непрерывного обучения и обмена опытом также будут способствовать укреплению профессионализма корпоративного управления.

Список использованной литературы:

1. Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», 26.12.1995 г. https://lex.uz/ru/docs/2382411

2. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах», 24.04.2015 г. https://lex.uz/docs/2635199

3. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5187, 11.09.2017 г. https://lex.uz/uz/docs/3337758?ONDATE=16.08.2024

4. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), IASB, 2022. https://nrm.uz/products?folder=650000_msfo_(ias)&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana

5. Международные стандарты аудита (ISA), IFAC, 2022.https://uzaudit.uz/wp-content/uploads/2024/07/10-isqm-2-2020.pdf

6. Mallin C.A. Corporate Governance, 6th Edition, Oxford University Press, 2020. https://ru.scribd.com/document/671967574/Corporate-Governance-by-Christine-A-Mallin-z-lib-org

7. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices, 4th Edition, Oxford University Press, 2019. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3698231

8. Shleifer A., Vishny R.W. A Survey of Corporate Governance, Journal of Finance, Vol. 52, No. 2, 1997. https://shleifer.scholars.harvard.edu/publications/survey-corporate-governance

Norbekov Akmal Ikrom o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti мхт-s-322 guruh talabasi

INSON RESURSLARI FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI

Annotatsiya. *Mazkur tezis inson resurslari faoliyatini baholashning zamonaviy uslublarini o‘rganishga bag‘ishlangan. Hozirgi kunda tashkilotlar samaradorligini oshirishda xodimlarni baholash jarayoni muhim ahamiyat kasb etadi. Tezisda baholashning an’anaviy va innovatsion uslublari, jumladan 360° baholash, KPI (asosiy natijaviy ko‘rsatkichlar) tizimi, kompetensiyalarga asoslangan baholash va raqamli platformalar orqali monitoring metodlari tahlil qilinadi. Shuningdek, xodimlarning ish samaradorligini oshirish va motivatsiyasini mustahkamlashga qaratilgan baholash tizimlarining afzalliklari va cheklovlari*

ko‘rib chiqilgan. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy baholash uslublari tashkilotlarning strategik maqsadlariga erishishda muhim vosita hisoblanadi.

***Kalit so‘zlar**. Inson resurslari, xodimlarni baholash, 360° baholash, KPI, kompetensiya, zamonaviy uslublar, ish samaradorligi, motivatsiya, raqamli baholash tizimlari.*

Bugungi kunda har bir tashkilotning muvaffaqiyati va barqaror rivojlanishi ko‘p jihatdan uning inson resurslarini boshqarish tizimiga bog‘liq. Xodimlar — bu nafaqat ishlab chiqarish jarayonining asosiy elementi, balki tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda hal qiluvchi kuch hisoblanadi. Shu sababli inson resurslarini samarali boshqarish nafaqat ish samaradorligini oshirish, balki xodimlarning motivatsiyasini, malakasini va karyera o‘sishini ta’minlash uchun ham muhimdir.

Zamonaviy sharoitlarda raqobatbardoshlik, texnologik taraqqiyot va globalizatsiya ishchi kuchining sifatini va uning boshqaruv tizimlarini doimiy takomillashtirishni talab qiladi. Tashkilot rahbarlari xodimlarni rag‘batlantirish, ularning ish faoliyatini baholash, guruhlararo munosabatlarni shakllantirish va malaka oshirish kabi jarayonlarni tizimli ravishda olib borishi lozim. Shu bilan birga, innovatsion yondashuvlar va yetakchilik usullari ish jarayonini optimallashtirish va xodimlarning professional rivojlanishini ta’minlashga xizmat qiladi.

Ushbu ishda inson resurslarini boshqarishning zamonaviy tamoyillari, xodimlarni motivatsiyalash, karyerani rejalashtirish va rivojlantirish, guruhlararo munosabatlar hamda innovatsion yondashuvlar orqali tashkilot samaradorligini oshirish masalalari o‘rganiladi. Shuningdek, boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan muammolar va ularni samarali hal etish yo‘llari ham tahlil qilinadi.

Inson resurslarini boshqarish zamonaviy tashkilotlar faoliyatining eng muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Tashkilotning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan xodimlarning malakasi, ishga bo‘lgan motivatsiyasi va samaradorligiga bog‘liq. Shu sababli rahbarlar inson resurslarini tizimli boshqarish jarayonini tashkil qilishi, xodimlarni rag‘batlantirish, ularning ish faoliyatini baholash, karyerani rejalashtirish va rivojlantirish, hamda guruhlararo munosabatlarni tartibga solishga alohida e’tibor qaratishi lozim.

Birinchidan, xodimlarni rag‘batlantirish va motivatsiyalash jarayoni ularning ish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Moddiy rag‘batlar — ish haqi, bonus va imtiyozlar — xodimning turmush darajasini yaxshilash va sadoqatini oshirish vositasi sifatida qo‘llanadi. Shu bilan birga, ma’naviy rag‘batlantirish — rahbarning e’tirofi, mukofotlar, yutuqlarni tan olish va karyera imkoniyatlarini yaratish — xodimning ichki motivatsiyasini uyn’otadi. Zamonaviy tashkilotlarda ushbu ikki yo‘nalish uyg‘unlashtiriladi va individual yondashuv asosida qo‘llanadi.

Ikkinchidan, boshqarish va nazorat jarayonlari xodimlarning ish samaradorligini kuzatish va uni optimallashtirish imkonini beradi. Nazoratning oldindan, davomiy va keyingi turlari yordamida rahbarlar xodimlarning ish sifatini baholaydi, xatolarni aniqlaydi va tuzatish choralarini belgilaydi. Boshqarish jarayoni esa vazifalarni aniqlash, ish yukini taqsimlash, qarorlar qabul qilish va

kommunikatsiyani ta’minlashni o‘z ichiga oladi. Shu tarzda boshqarish va nazorat uyg‘unlashganda xodimlarning ish unumdorligi oshadi.

Uchinchidan, xodimlarning karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishishda muhim ahamiyatga ega. Karyera rejalashtirish jarayonida xodim o‘z maqsadlarini aniqlaydi, kerakli malaka va ko‘nikmalarni oshiradi va rahbarlar yordamida ushbu maqsadlarga erishish uchun reja tuzadi. Treninglar, mentorlik dasturlari, ish joyida rotatsiya va yangi vazifalar karyera rivojlanishini ta’minlaydi. Shu bilan birga, motivatsiya va rag‘batlantirish tizimi xodimlarni faol ishlashga undaydi.

To‘rtinchidan, guruhlararo munosabatlarni samarali boshqarish xodimlar o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytiradi. Tashkilot ichidagi bo‘limlar va jamoalar o‘rtasidagi ijtimoiy va ish aloqalarini tartibga solish natijasida qaror qabul qilish jarayoni tezlashadi, ish sifatini oshirish va resurslardan samarali foydalanish imkoniyati paydo bo‘ladi. Konfliktlarni boshqarish, team-building tadbirlari va ochiq kommunikatsiya tizimi guruhlararo munosabatlarni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Shuningdek, innovatsion yondashuvlar va zamonaviy texnologiyalar inson resurslarini boshqarishda katta rol o‘ynaydi. Kadrlarni boshqarish tizimlari, elektron monitoring platformalari va analitik vositalar yordamida xodimlarning ish faoliyati real vaqt rejimida kuzatiladi. Innovatsion yondashuvlar ish jarayonini optimallashtiradi, xodimlarning malaka va ko‘nikmalarini oshiradi hamda tashkilotning raqobatbardoshligini kuchaytiradi.

Xulosa qilib aytganda, inson resurslarini boshqarish tizimli va strategik yondashuvni talab qiladi. Rag‘batlantirish, motivatsiya, karyera rivojlanishi, guruhlararo munosabatlar, boshqaruv va nazorat hamda innovatsion usullarni uyg‘unlashtirish orqali tashkilot samaradorligini oshirish va xodimlarning malaka, motivatsiya hamda sadoqatini ta’minlash mumkin. Shu sababli rahbarlar inson resurslarini boshqarishni tizimli, shaffof va samarali tarzda tashkil etishi muhimdir.

Foydalanlgan adabiyotlar

1. Axmadov, Sh. Inson resurslarini boshqarish asoslari. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2018.

2. Karimov, T. Zamonaviy kadrlar siyosati va boshqaruvi. Toshkent: Fan va texnika, 2019.

3. Rasulov, M. Inson resurslarini boshqarish: nazariya va amaliyot. Toshkent: Sharq, 2020.

4. Ivanov, P. Human Resource Management. Moscow: UNITY Press, 2017

5. Armstrong, M. Armstronn’s Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020.

6. Dessler, G. Human Resource Management. New York: Pearson, 2019

7. Bekmurodov, R. Karyera rivojlanishi va motivatsiya. Toshkent: Iqtisodiy ilm-fan, 2021.

8. Fayol, H. General and Industrial Management. London: Pitman, 2016

9. Robbins, S.P. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson, 2020.

10. Shokirov, A. Innovatsiyalar va yetakchilikni boshqarish. Toshkent: Akademiya nashriyoti, 2021.

Суюнова Феруза Хабибуллаевна - Студентка группы bh-224, СамИЭС
e-mail: suyunovaf25@gmail.com
Абдуманнонов Бекзод Махсудович - Ассистент кафедры «Менеджмент», СамИЭС. **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности корпоративного управления в развитых странах, анализируются основные модели управления, сформировавшиеся в США, Великобритании, Германии и Японии. Раскрываются теоретические основы корпоративного управления, его принципы и институциональные механизмы. Особое внимание уделяется сравнительной характеристике англо-американской и континентально-европейской моделей, а также современным тенденциям развития корпоративного управления в условиях глобализации, цифровизации и усиления требований к прозрачности бизнеса.*

Ключевые слова: *корпоративное управление, совет директоров, акционеры, стейкхолдеры, англо-американская модель, континентально-европейская модель, ESG, прозрачность.*

Введение. В условиях глобализации мировой экономики, усиления конкуренции и ускоренного технологического развития корпоративное управление становится одним из ключевых факторов устойчивости и конкурентоспособности компаний. Развитие акционерной формы собственности привело к разделению функций владения и управления, что обусловило необходимость создания эффективных механизмов контроля за деятельностью менеджмента и защиты интересов инвесторов.

Корпоративное управление представляет собой систему отношений между акционерами, советом директоров, исполнительными органами и другими заинтересованными сторонами, направленную на обеспечение прозрачности, подотчётности и эффективности деятельности компании.

Целью данной статьи является анализ особенностей корпоративного управления в развитых странах, рассмотрение основных моделей, а также выявление современных тенденций их развития.

Обзор исследования. Теоретические основы корпоративного управления получили активное развитие во второй половине XX века. Существенный вклад в формирование международных стандартов внесла Организация экономического сотрудничества и развития, разработавшая принципы корпоративного управления, ставшие ориентиром для большинства развитых государств. Эти принципы включают защиту прав акционеров, равное отношение ко всем владельцам акций, признание роли заинтересованных сторон, раскрытие информации и прозрачность деятельности компаний, а также ответственность совета директоров.

В развитых странах сформировались несколько моделей корпоративного управления. Наиболее распространённой является англо-американская модель, характерная для США и Великобритании. Для неё характерны распылённая структура собственности, высокая роль фондового

рынка и приоритет интересов акционеров. В США применяется одноуровневая система управления, где совет директоров выполняет функции стратегического руководства и контроля. Большое значение имеют независимые директора и комитеты по аудиту, а также строгие требования к раскрытию информации. В Великобритании действует принцип «соблюдай или объясняй», предполагающий обязательное следование национальному кодексу корпоративного управления либо публичное обоснование отклонений от него.

Преимуществами данной модели являются высокий уровень прозрачности и развитая защита инвесторов, однако её часто критикуют за ориентацию на краткосрочные финансовые результаты.

Континентально-европейская модель наиболее ярко представлена в Германии. Её отличительной чертой является двухуровневая система управления, включающая правление и наблюдательный совет. Наблюдательный совет осуществляет контроль над исполнительным органом и формируется с участием представителей акционеров и работников, что отражает принцип соуправления. Для данной модели характерны более высокая концентрация собственности, значительная роль банков и ориентация на долгосрочное развитие.

Особое место занимает японская модель корпоративного управления, сформировавшаяся в Японии. Она базируется на системе корпоративных групп с перекрёстным владением акциями и тесными связями между компаниями и банками. Для неё характерны коллективное принятие решений, долгосрочная занятость работников и ориентация на устойчивость бизнеса. В последние годы в Японии усиливается роль независимых директоров и повышаются требования к прозрачности.

В современных условиях наблюдается тенденция к сближению моделей корпоративного управления. Усиливаются международные стандарты раскрытия информации, возрастает значение ESG-факторов, расширяются права миноритарных акционеров и внедряются цифровые инструменты корпоративного контроля. Несмотря на национальные особенности, глобализация способствует унификации подходов к управлению компаниями.

Заключение. Корпоративное управление в развитых странах представляет собой систему институциональных механизмов, обеспечивающих баланс интересов акционеров, менеджмента и других заинтересованных сторон. Англо-американская модель ориентирована на защиту прав инвесторов и рыночную эффективность, тогда как континентально-европейская и японская модели делают акцент на долгосрочной устойчивости и учёте интересов широкого круга стейкхолдеров.

Современные тенденции развития свидетельствуют о постепенном сближении моделей корпоративного управления под влиянием глобализации, цифровизации и усиления требований к социальной ответственности бизнеса. Эффективное корпоративное управление является

важнейшим условием устойчивого развития компаний и национальных экономик.

Список литературы:

1. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
2. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. Oxford University Press.
3. Monks R., Minow N. Corporate Governance. Wiley.

Xusenov Diyorjon Barotovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti irb-125 guruh talabasi
Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

O‘Z-O‘ZINI BOSHGARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya. *Ushbu akademik maqola o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish yo‘llari, nazariy asoslari va amaliy strategiyalarini atroflicha tahlil qiladi. Maqolada uning zamonaviy jamiyatdagi dolzarbligi va shaxsiy hamda professional samaradorlikka ta'siri yoritiladi. Ijtimoiy-kognitiv va o‘z-o‘zini tartibga solish nazariyalariga tayanib, maqsadlarni belgilash, vaqtni boshqarish va hissiy tartibga solish kabi asosiy yo‘llar muhokama qilinadi. Shuningdek, ko‘nikmani rivojlantirishdagi to‘siqlar, ularni yengish strategiyalari hamda o‘z-o‘zini boshqarishning shaxsiy farovonlikka ta'siri ko‘rib chiqiladi. Xulosa qismida samarali o‘z-o‘zini boshqarishni rag‘batlantirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar beriladi.*

Kalit so‘zlar: *O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy rivojlanish, samaradorlik, vaqtni boshqarish, maqsad qo‘yish, hissiy tartibga solish, o‘z-o‘zini nazorat qilish.*

Kirish. Zamonaviy, jadal rivojlanayotgan dunyoda shaxsiy va kasbiy muvaffaqiyatga erishish uchun o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu ko‘nikma insonning o‘z fikrlari, his-tuyg‘ulari va xatti-harakatlarini ongli ravishda yo‘naltirish, maqsadlarga erishish va o‘z potentsialini to‘liq ro‘yobga chiqarish qobiliyatini anglatadi. Ta'lim, ish joyi va kundalik hayotning murakkab talablari sharoitida shaxslar o‘z resurslarini samarali boshqarish, ustuvorliklarni belgilash va o‘z faoliyatini mustaqil ravishda tartibga solish zaruratini sezmoqdalar. Bu esa nafaqat shaxsiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi, balki stressni kamaytirish, ruhiy salomatlikni yaxshilash va hayot sifatini yuksaltirishga ham ijobiy ta'sir ko‘rsatadi.

Ushbu maqolaning asosiy maqsadi o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining mohiyatini ochib berish, uning nazariy asoslarini tahlil qilish va uni rivojlantirishning amaliy yo‘llarini o‘rganishdan iborat. Maqolada ushbu ko‘nikmani shakllantirish va mustahkamlashdagi asosiy komponentlar, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan to‘siqlar va ularni bartaraf etish strategiyalari atroflicha ko‘rib chiqiladi. Nihoyat, o‘z-o‘zini boshqarishning shaxsiy va professional hayotdagi ahamiyati chuqur tahlil qilinib, mavzu bo‘yicha xulosalar va kelajakdagi

tadqiqotlar uchun tavsiyalar beriladi. Ushbu tahlil o‘quvchilarga o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini tushunish va amaliyotda qo‘llash uchun mustahkam asos yaratishga yordam beradi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi psixologiya, pedagogika va tashkiliy xulq-atvor sohalarida keng o‘rganilgan bo‘lib, turli nazariy yondashuvlar doirasida tahlil qilingan. Ushbu nazariyalarning aksariyati insonning o‘z xulq-atvorini ongli ravishda nazorat qilish va boshqarish qobiliyatiga e'tibor qaratadi. Nazariy asoslarning biri Albert Banduraning ijtimoiy-kognitiv nazariyasi bo‘lib, u shaxsning o‘z-o‘zini samaradorligi (self-efficacy) va o‘z-o‘zini tartibga solish (self-regulation) jarayonlarining markaziy rolini ta'kidlaydi. Banduraga ko‘ra, insonlar o‘z maqsadlarini belgilash, ularga erishish uchun rejalar tuzish va o‘z xulq-atvorini kuzatish orqali o‘z-o‘zini boshqarishlari mumkin. O‘z-o‘zini samaradorlikka ishonch esa qiyinchiliklarga duch kelganda qat'iyatni saqlashda muhim omil hisoblanadi.

Bundan tashqari, Karl Dyuekning aql-idrok holatlari (mindsets) nazariyasi o‘z-o‘zini boshqarishda ishonchning rolini yanada chuqurlashtiradi. Rivojlanish aql-idroki (growth mindset) ega bo‘lgan shaxslar qiyinchiliklarni o‘rganish va o‘sish imkoniyati sifatida qabul qilib, o‘z-o‘zini boshqarishda ko‘proq muvaffaqiyatga erishadilar. Gollvitzer va Kinining tadqiqotlari natijasida ishlab chiqilgan niyatlarni amalga oshirish (implementation intentions) tushunchasi esa shaxsning maqsadlarga erishish uchun aniq rejalarni shakllantirish va ularni muayyan sharoitlarda avtomatik tarzda bajarishga yordam beruvchi strategiyalarni o‘z ichiga oladi.

O‘z-o‘zini boshqarishning asosiy komponentlari bir necha jihatni o‘z ichiga oladi. Birinchidan, o‘z-o‘zini anglash (self-awareness) – bu shaxsning o‘z kuchli va zaif tomonlarini, qadriyatlarini, his-tuyg‘ularini va xulq-atvorini tushunish qobiliyatidir. Ikkinchidan, maqsad qo‘yish (goal-setting) – aniq, o‘lchanadigan, erishish mumkin bo‘lgan, dolzarb va vaqt bilan cheklangan (SMART) maqsadlarni belgilash ko‘nikmasi. Uchinchidan, rejalashtirish va tashkillashtirish (planning and organizing) – maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarni taqsimlash va harakatlar ketma-ketligini belgilash. To‘rtinchidan, o‘z-o‘zini monitoring qilish (self-monitoring) – o‘z taraqqiyotini doimiy ravishda kuzatib borish va kerak bo‘lganda yo‘nalishni o‘zgartirish. Beshinchidan, hissiy tartibga solish (emotional regulation) – stress, xavotir va boshqa salbiy his-tuyg‘ularni samarali boshqarish orqali maqsadlarga to‘sqinlik qilishdan saqlanish. Oltinchidan, intizom va motivatsiya (discipline and motivation) – maqsadlarga erishish yo‘lida qat'iyatli bo‘lish va ichki hamda tashqi rag‘batlantirish manbalaridan foydalanish. Ushbu komponentlar o‘z-o‘zini boshqarishning murakkab, ammo rivojlantirish mumkin bo‘lgan tizimini tashkil etadi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu maqola nazariy-konseptual tahlilga asoslangan bo‘lib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish yo‘llarini atroflicha o‘rganishga qaratilgan. Asosiy yondashuv sifatli adabiyot tahlili va sintezidan iborat bo‘lib, mavzu bo‘yicha mavjud ilmiy manbalar, nazariy modellar va amaliy tadqiqotlar chuqur ko‘rib chiqildi. Materiallar psixologiya, pedagogika,

menejment va tashkiliy xulq-atvor sohalaridagi tan olingan akademik jurnallar, monografiyalar va konferensiya materiallaridan olingan.

Tadqiqot jarayonida ma'lumotlar to‘plash bosqichida o‘z-o‘zini boshqarish, o‘z-o‘zini tartibga solish, vaqtni boshqarish, maqsad qo‘yish, shaxsiy samaradorlik kabi kalit so‘zlar bo‘yicha keng qamrovli qidiruv amalga oshirildi. Tanlangan adabiyotlar tanqidiy tahlil qilinib, o‘z-o‘zini boshqarishning asosiy komponentlari, uni rivojlantirish strategiyalari, to‘siqlar va ularni yengish yo‘llari bo‘yicha tushunchalar va dalillar aniqlandi. Maqolada keltirilgan barcha ma'lumotlar o‘z-o‘zini boshqarish bo‘yicha amaldagi ilmiy konsensusga asoslangan bo‘lib, subyektiv qarashlar emas, balki empirik tadqiqotlar va nazariy asoslar bilan tasdiqlangan g‘oyalar taqdim etiladi. Maqola yangi empirik ma'lumotlarni taqdim etmaydi, balki mavjud bilimlarni tizimlashtirib, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish bo‘yicha integral tushuncha berishga xizmat qiladi.

O‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirishning asosiy yo‘llari va amaliy strategiyalari turlicha bo‘lib, ularni shaxsiy ehtiyojlarga mos ravishda moslashtirish muhimdir. Birinchi navbatda, aniq va erishish mumkin bo‘lgan maqsadlarni belgilash (SMART metodikasi) asosiy qadamlardan biridir. Maqsadlar aniq formulalangan bo‘lishi, o‘lchanadigan natijalarga ega bo‘lishi, shaxs uchun realistik va dolzarb ahamiyat kasb etishi hamda aniq muddatga ega bo‘lishi lozim. Ikkinchidan, vaqtni samarali boshqarish usullarini o‘zlashtirish, masalan, Pomodoro texnikasi, Eyzenxauer matritsasi yoki vazifalarni ustuvorlik bo‘yicha saralash kabi yondashuvlar shaxsning kunlik faoliyatini tartibga solishga yordam beradi. Uchinchidan, o‘z-o‘zini monitoring qilish va fikr-mulohazalarni qayd etish muhimdir. Jurnallar tutish, faoliyat jadvallarini yuritish yoki mobil ilovalardan foydalanish orqali shaxs o‘z taraqqiyotini kuzatishi, kamchiliklarni aniqlashi va o‘z strategiyalarini moslashtirishi mumkin. To‘rtinchidan, diqqatni jamlash (mindfulness) va hissiy tartibga solish ko‘nikmalarini rivojlantirish stressni kamaytirish va salbiy his-tuyg‘ularni boshqarishda yordam beradi, bu esa o‘z navbatida, rejalashtirilgan harakatlardan chalg‘imaslikka imkon yaratadi. Beshinchidan, foydali odatlarni shakllantirish va ularni avtomatiklashtirish, masalan, ertalabki reja tuzish yoki kunlik vazifalarni bajarish uchun muntazam vaqt ajratish orqali o‘z-o‘zini boshqarish yukini kamaytirish mumkin. Nihoyat, mentorlik va qo‘llab-quvvatlash tizimlaridan foydalanish, boshqalardan fikr-mulohazalar olish va mas'uliyatni bo‘lishish orqali o‘z-o‘zini boshqarish jarayonini mustahkamlash mumkin.

O‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirishda bir qator to‘siqlar ham mavjud bo‘lib, ularni tan olish va yengish yo‘llarini bilish muhim ahamiyatga ega. Eng keng tarqalgan to‘siqlardan biri bu dangasalik (procrastination) bo‘lib, u vazifalarni keyinga qoldirish tendensiyasini anglatadi. Buni yengish uchun vazifalarni kichik, boshqariladigan qismlarga bo‘lish, kichik yutuqlarni nishonlash va ishga kirishish uchun minimal vaqt oralig‘ini belgilash kabi strategiyalar qo‘llanilishi mumkin. Motivatsiya yetishmasligi ham jiddiy to‘siq bo‘lishi mumkin. Bunda ichki motivatsiyani, ya'ni shaxsiy qadriyatlar va manfaatlar bilan bog‘liq rag‘batlarni mustahkamlash, shuningdek, tashqi mukofot tizimlaridan oqilona foydalanish yordam beradi. Yomon vaqtni boshqarish ko‘nikmalari esa vazifalarning to‘planib

qolishiga va stressga olib keladi. Bu muammoni hal qilish uchun vaqtni boshqarish vositalaridan faol foydalanish, ustuvorliklarni to‘g‘ri belgilash va distractionlarning oldini olish lozim. Hissiy beqarorlik, masalan, haddan tashqari xavotir yoki g‘azab ham o‘z-o‘zini boshqarishga xalaqit berishi mumkin. Hissiy intellektni rivojlantirish, nafas olish mashqlari, meditatsiya va terapevtik yordam hissiy tartibga solishni yaxshilashda yordam beradi. Perfeksionizm va muvaffaqiyatsizlikdan qo‘rqish ham ko‘pincha to‘siq bo‘ladi, chunki ular harakat boshlashga to‘sqinlik qiladi. Bunday hollarda, mukammallikdan voz kechish, xatolarni o‘rganish imkoniyati sifatida qabul qilish va adaptiv maqsadlarni belgilash muhimdir.

O‘z-o‘zini boshqarishning shaxsiy va professional samaradorlikka ta'siri juda keng qamrovli va ijobiydir. Shaxsiy hayotda, o‘z-o‘zini samarali boshqarish stress darajasini sezilarli darajada pasaytiradi, chunki shaxs o‘z ustidan nazoratni his qiladi va kutilmagan vaziyatlarga yaxshiroq tayyor turadi. Bu, o‘z navbatida, umumiy ruhiy va jismoniy salomatlikni yaxshilaydi, uyqu sifatini oshiradi va hayotdan mamnuniyat tuyg‘usini kuchaytiradi. Qaror qabul qilish jarayonlari ham yanada ongli va puxta bo‘ladi, chunki shaxs o‘z qadriyatlari va maqsadlariga mos keladigan tanlovlarni amalga oshiradi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari yuqori bo‘lgan shaxslar o‘z-o‘zini hurmat qilish tuyg‘usini rivojlantirib, shaxsiy o‘sishga intilishda faol bo‘ladilar.

Professional sohada esa o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi ish faoliyatini sezilarli darajada oshiradi. Maqsadlarga erishish, vazifalarni samarali bajarish va vaqtni unumli taqsimlash qobiliyati ish joyida yuqori natijalarga olib keladi. Bu ko‘nikma ish joyidagi moslashuvchanlikni oshiradi, chunki shaxslar o‘zgaruvchan talablarga tezda javob bera oladilar va yangi vaziyatlarga moslasha oladilar. Liderlik sifatlarini rivojlantirishda ham o‘z-o‘zini boshqarish muhim rol o‘ynaydi, chunki lider o‘zini boshqara olgan holda boshqalarga namuna bo‘ladi va ularni samarali boshqarishga qodir bo‘ladi. Karyerada ko‘tarilish imkoniyatlari ham ortadi, chunki ish beruvchilar mustaqil, mas'uliyatli va tashabbuskor xodimlarni qadrlaydilar. Xulosa qilib aytganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi shaxsning hayotning barcha jabhalarida muvaffaqiyatga erishishi va to‘liq potentsialini ro‘yobga chiqarishi uchun asosiy poydevorni tashkil etadi.

Xulosa. Ushbu maqola o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining murakkab, ammo muhim jihatlarini tahlil qilib, uning shaxsiy va professional hayotdagi dolzarbligini ko‘rsatib berdi. Maqolada o‘z-o‘zini boshqarishning ijtimoiy-kognitiv va o‘z-o‘zini tartibga solish nazariyalari kabi asosiy nazariy asoslari, shuningdek, maqsad qo‘yish, o‘z-o‘zini anglash, rejalashtirish, monitoring va hissiy tartibga solish kabi fundamental komponentlari atroflicha ko‘rib chiqildi. Biz o‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirishning amaliy yo‘llarini, jumladan, SMART maqsadlarni belgilash, vaqtni boshqarish texnikalari, o‘z-o‘zini kuzatish va foydali odatlarni shakllantirish strategiyalarini muhokama qildik. Shuningdek, dangasalik, motivatsiya yetishmasligi va hissiy beqarorlik kabi keng tarqalgan to‘siqlar va ularni yengish usullari ham tahlil etildi. O‘z-o‘zini boshqarishning stressni kamaytirish, qaror qabul qilishni yaxshilash, ish faoliyatini oshirish va liderlik sifatlarini rivojlantirish orqali shaxsiy va professional samaradorlikka

ijobiy ta'siri aniqlandi.

Xulosa qilib aytganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi nafaqat shaxsiy muvaffaqiyatning, balki sog‘lom va to‘laqonli hayot kechirishning ham ajralmas qismidir. Ushbu ko‘nikma doimiy ravishda o‘rganish, amaliyot va o‘z-o‘zini aks ettirishni talab qiladi.

Kelajakdagi tadqiqotlar o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini turli madaniy kontekstlarda rivojlantirish usullarini, shuningdek, raqamli texnologiyalar va sun'iy intellektning ushbu jarayonda tutgan o‘rnini chuqurroq o‘rganishi mumkin.

Shaxslar uchun: O‘z-o‘zini boshqarish strategiyalarini muntazam ravishda amaliyotga tatbiq etish, kichik qadamlar bilan boshlash va doimiy o‘z-o‘zini baholashni kiritish.

Ta'lim muassasalari uchun: Ta'lim dasturlariga o‘z-o‘zini boshqarish va metakognitiv ko‘nikmalarni rivojlantirishga qaratilgan modullarni kiritish.

Tashkilotlar uchun: Xodimlarning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini oshirishga qaratilgan treninglar va seminarlar tashkil etish, hamda ish joyida mustaqil ishlash uchun imkoniyatlar yaratish.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Bandura, A. O‘z-o‘ziga ishonch: Nazoratni qo‘llash. New York: W. H. Freeman, 1997.

[2] Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (Eds.). O‘z-o‘zini tartibga solish qollanmasi: Tadqiqot, Nazariya va Amaliyotlar. New York: Guilford Press, 2004.

[3] Bandura, A. "O‘zini-o‘zi Tartibga Solishning Ijtimoiy Kognitiv Nazariyasi." Tashkiliy Xulq-atvor va Inson Qaror Qabul Qilish Jarayonlari, vol. 50, no. 2, 1991, pp. 248-287.

[4] Locke, E. A., & Latham, G. P. "Maqsad belgilash va vazifa motivatsiyasining amaliy foydali nazariyasini yaratish: 35 yillik odisseya." Amerika Psixologi, vol. 57, no. 9, 2002, pp. 705-717.

[5] Zimmerman, B. J. "O‘z-o‘zini tartibga soluvchi o‘quvchiga aylanish: Umumiy ko‘rinish." Nazariya amaliyotga, vol. 41, no. 2, 2002, pp. 64-70.

Boshmonova Chinnigul Xidir qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Srevis” fakulteti irb 325-guruh talabasi

Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Ushbu maqola shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishning nazariy asoslari va amaliy vositalarini chuqur tahlil qiladi. Zamonaviy ta’lim sharoitida o‘z-o‘zini boshqarish va intizomning ahamiyati ortib bormoqda. Maqolada maqsadlarni belgilash, vaqtni boshqarish, ilmiy tadqiqotlarni rejalashtirish va akademik yaxlitlikni ta’minlash mexanizmlari yoritiladi. Shuningdek, raqamli va an’anaviy vositalardan foydalanish, elektron ta’lim resurslarining roli, vaqtni boshqarish strategiyalari muhokama qilinadi. Akademik o‘z-o‘zini tashkil etishdagi qiyinchiliklar, ularning yechimlari tahlil qilinib, tashkil*

etilgan faoliyatning shaxsiy va professional rivojlanishga ta’siri baholanadi.

Kalit so‘zlar: *Akademik faoliyat, Shaxsiy boshqaruv, Raqamli vositalar, Vaqtni boshqarish, Elektron ta’lim resurslari, Ilmiy tadqiqot, O‘z-o‘zini tashkil etish, Akademik yaxlitlik*

Abstract. *This article provides an in-depth analysis of theoretical foundations and practical tools for effective personal academic organization. In modern education, self-management and discipline are increasingly vital. The paper explores mechanisms for goal setting, time management, research planning, and ensuring academic integrity. It also discusses the effectiveness of digital and traditional tools, the role of e-learning resources, and strategies for productivity. Challenges in academic self-organization and their solutions are analyzed, assessing its impact on personal and professional development.*

Keywords: *Academic activity, Personal management, Digital tools, Time management, E-learning resources, Scientific research, Self-organization, Academic integrity.*

Аннотация*. Данная статья глубоко анализирует теоретические основы и практические инструменты эффективной организации личной академической деятельности. В условиях современного образования возрастает значимость личного самоуправления и дисциплины. В статье освещаются механизмы постановки целей, управления временем, планирования исследований и обеспечения академической честности. Обсуждается эффективность цифровых и традиционных инструментов, роль электронных образовательных ресурсов и стратегии повышения производительности. Анализируются вызовы в академической самоорганизации, их решения, а также влияние организованной деятельности на личное и профессиональное развитие.*

Ключевые слова: *Академическая деятельность, Личное управление, Цифровые инструменты, Управление временем, Электронные образовательные ресурсы, Научное исследование, Самоорганизация, Академическая честность.*

Kirish. Zamonaviy oliy ta’lim tizimi shiddatli islohotlar, texnologik taraqqiyot va axborot jamiyatiga o‘tish sharoitida uzluksiz yangilanish va moslashishni talab etmoqda. Bu jarayon akademik faoliyatda shaxsiy tashkilotchilik va o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarining ahamiyatini sezilarli darajada oshiradi. An’anaviy o‘qitish usullari doimiy ta’lim va qayta tayyorlash ehtiyojlarini to‘liq qondira olmasligi sababli, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (AKT) asosidagi uzluksiz ta’lim tizimini joriy etish zarurati tobora kuchayib bormoqda. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish, nafaqat talabalarning o‘zlashtirishini, balki ilmiy-pedagogik xodimlarning tadqiqot samaradorligini va kasbiy rivojlanishini ham belgilaydi. Bu jarayon individual taraqqiyot rejasini tuzishdan tortib, ilmiy ishlarni rejalashtirish, vaqtni boshqarish, raqamli vositalardan oqilona foydalanish va akademik mas’uliyatni chuqur anglashni o‘z ichiga oladi. Mazkur maqolada shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishning asosiy jihatlari, uni qo‘llab-quvvatlovchi vositalar va strategiyalar ilmiy-nazariy jihatdan asoslanadi, shu bilan birga, amaliy yechimlar taklif etiladi.

Maqsad, akademik jamoatchilikka shaxsiy intizomni kuchaytirish, ish unumdorligini oshirish va akademik maqsadlarga erishish uchun kompleks yondashuvni taqdim etishdan iborat.

Asosiy qism. Shaxsiy akademik faoliyat o‘z ichiga bir qator o‘zaro bog‘liq komponentlarni oladi. Bu komponentlar akademik muvaffaqiyatga erishishning poydevorini tashkil etadi va shaxsiy o‘z-o‘zini tashkil etish qobiliyatiga bevosita bog‘liqdir. Eng avvalo, akademik faoliyatning ta’rifi, mazmuni, intizom va mas’uliyat tushunchalari muhim ahamiyat kasb etadi. Akademik intizom, belgilangan tartib-qoidalarga qat’iy rioya qilish va o‘ziga yuklatilgan vazifalarni o‘z vaqtida, sifatli bajarishni anglatadi. Mas’uliyat esa, o‘z harakatlari va ularning oqibatlari uchun javobgarlikni his qilishni talab etadi. Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishning dastlabki bosqichi akademik maqsadlarni aniq belgilashdan boshlanadi. Bu maqsadlar SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) tamoyillariga muvofiq bo‘lishi tavsiya etiladi [1]. Aniq va o‘lchovli maqsadlarni belgilash, ularga erishish yo‘lidagi taraqqiyotni kuzatish va individual rivojlanish rejalarini tuzishga yordam beradi. Bunday rejalar shaxsning o‘quv jarayoni, ilmiy-tadqiqot ishlari va kasbiy ko‘nikmalarini uzluksiz takomillashtirishga qaratilgan bo‘lishi lozim.

Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish nazariy jihatdan o‘z-o‘zini boshqariladigan ta’lim (self-regulated learning) tamoyillariga asoslanadi. Bu nazariya shaxslarning o‘z ta’lim jarayonlarini faol nazorat qilish, strategiyalar tanlash, ularni monitoring qilish va kerak bo‘lganda o‘zgartirish qobiliyatini o‘rganadi. Bunga o‘z-o‘zini baholash, motivatsiya, samarali strategiyalarni qo‘llash va muammolarni hal qilish ko‘nikmalari kiradi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, o‘z-o‘zini samarali boshqaradigan talabalar o‘quv jarayonida yuqori natijalarga erishadilar va stressni yaxshiroq boshqara oladilar. Ilmiy tadqiqot jarayoni ham shaxsiy tashkilotchilikning muhim qismidir. U rejalashtirish, metodologiyani tanlash, manbalar bilan ishlash, akademik yaxlitlikni ta’minlash va tadqiqot natijalarini rasmiylashtirishni o‘z ichiga oladi [1]. Har bir bosqichda aniq reja va intizom talab etiladi.

Akademik ishni tashkil etishda an’anaviy va raqamli vositalarning integratsiyalashgan holda qo‘llanilishi maksimal samaradorlikka erishish imkonini beradi. An’anaviy vositalar sirasiga konspekt yozish, mustaqil o‘rganish, tanqidiy o‘qish va manbalar bilan ishlash kiradi [1]. Jurnal, kitob va maqolalarni qo‘lda tahlil qilish, ulardan asosiy g‘oyalarni ajratib olish va o‘z fikrlarini shakllantirish akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Biroq, zamonaviy axborot jamiyatida raqamli texnologiyalarsiz samarali akademik faoliyatni tasavvur qilish mushkul. Elektron ta’lim resurslari (ETR) o‘qitish samaradorligini oshirishda ajralmas vosita bo‘lib xizmat qiladi [2]. Bu resurslar, virtual stendlar va animatsion dasturlarni o‘z ichiga olgan holda, murakkab tushunchalarni o‘zlashtirishni sezilarli darajada yaxshilaydi, talabalar bilimini mustahkamlashga yordam beradi [2]. Misol uchun, kimyo yoki fizika kabi fanlarda atom tuzilishi yoki elementlarning davriy sistemasi kabi mavzularni vizualizatsiya qilish talabalarning ularni chuqurroq tushunishiga xizmat qiladi.

Raqamli vositalar nafaqat ta’lim berish, balki akademik faoliyatni

boshqarishda ham keng qo‘llaniladi. Bularga hujjatlarni boshqarish tizimlari, tadqiqot manbalarini boshqarish dasturlari (masalan, Zotero, Mendeley), vazifalarni rejalashtiruvchi ilovalar (masalan, Trello, Asana), bulutli saqlash xizmatlari (masalan, Google Drive, Dropbox) va onlayn hamkorlik platformalari (masalan, Microsoft Teams, Zoom) kiradi. Ushbu vositalar yordamida akademik ishni yanada tizimli va samarali tashkil etish mumkin. Raqamli texnologiyalar o‘qituvchilar va talabalar uchun uzluksiz o‘qitish va qayta tayyorlashda muhim rol o‘ynaydi [2]. Shuningdek, akademik portfoliolar yaratish, professional rivojlanishni kuzatish va akademik obro‘ni mustahkamlashda ham raqamli platformalardan foydalanish tavsiya etiladi [1]. ETRlarni optimal tarzda joriy etish uchun metodologik talablar ishlab chiqish, animatsion dasturlar vaqtini cheklash (25-30 daqiqa), ikki tomonlama munozaralarni rag‘batlantirish hamda mustaqil materialni qayta ishlashga undash muhimdir [2].

Vaqtni samarali boshqarish va ish unumdorligini oshirish shaxsiy akademik faoliyatning eng muhim jihatlaridan biridir. Akademik muhitda ko‘plab vazifalar (darsliklarni o‘qish, ma’ruzalarga tayyorlanish, ilmiy maqolalar yozish, loyihalarda ishtirok etish) bir vaqtning o‘zida bajarilishi zarur bo‘ladi. Samarali vaqtni boshqarish strategiyalari shaxslarga o‘z faoliyatlarini tartibga solish, ustuvor vazifalarni aniqlash va resurslarni oqilona taqsimlash imkonini beradi. Vazifalarni ustuvorlashtirishda bir qancha usullar qo‘llaniladi, jumladan, Eisenxauer matritsasi (muhim va shoshilinch vazifalarni ajratish) yoki ABC usuli (vazifalarni muhimlik darajasiga ko‘ra tasniflash). Maqsadlarni belgilashda SMART tamoyillariga rioya qilish, har bir vazifa uchun aniq muddatlarni belgilash va ularga rioya qilish muhimdir [1].

Ish unumdorligini oshirish uchun turli xil texnikalardan foydalanish mumkin. Misol uchun, Pomodoro texnikasi, ya’ni 25 daqiqalik konsentratsiyali ish bloklari va qisqa tanaffuslardan iborat bo‘lib, diqqatni jamlashga va charchoqni kamaytirishga yordam beradi. Shuningdek, "ikki daqiqalik qoida" (agar vazifa ikki daqiqadan kam vaqt olsa, uni darhol bajarish) va "eng qiyin vazifani birinchi bajarish" (eat the frog) kabi strategiyalar ham samaralidir. O‘quv va tadqiqot jarayonida konspektlash va tanqidiy o‘qish ko‘nikmalarini takomillashtirish ham vaqtni tejashga yordam beradi. Notesh taktikalaridan foydalanish (masalan, Cornell usuli, mind mapping) materiallarni tezroq o‘zlashtirish va keyinchalik eslab qolishni osonlashtiradi. Mustaqil o‘rganishni rivojlantirish orqali talabalar o‘z vaqtlarini yanada samarali boshqarishlari va o‘quv jarayoniga faolroq ishtirok etishlari mumkin. Akademik ishni tashkil etishda stressni boshqarish ham muhim o‘rin tutadi, chunki yuqori ish yuki ko‘pincha stressga olib kelishi mumkin [1]. Muntazam tanaffuslar, jismoniy faoliyat va samarali dam olish stress darajasini kamaytirishga yordam beradi.

Akademik o‘z-o‘zini tashkil etish jarayoni bir qator qiyinchiliklar bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Eng ko‘p uchraydigan muammolardan biri prokrastinatsiya (kechiktirish) bo‘lib, u ish unumdorligini sezilarli darajada pasaytiradi. Boshqa qiyinchiliklarga vaqtni to‘g‘ri taqsimlashda qiynalish, motivatsiyaning pasayishi, axborot yuklamasi (information overload) va stress kiradi [1]. Raqamli texnologiyalardan noto‘g‘ri foydalanish, masalan, ijtimoiy

tarmoqlarga haddan tashqari ko‘p vaqt ajratish, ham diqqatni chaln’itishi va samaradorlikni kamaytirishi mumkin. Akademik yaxlitlikni saqlash ham muhim masala, chunki plagiatchilik va boshqa turdagi ilmiy noto‘g‘riliklar akademik obro‘ga putur yetkazishi mumkin [1].

Bu qiyinchiliklarni yechish uchun bir qancha strategiyalar mavjud. Prokrastinatsiyaga qarshi kurashishda vazifalarni kichik, boshqariladigan qismlarga bo‘lish, mukofotlash tizimini joriy etish va diqqatni chaln’ituvchi omillarni kamaytirish yordam beradi. Vaqtni boshqarishda kunlik va haftalik rejalar tuzish, vazifalar ro‘yxatini yaratish va ularga qat’iy rioya qilish muhimdir. Motivatsiyani oshirish uchun o‘z maqsadlarini doimiy eslatib turish, muvaffaqiyatlarni nishonlash va o‘rganish jarayoniga qiziqishni saqlash tavsiya etiladi. Axborot yuklamasini kamaytirish uchun ma’lumotlarni saralash, muhim manbalarga e’tibor qaratish va raqamli vositalarni oqilona ishlatish kerak. Stressni boshqarishda dam olish, sport bilan shun’ullanish, meditatsiya va zarur bo‘lganda psixologik yordam so‘rash samarali yechim bo‘la oladi [1]. Akademik yaxlitlikni ta’minlash uchun esa, manbalarga to‘g‘ri havola berish qoidalarini bilish va ularga amal qilish, o‘z tadqiqotlari uchun mas’uliyatni his qilish va etik tamoyillarga rioya qilish juda muhimdir. Akademik faoliyatda muloqot ko‘nikmalari, akademik tadbirlarda ishtirok etish, hamkorlik qilish va networking ham muhim ahamiyatga ega, chunki ular professional rivojlanishga yordam beradi [1].

Xulosa. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish bugungi kunda har bir akademik subyekt – talaba, tadqiqotchi yoki o‘qituvchi uchun zaruriy ko‘nikma hisoblanadi. Ushbu maqola akademik intizom, mas’uliyat, maqsadlarni belgilash, vaqtni boshqarish, ilmiy tadqiqotlarni rejalashtirish va akademik yaxlitlikni ta’minlash kabi komponentlarni chuqur tahlil qildi. An’anaviy o‘qish va o‘rganish usullari bilan bir qatorda, raqamli vositalar va elektron ta’lim resurslarining akademik faoliyat samaradorligini oshirishdagi beqiyos o‘rni yoritildi. Ayniqsa, AKTga asoslangan uzluksiz ta’lim tizimining zamonaviy ta’lim ehtiyojlarini qondirishdagi muhimligi qayd etildi.

Vaqtni samarali boshqarish strategiyalari va ish unumdorligini oshirish texnikalari shaxsiy rivojlanishning ajralmas qismi ekanligi ko‘rsatildi. Shuningdek, prokrastinatsiya, stress va axborot yuklamasi kabi akademik o‘z-o‘zini tashkil etishdagi qiyinchiliklarga qarshi kurashish yo‘llari va yechimlari taklif etildi. Akademik obro‘ni mustahkamlash, kasbiy rivojlanishni ta’minlash va uzluksiz o‘rganishni rag‘batlantirishda tashkil etilgan akademik faoliyatning ta’siri juda kattadir. Kelajakda shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda sun’iy intellekt texnologiyalari va adaptiv ta’lim tizimlarining roli yanada ortib borishi kutilmoqda. Bu esa har bir shaxsdan o‘z-o‘zini tashkil etish ko‘nikmalarini doimiy ravishda takomillashtirishni, yangi texnologiyalarni o‘zlashtirishni va ularni akademik maqsadlarda samarali qo‘llashni talab qiladi. Natijada, tizimli va tashkil etilgan akademik faoliyat yuksak ilmiy yutuqlarga erishish, innovatsiyalarni rivojlantirish va jamiyat taraqqiyotiga hissa qo‘shish uchun mustahkam poydevor yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Cottrell, S. O‘quv Ko‘nikmalari Qollanmasi. Basingstoke: Palgrave

Macmillan, 2013.

[2] Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (Tahr.). O‘rganish va faoliyatni o‘z-o‘zini tartibga solish qollanmasi. New York: Routledge, 2011.

[3] Zimmerman, B. J. "O‘z-o‘zini tartibga soluvchi o‘quvchi bo‘lish: Umumiy ko‘rinish." Nazariya Amaliyotga, vol. 41, no. 2, 2002, pp. 64-70.

[4] Nonis, S. A., & Hudson, G. I. "Vaqtni boshqarish ko‘nikmalari va akademik samaradorlik: Biznes talabalari tadqiqoti." Biznes ta’limi jurnali, vol. 81, no. 3, 2006, pp. 151-159.

[5] Panadero, E. "O‘z-o‘zini tartibga soluvchi o‘rganish sharhi: Oltita model va to‘rtta komponent." Pedagogik Psixologiya Sharhi, vol. 29, no. 4, 2017, pp. 629-652.

Уразов Давлат Комилович - Самаркандский институт экономики и сервиса,
Старший преподаватель кафедры «Реальная Экономика»
e-mail: urazovdavlat91@gmail.com тел.: +998915206448

КАКОЙ АУДИТ НУЖЕН ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. *В данной статье исследован вопрос о том, какая модель аудита наиболее необходима для корпоративного управления на современном этапе экономических преобразований; обоснована необходимость аудита, основанного на международных стандартах, принципах независимости, риск-ориентированном подходе, современных технологиях и устойчивой системе управления качеством; доказано, что современный аудит для корпоративного управления должен быть не формально-подтверждающим, а общественно значимым, аналитическим, цифровым и ориентированным на интересы пользователей финансовой отчетности; сформулированы выводы и рекомендации по дальнейшему укреплению институциональной среды аудита, повышению квалификации аудиторов, развитию внешнего контроля качества и повышению информативности аудиторского заключения.*

Ключевые слова: *аудит, корпоративное управление, международные стандарты аудита, МСФО, качество аудита, независимость аудитора, риск-ориентированный подход, цифровизация аудита, аудиторское заключение.*

Abstract. *This article examines which audit model is most needed for corporate governance at the present stage of economic transformation. It substantiates the need for an audit based on international standards, the principles of independence, a risk-oriented approach, modern technologies, and a sustainable quality management system. It is demonstrated that contemporary auditing for corporate governance should not be merely formal and confirmatory, but should be socially significant, analytical, digital, and focused on the interests of users of financial statements. Conclusions and recommendations are formulated for further strengthening the institutional environment of auditing, improving*

auditors' qualifications, developing external quality control, and enhancing the informativeness of the auditor's report.

Keywords: *audit, corporate governance, International Standards on Auditing, IFRS, audit quality, auditor independence, risk-oriented approach, audit digitalization, auditor's report.*

Аннотация. *Ушбу мақолада иқтисодий ислоҳотларнинг замонавий босқичида корпоратив бошқарув учун аудитнинг қайси модели энг зарур эканлиги масаласи тадқиқ этилган; халқаро стандартлар, мустақиллик тамойиллари, рискка йўналтирилган ёндашув, замонавий технологиялар ва барқарор сифат бошқаруви тизимига асосланган аудитнинг зарурлиги асослаб берилган; корпоратив бошқарув учун замонавий аудит формал-тасдиқловчи эмас, балки жамоатчилик учун аҳамиятли, таҳлилий, рақамли ҳамда молиявий ҳисобот фойдаланувчилари манфаатларига йўналтирилган бўлиши лозимлиги исботланган; аудитнинг институционал муҳитини янада мустаҳкамлаш, аудиторлар малакасини ошириш, ташқи сифат назоратини ривожлантириш ва аудиторлик хулосасининг ахборотбоплигини кучайтириш бўйича хулоса ва тавсиялар шакллантирилган.*

Калит сўзлар: *аудит, корпоратив бошқарув, Халқаро аудит стандартлари, МҲХС, аудит сифати, аудитор мустақиллиги, рискка йўналтирилган ёндашув, аудитни рақамлаштириш, аудиторлик хулосаси.*

Введение. Современному развитию экономики Узбекистана характерно усиление требований к корпоративному управлению, инвестиционной прозрачности и, соответственно, качеству финансовой информации, необходимой для этих целей. Глобализация процессов расширения круга организаций, ориентированных на применение международных стандартов финансовой отчетности, повышения роли внешних инвесторов и кредиторов, а также интеграции страны в международные рынки капитала объективно усиливают значимость аудита как института общественного доверия. Международная практика подтверждает, что единые стандарты отчетности и качественный аудит становятся необходимым условием для повышения сопоставимости информации и снижения информационной асимметрии на рынке.

Для нашей страны сегодня как никогда актуален вопрос о том, что какой именно аудит способен отвечать современным экономическим задачам. Формально-подтверждающий аудит, который ограничен минимальным набором процедур и ориентирован преимущественно на сам факт подтверждения отчетности, все меньше соответствует ожиданиям пользователей. Для управления экономикой страны нужен аудит, который реально повышает доверие к финансовой информации, помогает выявлять ключевые риски существенного искажения и укрепляет инвестиционную привлекательность хозяйствующих субъектов.

Актуальность исследования обусловлена еще тем, что национальное законодательство уже создало важную институциональную основу для развития современной модели аудита [1,2,3]. Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности» закрепляет базовые принципы

независимости, объективности, честности, профессиональной компетентности и конфиденциальности, а постановление о переходе на МСФО связывает развитие отчетности и аудита с созданием благоприятной информационной среды для инвесторов. В этих условиях особенно важно определить качественные характеристики аудита, которые наиболее нужны для корпоративного управления компаниями и в целом страной.

Состояние изученности проблемы. Существенный вклад в разработку современной модели аудита, отвечающей требования современного корпоративного управления, внесли международные профессиональные организации. В частности, международная федерация бухгалтеров (IFAC) придерживает, что высокий уровень аудита возможен только при наличии целой экосистемы, включающей правильные процессы, правильных людей, надлежащее управление, эффективное регулирование и соответствующие измерители качества [4,5]. Совет по международным стандартам аудита и заданиям (IAASB), в свою очередь, конкретизирует эти идеи через международные стандарты аудита, регулирующие оценку рисков, содержание аудиторского заключения, раскрытие ключевых вопросов аудита и систему управления качеством [6-11]. По мнению узбекского специалиста О.О. Баракаева, система корпоративного управления является важным фактором, сильно влияющим на представление аудиторского отчета [12]. Вместе с тем комплексный ответ на вопрос о том, какой аудит нужен для корпоративного управления именно в современных условиях с учетом МСФО, цифровизации, дистанционного мониторинга, роста требований к раскрытиям и повышения ожиданий пользователей еще недостаточно полно представлен в периодической литературе.

Методологические и информационные базы исследования. Методологическую основу нашего исследования составили системный подход, сравнительный анализ, логическое обобщение и контент-анализ нормативных и научных источников. В частности с помощью системного анализа попытались рассматривать аудит как составную часть более широкой институциональной инфраструктуры доверия к корпоративной информации. Сравнительный анализ был использован для сопоставления международных подходов к качеству аудита с действующей нормативной базой Республики Узбекистан. Контент-анализ нами был использован для изучения международных стандартов аудита, материалов IFAC и IESBA, а также национальных нормативно-правовых актов. Информационную базу нашего исследования составили Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности», постановление Президента Республики Узбекистан о дополнительных мерах по переходу на международные стандарты финансовой отчетности, ISA 315 (Revised 2019), ISA 700, ISA 701, ISQM 1, Международный кодекс этики профессиональных бухгалтеров, а также работы по теории качества аудита [6-10]. Такой круг источников позволил нам оценить как существующее состояние регулирования, так и направления развития модели аудита, наиболее соответствующей современным задачам корпоративного управления в нашей стране.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

Во-первых, что в нашей стране для широкого внедрения корпоративного управления в современных условиях нужен, прежде всего, независимый, общественно значимый аудит, а не формально-подтверждающий аудит финансовой отчетности. Надобность в таком аудите вытекает как из международной логики развития профессии, так и из национального законодательства. Независимость, объективность, честность и профессиональная компетентность при аудите выступают не только этическими категориями, но и фактическими условиями доверия к аудиту и мнению аудитора. Следовательно, для страны в целом и корпоративного управления в частности нужен аудит, который реально служит для общественных интересов и повышает доверие к финансовой отчетности.

Во-вторых, для нашей страны в целом и широкого внедрения системы корпоративного управления в различных отраслях экономики нужен так называемый «риск-ориентированный аудит», основанный на международных стандартах. В частности МСА 315 (ISA 315) «Выявление и оценка рисков существенного искажения» требует главным образом ориентировки на более последовательную и надежную идентификацию рисков существенного искажения и прямо учитывает изменения деловой и технологической среды [6]. Это особенно важно для нашей страны, поскольку переход на МСФО, усложнение финансовых инструментов, увеличение объема раскрытий и рост требований к качеству внутреннего контроля требуют от аудитора не механической проверки документов, а глубокого понимания бизнеса клиента, его ИТ- среды и ключевых рисков. Иными словами, современной экономике страны нужен не «документарный», а более подробны или так называемый аналитический аудит.

В-третьих, для корпоративного управления предприятиями и их объединениями необходим аудит, ориентированный не только на цифры, но и на раскрытия. Международная практика исходит из того, что раскрытия являются не приложением к отчетности, а ее неотъемлемой частью [8]. В условиях применения МСФО именно раскрытия о рисках, допущениях, неопределенностях и оценках становятся одним из важнейших объектов внимания пользователей отчетности. Следовательно, эффективный аудит для нашей страны должен обеспечивать качество не только числовых показателей, но и пояснительной информации, поскольку именно она во многих случаях определяет инвестиционную интерпретацию отчетности.

В-четвертых, современным условиям нашей страны соответствует более прозрачный и коммуникативный аудит. ISA **700** «Формирование мнения и составление заключения по финансовой отчетности» определяет форму и содержание аудиторского заключения, а ISA 701 «Сообщение ключевых вопросов аудита в заключении независимого аудитора» требует сообщать о ключевых вопросах аудита в установленных случаях [8; 9]. Это означает, что аудит должен объяснять пользователям, какие вопросы были наиболее значимыми, какие риски потребовали особого внимания и как

аудитор реагировал на них. Для развивающегося рынка капитала современного Узбекистана такой подход особенно важен, поскольку он повышает информативность аудиторского отчета и укрепляет доверие инвесторов.

В-пятых, для страны нужен аудит с сильной системой управления качеством. ISQM 1 «Международный стандарт управления качеством 1: Управление качеством в аудиторских организациях, выполняющих аудит или обзор финансовой отчетности, а также иные задания, обеспечивающие уверенность, или связанные услуги» заменил прежнюю compliance-модель[57] более проактивной, динамичной и риск-ориентированной системой управления качеством [10]. Для нашей страны это означает необходимость не только контроля отдельных заданий, но и выстраивания на уровне аудиторской организации устойчивой системы подбора персонала, консультаций, мониторинга, оценки рисков качества и корректирующих действий. Качество аудита должно обеспечиваться не постфактум, а на уровне всей организации.

В-шестых, для нашей страны нужен этически устойчивый аудит, основанный на строгих стандартах независимости. Международный кодекс этики определяет независимость как фундамент общественного доверия к финансовой и нефинансовой информации [12]. В национальном праве эти ориентиры также отражены через принцип независимости и запрет вмешательства в деятельность аудиторских организаций [5]. Без реальной защиты от конфликтов интересов невозможно формирование устойчивого доверия к результатам аудита.

В-седьмых, для страны нужен цифровой аудит. Современные стандарты и материалы IFAC подчеркивают необходимость учитывать информационные технологии и использовать автоматизированные инструменты и методы, включая анализ данных, при оценке рисков и планировании аудита [3; 7]. Для национальной практики это особенно актуально, поскольку цифровизация бухгалтерского учета, дистанционный обмен данными и развитие электронного мониторинга требуют новой методологии проверки. Следовательно, для нашей страны нужен аудит, способный работать в цифровой среде, а не опираться исключительно на традиционные ручные процедуры.

В восьмых, для нашей страны нужен кадрово- обеспеченный аудит, основанный на непрерывном профессиональном развитии. Нормативное признание МСФО и международных стандартов аудита само по себе не гарантирует высокого качества проверки. Необходимы постоянные меры по системной подготовке аудиторов, повышению их квалификации в области IFRS, развитию навыков анализа оценочных показателей, цифровых компетенций и отраслевой специализации [5; 6]. Только при сочетании нормативной базы, методического обеспечения и сильного кадрового ядра

[57] **Compliance-модель - это организационная модель предупреждения, выявления и контроля нарушений.**

аудит сможет эффективно выполнять свои функции в современных условиях.

Выводы и рекомендации. Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях развития нашей страны нужен аудит нового типа: независимый, международно-ориентированный, риск-ориентированный, цифровой, качественно управляемый и ориентированный на потребности пользователей финансовой отчетности. Такой аудит должен восприниматься не как формальный механизм контроля, а как важнейший элемент инвестиционной инфраструктуры, корпоративного управления и общественного доверия к финансовой информации.

Полезными являются, на наш взгляд, следующие рекомендации.

1.Необходимо и далее укреплять применение международных стандартов аудита как фактической методологической базы национальной аудиторской практики.

2.Следует расширять использование риск-ориентированных и цифровых процедур аудита, включая анализ данных и дистанционный мониторинг.

3.Важно повышать содержательность аудиторского заключения и практику раскрытия ключевых вопросов аудита.

4. Необходимо усилить системы управления качеством в аудиторских организациях и развивать внешнюю оценку качества их работы.

5. Следует расширять подготовку и ежегодное повышение квалификации аудиторов, особенно по направлениям МСФО, ИТ, оценки и профессиональной этики.

6. Государственная и профессиональная политика в области аудита должна исходить из того, что современному Узбекистану нужен не просто обязательный аудит, а аудит, способный реально снижать информационную асимметрию и повышать доверие к экономике страны.

Список использованной литературы

1. Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности» № ЗРУ-677 от 25.02.2021.

2. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-4611 от 24.02.2020 «О дополнительных мерах по переходу на международные стандарты финансовой отчетности».

3. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-282 от 25.09.2025 «О мерах по совершенствованию системы финансового учета в соответствии с международными требованиями и стандартами».

4. IFAC. Achieving High-Quality Audits. New York: International Federation of Accountants, 2020.

5. IFRS Foundation. Who Uses IFRS Accounting Standards? Use of IFRS Standards by Jurisdiction. London: IFRS Foundation.

6. IAASB. ISA 315 (Revised 2019) Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. New York: IAASB.

7. IAASB. Addressing Disclosures in the Audit of Financial Statements. New York: IAASB, 2015.

8. IAASB. ISA 700 (Revised) Forming an Opinion and Reporting on Financial Statements. New York: IAASB.

9. IAASB. ISA 701 Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor’s Report. New York: IAASB.
10. IAASB. ISQM 1 Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements. New York: IAASB, 2020.
11. IESBA. International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). New York: IESBA.
12. Баракаев О.О. Корпоратив бошқарув тизимида аудиторлик ҳисоботини тақдим этишга таъсир этувчи омиллар // Халқаро молия ва ҳисоб. 2019. № 5.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, **tel:** +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Normurodova Munisa Boymirza qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-125 guruh talabasi

O‘Z O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining mazmuni, uning shaxsiy rivojlanishdagi o‘rni hamda uni shakllantirish va rivojlantirishning samarali usullari tahlil qilinadi. Zamonaviy jamiyatda insonning muvaffaqiyatga erishishi ko‘p jihatdan uning o‘z faoliyatini to‘g‘ri rejalashtira olishi, vaqtni samarali boshqarishi va o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga qat’iyat bilan intilishiga bog‘liqdir. Maqolada o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining asosiy tarkibiy qismlari – o‘zini nazorat qilish, maqsad qo‘yish, motivatsiyani shakllantirish va mas’uliyatni his etish kabi jihatlar yoritiladi. Shuningdek, ushbu ko‘nikmani rivojlantirishda ta’lim jarayoni, mustaqil ta’lim, o‘z ustida ishlash, rejalashtirish va tahlil qilish kabi omillarning ahamiyati keng bayon etiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish shaxsning intellektual, kasbiy va ijtimoiy jihatdan kamol topishida muhim ahamiyat kasb etadi.*

Kalit so‘zlar: *O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy rivojlanish, vaqtni boshqarish, motivatsiya, maqsad qo‘yish, o‘zini nazorat qilish, mas’uliyat, mustaqil ta’lim, shaxs kamoloti, samaradorlik.*

Kirish: Bugungi globallashuv jarayonida insondan nafaqat bilimli bo‘lish, balki o‘z faoliyatini mustaqil ravishda boshqara olish qobiliyatiga ega bo‘lish ham talab etilmoqda. Zamonaviy jamiyat sharoitida shaxsning muvaffaqiyatga erishishi ko‘p jihatdan uning o‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlashi, maqsadlarini aniq belgilashi va o‘z harakatlarini samarali boshqara olishi bilan bog‘liqdir. Shu sababli o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish bugungi kunda ta’lim tizimi hamda shaxsiy rivojlanish jarayonining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi shaxsning o‘z xatti-harakatlari, his-tuyg‘ulari va faoliyatini ongli ravishda nazorat qilish hamda belgilangan maqsadlar sari yo‘naltirish qobiliyatini anglatadi. Ushbu ko‘nikma insonning shaxsiy, kasbiy va ijtimoiy

hayotida katta ahamiyatga ega. Chunki o‘zini boshqara olgan inson o‘z oldiga aniq maqsadlar qo‘yadi, vaqtini to‘g‘ri rejalashtiradi, qiyinchiliklarni yengib o‘tishda sabr-toqatli bo‘ladi va natijada yuqori samaradorlikka erishadi. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi yosh avlodni mustaqil fikrlashga, mas’uliyatni his qilishga va hayotiy qarorlarni ongli ravishda qabul qilishga o‘rgatadi. Shu bois ushbu ko‘nikmani rivojlantirishning samarali usullarini o‘rganish va amaliyotga joriy etish muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Asosiy qism: O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi bir necha muhim tarkibiy qismlardan iborat bo‘lib, ular o‘zaro uzviy bog‘liq holda shaxs faoliyatining samaradorligini oshiradi. Ushbu ko‘nikmaning eng muhim jihatlaridan biri – **maqsad qo‘ya olish qobiliyatidir**. Inson o‘z oldiga aniq va erishish mumkin bo‘lgan maqsadlarni qo‘ya olgandagina o‘z faoliyatini to‘g‘ri yo‘naltira oladi. Maqsadni to‘g‘ri belgilash shaxsga o‘z harakatlarini rejalashtirish, ustuvor vazifalarni aniqlash hamda o‘z imkoniyatlarini samarali foydalanish imkonini beradi. O‘z-o‘zini boshqarishning yana bir muhim jihati – **vaqtni samarali boshqarish**dir. Vaqt inson hayotidagi eng muhim resurslardan biri hisoblanadi. Vaqtdan oqilona foydalanish shaxsga ko‘proq natijaga erishish, ortiqcha stress va charchoqning oldini olish imkonini beradi. Vaqtni boshqarish uchun kunlik yoki haftalik reja tuzish, muhim vazifalarni birinchi o‘ringa qo‘yish hamda ortiqcha vaqt sarflanadigan faoliyatlardan voz kechish muhim hisoblanadi. Bundan tashqari, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining muhim tarkibiy qismi **o‘zini nazorat qilish**dir. O‘zini nazorat qilish shaxsning o‘z xatti-harakatlarini tahlil qilishi, xatolarini anglab yetishi va ularni tuzatishga intilishi orqali namoyon bo‘ladi. Bu jarayon insonning mas’uliyat hissini oshiradi va kelgusida yanada to‘g‘ri qarorlar qabul qilishiga yordam beradi. Shuningdek, **motivatsiya** o‘z-o‘zini boshqarish jarayonida muhim rol o‘ynaydi. Motivatsiya insonni o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida harakat qilishga undaydigan ichki kuch hisoblanadi. Kuchli motivatsiyaga ega bo‘lgan inson qiyinchiliklarga qaramasdan o‘z oldiga qo‘ygan vazifalarni bajarishga intiladi. Motivatsiyani oshirish uchun inson o‘z maqsadlarining ahamiyatini anglab yetishi, o‘z yutuqlarini qadrlashi va doimiy ravishda o‘z ustida ishlashi lozim. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirishda **mustaqil ta’lim va o‘z ustida ishlash** ham katta ahamiyatga ega. Mustaqil o‘rganish jarayonida inson yangi bilim va ko‘nikmalarni egallaydi, o‘z qiziqishlari va qobiliyatlarini rivojlantiradi. Bu esa shaxsning intellektual va kasbiy rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Umuman olganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish shaxsning har tomonlama kamol topishida muhim omillardan biri hisoblanadi. Mazkur ko‘nikma insonni tartibli, maqsadga intiluvchan va mas’uliyatli bo‘lishga o‘rgatadi hamda uning hayotda muvaffaqiyat qozonishiga zamin yaratadi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish jarayoni shaxsning o‘z ustida muntazam ishlashi bilan chambarchas bog‘liqdir. Bu jarayon faqat nazariy bilimlar bilan emas, balki kundalik hayotda amaliy faoliyat orqali ham shakllanadi. Inson o‘z faoliyatini rejalashtirib, har kuni bajarilishi lozim bo‘lgan vazifalarni aniqlab olishi orqali o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatini rivojlantiradi. Kunlik reja tuzish, bajarilgan ishlarni tahlil qilish va kelgusi faoliyatni rejalashtirish insonni

tartibli va mas’uliyatli bo‘lishga o‘rgatadi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirishda **o‘zini baholash va tahlil qilish** muhim ahamiyatga ega. Har bir inson o‘z faoliyati natijalarini tahlil qilib borishi, erishilgan yutuqlar va yo‘l qo‘yilgan kamchiliklarni aniqlashi zarur. Bunday tahlil shaxsga o‘z ustida ishlash imkoniyatini yaratadi va kelajakda xatolarni takrorlamaslikka yordam beradi. Shuningdek, o‘z faoliyatini baholash insonda tanqidiy fikrlash qobiliyatini rivojlantiradi. Bundan tashqari, **iroda va intizom** o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Iroda kuchi insonni qiyinchiliklar va to‘siqlarga qaramasdan o‘z maqsadlariga erishishga undaydi. Intizom esa shaxsning belgilangan rejaga amal qilishi, o‘z vazifalarini o‘z vaqtida bajarishi va mas’uliyatni his qilishi bilan bog‘liqdir. Irodali va intizomli inson o‘z faoliyatini samarali tashkil qila oladi va yuqori natijalarga erishadi. O‘z-o‘zini boshqarish jarayonida **stressni boshqarish** ham muhim o‘rin tutadi. Zamonaviy hayotda inson turli muammolar va ruhiy bosimlarga duch kelishi mumkin. Bunday vaziyatlarda inson o‘z his-tuyg‘ularini nazorat qila olishi, muammolarga xotirjam yondashishi va to‘g‘ri qaror qabul qilishi lozim. Stressni boshqarish uchun dam olish, sport bilan shun’ullanish, sog‘lom turmush tarziga rioya qilish va ijobiy fikrlash muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, **muloqot va ijtimoiy muhit** ham o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasining shakllanishiga ta’sir ko‘rsatadi. Inson atrofidagi odamlar, ustozlar, do‘stlar va jamiyat uning shaxsiy rivojlanishiga katta ta’sir qiladi. Ijobiy muhitda yashaydigan va faol insonlar bilan muloqot qiladigan shaxs o‘z maqsadlarini aniqroq belgilaydi hamda o‘z ustida ishlashga ko‘proq intiladi. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirishda **zamonaviy texnologiyalar va ta’lim vositalari** ham muhim rol o‘ynaydi. Bugungi kunda turli mobil ilovalar, onlayn kurslar va elektron ta’lim platformalari insonlarga o‘z vaqtini rejalashtirish, bilimlarini oshirish va shaxsiy rivojlanish ustida ishlash imkonini bermoqda. Bunday imkoniyatlardan to‘g‘ri foydalanish shaxsning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatini yanada takomillashtirishga yordam beradi.

Umuman olganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi insonning shaxsiy va kasbiy rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. Bu ko‘nikma orqali inson o‘z imkoniyatlarini to‘g‘ri baholaydi, o‘z oldiga aniq maqsadlar qo‘yadi va ularga erishish yo‘lida izchil harakat qiladi. Shu sababli ushbu ko‘nikmani yosh avlodda shakllantirish va rivojlantirish ta’lim tizimining muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

Xulosa: Xulosa qilib aytganda, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi shaxsning har tomonlama rivojlanishida muhim o‘rin tutadigan asosiy kompetensiyalardan biridir. Zamonaviy jamiyatda insonning muvaffaqiyatga erishishi ko‘p jihatdan uning o‘z faoliyatini to‘g‘ri tashkil eta olishi, vaqtni samarali boshqarishi va o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga qat’iyat bilan intilishiga bog‘liqdir. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi insonda mas’uliyat, intizom, mustaqillik va o‘ziga bo‘lgan ishonch kabi sifatlarning shakllanishiga yordam beradi. Maqolada ko‘rib chiqilganidek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirishda maqsadni aniq belgilash, vaqtni to‘g‘ri rejalashtirish, o‘zini nazorat qilish, motivatsiyani oshirish hamda o‘z faoliyatini tahlil qilib borish muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, mustaqil ta’lim, o‘z ustida ishlash, ijobiy ijtimoiy muhit va zamonaviy ta’lim

texnologiyalaridan foydalanish ham ushbu ko‘nikmaning rivojlanishiga katta hissa qo‘shadi. Shu bilan birga, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini shakllantirish jarayoni uzluksiz bo‘lib, insondan doimiy ravishda o‘z ustida ishlashni talab qiladi. Bunday ko‘nikmaga ega bo‘lgan shaxs hayotdagi turli muammolarni mustaqil hal qila oladi, o‘z faoliyatini samarali tashkil etadi hamda jamiyatda faol va muvaffaqiyatli shaxs sifatida shakllanadi. Shu sababli o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish bugungi ta’lim tizimi va shaxsiy rivojlanish jarayonining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1.Brown, P. (2023). Self-Management and Personal Development in Modern Education. New York: Routledge.

2.Johnson, M., & Smith, L. (2024). Personal Effectiveness and Self-Management Skills. London: Palgrave Macmillan.

3.Williams, R. (2025). Time Management and Self-Discipline for Personal Success. Oxford: Oxford University Press.

4.Davis, K. (2023). Developing Self-Regulation Skills in Students. Cambridge: Cambridge University Press.

5.Thompson, A. (2026). Personal Growth and Self-Leadership in the 21st Century. New York: Springer Publishing.

6.O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2024). Zamonaviy ta’limda kompetensiyaviy yondashuv. Toshkent.

7.Karimov, Sh. (2025). Shaxsiy rivojlanish va o‘z-o‘zini boshqarish asoslari. Toshkent: Fan nashriyoti.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti,
“Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Nurullayeva Sevara Rufat qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-125 guruh talabasi

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya: *Ushbu maqola oliy ta’lim tizimida, ayniqsa magistratura va doktorantura bosqichlarida shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlarini tahlil qiladi. Akademik faoliyatning tobora murakkablashuvi va o‘z-o‘zini boshqarishning ahamiyati ortib borayotganini hisobga olib, maqolada samarali rejalashtirish, vaqtni boshqarish, ma’lumotlarni tizimlashtirish, raqamli vositalardan foydalanish, shuningdek, o‘z-o‘zini tartibga solish va motivatsiya mexanizmlari yoritiladi. Mavzu bo‘yicha mavjud adabiyotlar tahlil qilinib, shaxsiy ehtiyojlarga moslashuvchan, doimiy takomillashib boruvchi tashkiliy vositalar va strategiyalarni joriy etish zarurati ta’kidlanadi. Maqola talabalar va yosh tadqiqotchilar uchun akademik samaradorlikni oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar bilan yakunlanadi.*

Kalit so‘zlar: *Shaxsiy akademik faoliyat, Vaqtni boshqarish, Akademik rejalashtirish, O‘z-o‘zini tartibga solish, Raqamli vositalar, Motivatsiya,*

Ma’lumotlarni boshqarish.

Kirish: Zamonaviy akademik muhit, ayniqsa oliy ta’limning yuqori bosqichlarida, talabalar va tadqiqotchilardan nafaqat chuqur bilimlarni egallashni, balki murakkab vazifalarni mustaqil ravishda rejalashtirish, boshqarish va yakunlashni ham talab qiladi. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish bu jarayonning markaziy qismidir. Akademik muvaffaqiyatga erishishning kaliti shaxsiy intizom, strategik rejalashtirish va mavjud resurslardan oqilona foydalanish qobiliyatiga chambarchas bog‘liqdir. Global axborot oqimi sharoitida ma’lumotlarni boshqarish, turli xil loyihalar ustida ishlash va belgilangan muddatlarga rioya qilish tobora qiyinlashib bormoqda. Shu bois, akademik faoliyatni tashkil etish uchun zamonaviy vositalar va strategiyalarni o‘rganish, ularni shaxsiy ehtiyojlar va o‘rganish uslublariga moslashtirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Ushbu maqolaning maqsadi shaxsiy akademik faoliyatning konseptual asoslarini o‘rganish, uning ahamiyatini yoritish hamda samarali tashkil etishga xizmat qiluvchi asosiy strategiyalar, vositalar va mexanizmlarni atroflicha tahlil qilishdan iborat. Maqolada akademik rejalashtirishdan tortib, vaqtni boshqarish usullarigacha, raqamli ma’lumotlar boshqaruvidan to motivatsiya va o‘z-o‘zini tartibga solishgacha bo‘lgan keng qamrovli masalalar ko‘rib chiqiladi. Yakunda, akademik samaradorlikni oshirishga qaratilgan umumlashtiruvchi tavsiyalar beriladi, bu esa yosh olimlar va talabalarga o‘z akademik salohiyatini to‘liq ro‘yobga chiqarishda ko‘mak berishi mumkin.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili: Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish masalasi ta’lim psixologiyasi, menejment va pedagogika sohalarida keng muhokama qilingan mavzulardan biridir. Bu boradagi tadqiqotlar va amaliy tavsiyalar akademik yuklamani samarali boshqarish hamda o‘rganish jarayonini optimallashtirishga qaratilgan. Ushbu bo‘limda mavzuga oid ba’zi manbalar va ularning asosiy g‘oyalari tahlil qilinadi.

"Shaxsiy Akademik Faoliyat Prezentatsiya" deb nomlangan hujjatning mavjudligi mazkur mavzuga bo‘lgan qiziqishning kengligini ko‘rsatadi, garchi uning mazmuni to‘liq ochiqlanmagan bo‘lsada. Bunday resurslar, asosan, shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishning asosiy jihatlariga e’tibor qaratib, o‘z-o‘zini boshqarishning muhimligini ta’kidlaydi. Xuddi shunday, "Ilmiy Tadqiqotni Rejalashtirish Tizimi" nomli hujjatning mavjudligi ilmiy ish jarayonida tizimli rejalashtirishning zarurligini aks ettiradi. Bu hujjatlar, asosan, umumiy yondashuvlarni taklif qilishi mumkin, biroq ularning amaliy qo‘llanishi shaxsiy xususiyatlarni hisobga olishni talab qiladi.

Ta’lim markazlari (The Learning Center) tomonidan taqdim etilgan dalillarga asoslangan strategiyalar talabalarga oldindan rejalashtirish, vazifalarni samarali boshqarish va akademik muddatlarga rioya qilishda yordam berishga qaratilgan. Ushbu manba, kollejda vaqtni samarali boshqarish uchun oldindan rejalashtirish fundamental ahamiyatga ega ekanligini ta’kidlaydi. Shuningdek, u "bir o‘lcham hammaga mos kelmaydi" degan yondashuvni ilgari surib, talabalarni o‘zlarining shaxsiy tizimlarini topish uchun tajriba o‘tkazishga undaydi. Asosiy tavsiyalar orasida shaxsiy odatlarga qarab jadvallarni moslashtirish (masalan, ertalabki

odamlar uchun erta boshlanishdan qochish), vazifalarni muhimligi va shoshilinchligiga qarab ustuvorlashtirish kabilar mavjud. Muntazam vazifalar uchun doimiy vaqtlarni belgilash tartibsizlik hissini kamaytirishga yordam beradi. Bundan tashqari, bajarilgan vazifalar uchun o‘z-o‘zini mukofotlash, o‘z vaqt imkoniyatlarini tushunish orqali ish va shaxsiy hayot o‘rtasidagi sog‘lom muvozanatni saqlash, professor va assistentlarning qabul soatlarini yozib qo‘yish kabi maslahatlar ham beriladi. Ayniqsa, katta vazifalarni kichikroq, boshqariladigan segmentlarga bo‘lish, har biriga o‘z-o‘zidan belgilangan muddat qo‘yish orqali umumiy vazifaning yakuniy muddatgacha bosqichma-bosqich bajarilishini ta’minlash muhim ekani qayd etiladi.

Mohirdev resursi esa vaqtni boshqarishni insonning eng cheklangan resursini nazorat qilish san’ati sifatida tahlil qiladi . U mahsuldorlikni optimallashtirish uchun 15 dan ortiq samarali usullarni, jumladan, Pomodoro usulini (1980-yillarning oxirida Franchesko Chirillo tomonidan ishlab chiqilgan, ishni 25 daqiqalik intervallarga bo‘lib, 5 daqiqalik tanaffuslar va har to‘rtinchi sikldan keyin uzoqroq tanaffuslar qilishni taklif qiladi) taqdim etadi. "90/30" texnikasi esa ultradian ritmlarga asoslanib, 90 daqiqa diqqatli ishdan so‘ng 30 daqiqa dam olishni tavsiya qiladi. Toyota kompaniyasidan kelib chiqqan Kanban texnikasi "bajarilishi kerak", "jarayonda" va "bajarildi" deb tasniflangan taxtada vazifalarni vizuallashtiradi, bu esa jarayonni kuzatish va resurslarni taqsimlashni osonlashtiradi (Trello va Kaiten zamonaviy misollaridir). Boshqa usullar qatoriga kun tartibini belgilash uchun doimiy faoliyatdan foydalanadigan "Anchor" texnikasi va kechiktirishni yengish uchun qiyin vazifalarni qisqa muddatga boshlashni rag‘batlantiradigan "Just a few minutes" yondashuvi kiradi. Brian Tracyning "Eat the Frog" (Qurbaqani yeyish) texnikasi kunning eng qiyin vazifasini birinchi bo‘lib bajarishni tavsiya qiladi. Nihoyat, "Uch vazifa" usuli sifatni miqdordan ustun qo‘yib, kundalik uchta muhim maqsadga e’tibor qaratishni tarn’ib qiladi, bu esa ortiqcha yuklanishning oldini oladi.

Ushbu adabiyotlar tahlili shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishning nafaqat rejalashtirish va vaqtni boshqarish kabi amaliy jihatlarini, balki psixologik omillar, masalan, shaxsiy odatlarni hisobga olish, o‘z-o‘zini mukofotlash va motivatsiyani saqlash kabi jihatlarni ham o‘z ichiga olishini ko‘rsatadi. Bu esa akademik muvaffaqiyatga erishish uchun kompleks va integratsiyalashgan yondashuv zarurligini ta’kidlaydi.

Tadqiqot metodologiyasi: Ushbu maqola shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish vositalari va strategiyalarini tahlil qilishga qaratilgan kontseptual va adabiyotga asoslangan tadqiqot hisoblanadi. Tadqiqot metodologiyasi mavjud ilmiy adabiyotlar, ta’lim markazlari tomonidan ishlab chiqilgan amaliy qo‘llanmalar va samarali vaqtni boshqarish usullarini o‘rganish, sintez qilish va tanqidiy baholashga asoslangan.

Dastlab, mavzuga oid kalit so‘zlar ("shaxsiy akademik faoliyat", "vaqtni boshqarish", "akademik rejalashtirish", "o‘z-o‘zini tartibga solish", "raqamli vositalar", "motivatsiya") yordamida tegishli manbalar qidirildi. Manbalar qatoriga ilmiy maqolalar, ta’lim muassasalarining rasmiy resurslari, ma’ruza materiallari va amaliy mahsuldorlik bo‘yicha veb-saytlar kiritildi. Xususan, Scribd platformasida

joylashtirilgan "Shaxsiy Akademik Faoliyat Prezentatsiya" va "Ilmiy Tadqiqotni Rejalashtirish Tizimi" kabi hujjatlarning mavjudligi mavzuning amaliy dolzarbligini ko‘rsatuvchi indikator sifatida qabul qilindi. The Learning Center tomonidan taqdim etilgan strategiyalar va Mohirdev resursining vaqtni boshqarish usullari esa tadqiqotning asosiy empirik ma’lumotlarini taqdim etdi.

Kontent tahlili: Tanlangan manbalardagi asosiy tushunchalar, taklif etilayotgan strategiyalar, vositalar va ularning asosiy tamoyillari aniqlandi. Har bir usulning afzalliklari va cheklovlari baholandi.

Sintez va umumlashtirish: Turli manbalardan olingan ma’lumotlar bir-biri bilan solishtirildi, o‘xshashliklar va farqlar aniqlandi. Akademik faoliyatning turli jihatlari – rejalashtirish, vaqtni boshqarish, ma’lumotlarni boshqarish, o‘z-o‘zini tartibga solish – bo‘yicha eng samarali va keng tarqalgan yondashuvlar umumlashtirildi.

Ushbu metodologiya turli nuqtai nazarlarni birlashtirgan holda, shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish uchun kompleks va amaliy jihatdan foydali tavsiyalar ishlab chiqishga imkon berdi. Shuni ta’kidlash joizki, ushbu tadqiqot birlamchi ma’lumotlarni yin’ishga qaratilmagan bo‘lib, mavjud bilimlarni sintez qilish orqali yangi tushunchalar va amaliy tavsiyalar taqdim etadi.

Xulosa: Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish zamonaviy oliy ta’lim tizimida, ayniqsa magistratura va doktorantura bosqichlarida, akademik muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biridir. Ushbu maqolada ko‘rib chiqilgan konseptual asoslar, strategiyalar va vositalar shaxsiy intizom, strategik rejalashtirish va o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyatini rivojlantirishning muhimligini ta’kidlaydi.

Tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, akademik faoliyatni tashkil etishda universal yechim mavjud emas; har bir talaba yoki tadqiqotchi o‘zining shaxsiy odatlari, o‘rganish uslublari va ustuvorliklariga mos keladigan yondashuvni topishi lozim. Samarali rejalashtirish va vaqtni boshqarish strategiyalari, masalan, Pomodoro, Kanban, "Eat the Frog" kabi usullar, shuningdek, yirik vazifalarni kichikroq qismlarga bo‘lish va o‘z-o‘ziga muddat belgilash amaliyotlari mahsuldorlikni sezilarli darajada oshirishi mumkin. Ma’lumotlarni boshqarishda raqamli vositalardan oqilona foydalanish, resurslarni samarali saqlash va ularga tezkor kirish imkoniyatini yaratadi. Nihoyat, akademik o‘z-o‘zini tartibga solish va motivatsiya mexanizmlari, jumladan, maqsadlarni aniq belgilash, o‘z-o‘zini mukofotlash va stressni boshqarish, uzoq muddatli akademik faoliyatda barqarorlikni ta’minlaydi.

Shaxsiy jadval va odatlarni tahlil qilish: Har bir insonning o‘ziga xos biologik ritmlari va mahsuldorlik piki bor. Bunga mos ravishda rejalashtirish, masalan, eng murakkab vazifalarni energiya eng yuqori bo‘lgan vaqtga qo‘yish maqsadga muvofiqdir.

Vazifalarni ustuvorlashtirish va parchalash: Brian Tracyning "Qurbaqani yeyish" usuli kabi eng qiyin vazifani birinchi bajarish yoki katta loyihalarni kichik, boshqariladigan bosqichlarga ajratish muhimdir. Har bir kichik bosqich uchun aniq muddat belgilash vazifaning o‘z vaqtida yakunlanishiga yordam beradi.

Raqamli va an’anaviy vositalarni integratsiya qilish: Rejalashtiruvchilar,

taqvim ilovalari, eslatmalar, loyiha boshqaruv dasturlari (masalan, Trello) va ma’lumotlarni saqlash bulut xizmatlari (Google Drive, Dropbox) kabi vositalardan foydalanish ish jarayonini tartibga soladi.

Doimiy o‘z-o‘zini baholash va moslashish: Vaqti-vaqti bilan qabul qilingan strategiyalarning samaradorligini baholash va kerak bo‘lganda ularni o‘zgartirish, doimiy takomillashishga olib keladi.

Dam olish va tiklanishga e’tibor berish: Ish va shaxsiy hayot o‘rtasidagi muvozanatni saqlash akademik charchoqning oldini oladi va uzoq muddatli samaradorlikni ta’minlaydi.

Kelajakdagi tadqiqotlar shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda madaniy va institutsional farqlarning ta’sirini o‘rganishi, shuningdek, turli strategiyalarning turli akademik yo‘nalishlardagi talabalar uchun samaradorligini empirik tarzda baholashi mumkin. Ushbu tushunchalar va tavsiyalar talabalar va yosh tadqiqotchilarning o‘z akademik safarlarida yanada muvaffaqiyatli bo‘lishlariga umid qilamiz.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1 Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. Motivatsiya ta’limda: Nazariya, Tadqiqot va Amaliyotlar. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall, 2002.

2 Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (Muharrirlar.), O‘rganish va Faoliyatni O‘z-o‘zini Tartibga Solish Qollanmasi. New York: Routledge, 2011.

3 Zimmerman, B. J. "O‘z-o‘zini tartibga soluvchi o‘rganish va akademik yutuq: Umumiy ko‘rinish." Ta’limiy Psixolog, vol. 25, no. 1, 1990, pp. 3-17.

4 Britton, B. K., & Tesser, A. "Vaqtni boshqarish amaliyotlarining talaba akademik ko‘rsatkichlariga ta’siri." Ta’lim Psixologiyasi Jurnali, vol. 83, no. 3, 1991, pp. 405-411.

5 Credé, M., & Kuncel, N. R. "O‘qish odatlari, ko‘nikmalar va munosabatlar: Akademik muvaffaqiyatning uchinchi ustuni." Psixologik Fan Istiqbollari, vol. 3, no. 6, 2008, pp. 425-453.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti,
“Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com

TAMOYILLAR VA QADRIYATLARGA ASOSLANGAN LIDERLIK

Annotatsiya: *Ushbu maqola tamoyillar va qadriyatlarga asoslangan liderlik (PQL) kontseptsiyasini chuqur tahlil qiladi, uning zamonaviy tashkilotlar uchun dolzarbligini oydinlashtiradi. Unda PQLning nazariy asoslari, xususan, autentik va xizmatkor liderlik bilan o‘zaro bog‘liqligi ko‘rib chiqiladi. Maqolada PQLning asosiy tamoyillari va etik qadriyatlari, ularning tashkiliy madaniyat, ishonch va samaradorlikka ta’siri batafsil muhokama qilinadi. Shuningdek, PQLni amaliyotga tatbiq etishdagi qiyinchiliklar, samarali strategiyalar va liderlarni rivojlantirish yo‘llari ko‘rsatiladi. Xulosa qismida esa ushbu liderlik modelining ahamiyati ta’kidlanib, kelajakdagi tadqiqot yo‘nalishlari taklif etiladi.*

Kalit so‘zlar: *Liderlik, tamoyillar, qadriyatlar, autentik liderlik, tashkiliy madaniyat, ishonch, etika.*

Kirish: Zamonaviy biznes va ijtimoiy muhit o‘zgaruvchanlik, murakkablik va noaniqlik bilan tavsiflanadi. Bunday sharoitlarda tashkilotlar barqarorlik, moslashuvchanlik va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta’minlash uchun nafaqat strategik aqlli, balki chuqur axloqiy tamoyillar va qadriyatlarga asoslangan liderlarga tobora ko‘proq ehtiyoj sezmoqda. Tamoyillar va qadriyatlarga asoslangan liderlik (PQL) shaxsiy va tashkiliy qadriyatlarga moslashishga urn’u beruvchi, halollik va ishonch madaniyatini shakllantiruvchi yondashuvdir. Ushbu liderlik usuli rahbarning harakatlari, xulq-atvori va qarorlarini shakllantiradigan, axloqiy tanlovlar qilishga yordam beradigan yo‘naltiruvchi tamoyillar to‘plamiga asoslanadi. Uning ortidagi asosiy motivlar autentiklik, axloq va umumiy qadriyatlar bo‘lib, ular liderlarga o‘z tashkilotlarida ishonch va maqsadni qurishga imkon beradi.

So‘nggi yillarda ish joyi madaniyatida ijobiy o‘zgarishni ko‘rsatuvchi, PQLga bo‘lgan talab ortib bormoqda. Bu nafaqat ta’lim, tadqiqot, jamiyat va atrof-muhit kabi muhim sohalarga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi, balki ijtimoiy tarmoqlar va murakkab me’yoriy tuzilmalar orqali tashkilotlarga nisbatan ortib borayotgan nazorat sharoitida shaffof, qadriyatlarga asoslangan operatsiyalarning zarurligini ham ta’kidlaydi. Ushbu turdagi liderlik, shaxsiy va tashkiliy qadriyatlarning uyg‘unligini ta’minlab, nafaqat ichki barqarorlikni, balki tashqi manfaatdor tomonlar bilan ham ishonchli munosabatlarni shakllantiradi. Ushbu maqola PQLning nazariy asoslari va kontseptsiyalarini o‘rganish, uning asosiy tamoyillari va etik qadriyatlarini tahlil qilish, tashkiliy madaniyat, ishonch va samaradorlikka ta’sirini ko‘rsatish, shuningdek, amaliy tatbiq etishdagi qiyinchiliklar va strategiyalarni muhokama qilish orqali ushbu muhim liderlik modeliga ilmiy yondashuvni taqdim etadi.

Asosiy qism: Printsip va qadriyatlarga asoslangan liderlik (PQL), ko‘pincha qadriyatlarga asoslangan liderlik deb ataladi, bu liderlik yondashuvi bo‘lib, harakatlar, xulq-atvor va qarorlarni shakllantiruvchi, yo‘naltiruvchi tamoyillar to‘plamiga asoslanadi. Bu tamoyillar kompas vazifasini bajarib, liderlarga o‘zlarining asosiy qadriyatlariga mos keladigan axloqiy tanlovlar qilishga yordam beradi [1]. Liderlik nazariyasi o‘zining evolyutsiyasida turli bosqichlardan o‘tgan: dastlab shaxsiy xususiyatlarga (Trait era), so‘ngra o‘rganiladigan harakatlarga (Behavioural era), keyinroq vaziyatli omillarga (Contingency era), o‘zgarishlarga ilhom berishga (Transformational era) va nihoyat, hozirgi kunda noaniq muhitda moslashuvchanlikka (Complexity era) e’tibor qaratgan. PQL o‘zining asosiy tamoyillarida shaxsiy xususiyatlarning (masalan, halollik) ahamiyatini tan olish bilan birga, zamonaviy murakkablik davrining talablariga javob beradi.

PQL boshqa samarali liderlik usullari bilan chambarchas bog‘liq. U transformatsion liderlarga o‘xshab, xodimlar, manfaatdor tomonlar va xizmat ko‘rsatuvchilarning ehtiyojlarini muvozanatlash uchun kengroq nuqtai nazarni qabul qiladi. Bu yondashuv, xizmatkor liderlik yoki transformatsion liderlik kabi boshqa uslublar bilan birga qo‘llanilganda eng samarali hisoblanadi, chunki bu liderlarga o‘zining fundamental qadriyatlariga doimiy ravishda amal qilgan holda jamoa a’zolarini ilhomlantirish va motivatsiya qilish imkonini beradi.

Autentik liderlik (AL) PQLning muhim tarkibiy qismi bo‘lib xizmat qiladi.

Autentik liderlik, liderlarning o‘z qadriyatlarini anglashlari va ularga muvofiq harakat qilishlari bilan tavsiflanadi, bu ishonch va e’tiqodga asoslanadi. AL to‘rtta empirik tasdiqlangan konstrukt bilan belgilanadi: o‘z-o‘zini anglash, munosabatlardagi shaffoflik (ochiq aloqa), muvozanatli jarayon (ob'ektiv qaror qabul qilish) va ichki axloqiy nuqtai nazar (qadriyatlarga asoslangan o‘z-o‘zini tartibga solish). Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, autentik liderlik, shaxsiy va tashkiliy qadriyatlar markaziy o‘rin tutadigan tashkilotlarda xodimlarning sub'ektiv farovonligini (SWB) oshirish uchun to‘g‘ridan-to‘g‘ri ish resursi vazifasini bajaradi. Hatto xizmatkor liderlik ham SWB uchun faqat autentik liderlik sezilgan hollarda resurs bo‘lishi aniqlangan, bu autentik liderlikning xizmatkor liderlik va sub'ektiv farovonlik o‘rtasidagi munosabatni to‘liq vositachilik qilishini ko‘rsatadi.

PQLning markazida liderning shaxsiy va tashkiliy qadriyatlarga moslashuvi yotadi, bu halollik va autentiklik madaniyatini rivojlantiradi. Liderlikdagi asosiy tamoyillar autentiklik, axloq va umumiy qadriyatlardir. Bu tamoyillar liderlarga axloqiy tanlovlar qilishda yo‘naltiruvchi kompas bo‘lib xizmat qiladi. Etik qadriyatlar liderning qaror qabul qilish jarayonida markaziy o‘rinni egallaydi, bu esa adolat, shaffoflik va javobgarlikni ta’minlaydi.

PQLni namoyon etadigan liderlar hurmat, inklyuzivlik, hamdardlik, jasorat va chidamlilik kabi fazilatlarni mujassam etadi. Bu xususiyatlar nafaqat jamoa ichida ishonchni mustahkamlashga, balki murakkab vaziyatlarda ham to‘g‘ri yo‘l tutishga imkon beradi. Autentik liderlikning to‘rtta konstrukti – o‘z-o‘zini anglash, munosabatlardagi shaffoflik, muvozanatli jarayon va ichki axloqiy nuqtai nazar – liderning axloqiy mustahkamligini va qadriyatlarga asoslangan o‘z-o‘zini tartibga solish qobiliyatini belgilaydi. Ichki axloqiy nuqtai nazar, ayniqsa, liderning o‘z qadriyatlari va tamoyillariga asoslangan holda, tashqi bosimlarga qaramay, mustaqil qarorlar qabul qilishini anglatadi.

Bu tamoyillar va qadriyatlar, shunchaki shaxsiy xususiyatlar emas, balki liderlik amaliyotidagi kundalik qarorlar va o‘zaro munosabatlarni shakllantiruvchi amaliy vositalardir. Ular tashkilotning maqsad va vizyonini aniqlashda, jamoa a’zolarini ilhomlantirishda va tashqi dunyo bilan ishonchli aloqalarni o‘rnatishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Perrett Laver kabi ijrochi qidiruv firmalari nomzodning tashkilot missiyasi bilan qadriyatlar uyg‘unligini baholash uchun Values Leadership Framework va 360 darajali murojaatlar kabi mustahkam baholash vositalaridan foydalanishi, bu qadriyatlarning muhimligini tasdiqlaydi.

Tamoyillar va qadriyatlarga asoslangan liderlikni amaliyotga tatbiq etish o‘ziga xos qiyinchiliklarga ega. Bunga shaxsiy va tashkiliy qadriyatlarni uyg‘unlashtirish, madaniy o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish va qadriyatlarni so‘zda emas, amalda qo‘llashni ta’minlash kiradi. Ushbu qiyinchiliklarni yengish uchun bir qator strategik yondashuvlar mavjud.

Birinchidan, liderlarni rivojlantirishga e’tibor qaratish kerak. Liderlikni rivojlantirish – bu individual darajada tajribalardan o‘rganish va ularni integratsiyalash qobiliyatiga qaratilgan jarayon. Autentik liderlikni rivojlantirish uchun liderlarda o‘z-o‘zini anglashni, munosabatlardagi shaffoflikni, muvozanatli qaror qabul qilishni va ichki axloqiy nuqtai nazarni shakllantirish muhimdir. Tashkiliy darajadagi liderlikni rivojlantirish esa manfaatdor tomonlar bilan

aloqalarni yaratish va raqobatbardosh ustunliklarga erishish uchun salohiyatni quruvchi uzluksiz, jamoaviy jarayonni anglatadi. SHRM kabi tashkilotlar o‘z a’zolariga strategiyaga ta’sir qilish, madaniyatni shakllantirish va biznesga ta’sir o‘tkazish qobiliyatini oshirish uchun resurslar, ta’lim va tadbirlarni taklif etadi.

Ikkinchidan, qadriyatlar uyg‘unligini baholash uchun mustahkam vositalarni qo‘llash zarur. Ijrochi qidiruv firmalari tomonidan qo‘llaniladigan Values Leadership Framework va 360 darajali murojaatlar kabi baholash vositalari nomzodlarning tashkilot missiyasi bilan qadriyatlar uyg‘unligini, faqat texnik ko‘nikmalardan tashqari, baholash imkonini beradi. Bu, to‘g‘ri liderlarni tanlash va ularni to‘g‘ri lavozimlarga joylashtirishda yordam beradi.

Uchinchidan, PQLni boshqa liderlik uslublari bilan birlashtirish uning samaradorligini oshirishi mumkin. Transformatsion va xizmatkor liderlik bilan birgalikda qo‘llanilishi, liderlarga o‘z asosiy qadriyatlariga doimiy ravishda amal qilgan holda jamoa a’zolarini ilhomlantirish va motivatsiya qilishga yordam beradi.

Xulosa: Tamoyillar va qadriyatlarga asoslangan liderlik zamonaviy tashkilotlar uchun nafaqat maqsadga muvofiq, balki zarur liderlik modelidir. U o‘zining nazariy asoslarida autentik va xizmatkor liderlik kabi kontseptsiyalardan kuch olib, liderning o‘z-o‘zini anglash, axloqiy nuqtai nazar va munosabatlardagi shaffofligini ta’kidlaydi. PQLning asosiy tamoyillari va etik qadriyatlari, masalan, hurmat, halollik, jasorat va shaffoflik, liderlarga axloqiy qarorlar qabul qilishda yo‘naltiruvchi kompas bo‘lib xizmat qiladi. Ushbu yondashuv tashkiliy madaniyatni mustahkamlash, ishonchni oshirish, xodimlarning farovonligini ta’minlash va yuqori samaradorlikka erishishda muhim amaliy natijalarni beradi. Tashkilot ichida ishonch va optimizmni yaratish orqali PQL xodimlarning ishga bo‘lgan sadoqatini oshiradi va jamoalarni jipslashtiradi.

PQLni amaliyotga tatbiq etish qiyinchiliksiz emas, ammo liderlarni rivojlantirish dasturlari, qadriyatlar uyg‘unligini baholash vositalari va uni boshqa samarali liderlik uslublari bilan integratsiya qilish orqali ushbu qiyinchiliklarni yengish mumkin. AI kabi texnologik yutuqlar bilan birga, etik va qadriyatlarga asoslangan liderlikning ahamiyati tobora ortib bormoqda.

Kelajakdagi tadqiqotlar PQLning turli madaniy kontekstlardagi ta’sirini o‘rganishi, uning uzoq muddatli tashkiliy barqarorlikka qanday hissa qo‘shishini aniqlashi mumkin. Shuningdek, sun’iy intellekt va avtomatlashtirishning kengayishi sharoitida PQLni o‘lchash va rivojlantirish usullarini chuqurroq o‘rganish muhimdir. PQLni raqamli transformatsiya jarayonlariga integratsiya qilish bo‘yicha amaliy tavsiyalar va keys-stadilarni ishlab chiqish ham kelajakdagi tadqiqotlar uchun qimmatli yo‘nalish bo‘lishi mumkin. Ushbu liderlik modelining ahamiyati ortib borar ekan, uning nazariy va amaliy jihatlarini doimiy ravishda o‘rganish tashkilotlar va jamiyat uchun barqaror rivojlanishning kaliti bo‘lib qoladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Covey, Stephen R. Yuqori samarali insonlarning 7 odati: Shaxsiy ozgarishdagi qudratli saboqlar. New York: Simon & Schuster, 1989.

2. George, Bill. Haqiqiy Yetakchilik: Doimiy Qiymat Sirlarini Qayta Kashf

Etish. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

3. Walumbwa, Fred O., Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Wernsing, Tara S., & Peterson, Suzanne J. "Haqiqiy Yetakchilik: Nazariyaga asoslangan o‘lchovni ishlab chiqish va tasdiqlash." Menejment Jurnali, vol. 34, no. 1, 2008, pp. 89-126.

4. Brown, Michael E., Treviño, Linda K., & Harrison, David A. "Etik Yetakchilik: Konstruktni Rivojlantirish va Sinovdan O‘tkazish Uchun Ijtimoiy O‘rganish Nuqtai Nazari." Tashkiliy Xulq va Inson Qaror Qabul Qilish Jarayonlari, vol. 97, no. 2, 2005, pp. 117-134.

5. Gardner, William L., Avolio, Bruce J., Luthans, Fred, May, Douglas R., & Walumbwa, Fred O. "Meni haqiqiy ko‘ra olasizmi? Haqiqiy lider va ergashuvchi rivojlanishining o‘zlikka asoslangan modeli." Yetakchilik chorakligi, jild 16, son 3, 2005, pp. 343-372.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Chilmirzayev Dilmurod - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-322 guruh talabasi

MENEJER SHAXSIY FAZILATLARINING KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGIGA TASIRI ASOSLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqola menejer shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyati samaradorligiga ta’sirini o‘rganadi. Unda shaxsiy fazilatlarning menejment samaradorligiga ta’sirini tahlil qilish uchun nazariy asoslar ko‘rib chiqiladi. Asosiy e’tibor liderlik uslublarining roli, madaniy kontekst va menejerlarda zarur shaxsiy fazilatlarni rivojlantirish usullariga qaratiladi. Tadqiqot korxona faoliyatining samaradorligini oshirishda menejer shaxsiy fazilatlarining ahamiyatini ochib beradi.*

Kalit so‘zlar: *Menejer shaxsiy fazilatlari, korxona faoliyati, liderlik, samaradorlik, shaxsiy xususiyatlar, madaniy kontekst, emotsional intellekt.*

Kirish: Menejerning shaxsiy fazilatlari korxona faoliyatining samaradorligini belgilovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Global raqobat sharoitida korxonalar yuqori malakali va yetuk shaxsiy fazilatlarga ega bo‘lgan menejerlarga ehtiyoj sezmoqda. Menejerning shaxsiy xususiyatlari nafaqat uning boshqaruv uslubini, balki butun jamoaning ish faoliyatini ham belgilaydi. Shu sababli, menejer shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’sirini o‘rganish dolzarb ahamiyatga ega. Ushbu maqola menejer shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’sirining nazariy va amaliy jihatlarini tahlil qiladi hamda kelajakdagi tadqiqotlar uchun yo‘nalishlarni belgilaydi.

Asosiy qism: Shaxsiy fazilatlar shaxsning xatti-harakatlari, fikrlash tarzi va hissiy reaksiyalarini belgilovchi barqaror xususiyatlar majmuidir. Menejment sohasida shaxsiy fazilatlar menejerning qaror qabul qilish, jamoani boshqarish, nizolarni hal qilish va o‘zgarishlarga moslashish qobiliyatiga ta’sir ko‘rsatadi. "Katta beshlik" modeli (Openness, Conscientiousness, Extraversion,

Agreeableness, Neuroticism) menejerning shaxsiy fazilatlarini baholash uchun keng qo‘llaniladi [2, 5]. Ushbu modelga ko‘ra, ochiqlik (Openness) yangiliklarga tayyorlik va ijodkorlikni, mas'uliyatlilik (Conscientiousness) tartiblilik va ishonchlilikni, kirishimlilik (Extraversion) sotsiallik va yetakchilikni, kelishuvchanlik (Agreeableness) hamkorlikka moyillikni, nevrotizm (Neuroticism) emotsional barqarorlikni ifodalaydi.

Korxona faoliyatiga ta’sir etuvchi asosiy shaxsiy fazilatlar quyidagilarni o‘z ichiga oladi: mas'uliyatlilik, emotsional barqarorlik, kirishimlilik, kelishuvchanlik va liderlik qobiliyati. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, mas'uliyatli menejerlar ishni rejalashtirish va bajarishda yuqori natijalarga erishadi [5]. Emotsional barqarorlik menejerga stressli vaziyatlarda o‘zini tuta bilish va to‘g‘ri qarorlar qabul qilishga yordam beradi [6]. Kirishimli menejerlar jamoada ijobiy muhit yaratadi va xodimlarni motivatsiyalaydi. Kelishuvchanlik esa jamoaviy ishda hamkorlikni ta’minlaydi va nizolarni bartaraf etishga yordam beradi. Liderlik qobiliyati korxonaning strategik maqsadlariga erishish uchun xodimlarni yo‘naltirish va ilhomlantirishda muhim rol o‘ynaydi.

Liderlik uslublari menejerning shaxsiy fazilatlari va korxona faoliyati o‘rtasidagi bog‘liqlikda vositachilik rolini o‘ynaydi. Masalan, demokratik liderlik uslubi kelishuvchanlik va kirishimlilik xususiyatlariga ega menejerlar uchun mos keladi, chunki bu uslub xodimlarning fikrlarini inobatga olish va jamoaviy qaror qabul qilishni taqozo etadi. Avtoritar liderlik uslubi esa mas'uliyatli va emotsional barqaror menejerlar uchun mos kelishi mumkin, chunki bu uslub qat'iy nazorat va aniq ko‘rsatmalarni talab qiladi. Transformatsion liderlik uslubi ochiqlik va liderlik qobiliyatiga ega menejerlar tomonidan qo‘llaniladi, chunki bu uslub xodimlarni ilhomlantirish va o‘zgarishlarga tayyorlashga qaratilgan.

Madaniy kontekst menejerning shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’sirini sezilarli darajada o‘zgartirishi mumkin. Turli madaniyatlarda liderlik, hamkorlik va qaror qabul qilishga bo‘lgan yondashuvlar farq qiladi. Masalan, kollektivistik madaniyatlarda jamoaviy ish va kelishuvchanlik yuqori baholanadi, individualistik madaniyatlarda esa mustaqillik va shaxsiy tashabbus muhim ahamiyatga ega. Shu sababli, menejer madaniy xususiyatlarni hisobga olgan holda boshqaruv uslubini moslashtirishi kerak. O‘zbekistonda oilaviy qadriyatlarga e’tibor va kattalarga hurmat madaniyati menejerlardan xodimlarga nisbatan n’amxo‘rlik va hurmatda bo‘lishni talab etadi.

Menejerlarda kerakli shaxsiy fazilatlarni rivojlantirish uchun turli xil usullar qo‘llanilishi mumkin. Treninglar, seminarlar, mentorlik dasturlari va shaxsiy rivojlanish rejalari menejerlarga o‘zlarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga va kerakli ko‘nikmalarni shakllantirishga yordam beradi. Emotsional intellektni rivojlantirishga qaratilgan mashg‘ulotlar menejerlarga o‘z hissiyotlarini boshqarish va boshqalarning hissiyotlarini tushunishga o‘rgatadi [6]. O‘z-o‘zini baholash va 360 darajali baholash usullari menejerlarga o‘z faoliyatini baholash va o‘zgarishlar uchun yo‘nalishlarni aniqlashga yordam beradi. Korporativ madaniyat ham menejerning shaxsiy fazilatlariga ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun, korxonalar kerakli shaxsiy fazilatlarni rag‘batlantiradigan va qo‘llab-quvvatlaydigan madaniyatni yaratishi kerak.

Xulosa: Xulosa qilib aytganda, menejer shaxsiy fazilatlari korxona faoliyatining samaradorligiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Mas'uliyatlilik, emotsional barqarorlik, kirishimlilik, kelishuvchanlik va liderlik qobiliyati korxonaning muvaffaqiyatiga hissa qo‘shadigan asosiy shaxsiy fazilatlardir. Liderlik uslublari va madaniy kontekst menejerning shaxsiy fazilatlarining ta’sirini kuchaytirishi yoki susaytirishi mumkin. Menejerlarda kerakli shaxsiy fazilatlarni rivojlantirish uchun turli xil usullar mavjud. Kelajakdagi tadqiqotlar menejer shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’sirini yanada chuqur o‘rganishga qaratilishi kerak. Xususan, turli sohalar va korxona hajmlarida shaxsiy fazilatlar va samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash, shuningdek, madaniy xususiyatlarning ta’sirini o‘rganish dolzarb hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

[1] Judge, T. A., & Bono, J. E. Shaxs va transformatsion va transaktsion yetakchilik: Meta-tahlil. Journal of Applied Psychology, vol. 85, no. 5, 2000, pp. 751-765.

[2] Hogan, R., & Kaiser, R. B. Shaxs, yetakchilik va tashkiliy samaradorlik. Tulsa, OK: Hogan Press, 2005.

[3] Barrick, M. R., & Mount, M. K. "Katta besh shaxsiyat o‘lchamlari va ish faoliyati: Meta-tahlil." Personnel Psychology, vol. 44, no. 1, 1991, pp. 1-26.

[4] Bass, B. M., & Riggio, R. E. Transformatsion yetakchilik. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

[5] DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. "Yetakchilikning xususiyat va xulq-atvor nazariyalari: Ularning nisbiy haqiqiyligini integratsiya va meta-tahliliy sinovdan o‘tkazish." Personnel Psychology, vol. 64, no. 1, 2011, pp. 7-52.

Murtazoyeva Umidabonu Baxodirovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti irb-325 guruh talabasi
e-mail: eldorjamolov194@gmail.com **Tel::+998885090507**
Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

INNOVATSION LOYIHALARNI BAHOLASHDA RISK-MENEJMENT METODLARI

Annotatsiya: *Ushbu ilmiy maqolada innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida yuzaga keladigan asosiy tavakkalchiliklar, ularning kelib chiqish sabablari hamda innovatsion faoliyat samaradorligiga ta’siri tahlil qilinadi. Innovatsion loyihalar o‘zining texnologik yangiligi, yuqori darajadagi noaniqligi va tijorat xavfliligi bilan ajralib turadi, bu esa ularni moliyalashtirish jarayonini murakkablashtiradi. Maqolada moliyaviy, texnologik, bozor, huquqiy va boshqaruv risklari turli mezonlar asosida tasniflanib, ularning innovatsion loyiha natijalariga ta’siri ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, risklarni boshqarishning zamonaviy yondashuvlari, jumladan diversifikatsiya, bosqichma-bosqich moliyalashtirish (**stage-gate modeli**), venchur kapital fondlari, biznes farishtalar (**business angels**), davlat*

grantlari va subsidiya dasturlari tahlil qilinadi. Tadqiqot jarayonida O‘zbekiston Respublikasida innovatsion muhitni rivojlantirishga qaratilgan infratuzilmaviy va institutsional imkoniyatlar o‘rganilib, innovatsion loyihalarni moliyalashtirishdagi risklarni kamaytirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: *Innovatsion loyihalar, moliyalashtirish mexanizmlari, tavakkalchilik turlari, risklarni boshqarish, venchur kapital, startaplar, investitsion xavf, texnologik risk, grant va subsidiya, davlat-xususiy sheriklik, moliyaviy xavf, bozor noaniqligi, innovatsion infratuzilma, strategik rejalashtirish.*

Kirish. Hozirgi davrda innovatsiyalar iqtisodiy rivojlanishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Yangi texnologiyalarni yaratish, ilmiy tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish hamda raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish jarayonida innovatsion loyihalar muhim o‘rin tutadi. Shu sababli innovatsion loyihalarni samarali moliyalashtirish va ularni qo‘llab-quvvatlash masalasi zamonaviy iqtisodiyotda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.Biroq innovatsion loyihalar o‘zining yuqori darajadagi noaniqligi va tavakkalchilik darajasi bilan boshqa investitsiya loyihalaridan farq qiladi. Texnologik yangilik, bozor talabining o‘zgaruvchanligi, moliyaviy resurslarning yetishmasligi hamda boshqaruvdagi xatoliklar loyiha samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shu sababli innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida yuzaga keladigan risklarni aniqlash, baholash va ularni samarali boshqarish muhim ahamiyatga ega.Mazkur maqolaning maqsadi innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida yuzaga keladigan tavakkalchiliklarni tahlil qilish hamda ularni kamaytirish bo‘yicha samarali yondashuvlarni o‘rganishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Innovatsion loyihalarni moliyalashtirish va ulardagi tavakkalchiliklarni boshqarish masalalari ko‘plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan tadqiq etilgan. Iqtisodiy adabiyotlarda innovatsion faoliyatning yuqori darajadagi noaniqligi va risk omillari uning asosiy xususiyatlaridan biri sifatida e’tirof etiladi.Xorijiy tadqiqotchilardan biri J. Shumpeter innovatsiyalarni iqtisodiy rivojlanishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi sifatida ta’riflab, yangi texnologiyalarni joriy etish jarayonida risklarning muhim o‘rin tutishini ta’kidlagan. Shuningdek, innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda venchur kapitalning ahamiyati P. Drucker, B. Tidd va boshqa olimlarning ilmiy ishlarida keng yoritilgan.Risk-menejment nazariyasiga oid tadqiqotlarda innovatsion loyihalardagi tavakkalchiliklarni aniqlash, baholash va boshqarish usullari alohida o‘rganilgan. Ushbu yo‘nalishda olib borilgan ilmiy ishlarda risklarni diversifikatsiya qilish, bosqichma-bosqich moliyalashtirish va strategik rejalashtirish kabi mexanizmlarning samaradorligi asoslab berilgan.Mahalliy iqtisodchi olimlar tomonidan ham innovatsion faoliyatni rivojlantirish, startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash hamda investitsion risklarni kamaytirish masalalari bo‘yicha qator ilmiy tadqiqotlar amalga oshirilgan. Ularning ishlarida innovatsion infratuzilmani rivojlantirish, davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini takomillashtirish hamda innovatsion loyihalarni moliyalashtirish manbalarini kengaytirish zarurligi ta’kidlanadi.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotni amalga oshirish jarayonida ilmiy bilishning turli metodlaridan foydalanildi. Xususan, innovatsion loyihalarni

moliyalashtirish jarayonida yuzaga keladigan tavakkalchiliklarni o‘rganishda tahlil va sintez, taqqoslash, umumlashtirish hamda tizimli yondashuv metodlari qo‘llanildi.

Tadqiqot davomida innovatsion loyihalarga oid ilmiy adabiyotlar, iqtisodiy tadqiqotlar hamda mavjud statistik ma’lumotlar o‘rganilib, ular asosida tavakkalchilik turlari va ularning loyiha samaradorligiga ta’siri tahlil qilindi. Shuningdek, innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda qo‘llaniladigan zamonaviy mexanizmlar, jumladan venchur kapital, grantlar va subsidiya dasturlarining o‘rni taqqoslash usuli orqali baholandi.

Bundan tashqari, risklarni boshqarish bo‘yicha mavjud nazariy yondashuvlar tizimli ravishda o‘rganilib, ularning innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida qo‘llash imkoniyatlari tahlil qilindi. Tadqiqot natijalari asosida innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda tavakkalchiliklarni kamaytirishga qaratilgan ilmiy xulosalar va amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

Tahlil va natijalar. Innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida tavakkalchilik omillari muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqot jarayonida aniqlanishicha, innovatsion loyihalarda uchraydigan asosiy risklar moliyaviy, texnologik, bozor va boshqaruv risklaridan iborat bo‘lib, ular loyiha samaradorligiga turli darajada ta’sir ko‘rsatadi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, innovatsion loyihalarda eng ko‘p uchraydigan tavakkalchiliklardan biri texnologik risk hisoblanadi. Bu risk yangi texnologiyalarni yaratish yoki amaliyotga joriy etish jarayonida kutilgan natijaga erishilmasligi ehtimoli bilan bog‘liq. Shuningdek, bozor risklari ham muhim omil bo‘lib, yangi mahsulot yoki xizmatga bo‘lgan talab darajasining oldindan aniq baholanmasligi loyiha natijalariga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Moliyaviy risklar esa loyihani amalga oshirish uchun zarur mablag‘larning yetishmasligi yoki investitsiya manbalarining barqaror emasligi bilan bog‘liq. Bunday holatlarda loyiha amalga oshirilish jarayoni sekinlashishi yoki to‘xtab qolishi ehtimoli mavjud. Bundan tashqari, boshqaruv risklari ham innovatsion loyihalarning samaradorligiga ta’sir ko‘rsatadi, chunki noto‘g‘ri rejalashtirish yoki resurslardan samarasiz foydalanish loyiha natijalarini pasaytirishi mumkin.

O‘tkazilgan tahlillar shuni ko‘rsatdiki, innovatsion loyihalarda tavakkalchiliklarni kamaytirish uchun risklarni oldindan aniqlash, ularni baholash va samarali boshqarish mexanizmlarini qo‘llash muhim hisoblanadi. Xususan, moliyalashtirishni diversifikatsiya qilish, bosqichma-bosqich investitsiya ajratish, strategik rejalashtirish hamda innovatsion infratuzilmani rivojlantirish risklarni kamaytirishda samarali vosita bo‘lib xizmat qiladi.

Natijada, innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida risk-menejment mexanizmlaridan samarali foydalanish loyiha barqarorligini ta’minlash, investitsiya samaradorligini oshirish hamda innovatsion faoliyatni rivojlantirishga xizmat qilishi aniqlandi.

Innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida yuzaga keladigan tavakkalchiliklarni kamaytirish va loyiha samaradorligini oshirish uchun bir qator amaliy yechimlar mavjud.

Birinchi yechim sifatida **bosqichma-bosqich moliyalashtirish (**Stage-Gate modeli**)**ni ko‘rsatish mumkin. Ushbu yondashuvda loyiha dastlab kichik mablag‘lar bilan boshlanadi va har bir bosqich yakunida natijalar tahlil qilinadi. Agar loyiha muvaffaqiyatli bo‘lsa, keyingi bosqich uchun qo‘shimcha mablag‘ ajratiladi. Bu mexanizm moliyaviy risklarni kamaytirish va investitsiya samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ikkinchi yechim — diversifikatsiya va investitsiya portfeli shakllantirish. Innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda turli manbalardan mablag‘ jalb qilish, ya’ni venchur kapital, davlat grantlari, startap aksiyalari va subsidiyalardan foydalanish tavsiya etiladi. Shu tarzda, bir loyihaga haddan ziyod mablag‘ sarflashdan saqlanish va individual loyiha muvaffaqiyatsizligi umumiy natijalarga ta’sirini kamaytirish mumkin.

Uchinchi yechim sifatida **venchur kapital va biznes farishtalar orqali qo‘llab-quvvatlash** keltiriladi. Startap loyihalarini tajribali investorlar mablag‘i bilan moliyalashtirish texnologik va bozor risklarini kamaytiradi, chunki investorlar loyiha bo‘yicha ekspert bahosini berib, kerakli strategik tavsiyalarni taqdim etadi.

To‘rtinchi yechim — innovatsion infratuzilma va ilmiy-texnik qo‘llab-quvvatlashni rivojlantirish. Texnoparklar, inkubatorlar, ilmiy-tadqiqot markazlari va laboratoriyalar loyihalarga zarur texnologik infratuzilma va tajribali mutaxassislar bilan yordam beradi. Bu mexanizm texnologik risklarni kamaytirish va loyiha natijalarining sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Beshinchi yechim — **strategik rejalashtirish va risk-menejment tizimlarini joriy etish**dir. Har bir loyihada tavakkalchiliklarni oldindan aniqlash, ularni baholash va monitoring qilish tizimi yaratish tavsiya etiladi. Stsenariy tahlili, sezgirlik tahlili va Monte-Karlo simulyatsiyasi kabi metodlar loyihaning barqarorligini prognoz qilish va tezkor qarorlar qabul qilish imkonini beradi, natijada bozor va moliyaviy risklar sezilarli darajada kamayadi.

Ushbu yechimlarni amaliyotga joriy etish innovatsion loyihalarni moliyalashtirish samaradorligini oshirish, investitsion muhitni yaxshilash va mamlakatda innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirishga xizmat qiladi.

Taklif va tavsiyalar: Innovatsion loyihalarni moliyalashtirish jarayonida yuzaga keladigan tavakkalchiliklarni kamaytirish va ularning samaradorligini oshirish maqsadida quyidagi taklif va tavsiyalarni ilgari surish mumkin.

Birinchidan, innovatsion loyihalarni baholash jarayonida risklarni aniqlash va tahlil qilishning zamonaviy metodlaridan keng foydalanish zarur. Xususan, risklarni baholashda ssenariy tahlili, ekspert baholash usullari hamda iqtisodiy-matematik modellardan foydalanish loyiha natijalarining aniqligini oshiradi.

Ikkinchidan, innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda venchur kapital fondlari faoliyatini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Venchur investitsiyalar yuqori tavakkalchilikka ega bo‘lgan startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash orqali yangi texnologiyalarni joriy etishga xizmat qiladi.

Uchinchidan, innovatsion faoliyatni rag‘batlantirish maqsadida davlat tomonidan grantlar, subsidiyalar va soliq imtiyozlari tizimini yanada takomillashtirish lozim. Bu innovatsion loyihalarni amalga oshirishda moliyaviy risklarni sezilarli darajada kamaytirishga yordam beradi.

To‘rtinchidan, innovatsion infratuzilmani rivojlantirish, xususan texnoparklar, innovatsion markazlar va startap akseleratorlarini kengaytirish zarur. Bunday infratuzilma innovatsion g‘oyalarni tijoratlashtirish jarayonini tezlashtiradi.

Beshinchidan, innovatsion loyihalarni boshqarish jarayonida malakali mutaxassislarni tayyorlash va loyiha boshqaruvi bo‘yicha zamonaviy bilimlarni joriy etish muhim hisoblanadi. Bu boshqaruv risklarini kamaytirish va loyihalarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Umuman olganda, innovatsion loyihalarni moliyalashtirish tizimini takomillashtirish, risklarni samarali boshqarish mexanizmlarini joriy etish hamda investitsion muhitni yaxshilash innovatsion iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Joseph Schumpeter. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
URL: https://www.hup.harvard.edu/books/9780674879904

2. Joe Tidd, John Bessant. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons, 2018.
URL: https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation

3. Aswath Damodaran. Applied Corporate Finance. New York: John Wiley & Sons, 2014.
URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

4. Paul Gompers, Josh Lerner. The Venture Capital Cycle. Cambridge: MIT Press, 2004.
URL: https://mitpress.mit.edu/9780262571500/the-venture-capital-cycle/

5. Steve Blank, Bob Dorf. The Startup Owner’s Manual. K&S Ranch Press, 2012.
URL: https://steveblank.com/tools-and-blogs-for-entrepreneurs/

6. Robert Hisrich, Michael Peters, Dean Shepherd. Entrepreneurship. McGraw-Hill Education, 2017.
URL: https://www.mheducation.com/highered/product/entrepreneurship-hisrich

7. Organisation for Economic Co-operation and Development. Innovation and Growth Strategy.
URL: https://www.oecd.org/innovation/

8. Michael Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 2008.
URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193

9. Innovatsion rivojlanish vazirligi rasmiy sayti.
URL: https://mininnovation.uz

10. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi rasmiy sayti.

URL: https://stat.uz
11. World Bank. Innovation and entrepreneurship research.
URL: https://www.worldbank.org/en/topic/innovation

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
g-mail: samarkand030@gmail.com
Qo‘ziboyev Javlonbek - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-322 guruh talabasi

LOYIHANI BOSHQARISHDA LIDERNING ROLI

Annotatsiya: *Ushbu maqola loyiha boshqaruvida liderning rolini korxona misolida tahlil qiladi. Liderlik tushunchasi, loyiha boshqaruvidagi vazifalari va liderlik uslublarining loyiha muvaffaqiyatiga ta’siri ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, liderning jamoani shakllantirish va motivatsiyalash, kommunikatsiya va qaror qabul qilishdagi o‘rni ham yoritilgan. Maqola loyiha boshqaruvida liderlikning strategik ahamiyatini ochib beradi.*

Kalit so‘zlar: *Liderlik, loyiha boshqaruvi, korxona, jamoa, motivatsiya, kommunikatsiya, qaror qabul qilish, risklarni boshqarish.*

Kirish: Hozirgi globallashuv sharoitida korxonalar oldida turgan vazifalar tobora murakkablashib bormoqda. Bunday sharoitda muvaffaqiyatga erishishning muhim shartlaridan biri loyihaviy faoliyatni samarali boshqarish hisoblanadi. Loyihani boshqarishda liderning o‘rni beqiyosdir, chunki aynan lider jamoani birlashtirib, umumiy maqsadga yo‘naltiradi, qarorlar qabul qiladi va yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan to‘siqlarni bartaraf etadi. Shuning uchun ham loyihani boshqarishda liderlikning dolzarbligi ortib bormoqda.

Asosiy qism: Liderlik tushunchasi ko‘p qirrali bo‘lib, turli xil ta’riflarga ega. Umumiy ma’noda liderlik – bu odamlarni ilhomlantirish, ularga ta’sir o‘tkazish va umumiy maqsadga erishish uchun ularni safarbar qilish qobiliyatidir. Yuldasheva va Gadayevalarning ta’kidlashicha, liderlik oddiy ma’muriy boshqaruvdan farq qiladi va insonlarni umumiy maqsad sari birlashtirishga qaratilgan. Loyiha boshqaruvida liderning asosiy roli loyiha maqsadlarini belgilash, jamoani shakllantirish, resurslarni taqsimlash, jarayonlarni muvofiqlashtirish va natijalarni nazorat qilishdan iborat.

Liderlik uslublari loyiha muvaffaqiyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Avtoritar, demokratik va liberal kabi uslublarning har biri o‘zining afzallik va kamchiliklariga ega. Misol uchun, avtoritar liderlik tezkor qarorlar qabul qilish imkonini bersa-da, jamoa a’zolarining tashabbuskorligini susaytirishi mumkin. Demokratik liderlik jamoa a’zolarining fikrini hisobga olishga imkon beradi, lekin qaror qabul qilish jarayonini sekinlashtirishi mumkin. Liberal liderlik jamoa a’zolariga erkinlik beradi, lekin nazoratning susayishiga olib kelishi mumkin. Korxona misolida shuni ta’kidlash joizki, liderlik uslubini tanlash loyihaning xususiyatlariga, jamoaning tajribasiga va korporativ madaniyatga bog‘liq.

Lider loyiha jamoasini shakllantirish va motivatsiyalashda muhim rol

o‘ynaydi. Jamoa a’zolarini to‘g‘ri tanlash, ularning qobiliyatlarini aniqlash va ularni to‘g‘ri vazifalarga yo‘naltirish loyiha muvaffaqiyatining muhim omilidir. N’ulomovaning fikricha, liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirish talabalarning jamiyatda yetakchi, mutaxassis va innovator sifatida kelajakdagi roli uchun muhim ahamiyatga ega. Jamoani motivatsiyalashda lider turli xil usullardan foydalanishi mumkin, masalan, moddiy rag‘batlantirish, ma’naviy qo‘llab-quvvatlash, o‘z vaqtida maqtash va tanqid qilish. Liderning motivatsiyalash qobiliyati jamoaning ishlash samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin.

Kommunikatsiya va qaror qabul qilish liderlikning asosiy elementlari hisoblanadi. Lider jamoa a’zolari bilan ochiq va samarali muloqot o‘rnatishi, ularning fikrini tinglashi va ularga to‘g‘ri yo‘nalish berishi kerak. Shuningdek, lider tezkor va asosli qarorlar qabul qila olishi kerak. Qaror qabul qilishda lider turli xil ma’lumotlardan foydalanishi, xavflarni baholashi va jamoa a’zolari bilan maslahatlashishi mumkin. Muhammadrahimroziqaliyevning "Liderlik Va Tashkiliy Kommunikatsiya" nomli hujjatida liderlik va tashkiliy kommunikatsiyaga katta e’tibor qaratilganligi ta’kidlangan.

Loyiha davomida turli xil risklar yuzaga kelishi mumkin. Risklarni boshqarishda liderlikning ahamiyati katta. Lider risklarni aniqlashi, ularni baholashi va ularni bartaraf etish yoki minimallashtirish bo‘yicha choralar ko‘rishi kerak. Korxona misolida shuni aytish mumkinki, lider risklarni boshqarishda faol ishtirok etmasa, loyiha muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin.

Xulosa: Xulosa qilib aytganda, loyiha boshqaruvida liderlikning strategik roli beqiyosdir. Lider jamoani birlashtirib, umumiy maqsadga yo‘naltiradi, qarorlar qabul qiladi, risklarni boshqaradi va jamoani motivatsiyalaydi. Liderlik uslubini tanlash, jamoani shakllantirish, kommunikatsiya va qaror qabul qilish kabi elementlar loyiha muvaffaqiyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun ham korxonalar liderlikni rivojlantirishga va loyiha boshqaruvida uning ahamiyatini oshirishga alohida e’tibor qaratishi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Project Management Institute (PMI) – https://www.pmi.org/

[2] Harvard Business Review on Leadership – https://hbr.org/topic/leadership

[3] Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. – https://www.amazon.com/Force-Change-Leadership-Differs-Management/dp/0029173636

[4] Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson. – https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/leadership-in-organizations/P200000005614

[5] Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage publications. – https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book247680

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
g-mail: samarkand030@gmail.com
To‘rayev Azizbek - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-322 guruh talabasi

KOMPANIYANING MINORITAR VA MAJORITAR AKSIYADORLARI, BOSHQARUV ORGANLARI VA AKSIYADORLAR O‘RTASIDA MANFAATLARNING QARAMA-QARSHILIGI KELIB CHIQISHI

Annotatsiya: *Korporativ boshqaruvdagi asosiy muammolardan biri – kompaniyaning minoritar va majoritar aksiyadorlari, shuningdek, boshqaruv organlari va aksiyadorlar o‘rtasida yuzaga keladigan manfaatlar to‘qnashuvini tahlil qiladi. Klassik agentlik nazariyasining cheklovlari tanqidiy nuqtai nazardan ko‘rib chiqiladi hamda ushbu nazariyaning korporatsiyaning jamiyatdagi kengroq o‘rni va majburiyatlarini yetarli darajada aks ettirmasligi ta’kidlanadi. Tadqiqotda majoritar aksiyadorlarning nazoratni mustahkamlashi va minoritar aksiyadorlarni chetga surishi mumkin bo‘lgan sodiqlik aksiyalari kabi mexanizmlar, shuningdek, majoritar aksiyadorlar tomonidan dividend siyosatidan ziddiyatlarni kamaytirish strategiyasi sifatida foydalanish tajribasi tahlil qilinadi. Yakunda, korporativ boshqaruvni takomillashtirish, manfaatlar muvozanatini ta’minlash va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish bo‘yicha amaliy tavsiyalar beriladi.*

Kalit so‘zlar: *Korporativ boshqaruv, manfaatlar to‘qnashuvi, agentlik nazariyasi, majoritar aksiyadorlar, minoritar aksiyadorlar, sodaliq aksiyalari, dividend siyosati.*

Kirish: Korporativ boshqaruv tizimi aksiyadorlar, boshqaruv organlari va boshqa manfaatdor tomonlar o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi mexanizmlar va tamoyillar majmuidir. Biroq, bu munosabatlarda manfaatlar qarama-qarshiligi tez-tez uchraydigan hodisa bo‘lib, u kompaniya samaradorligi, barqarorligi va barqaror rivojlanishiga jiddiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Ayniqsa, majoritar va minoritar aksiyadorlar o‘rtasidagi "gorizontal" ziddiyatlar hamda boshqaruv organlari va aksiyadorlar o‘rtasidagi "vertikal" agentlik muammolari korporativ boshqaruv nazariyasi va amaliyotining markazida turadi.

An’anaviy ravishda, bu turdagi ziddiyatlarni tushuntirishda agentlik nazariyasi asosiy nazariy asos bo‘lib xizmat qiladi. Ushbu nazariya boshqaruvchilarni (agentlarni) aksiyadorlar (prinsipallar) nomidan harakat qiluvchi shaxslar sifatida ko‘rib chiqadi va ularning shaxsiy manfaatlari kompaniya manfaatlaridan farq qilishi mumkinligini ta’kidlaydi. Biroq, zamonaviy korporativ landshaft va ijtimoiy-iqtisodiy kontekst agentlik nazariyasining cheklovlarini yaqqol ko‘rsatmoqda [1].

Adabiyotlar sharhi: Korporativ boshqaruv sohasidagi ilmiy adabiyotlar uzoq vaqtdan beri kompaniyada turli guruhlar o‘rtasida yuzaga keladigan manfaatlar qarama-qarshiligi muammosiga e’tibor qaratadi. Ushbu muammoni tushunishda agentlik nazariyasi (Agency Theory) fundamental nazariy asos bo‘lib xizmat qiladi.

Klassik agentlik nazariyasi Jensen va Meckling [1976] tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, asosan aksiyadorlar (prinsipallar) va menejerlar (agentlar) o‘rtasidagi ziddiyatlarga e’tibor qaratadi. Unga ko‘ra, menejerlarning shaxsiy manfaatlari aksiyadorlarning boyligini maksimal darajada oshirish maqsadidan farq qilishi mumkin, bu esa "agentlik xarajatlari" (agency costs) deb nomlanuvchi moliyaviy yo‘qotishlarga olib keladi. Ushbu nazariya korporatsiyaning moliyaviy faoliyatini tahlil qilish va menejerlarni rag‘batlantirish tizimlarini ishlab chiqishda keng qo‘llanilgan.

Biroq, ECGI tomonidan chop etilgan "Hidden Fallacies in the Agency Theory of the Corporation" nomli tadqiqot [1] agentlik nazariyasining klassik talqinini keskin tanqid qiladi. Ushbu tanqidga ko‘ra, nazariyaning aksiyadorlar-menejerlar ziddiyatiga tor e’tibori to‘rt dekaddan oshiq vaqt davomida korporativ modelda ustunlik qilib kelmoqda. Tadqiqot, korporatsiyalarni shunchaki moliyaviy vositalar sifatida ko‘rib, ularning ijtimoiy aloqalardan mahrum ekanligi haqidagi g‘oyani tanqid qiladi. Bu yondashuv ayrim korporatsiyalarning iqtisodiy qudrati, salbiy tashqi omillardan kelib chiqadigan zararlar va korporativ tartibga solishning ahamiyati kabi kengroq masalalarni e’tibordan chetda qoldiradi. Tadqiqotchilarning fikricha, nazariya menejerlarning opportunizmini kuchaytirish orqali kuzatuvchilarni boshqa muhim muammolardan chaln’itishi mumkin [1].

Qayd etilishicha, agentlik nazariyasining eskirgan farazlari, jumladan, korporatsiyalar faqat xususiy shartnomaviy almashinuv, aksiyadorlar va menejerlar o‘rtasidagi munosabatlar “sof agentlik” va korporatsiyalar faqat xususiy doirada mavjud degan g‘oyalar zamonaviy korporativ boshqaruvdagi o‘zgarishlar, masalan, startaplar, venchur kapitali, MChJlar, aksiyadorlar faolligi, ESG tashabbuslari, ijrochi direktorlar kompensatsiyasi va korporativ jinoiy javobgarlik kabi holatlar bilan mos kelmaydi. Xulosa qilib aytganda, ushbu tadqiqot agentlik nazariyasini keng qamrovli tahliliy vosita sifatida qayta baholash zarurligini ta’kidlaydi va korporatsiyaning jamiyat bilan munosabatlarining kengroq konsepsiyasini ilgari suradi [1]. Bu tanqid, majoritar va minoritar aksiyadorlar o‘rtasidagi ziddiyatlar kabi boshqa agentlik muammolariga e’tibor qaratish zarurligini asoslaydi.

Agentlik nazariyasining klassik tahlili asosan menejer-aksiyador ziddiyatiga qaratilgan bo‘lsa-da, nazoratni ushlab turuvchi majoritar aksiyadorlar va himoyalanmagan minoritar aksiyadorlar o‘rtasidagi “gorizontal” agentlik muammosi ham muhim ahamiyatga ega. Majoritar aksiyadorlar o‘z nazoratidan shaxsiy manfaatlari yo‘lida, minoritar aksiyadorlar hisobiga foydalanishi mumkin (masalan, transfer narxlarini manipulyatsiya qilish, korporativ imkoniyatlarni o‘zlashtirish, minoritarlarning ovoz berish huquqini cheklash orqali) [2].

Loyalty shares (sodiqlik aksiyalari) yoki muddatli ovoz berish mexanizmlari korporativ qisqa muddatlilikni va agentlik ziddiyatlarini hal qilishga qaratilgan bo‘lib, uzoq muddatli aksiyadorlik faoliyatini rag‘batlantirish orqali amalga oshiriladi. Italiyada va Yevropada keng tarqalgan bu mexanizmlar bo‘yicha o‘tkazilgan tadqiqot [2] 2013-2022 yillar oralin’ida 412 ta Italiya ro‘yxatdagi kompaniyalari bo‘yicha longitudinal empirik tahlil o‘tkazgan. Tadqiqot sodiqlik aksiyalarining egalik barqarorligi, dividend siyosati va bozor likvidligiga ta’sirini

solishtirgan.

Natijalar va tahlil: Ushbu bo‘limda, avvalgi adabiyotlar sharhida keltirilgan dalillar asosida kompaniya ichida yuzaga keladigan manfaatlar to‘qnashuvi, ayniqsa majoritar va minoritar aksiyadorlar, shuningdek, boshqaruv organlari va aksiyadorlar o‘rtasidagi ziddiyatlar chuqur tahlil qilinadi.

Agentlik nazariyasi (Jensen & Meckling, 1976) korporativ boshqaruvdagi aksiyadorlar va menejerlar o‘rtasidagi ziddiyatlarni tushuntirishda uzoq vaqt davomida ustunlik qilib kelgan. Biroq, ECGI tadqiqoti [1] ushbu klassik yondashuvning asosiy farazlarini jiddiy tanqid qiladi. Tadqiqotning ta’kidlashicha, nazariya korporatsiyani shunchaki moliyaviy vosita sifatida ko‘rish orqali, uning ijtimoiy aloqalari, iqtisodiy qudrati, salbiy tashqi omillar va tartibga solish kabi kengroq masalalarni e’tibordan chetda qoldiradi. Bu, menejerlarning opportunistik xatti-harakatlariga haddan tashqari e’tibor berish bilan birga, aslida yanada chuqurroq korporativ boshqaruv muammolarini yashirishi mumkin.

[1] manbasi, korporatsiyaning nafaqat xususiy shartnomaviy almashinuv, balki jamiyat bilan murakkab munosabatlarga ega bo‘lgan tashkilot ekanligi g‘oyasini ilgari suradi. Bu natija, ziddiyatlarni tahlil qilishda faqatgina moliyaviy motivatsiyalarga e’tibor qaratish yetarli emasligini, balki ijtimoiy, etik va siyosiy omillarni ham hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi. Agentlik nazariyasining tor doirasi majoritar va minoritar aksiyadorlar o‘rtasidagi ziddiyatlarni, shuningdek, korporatsiyaning umumiy ijtimoiy ta’sirini tushunishga to‘sqinlik qiladi.

Majoritar va minoritar aksiyadorlar o‘rtasidagi ziddiyatlar, aksiyador-menejer ziddiyatlaridan farqli o‘laroq, bir aksiyadorlar guruhi (nazoratni ushlab turuvchilar) o‘z manfaatlari yo‘lida boshqa aksiyadorlar guruhi (himoyalanmagan minoritarlar) hisobiga harakat qilishi bilan tavsiflanadi. Ushbu ziddiyatlar aksiyadorlik tuzilishi va korporativ boshqaruv mexanizmlariga bog‘liq holda turlicha namoyon bo‘ladi.

Loyalty shares mexanizmi kompaniyaning egalik barqarorligini oshirish va qisqa muddatli savdo xavfini kamaytirishga qaratilgan bo‘lib, uzoq muddatli aksiyadorlikni rag‘batlantiradi. Italiya kompaniyalari bo‘yicha o‘tkazilgan tadqiqot [2] shuni ko‘rsatadiki, sodiqlik aksiyalari qabul qilinganidan so‘ng aktsiyalar aylanmasi sezilarli darajada kamaygan, bu esa egalik barqarorligini tasdiqlaydi. Tadqiqot shuningdek, ushbu mexanizm dividend siyosatiga salbiy ta’sir ko‘rsatmaganini va bozor likvidligiga jiddiy zarar yetkazmaganini ta’kidlaydi. Bu jihatlar sodiqlik aksiyalarining kompaniya barqarorligini oshirishdagi potentsial ijobiy rolini ko‘rsatadi.

Biroq, [2] manbasi sodiqlik aksiyalarining jiddiy xavflarini ham qayd etadi, ayniqsa oilaviy nazoratdagi firmalarda. Bunday sharoitlarda, sodiqlik aksiyalari ko‘pincha nazoratni yanada mustahkamlashga xizmat qiladi va minoritar aksiyadorlarning chetga surilishi xavotirlarini kuchaytiradi.

Xulosa: Kompaniya ichidagi, xususan, minoritar va majoritar aksiyadorlar, shuningdek, boshqaruv organlari va aksiyadorlar o‘rtasida yuzaga keladigan manfaatlar qarama-qarshiligi muammosini chuqur tahlil qildi. Tadqiqot klassik agentlik nazariyasining aksiyador-menejer ziddiyatiga tor e’tiborini tanqid qilib, korporatsiyaning ijtimoiy va iqtisodiy qudratini, shuningdek, jamiyat bilan murakkab munosabatlarini hisobga oluvchi kengroq tushunchaga ehtiyoj borligini

ko‘rsatdi [1].

Agentlik nazariyasining cheklovlari: Klassik agentlik nazariyasi korporativ ziddiyatlarning barcha qirralarini, ayniqsa gorizontal agentlik muammolarini va korporatsiyaning jamiyatdagi kengroq o‘rnini to‘liq qamrab ololmasligi isbotlandi.

Sodiqlik aksiyalarining ikki tomonlama ta’siri: Sodaliq aksiyalari egalik barqarorligini oshirishda samarali bo‘lishiga qaramay, oilaviy nazoratdagi firmalarda majoritar aksiyadorlarning nazoratini mustahkamlash va minoritar aksiyadorlarni chetga surish xavfini oshirishi mumkinligi aniqlandi [2].

Dividend siyosatining ziddiyatlarni yumshatish salohiyati: Majoritar aksiyadorlar dividend siyosatini ziddiyatlarni kamaytirish strategiyasi sifatida qo‘llashlari mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar:

[1] Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Firma nazariyasi: Menejerlik xulq-atvori, Agentlik xarajatlari va Mulkchilik tuzilmasi." Moliyaviy iqtisodiyot jurnali, vol. 3, no. 4, 1976, pp. 305-360.

[2] Monks, Robert A. G., va Nell Minow. Korporativ Boshqaruv. 5-nashr. Chichester: Wiley-Blackwell, 2011.

[3] Coffee, John C. Jr. Nazoratchilar: Kasblar va Korporativ Boshqaruv. Oxford: Oxford University Press, 2006.

[4] La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert W. Vishny. "Investor Himoyasi va Korporativ Boshqaruv." Moliyaviy Iqtisodiyot Jurnali, vol. 58, no. 1-2, 2000, pp. 3-27.

[5] Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen. "Mulkiyat va Nazoratning Ajratilishi." Huquq va Iqtisodiyot Jurnali, jild 26, son 2, 1983, betlar 301-325.

Primqulov Samir Normatjon o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti IRB-325 guruh talabasi
e-mail: primqulovsamir317@gmail.com
Maxmudov Sunat Abdujaborovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistent-stajyori

AKADEMIK FAOLIYAT INTEGRATSIYASI: NAZARIYA VA AMALIYOT UYG‘UNLIGI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada akademik faoliyat integratsiyasi, ya’ni nazariy bilim bilan amaliy faoliyat uyg‘unligini ta’minlash masalasi tahlil qilinadi. Tadqiqot O‘zbekiston Respublikasining ta’limga oid normativ-huquqiy hujjatlari, xalqaro rasmiy materiallar hamda ilmiy adabiyotlar asosida olib borildi. Tahlil shuni ko‘rsatadiki, bugungi oliy ta’lim tizimida asosiy vazifa faqat nazariy bilim berish emas, balki talabaning olgan bilimini real ish jarayonida qo‘llay olish kompetensiyasini shakllantirishdan iboratdir. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’lim nazariy qismni ta’lim tashkilotida, amaliy qismni esa ish joyida tashkil etish shakli sifatida belgilangan [1]. Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa fan, ta’lim va ishlab chiqarishning mustahkam integratsiyasini ta’minlash ta’lim sifatini oshirishning muhim yo‘nalishi sifatida qayd etilgan [2].*

2025-yil 16-yanvardagi 14-son qaror bilan oliy ta’lim tizimida dual ta’limni 2025/2026 o‘quv yilidan boshlab bosqichma-bosqich joriy etish nazarda tutilgan.

Jahon banki tahlillarida O‘zbekistonda ko‘nikmalar bo‘shlig‘i bandlik natijalariga salbiy ta’sir qilayotgani, ish beruvchilar esa faqat diplomni emas, balki kognitiv va nokognitiv ko‘nikmalarni ham talab qilayotgani ko‘rsatilgan . OECD materiallarida esa oliy ta’lim dasturlarida shakllanadigan ko‘nikmalar ish beruvchilarga har doim ham aniq ko‘rinmasligi, shu sababli ta’lim va mehnat bozori o‘rtasidagi bog‘liqlikni kuchaytirish zarurligi ta’kidlanadi . Maqolada konstruktiv moslashtirish, amaliyotga yo‘naltirilgan o‘quv dasturi, dual ta’lim, ishlab chiqarish amaliyoti, loyiha asosida o‘qitish va mentorlik mexanizmlarining afzalliklari yoritiladi.

Kalit so‘zlar: *akademik faoliyat, integratsiya, nazariya, amaliyot, dual ta’lim, malaka amaliyoti, kompetensiya, konstruktiv moslashtirish, mehnat bozori, oliy ta’lim.*

Kirish. Bugungi kunda oliy ta’lim sifati faqat ma’ruza matnining hajmi yoki talabaning nazariy savollarga javob bera olishi bilan emas, balki uning muammoni tahlil qilishi, kasbiy vaziyatda to‘g‘ri qaror qabul qilishi, jamoada ishlashi va bilimini amalda qo‘llashi bilan baholanmoqda. Shu ma’noda akademik faoliyat integratsiyasi deganda o‘quv jarayonida nazariya, amaliyot, ilmiy izlanish va real kasbiy vazifalarning bir-biridan ajralmagan holda tashkil etilishi tushuniladi. Bu yondashuv ta’limni “bilim berish”dan “natija berish” bosqichiga olib chiqadi. [2]

O‘zbekistonda mazkur yo‘nalish uchun huquqiy va institutsional asoslar mavjud. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’limning nazariy qismi ta’lim tashkilotida, amaliy qismi esa ish joyida o‘tkazilishi belgilangan; shuningdek, professional va oliy ta’lim o‘quv rejalarda amaliyot o‘tash nazarda tutilishi ko‘rsatilgan [1]. Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi ta’lim sifatini oshirishning tayanch sharti sifatida qayd etilgan [2]. Bundan tashqari, 2017-yildagi PQ-3151-son qarorda oliy ta’lim, ilm-fan va ishlab chiqarish o‘rtasida uzilishlar mavjudligi alohida tan olingan.

“O‘zbekiston — 2030” strategiyasida oliy ta’lim qamrovini oshirish, ta’lim dasturlarini xalqaro akkreditatsiyadan o‘tkazish, ilmiy salohiyatni kuchaytirish hamda “korxona — oliygoh — ilmiy tashkilot” klaster tizimini joriy etish kabi vazifalar belgilangan [3]. Bu esa nazariya va amaliyot uyg‘unligi endi shunchaki metodik tavsiya emas, balki davlat siyosatining amaliy yo‘nalishiga aylanganini ko‘rsatadi.

Xalqaro tajriba ham aynan shu xulosani tasdiqlaydi. Jahon banki O‘zbekistonda ko‘nikmalar bo‘shlig‘i bandlik natijalariga salbiy ta’sir qilayotganini, ish beruvchilar esa kognitiv va nokognitiv ko‘nikmalarga ega xodimlarni izlayotganini qayd etadi [8]. OECD esa oliy ta’limda rivojlanayotgan ko‘nikmalar ish beruvchilar uchun doimo aniq ko‘rinmasligi va oliy ta’lim muassasalari yangi paydo bo‘layotgan ko‘nikma ehtiyojlari haqida yetarli ma’lumotga ega emasligini ko‘rsatadi [9]. Demak, muammo faqat “nimani o‘qitish”da emas, balki “qanday bog‘lash va qanday baholash”da hamdir.

Shu asosda mazkur maqolaning maqsadi — akademik faoliyat integratsiyasining nazariy asoslarini va amaliy mexanizmlarini tahlil qilish, hamda oliy ta’lim sharoitida nazariya va amaliyot uyg‘unligini kuchaytirishga doir takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda tahlil, taqqoslash, tizimli yondashuv va umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Axborot bazasini O‘zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlari, Jahon banki va OECD materiallari, shuningdek, oliy ta’limda nazariya va amaliyot integratsiyasiga doir ilmiy ishlar tashkil etdi. [1][2][5][8][9]

Metodologik tayanch sifatida, birinchidan, J.Biggsning konstruktiv moslashtirish yondashuvi olindi. Unga ko‘ra, oliy ta’limda o‘quv natijalari avval aniq belgilanadi, undan keyin aynan shu natijalarga olib keladigan o‘qitish va baholash usullari tanlanadi [10]. Ikkinchidan, nazariya va amaliyot integratsiyasi uchun oliy ta’lim muassasasi bilan ishlab chiqarish yoki kasbiy muhit o‘rtasidagi hamkorlik muhim shart ekani haqidagi ilmiy qarashlar hisobga olindi [11].

Uchinchidan, work-integrated learning haqidagi tadqiqotlarda nazariya va amaliyotni uyg‘unlashtirishda mentorlik, turli o‘qitish formatlari hamda akademik o‘qituvchi bilan amaliyot rahbarining hamkorligi muhim omil sifatida ko‘rsatiladi [12][13].

Bundan tashqari, maqolada muallifning auditoriya, seminar, amaliy mashg‘ulot va mustaqil topshiriqlar bo‘yicha kuzatuvlari ham qo‘llanildi. Bu yerda rasmiy sotsiologik so‘rov o‘tkazilganini da’vo qilinmaydi; aksincha, real o‘quv jarayonida kuzatilgan holatlar tahliliy misol sifatida yoritiladi.

Nazariy asoslar va muammo qo‘yilishi. Akademik faoliyat integratsiyasi ko‘pincha noto‘g‘ri ravishda “nazariy darsdan keyin amaliyot qo‘shish” deb tushuniladi. Aslida esa integratsiya — bu maqsad, mazmun, metod, topshiriq, baholash va refleksiya o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlikdir. Agar talaba kurs yakunida real muammoni hal qila olishi kerak bo‘lsa, demak, darsdagi vazifa ham, mustaqil ish ham, oraliq nazorat ham aynan shu kompetensiyani shakllantirishga xizmat qilishi kerak. [10][11]

Biggs ta’kidlagan konstruktiv moslashtirish yondashuvi shuni ko‘rsatadiki, talaba nimani qilsa, aslida shuni o‘rganadi .Demak, auditoriyada faqat ma’lumot tinglashga asoslangan jarayon kuchli amaliy kompetensiya bermaydi. Talaba tahlil qilishi, solishtirishi, loyihalashi, himoya qilishi, xulosa chiqarishi va xatolarini tuzatishi kerak. Nazariya amaliyotga ulanmagan joyda bilim “eslab qolingan matn” bo‘lib qoladi; uyg‘unlashgan joyda esa u “ishlaydigan bilim”ga aylanadi. [13]

Arnesson va Albinsson fikricha, nazariya va amaliyot integratsiyasining muhim shartlaridan biri oliy ta’lim muassasasi bilan savdo va sanoat subyektlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqadir . Bu juda muhim xulosa, chunki ko‘plab fanlarda muammo nazariyaning o‘zi emas, balki uning kasbiy vaziyatga tarjima qilinmayotganidadir. Masalan, iqtisod, menejment, servis, pedagogika yoki IT yo‘nalishida talaba terminlarni bilishi mumkin, lekin real holatni tahlil qilishda qiynaladi. Bunday uzilish ko‘pincha o‘quv dasturida “real muammo”, “haqiqiy hujjat”, “ish jarayoni”, “mijoz bilan holat” yoki “ishlab chiqarish vazifasi” yetishmasligidan kelib chiqadi. [9]

UNESCO doirasidagi work-integrated learning materiallarida ham amaliy tajriba ishga tayyorlikni rivojlantirishda muhim rol o‘ynashi ko‘rsatiladi [7].

Berndtsson va hammualliflar esa work-integrated learning talabalarga nazariya bilan amaliyot o‘rtasida harakatlanish, bilimni real vaziyatda qo‘llash va professional identifikatsiyani shakllantirishga yordam berishini ta’kidlaydi [13].

O‘zbekistonda nazariya va amaliyot uyg‘unligini kuchaytirishning huquqiy asoslari. O‘zbekistonda bu yo‘nalish bo‘yicha muhim normativ tayanch mavjud. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunga ko‘ra, dual ta’lim nazariy qismi ta’lim tashkilotida, amaliy qismi esa ish joyida tashkil etiladi .Shu bilan birga, o‘quv rejalarda amaliyot nazarda tutilishi belgilangan [1]. Bu norma nazariya va amaliyot uyg‘unligini tasodifiy emas, tizimli element sifatida ko‘radi.

PF-5847-son Farmon bilan tasdiqlangan oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasini mustahkamlash asosida ta’lim sifatini oshirish zarurligini belgilaydi [2].

2017-yildagi PQ-3151-son qarorda esa oliy ta’lim, ilm-fan va ishlab chiqarish o‘rtasida uzilishlar mavjudligi, ilmiy izlanishlar real iqtisodiyot ehtiyojlaridan kelib chiqmayotgani ochiq ko‘rsatilgan [4]. Demak, bugungi integratsiya masalasi yangidan o‘ylab topilgan mavzu emas; u bir necha yildan beri davlat darajasida muammo sifatida tan olinib, bosqichma-bosqich hal etilmoqda.

2025-yil 16-yanvardagi 14-son qaror ayniqsa muhim. Unga ko‘ra, 2025/2026 o‘quv yilidan boshlab oliy ta’lim tizimida dual ta’lim asosida o‘qitishni bosqichma-bosqich yo‘lga qo‘yish nazarda tutilgan [5]. Nizomda dual ta’lim nazariy qismi oliy ta’lim tashkilotida, amaliy qismi esa korxonada yoki ish joyida o‘tkazilishi belgilangan; ayrim hollarda bir haftada kamida ikki kun nazariy qism oliy ta’lim tashkilotida, qolgan kunlar esa ishlab chiqarish bilan bog‘liq amaliy qismlar korxonada o‘tkazilishi mumkin [5]. Bu juda kuchli mexanizm, chunki u amaliyotni semestr oxiridagi qisqa epizod emas, balki o‘qitishning tarkibiy qismiga aylantiradi.

Bundan tashqari, 2024-yil 8-yanvardagi 11-son qarorda oliy ta’lim talabalarining haq to‘lanadigan malaka amaliyoti bir oydan uch oygacha bo‘lgan muddatda o‘quv rejasiga muvofiq tashkil etilishi ko‘rsatilgan [6]. Bu esa amaliyotning shunchaki rasmiy “o‘tib kelish” emas, balki mehnat muhiti bilan real aloqaga ega bo‘lishi kerakligini bildiradi.

Tahlil va natijalar. Tahlil natijasida akademik faoliyat integratsiyasini kuchaytirishda quyidagi modellar amaliy jihatdan eng samarali yo‘l sifatida ajralib chiqadi.

1. Konstruktiv moslashtirish modeli

Menimcha, nazariya va amaliyot uyg‘unligining birinchi sharti — fanning maqsadi bilan topshiriq va baholashning bir yo‘nalishda bo‘lishidir. Agar kurs maqsadi “talaba tahlil qiladi” deb yozilib, imtihonda faqat ta’rif so‘ralsa, integratsiya yuz bermaydi. Shu sababli Biggsning konstruktiv moslashtirish modeli [10] har bir fan uchun juda qulay: o‘quv natijasi oldindan aniq belgilanadi, keyin shu natijaga olib boradigan dars faoliyati va baholash tanlanadi.

2. Amaliyotga yo‘naltirilgan o‘quv dasturi modeli

Nazariya va amaliyot uyg‘unligi o‘quv dasturining ichida ko‘rinishi kerak. Har bir mavzudan keyin “bu bilim qayerda qo‘llanadi?” degan savolga javob bo‘lishi zarur. Buning uchun case-study, rol o‘ynash, loyiha, laboratoriya topshirig‘i, hujjat bilan ishlash, xizmat ko‘rsatish vaziyati, biznes vaziyat tahlili kabi usullar samarali. OECD materiallarida ham oliy ta’limda shakllanayotgan ko‘nikmalar ish beruvchilar uchun aniq ko‘rinadigan bo‘lishi kerakligi ta’kidlanadi [9].

3. Dual ta’lim modeli

Dual ta’lim menimcha, nazariya va amaliyotni eng aniq bog‘laydigan modeldir. Chunki bunda talaba bir tomondan auditoriyada nazariy asoslarni oladi, ikkinchi tomondan shu asoslarni korxona yoki tashkilotdagi real vazifalarda sinab ko‘radi. 2025-yilgi nizomda bu jarayonning tashkil etilish tartibi, korxona, OTM va talabaning vazifalari, hatto “Kasb egasi” tizimi ham ko‘rsatib berilgan [5]. Bunday model, ayniqsa, servis, ishlab chiqarish, texnologiya, pedagogika, sog‘liqni saqlash va menejment yo‘nalishlarida juda foydali.

4. Malaka amaliyoti va haq to‘lanadigan amaliyot modeli

Ko‘p hollarda amaliyot hujjat uchun o‘tiladi, lekin real kompetensiya bermaydi. Menimcha, amaliyot natijador bo‘lishi uchun unda uchta narsa bo‘lishi kerak: aniq vazifa, mentor kuzatuvi va yakuniy refleksiya. 2024-yilgi nizomdagi haq to‘lanadigan malaka amaliyoti mexanizmi amaliyotning qadrini oshiradi, chunki talaba o‘zini real mehnat subyekti sifatida his qiladi [6]. Agar amaliyotdan keyin portfel, hisobot, muammo tahlili va qisqa himoya talab qilinsa, u ancha mazmunli bo‘ladi.

5. Universitet–korxona–ilmiy tashkilot hamkorligi modeli

Integratsiya faqat amaliyot bilan tugamaydi. Agar universitet o‘quv dasturini korxona ehtiyoji bilan bog‘lasa, ilmiy mavzularni real muammolarga yaqinlashtirsa va amaliyot bazalarini faol ishlatsa, natija kuchliroq bo‘ladi. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasida “korxona — oliygoh — ilmiy tashkilot” klaster tizimini joriy etish vazifasi belgilangan [3]. Bu yondashuv talabaning o‘qish davridayoq ish muhiti, texnologik jarayon va kasbiy talablar bilan tanishishini kuchaytiradi.

6. Mentorlik va qo‘shma baholash modeli

Berndtsson va hammualliflar nazariya va amaliyot uyg‘unligida akademik o‘qituvchi bilan amaliyot rahbarining hamkorligi muhimligini ko‘rsatadi [13]. Menimcha, bu juda to‘g‘ri. Chunki faqat auditoriya o‘qituvchisi yoki faqat korxona ustozi talabaning to‘liq rivojlanishini baholay olmaydi. Eng yaxshi yo‘l — baholashni aralash shaklda tashkil etish: nazariy test, amaliy topshiriq, jarayon kuzatuvi, og‘zaki himoya va refleksiya.

Muallifning amaliy kuzatuvlari. Mening kuzatuvimcha, ko‘plab talabalar nazariy tushunchani aytib bera oladi, lekin uni real vaziyatda qo‘llashga kelganda qiynaladi. Masalan, biror mavzu bo‘yicha ta’rif, formula yoki modelni eslab qolish osonroq, ammo uni keysga tatbiq etish, hujjatni tahlil qilish, mijoz holatini baholash, kichik loyiha tuzish yoki jamoada muammoni hal qilish ancha murakkabroq bo‘ladi. Bu holat bilim borligini, lekin transfer mexanizmi yetarli emasligini ko‘rsatadi.

Ayniqsa, seminar va amaliy mashg‘ulotlarda “faqat javob”ga emas, “qanday xulosa qilindi?” degan savolga ko‘proq e’tibor berilsa, talabaning fikrlashi o‘zgaradi. Menimcha, o‘qituvchi har bir mavzudan keyin kamida bitta real vaziyatli topshiriq bersa, integratsiya sezilarli kuchayadi. Shuningdek, kichik guruhli loyiha, taqdimot, mini-tadqiqot va o‘zini baholash varaqalari ham nazariy bilimni amaliy faoliyatga ko‘chirishda foydali.

Amaliy tavsiyalar. Men konferensiya yoki yozma topshiriq uchun quyidagi amaliy tavsiyalarni taklif qilaman.

OTM darajasida:

Har bir fan bo‘yicha o‘quv natijalarini amaliy kompetensiyalar bilan bog‘lash;

korxonalar va tashkilotlar bilan doimiy hamkorlik platformasini shakllantirish;

dual ta’lim va malaka amaliyoti bazalarini kengaytirish;

fanlar kesimida portfel, loyiha va keys-bank yaratish;

baholashda nazariya va amaliyotni birgalikda hisobga oladigan mezonlarni joriy etish. [2][3][5][6]

O‘qituvchi darajasida:

har bir mavzuni real vazifa bilan yakunlash;

haftalik mini-loyiha yoki case-topshiriq berish;

aralash baholashni qo‘llash: test + amaliy yechim + og‘zaki izoh + refleksiya;

mentorlik, feedback va xatoni tahlil qilish madaniyatini kuchaytirish. [10][13]

Talaba darajasida:

nazariy mavzu bo‘yicha “bu qayerda ishlatiladi?” savolini odat qilish;

portfolio yuritish;

amaliyot davomida kundalik kuzatuv yozib borish;

tayyor javobni yodlashdan ko‘ra, vaziyatni tahlil qilishga ko‘proq e’tibor qaratish.

Bu tavsiyalar muallif xulosasi bo‘lib, yuqoridagi normativ va ilmiy manbalar mantig‘idan kelib chiqadi. [11]

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, akademik faoliyat integratsiyasi — bu nazariy bilim va amaliy faoliyatni sun’iy ravishda emas, balki maqsadli, tizimli va institutsional tarzda birlashtirish jarayonidir. Bugungi sharoitda oliy ta’limning haqiqiy samaradorligi talabaning qancha ma’lumot yod olganida emas, balki u qancha bilimni ishlata olayotganida namoyon bo‘ladi. O‘zbekistonning amaldagi ta’lim siyosati ham aynan shu yo‘nalishga harakat qilmoqda: “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’lim va amaliyot mexanizmlari mustahkamlangan [1], Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi ustuvor vazifa sifatida belgilangan [2], 2025-yildan esa oliy ta’limda dual ta’limni bosqichma-bosqich joriy etish amaliy mexanizmga aylantirilgan [5]. Jahon banki va OECD materiallari esa mehnat bozori talablariga mos ko‘nikmalarni shakllantirish, ish beruvchi bilan ta’lim muassasasi o‘rtasidagi aloqani kuchaytirish va ko‘nikmalarni ko‘rinadigan qilish zarurligini ko‘rsatadi [8][9].

Shu bois nazariya va amaliyot uyg‘unligi masalasi biror alohida fan yoki semestr bilan cheklanmaydi. Bu — o‘quv dasturini tuzishdan boshlab, dars o‘tish,

topshiriq berish, amaliyot tashkil etish va baholashgacha bo‘lgan butun tizimning masalasidir. Menimcha, oliy ta’limdagi haqiqiy sifat aynan shu integratsiya darajasi bilan o‘lchanadi.

Foydalanilgan manbalar

1. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni, O‘RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr, “Ta’lim to‘g‘risida”.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni, PF-5847-son, 2019-yil 8-oktabr, “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni, PF-158-son, 2023-yil 11-sentabr, “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Qarori, PQ-3151-son, 2017-yil 27-iyul, “Oliy ma’lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalari va tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.
5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi Qarori, 14-son, 2025-yil 16-yanvar, “Oliy ta’lim tizimida dual ta’limni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.
6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi Qarori, 11-son, 2024-yil 8-yanvar, “Oliy ta’lim tashkilotlari talabalarining haq to‘lanadigan malaka amaliyotini tashkil etish tartibi to‘g‘risida”.
7. UNESCO. The role of work integrated learning in developing work readiness: insights from Tanzania. 2023.
8. World Bank. Ajwad, M. I. va boshqalar. The Skills Road: Skills for Employability in Uzbekistan.
9. OECD. Enhancing labour market relevance and outcomes of higher education; shuningdek Future of Education and Skills 2030 materiallari.
10. Biggs, J. (1996). Enhancing Teaching through Constructive Alignment. *Higher Education*, 32, 347–364.
11. Arnesson, K., & Albinsson, G. (2012). Integration of theory and practice in higher education.
12. Berndtsson, I., Dahlborg, E., Pennbrant, S., va boshqalar (2020). Work-integrated learning as a pedagogical tool to integrate theory and practice in nursing education.
13. UNESCO/UNEVOC va work-based learning bo‘yicha tegishli materiallar.

Miromonov Jonibek - Samarqand iqtisodiyot va servis institute «Servis» fakulteti IRB-325 guruh talabasi **e-mail:** jonibekmiramonov4@gmail.com
Tel:+998886603300
Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu maqolada muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikning o'rni va uni shakllantirish mexanizmlari tahlil qilinadi. Tadqiqot xalqaro rasmiy va ilmiy manbalar, jumladan OECD, WHO materiallari hamda O'zbekiston Respublikasining ta'lim sohasiga oid normativ-huquqiy hujjatlari asosida olib borildi. Zamonaviy sharoitda muvaffaqiyat faqat bilim bilan emas, balki maqsad qo'yish, o'zini boshqarish, mustaqil qaror qabul qilish, intizom va natija uchun javob bera olish kabi sifatlar bilan ham belgilanadi. OECD Learning Compass 2030 hujjatlarida self-regulation, self-efficacy va student agency XXI asrning muhim kompetensiyalari sifatida qayd etilgan. Maqolada shaxsiy javobgarlikni shakllantirishning asosiy modellari, jumladan maqsadli rejalashtirish, o'zini nazorat qilish, refleksiya, ichki motivatsiya va ijtimoiy muhit ta'siri yoritilgan. Shuningdek, talabalarda shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ham taklif etilgan.*

Kalit so'zlar: *shaxsiy javobgarlik, muvaffaqiyat, self-regulation, student agency, o'zini rivojlantirish, motivatsiya, intizom, refleksiya, o'zini boshqarish.*

Аннотация. В данной статье анализируется роль личной ответственности в достижении успеха и механизмы её формирования. Исследование основано на международных официальных и научных источниках, в том числе материалах OECD, WHO, а также на нормативно-правовых документах Республики Узбекистан в сфере образования. В современных условиях успех определяется не только знаниями, но и такими качествами, как умение ставить цели, управлять собой, принимать самостоятельные решения, соблюдать дисциплину и нести ответственность за результат. В документах OECD Learning Compass 2030 саморегуляция, самоэффективность и student agency рассматриваются как важнейшие компетенции XXI века. В статье раскрываются основные модели формирования личной ответственности: целеполагание, самоконтроль, рефлексия, внутренняя мотивация и влияние социальной среды. Также предлагаются практические рекомендации по развитию личной ответственности в студенческой среде.

Ключевые слова: личная ответственность, успех, саморегуляция, student agency, саморазвитие, мотивация, дисциплина, рефлексия, самоуправление.

Annotation. This article examines the role of personal responsibility in achieving success and the mechanisms for its development. The research is based on international official and academic sources, including OECD and WHO materials, as well as the educational legal documents of the Republic of

Uzbekistan. In modern conditions, success depends not only on knowledge, but also on such qualities as goal setting, self-management, independent decision-making, discipline, and the ability to take responsibility for results. OECD Learning Compass 2030 highlights self-regulation, self-efficacy, and student agency as essential competencies of the 21st century. The article discusses the main models of developing personal responsibility, including goal-oriented planning, self-control, reflection, internal motivation, and the influence of the social environment. In addition, practical recommendations are provided for strengthening personal responsibility among students.

Keywords: personal responsibility, success, self-regulation, student agency, self-development, motivation, discipline, reflection, self-management.

Kirish. Bugungi kunda muvaffaqiyat tushunchasi faqat yuqori baho olish yoki yaxshi lavozimga erishish bilangina cheklanmaydi. Muvaffaqiyat shaxsning o‘z oldiga maqsad qo‘ya olishi, unga erishish uchun reja tuzishi, qiyinchiliklarga qaramay harakatni davom ettirishi va natijasi uchun mas’uliyatni zimmasiga ola bilishi bilan belgilanadi. Shu bois shaxsiy javobgarlikni shakllantirish masalasi ta’lim, tarbiya va kasbiy rivojlanishning markaziy yo‘nalishlaridan biriga aylanmoqda.

Ilmiy adabiyotlarda shaxsiy javobgarlik ko‘pincha self-regulation, self-efficacy, perseverance, student agency kabi tushunchalar bilan bog‘lanadi. OECD Learning Compass 2030 hujjatlarida kelajak uchun zarur ko‘nikmalar qatorida self-regulation, self-efficacy, learning to learn va mas’uliyatli qaror qabul qilish alohida ta’kidlanadi. OECD talqiniga ko‘ra, student agency — bu insonning faqat tanlov qilishi emas, balki jamiyatdagi voqea va jarayonlarga ijobiy ta’sir ko‘rsatish uchun mas’uliyat hissi bilan harakat qila olishidir. Bu esa muvaffaqiyatning passiv kutish emas, balki ongli harakat natijasi ekanini ko‘rsatadi.

Barry Zimmerman self-regulated learningni o‘quvchining maqsadga yo‘naltirilgan fikr, hissiyot va xulq-atvorini boshqarish jarayoni sifatida talqin qiladi. Uning yondashuvida muvaffaqiyat tasodifiy emas: maqsad qo‘yish, strategiya tanlash, o‘z faoliyatini kuzatish va yakunda o‘zini baholash kabi bosqichlar natijaga olib keladi. Zimmerman shuningdek, o‘zini boshqaradigan o‘quvchilar bilimni passiv qabul qilmasdan, unga faol tarzda egalik qilishini ko‘rsatadi.

Shaxsiy javobgarlik masalasi O‘zbekiston ta’lim siyosatida ham dolzarb. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda ta’lim oluvchilarda mustaqil fikrlash va tahlil qilish qobiliyatini rivojlantirish, shuningdek mustaqil ta’lim olishni qo‘llab-quvvatlash belgilangan. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasida esa zamonaviy bilim va ko‘nikmalarni shakllantirish, ta’lim sifatini oshirish hamda masofaviy yoki aralash shakldagi malaka oshirish kurslari ulushini ko‘paytirish vazifalari ilgari surilgan. Bu yondashuv shaxsiy javobgarlikni faqat axloqiy sifat emas, balki taraqqiyot uchun amaliy kompetensiya sifatida ko‘rish zarurligini ko‘rsatadi.

Mening kuzatuvimcha, talabalik davrida muvaffaqiyatsizlikning asosiy sabablari ko‘pincha bilim yetishmasligidan ko‘ra, vaqtni noto‘g‘ri taqsimlash, vazifani kechiktirish, mas’uliyatni boshqalarga yuklash, o‘z ustida muntazam ishlamaslik va rejasiz harakat qilish bilan bog‘liq bo‘ladi. Ayniqsa, mustaqil

topshiriqlar, prezentatsiyalar, keyslar va amaliy mashg‘ulotlarda shaxsiy javobgarlik darajasi aniq seziladi. Shu sababli ushbu maqolada muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirishning ilmiy asoslari va amaliy yo‘llari ko‘rib chiqiladi.

Maqsad: muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikning o‘rnini tahlil qilish va uni shakllantirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda tahlil, taqqoslash, tizimli yondashuv va umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning axborot bazasini OECD, WHO kabi xalqaro tashkilotlarning rasmiy materiallari, shuningdek O‘zbekiston Respublikasining ta’limga oid normativ-huquqiy hujjatlari tashkil etdi. Ilmiy-nazariy asos sifatida self-regulation, self-efficacy, grit va student agency bo‘yicha tadqiqotlar o‘rganildi.

Tadqiqotning metodologik asosini quyidagilar tashkil etdi:[12]
shaxsiy javobgarlik tushunchasining ilmiy talqinlarini tahlil qilish;
muvaffaqiyat va o‘zini boshqarish o‘rtasidagi bog‘liqlikni solishtirish;
ta’lim tizimidagi mustaqil fikrlash va mustaqil ta’limga oid normativ hujjatlarni ko‘rib chiqish;
talabalik amaliyotida uchraydigan holatlarni tahliliy misol sifatida umumlashtirish.

Bu yerda men “rasmiy sotsiologik so‘rov o‘tkazdim” deb da’vo qilmayman. Faqat real o‘quv jarayonida kuzatiladigan holatlarni tahliliy misol sifatida qo‘llayman: topshiriqni o‘z vaqtida bajarish, darsga tayyor kelish, deadlinesga rioya qilish, jamoada vazifani bo‘lishish va natija uchun javob bera olish kabi jarayonlar kuzatuv obyekti bo‘lib xizmat qildi.

Tahlil va natijalar

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda quyidagi modellar ayniqsa muhim hisoblanadi.

1. Maqsadli rejalashtirish modeli. Muvaffaqiyat avvalo aniq maqsaddan boshlanadi. Zimmerman nazariyasida self-regulated learningning birinchi bosqichi forethought, ya’ni oldindan o‘ylash, maqsad qo‘yish va strategik rejalashtirishdan iborat. OECD self-regulation hujjatida ham o‘quvchilar maqsad qo‘yishi, diqqatni jamlashi va o‘z maqsadiga erishishga intilishi ta’kidlanadi. Shaxsiy javobgarlik shakllanishi uchun inson “nima qilish kerak?” degan savol bilan birga “nega aynan men bunga mas’ulman?” degan savolga ham javob topishi zarur. [7]

Menimcha, ko‘pchilik talabalarda muammo maqsadning yo‘qligida emas, balki maqsadning noaniqligidadir. “Yaxshi o‘qiyman”, “imtihondan o‘taman”, “kelajakda ish topaman” kabi umumiy niyatlar yetarli emas. Ularni haftalik, oylik va semestrlik aniq vazifalarga aylantirish kerak. Ana shu jarayon shaxsiy javobgarlikning birinchi amaliy qadami hisoblanadi.

2. O‘zini boshqarish va intizom modeli. Self-regulation shaxsiy javobgarlikning markaziy mexanizmlaridan biridir. OECDga ko‘ra, self-regulation orqali o‘quvchi maqsad qo‘yadi, diqqatni saqlaydi va natijaga erishish uchun o‘z faoliyatini boshqaradi. Zimmerman ham o‘rganish jarayonini tashqi ta’sirga javob sifatida emas, balki shaxsning proaktiv faoliyati sifatida ko‘rsatadi. Ya’ni muvaffaqiyatli inson vazifani kimdir eslatganidan keyin emas, o‘zi anglab, o‘zi nazorat qilib bajaradi. [3]

Bu modelda intizom katta ahamiyatga ega. Intizom — bu kayfiyat bor paytda emas, kerak paytda ishlash qobiliyatidir. Darsga vaqtida kelish, kunlik reja yuritish, ijtimoiy tarmoqlarda ortiqcha vaqt sarflamaslik, topshiriqni oxirgi kunga qoldirmaslik shaxsiy javobgarlikning oddiy, ammo hal qiluvchi ko‘rinishlaridir.

3. Self-efficacy va ichki ishonch modeli. Akademik muvaffaqiyatda insonning o‘z kuchiga ishonchi ham muhim omil hisoblanadi. Bandura nazariyasiga tayangan sharh maqolada academic self-efficacy kollej talabalari akademik ko‘rsatkichlarining eng kuchli psixososial bashoratchilaridan biri ekani qayd etilgan. Demak, o‘zini uddalay olaman deb bilgan talaba ko‘proq urinadi, qiyinchiliklardan tezroq chiqadi va muvaffaqiyatsizlikdan so‘ng ham qayta harakat qiladi.

Menimcha, shaxsiy javobgarlik bilan self-efficacy bir-birini kuchaytiradi. Chunki mas’uliyatli inson vazifani bajaradi, bajarilgan vazifa esa o‘ziga ishonchni oshiradi. O‘ziga ishonchi oshgan inson esa keyingi vazifalarga ham jiddiyroq yondashadi. Shu tariqa ijobiy sikl yuzaga keladi.

4. Growth mindset va sabr-toqat modeli. OECDning 2025-yilgi tahliliga ko‘ra, 2022-yilda OECD mamlakatlaridagi 15 yoshli o‘quvchilarning o‘rtacha 58 foizi qobiliyat mehnat va feedback orqali rivojlanadi deb hisoblagan. Shu guruhdagi o‘quvchilarning natijalari, boshqa omillar hisobga olingandan keyin ham, matematika va o‘qishda yuqoriroq bo‘lgan. Bu shuni ko‘rsatadiki, inson o‘z imkoniyatlarini o‘zgarmas deb emas, rivojlanuvchi deb bilsa, ko‘proq harakat qiladi va javobgarlikni ham faolroq qabul qiladi.

Shaxsiy javobgarlikning muhim tomoni shundaki, inson xatosini bahona bilan emas, tahlil bilan qabul qiladi. “Menda qobiliyat yo‘q” degan fikr mas’uliyatni chetga suradi; “men ko‘proq mashq qilishim kerak” degan fikr esa mas’uliyatni kuchaytiradi.

5. Qat’iyat va uzoq muddatli barqarorlik modeli. Duckworth grit tushunchasini uzoq muddatli maqsadlar sari qat’iyat va barqaror qiziqish sifatida izohlaydi. Uning tadqiqotlarida grit yuqori bo‘lgan shaxslar murakkab faoliyatlarda, jumladan o‘qish va professional tayyorgarlikda, yuqoriroq natijalar ko‘rsatgani qayd etilgan. Bu shaxsiy javobgarlikning yana bir qirrasi — ishni boshlash emas, uni oxirigacha yetkazish qobiliyatidir.

Talabalik amaliyotida bu holat ayniqsa kurs ishi, mustaqil loyiha, prezentatsiya tayyorlash, xorijiy til o‘rganish yoki semestr davomida bir xil maromda o‘qishda seziladi. Ko‘p hollarda muvaffaqiyat bir martalik iste’dod emas, balki muntazam sa’y-harakat natijasidir.

6. Mustaqil ta’lim modeli. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunida mustaqil fikrlashni rivojlantirish va mustaqil ta’limni qo‘llab-quvvatlash alohida belgilangan. Qonunda davlat oilada ta’lim olish va mustaqil ta’lim olishga ko‘maklashishi, mustaqil ta’lim esa shaxsning kasbiy, intellektual, ma’naviy va madaniy rivojlanishiga xizmat qilishi ko‘rsatilgan. Bu norma shaxsiy javobgarlikni huquqiy va pedagogik jihatdan qo‘llab-quvvatlaydi.

Menimcha, mustaqil ta’lim shaxsiy javobgarlikni shakllantirishning eng kuchli maktabidir. Chunki unda o‘qituvchi doim nazorat qilib turmaydi. Inson mavzuni o‘zi topadi, o‘zi o‘rganadi, kerak bo‘lsa qo‘shimcha manba izlaydi va o‘z

kamchiligini o‘zi to‘ldiradi. Bu esa kelajakdagi kasbiy hayot uchun ham juda zarur ko‘nikmadir.

7. Ijtimoiy muhit va qo‘llab-quvvatlash modeli. Shaxsiy javobgarlik individual sifat bo‘lsa-da, u ijtimoiy muhitdan mustaqil shakllanmaydi. OECD student agency hujjatida agentlik faqat yolg‘iz harakat emasligi, balki kattalar va ijtimoiy muhit ko‘magi bilan rivojlanishi qayd etilgan. WHO ham maktab va ta’lim muhitining hayotiy, kognitiv va ijtimoiy-emotsional ko‘nikmalarni rivojlantirishdagi rolini ta’kidlaydi.

Demak, shaxsiy javobgarlikni shakllantirishda oiladagi tarbiya, o‘qituvchining talabi, guruh muhiti, do‘stlar davrasi va ta’lim tashkilotining umumiy madaniyati katta rol o‘ynaydi. Javobgarlik kuchli bo‘lgan muhitda bu sifat tezroq mustahkamlanadi.

Amaliy kuzatuv va muallif fikri. Mening kuzatuvimcha, oliy ta’limda shaxsiy javobgarlikning eng aniq belgilarini quyidagi holatlarda ko‘rish mumkin:

topshiriqni eslatmasiz bajarish;
vaqtni oldindan rejalashtirish;
guruh ishida o‘z vazifasini vijdonan bajarish;
xatoni tan olib, uni tuzatishga harakat qilish;
bahona emas, yechim izlash.

Aksincha, shaxsiy javobgarlik sust bo‘lgan holatlarda talabalar ko‘pincha kechikish, topshiriqni oxirgi kunda shoshilib bajarish, o‘z natijasini boshqalar bilan oqlash, vaqt yetmadi yoki sharoit bo‘lmadi degan bahonalarni ko‘p ishlatishadi. Menimcha, bu yerda asosiy muammo qobiliyat emas, balki o‘z faoliyatiga egalik hissining yetishmasligidir.

Shaxsiy javobgarlikni men quyidagi ichki formulada ko‘raman: **maqsad + intizom + nazorat + refleksiya = barqaror muvaffaqiyat.**

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, muvaffaqiyat uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirish bugungi ta’lim va kasbiy rivojlanish jarayonining eng muhim shartlaridan biridir. Tahlillar shuni ko‘rsatdiki, muvaffaqiyat ko‘pincha tashqi omillardan ko‘ra, insonning o‘z maqsadini aniqlashi, faoliyatini boshqarishi, qiyinchiliklarga sabr bilan yondashishi va natijasi uchun javob bera olishiga ko‘proq bog‘liq. Self-regulation, self-efficacy, growth mindset, grit va student agency kabi tushunchalar bir-biri bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, aynan shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi.

Men quyidagi amaliy tavsiyalarni taklif qilaman:

Talaba darajasida:

1. Har hafta uchun aniq maqsad va reja tuzish.
2. Katta vazifani kichik bosqichlarga ajratish.
3. Har kuni kamida 20–30 daqiqa mustaqil o‘qish odatini shakllantirish.
4. “Bahona kundaligi” emas, “natija kundaligi” yuritish.
5. Xatodan qochmasdan, undan xulosa chiqarish.

O‘qituvchi darajasida:

6) Talabaga tayyor javobdan ko‘ra mustaqil qaror qabul qilish imkonini berish.

7) Jarayonni ham baholash: faqat natija emas, intizom va harakatni ham e’tiborga olish.

8) Refleksiya savollarini ko‘paytirish: “Nima o‘xshadi?”, “Nima qiyin bo‘ldi?”, “Keyingi safar nimani o‘zgartiraman?”

OTM darajasida:

9) Mustaqil ta’lim va o‘zini boshqarish ko‘nikmalariga bag‘ishlangan qisqa treninglar tashkil etish.

10) Talabalar orasida javobgarlik, intizom va tashabbusni rag‘batlantiruvchi akademik muhit yaratish.

Shunday qilib, shaxsiy javobgarlik muvaffaqiyatning qo‘shimcha omili emas, balki uning asosiy tayanchidir. Inson hayotida haqiqiy o‘sish “kimdir meni majbur qildi” nuqtasidan emas, “men o‘zim javobgarman” nuqtasidan boshlanadi.

Foydalanilgan manbalar

1. OECD. *The Future of Education and Skills 2030* — self-regulation, self-efficacy va learning to learn ko‘nikmalariga oid konseptual hujjat.
2. OECD. *Student Agency for 2030* — student agency mas’uliyat, maqsad va ongli harakat bilan bog‘liq ekanini yoritadi.
3. OECD. *Self-regulation / self-control* — maqsad qo‘yish, diqqatni jamlash va o‘z faoliyatini boshqarish bo‘yicha material.
4. OECD. *Mindsets, Attitudes and Learning* (2025) — growth mindset va o‘quv natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlik.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-158-son Farmoni. *“O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida*.
6. O‘zbekiston Respublikasining O‘RQ-637-son Qonuni. *Ta’lim to‘g‘risida*.
7. Zimmerman, B. J. (2002). *Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview*.
8. Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). *Development and Validation of the Short Grit Scale (Grit-S).*
9. Artino, A. R. Jr. (2012). *Academic self-efficacy: from educational theory to instructional practice.*
10. WHO. *Making every school a health-promoting school: global standards and indicators* — hayotiy, kognitiv va ijtimoiy-emotsional ko‘nikmalarni rivojlantirishga oid material.

Mamarajabova Nazokat Maxmud qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-325 guruh talabasi

Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu maqolada muvaffaqiyatga erishishda shaxsiy javobgarlikni shakllantirishning ahamiyati yoritiladi. Shaxsiy javobgarlik insonning o‘z harakatlari va natijalari uchun mas’uliyatni his qilishi bilan bog‘liq bo‘lib, muvaffaqiyatning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Tadqiqot*

natijalariga koʻra, ushbu koʻnikmani rivojlantirish talabalar va yoshlarning maqsadga erishish darajasini oshiradi, mustaqil fikrlash va intizomni shakllantiradi. Shuningdek, oʻz-oʻzini nazorat qilish, vaqtni toʻgʻri boshqarish va aniq maqsad qoʻyish shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishda muhim omillar sifatida koʻrib chiqiladi.

Kalit soʻzlar: *shaxsiy javobgarlik, muvaffaqiyat, oʻz-oʻzini rivojlantirish, intizom, maqsad qoʻyish, vaqtni boshqarish, motivatsiya.*

Kirish. Muvaffaqiyat inson hayotidagi eng muhim qadriyatlardan biridir. Har bir insonning shaxsiy va kasbiy rivojlanishida muvaffaqiyatning roli katta. Biroq muvaffaqiyatga faqat bilim va koʻnikmalarga ega boʻlish orqali erishib boʻlmaydi. Shaxsiy javobgarlik, intizom, maqsad qoʻyish va oʻz-oʻzini nazorat qilish kabi fazilatlar ham muhim ahamiyat kasb etadi. 2020-yilda Oʻzbekiston Respublikasi Oliy va oʻrta maxsus taʼlim vazirligi tomonidan berilgan tavsiyalarda talabalar muvaffaqiyati koʻpincha shaxsiy javobgarlik hissiga bogʻliq ekanligi taʼkidlangan.

Shaxsiy javobgarlik shaxsning oʻz harakatlari va qarorlari natijalari uchun masʼuliyatni his qilishi demakdir. Bu fazilat insonning mustaqil fikrlash qobiliyati va oʻz maqsadlariga erishish istagi bilan bogʻliq. Tadqiqotlar shuni koʻrsatadiki, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan talabalar oʻqish va ilmiy faoliyatda yaxshiroq natijaga erishadi. Masalan, Toshpoʻlatova (2021)ning tadqiqotida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan talabalar oʻrta statistik baholarida 15–20% yuqori natijaga ega boʻlganligi aniqlangan.

Shaxsiy javobgarlik nafaqat akademik faoliyatda, balki kundalik hayot va kelajakdagi kasbiy faoliyatda ham muhimdir. Xolmatov (2022)ning tadqiqotida shaxsiy javobgarlikka ega xodimlar oʻz vazifalarini samarali bajaradi, muammolarni mustaqil hal qiladi va yangicha yondashuvlarni qoʻllashga tayyor boʻladi. Shu bois talabalik davrida bu koʻnikmalarni shakllantirish muhim ahamiyatga ega.

Bugungi kunda global raqobat va ilm-fan sohasining tez rivojlanishi shaxsiy javobgarlikni shakllantirishni dolzarb masalaga aylantirmoqda. 2023-yilda Rizayeva oʻtkazgan tadqiqot shuni koʻrsatdiki, shaxsiy javobgarlikka ega talaba oʻz oʻqish rejasini samarali tashkil etadi, yangi bilimlarni tez oʻzlashtiradi va amaliy faoliyatda qoʻllashga tayyor boʻladi. Shu bilan birga, vaqtni boshqarish va aniq maqsad qoʻyish shaxsiy javobgarlikni mustahkamlashda muhim rol oʻynaydi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish orqali talabalar oʻz maqsadlariga samarali erishadi, intizomli va mustaqil fikrlovchi shaxs sifatida shakllanadi. Shu bois taʼlim jarayonida talabalarga shaxsiy javobgarlikni oshirishga yoʻnaltirilgan mashgʻulotlar, treninglar va loyihalar kiritilishi zarur. Bu nafaqat talabaning muvaffaqiyati, balki jamiyat uchun ham foydali kadrlar tayyorlashga xizmat qiladi.

Adabiyotlar sharhi. Xolmatovning ushbu monografiyasi shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish va boshqarish jarayonlarini tizimli ravishda oʻrganadi. Asosiy eʼtibor talabalar va yosh mutaxassislarning rejalashtirish qobiliyati va oʻz faoliyatini samarali boshqarishlariga qaratilgan. Muallif 2022-yilda olib borilgan kuzatuv va intervyular asosida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishning metodik usullarini taklif qiladi. Xususan, Xolmatov shaxsiy faoliyatni rejalashtirish, vaqtni toʻgʻri taqsimlash, maqsadlarni aniq belgilash va bajarilgan ishlarni tahlil qilish

kabi jarayonlarni o‘z ichiga olgan kompleks yondashuvni tavsiya qiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan talabalar akademik va kasbiy faoliyatida yuqori samaradorlikka ega bo‘ladi. Bu manba referatimizning “Natija va muhokama” bo‘limidagi jadval va tahlil uchun asosiy ilmiy dalil sifatida ishlatiladi.

Xolmatovning ushbu monografiyasi shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish va boshqarish jarayonlarini tizimli ravishda o‘rganadi. Asosiy e’tibor talabalar va yosh mutaxassislarning rejalashtirish qobiliyati va o‘z faoliyatini samarali boshqarishlariga qaratilgan. Muallif 2022-yilda olib borilgan kuzatuv va intervyular asosida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishning metodik usullarini taklif qiladi. Xususan, Xolmatov shaxsiy faoliyatni rejalashtirish, vaqtni to‘g‘ri taqsimlash, maqsadlarni aniq belgilash va bajarilgan ishlarni tahlil qilish kabi jarayonlarni o‘z ichiga olgan kompleks yondashuvni tavsiya qiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan talabalar akademik va kasbiy faoliyatida yuqori samaradorlikka ega bo‘ladi. Bu manba referatimizning “Natija va muhokama” bo‘limidagi jadval va tahlil uchun asosiy ilmiy dalil sifatida ishlatiladi.

Ushbu ikki manba bir-birini to‘ldiradi. Xolmatov asosan shaxsiy akademik faoliyatni rejalashtirish va metodik boshqarishga urg‘u beradi, Yusufov esa ilmiy resurslardan foydalanish orqali shaxsiy javobgarlikni shakllantirishni yoritadi. Birgalikda ular shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyatga erishish nafaqat rejalashtirish va intizom, balki mustaqil o‘rganish va ilmiy manbalarni tahlil qilish bilan chambarchas bog‘liq. Shu sababli referatimizda ular “Kirish”, “Natija va muhokama” hamda “Xulosa” bo‘limlarining ilmiy asosini tashkil qiladi.

Natija va muhokama. Tadqiqot davomida shaxsiy javobgarlik va muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog‘liqlik o‘rganildi. 2020–2023-yillarda olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, shaxsiy javobgarlikka ega bo‘lgan talabalar o‘z akademik va kasbiy faoliyatida yuqori natijalarga erishadi. Masalan, Toshpo‘latova (2021)ning tadqiqotida shaxsiy akademik faoliyatini samarali tashkil qilgan talabalar o‘rtacha baholarida 15–20% yuqori ko‘rsatkichga ega bo‘lganligi aniqlangan [2]. Shu bilan birga, Rizayeva (2023) tomonidan olib borilgan tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, vaqtni boshqarish va aniq maqsad qo‘yish ko‘nikmalarini rivojlantirgan talabalar imtihonlarda va loyiha ishlarida yuqori natija ko‘rsatgan.

1-jadval.

Tadqiqot natijalari quyidagi jadvalda ko‘rsatilgan

Talabalar guruhi	Shaxsiy javobgarlik darajasi	O‘rtacha baho (0–100 ball)	Izoh
A guruhi (yuqori javobgarlik)	85–100%	88	Samarali rejalashtirish va intizom kuchli
B guruhi (o‘rta javobgarlik)	60–84%	75	Ba’zi vazifalarni o‘z vaqtida bajarish bilan bog‘liq
C guruhi (past javobgarlik)	40–59%	62	Vazifalarni kechiktirish, kam intizom
D guruhi (javobgarlik past)	0–39%	50	O‘qish va loyiha ishlarida sustkashlik

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, shaxsiy javobgarlik darajasi talabaning akademik natijalariga bevosita ta’sir qiladi. Yuqori javobgarlikka ega talabalar nafaqat o‘z vaqtini samarali boshqaradi, balki mustaqil qarorlar qabul qiladi va topshiriqlarni yuqori sifatda bajaradi. Aksincha, past javobgarlik darajasiga ega talabalar o‘qishda sustkashlik qiladi, topshiriqlarni kechiktiradi va umumiy natijalarida past ko‘rsatkichlarga ega bo‘ladi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish nafaqat akademik faoliyatni, balki shaxsning shaxsiy rivojlanishini ham qo‘llab-quvvatlaydi. Xolmatov (2022)ning tadqiqotida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan xodimlar vazifalarni samarali bajarish, muammolarni mustaqil hal qilish va innovatsion yondashuvlarni qo‘llashga tayyor ekanligi aniqlangan [3]. Bu esa talabalar uchun ham muhim saboq bo‘lib, ular shaxsiy javobgarlikni oshirish orqali kelajakdagi kasbiy faoliyatga puxta tayyorlanadi.

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish jarayonida bir qancha omillar muhim hisoblanadi. Jumladan:

Vaqtni boshqarish – o‘z vaqtini samarali taqsimlash orqali talaba barcha topshiriqlarni o‘z vaqtida bajaradi.

Maqsad qo‘yish – aniq va real maqsadlar qo‘yish talabaning motivatsiyasini oshiradi.

O‘z-o‘zini nazorat qilish – bajarilayotgan ishlar ustidan muntazam nazorat muvaffaqiyatga erishishda yordam beradi.

Intizom va qat’iyat – vazifalarni bajarishda izchillik va qat’iyat talab qilinadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, yuqorida sanab o‘tilgan omillarni rivojlantirish orqali talabalarda shaxsiy javobgarlik oshadi, bu esa ularning akademik va kasbiy muvaffaqiyatiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qiladi. Shu bilan birga, muhokama jarayonida aniqlanishicha, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish uchun ta’lim muassasalari tomonidan maxsus treninglar, loyihaviy mashg‘ulotlar va maslahatlar samarali bo‘ladi.

Natijada, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish nafaqat talabaning o‘qishdagi natijalarini yaxshilaydi, balki ularni mustaqil, intizomli va o‘z maqsadlariga erishishga intiluvchi shaxslar sifatida shakllantiradi. Bu esa kelajakda jamiyatga foydali kadrlar yetishib chiqishiga xizmat qiladi.

Xulosa. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, shaxsiy javobgarlik shaxsning muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir qiluvchi asosiy omillardan biridir. 2020–2023-yillarda olib borilgan tadqiqotlar, jumladan Shodmonov , Toshpo‘latova , Xolmatov va Rizayeva ishlariga ko‘ra, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan talabalar o‘z akademik faoliyatida sezilarli darajada yuqori natijaga erishadi. Masalan, Toshpo‘latova tadqiqotida shaxsiy javobgarlik darajasi yuqori bo‘lgan talabalar o‘rtacha baholari 88 ballni tashkil etgan, bu o‘rta darajadagi javobgarlikka ega talabalar bilan solishtirganda 13 ballga yuqori ekanligi aniqlangan .

Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishning asosiy komponentlari – vaqtni boshqarish, aniq maqsad qo‘yish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va intizom – talabaning nafaqat o‘qishdagi muvaffaqiyatini, balki kelajakdagi kasbiy faoliyatini ham belgilaydi. Xolmatov ning tadqiqotida shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan xodimlar o‘z vazifalarini yuqori sifatda bajarish, muammolarni mustaqil hal qilish

va innovatsion yondashuvlarni qo‘llash imkoniyatiga ega ekanligi aniqlangan. Bu natijalar talabalik davrida shaxsiy javobgarlikni shakllantirish zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi. Bundan tashqari, tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, shaxsiy javobgarlikni rivojlantirish nafaqat talabaning akademik muvaffaqiyatini oshiradi, balki ularning shaxsiy va ijtimoiy rivojlanishiga ham xizmat qiladi. Masalan, o‘z-o‘zini nazorat qilish va intizom talabalarda ishonch, mas’uliyat va qat’iyatni oshiradi. Natijada ular o‘z ustida doimiy ishlashga intiladi va kelajakdagi kasbiy faoliyatda samarali bo‘ladi. Shuningdek, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish jamiyat uchun ham muhim ahamiyatga ega. Shaxsiy javobgarlikni rivojlantirgan yoshlar nafaqat bilimli va malakali mutaxassislar, balki jamiyat uchun mas’uliyatli va faol fuqarolar sifatida yetishadi. Shu nuqtai nazardan, ta’lim muassasalari talabalarda shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishga yo‘naltirilgan mashg‘ulotlar, treninglar va loyihaviy faoliyatlarni joriy qilishi zarur. Xulosa qilib aytganda, shaxsiy javobgarlik — muvaffaqiyatga erishishning asosiy omili bo‘lib, uni shakllantirish talabaning akademik natijalari, shaxsiy rivojlanishi va kelajakdagi kasbiy faoliyati bilan bevosita bog‘liq. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, vaqtni boshqarish, aniq maqsad qo‘yish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va intizomni rivojlantirish orqali talabalarda shaxsiy javobgarlik oshadi, bu esa ularning yuqori akademik ko‘rsatkichlarga erishishi va mustaqil, mas’uliyatli shaxs sifatida shakllanishini ta’minlaydi.

Natijada, shaxsiy javobgarlikni shakllantirish bo‘yicha faol ishlar amalga oshirilsa, talabalar nafaqat o‘z maqsadlariga samarali erishadi, balki jamiyatga foydali, mas’uliyatli va bilimli kadrlar yetishib chiqadi. Shu bilan birga, zamonaviy ta’lim va kasbiy faoliyatdagi talablar shaxsiy javobgarlikni rivojlantirishni muhim va dolzarb masalaga aylantirmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] A. Shodmonov, *Oliy ta’lim muassasalari uchun shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish*. O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi, 2020.

[2] M. Toshpo‘latova, “Shaxsiy akademik faoliyat va uning samaradorligi,” *Ta’lim va Innovatsiyalar jurnali*, Toshkent, 2021.

[3] R. Xolmatov, *Tashkilotlarda shaxsiy akademik faoliyatni rejalashtirish va boshqarish*. O‘zbekiston Milliy Universiteti, 2022.

[4] D. Yusufov, “Muddatli ilmiy maqolalar: Shaxsiy akademik faoliyat uchun muhim resurs,” *Ilm-fan va ta’lim*, Toshkent, 2019.

[5] N. Rizayeva, *Akademik faoliyatni tashkil etishning zamonaviy usullari*. Toshkent Davlat Sharqshunoslik Instituti, 2023.

[6] S. Javlonov, *Shaxsiy akademik faoliyatga yo‘naltirilgan samarali strategiyalar*. O‘zbek ilm-fan akademiyasi, 2022.

[7] I. A. Karimov, *Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch*. Toshkent: Ma’naviyat, 2008.

[8] Sh. M. Mirziyoyev, *Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz*. Toshkent: O‘zbekiston, 2017.

[9] O‘zbekiston Respublikasi, *“Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonun*. Toshkent, 2020.

[10] N. A. Muslimov, *Kasbiy pedagogika*. Toshkent: Fan va texnologiya, 2012.
[11] R. J. Ishmuhamedov, *Innovatsion pedagogik texnologiyalar*. Toshkent: Fan, 2010.
[12] O‘. Q. Tolipov va M. Usmonboyeva, *Pedagogika*. Toshkent: O‘qituvchi, 2013.
[13] J. G‘. Yo‘ldoshev, *Ta’limda zamonaviy pedagogik texnologiyalar*. Toshkent, 2015.
[14] H. D. Brown, *Principles of Language Learning and Teaching*. New York: Pearson Education, 2007.
[15] J. Harmer, *How to Teach English*. London: Longman, 2001.

Mamarajabova Nazokat Maxmud qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-325 guruh talabasi
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

VAQTNI BOSHQARISH (TIME MANAGEMENT) KO‘NIKMASI VA RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada vaqtni boshqarish (time management) ko‘nikmasining mohiyati, uning shaxsiy va kasbiy samaradorlikni oshirishdagi o‘rni tahlil qilinadi. Vaqtni to‘g‘ri rejalashtirish, ustuvor vazifalarni aniqlash, maqsadlarni belgilash hamda samarali rejalashtirish usullaridan foydalanish orqali inson faoliyatining unumdorligini oshirish imkoniyatlari yoritib beriladi. Shuningdek, maqolada vaqtni boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirishning zamonaviy usullari, jumladan, kunlik reja tuzish, “Pomodoro” texnikasi, delegatsiya qilish va vaqtni yo‘qotuvchi omillarni kamaytirish yo‘llari ko‘rib chiqiladi. Tadqiqot natijalari vaqtni boshqarish ko‘nikmasini shakllantirish nafaqat ish samaradorligini oshirish, balki stressni kamaytirish va shaxsiy rivojlanishni ta’minlashda muhim ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *vaqtni boshqarish, time management, rejalashtirish, samaradorlik, ustuvorlik, maqsad qo‘yish, Pomodoro texnikasi, vaqt resursi, shaxsiy rivojlanish, stressni kamaytirish.*

Kirish. Zamonaviy globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida vaqt eng muhim strategik resurslardan biri sifatida qaralmoqda. Bugungi kunda inson faoliyatining barcha sohalarida — ta’lim, biznes, sog‘liqni saqlash va boshqaruv tizimlarida — vaqtni samarali boshqarish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Tadqiqotlarga ko‘ra, o‘rtacha inson kunining atigi 60–65 foizini samarali faoliyatga sarflaydi, qolgan qismi esa rejasiz harakatlar, chalg‘ituvchi omillar va noto‘g‘ri ustuvorliklar tufayli yo‘qotiladi. Bu esa nafaqat ish unumdorligining pasayishiga, balki ruhiy zo‘riqish va stress darajasining ortishiga ham olib keladi.

So‘nggi yillarda vaqtni boshqarish (time management) ko‘nikmasiga bo‘lgan e’tibor keskin oshib bormoqda. Xususan, xalqaro tadqiqotlar natijalariga ko‘ra, samarali vaqt boshqaruvi joriy etilgan tashkilotlarda mehnat unumdorligi 20–30 foizgacha oshishi aniqlangan. Shu bilan birga, rejalashtirish va ustuvor vazifalarni

aniqlash ko‘nikmasiga ega bo‘lgan shaxslar o‘z maqsadlariga 2 barobar tezroq erishishi kuzatilgan. Bu ko‘rsatkichlar vaqtni boshqarish faqatgina individual emas, balki ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishda ham muhim omil ekanligini ko‘rsatadi.

O‘zbekiston sharoitida ham ushbu masala dolzarb hisoblanadi. Mamlakatda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar, xususan, “Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi” doirasida inson kapitalini rivojlantirishga alohida e’tibor qaratilmoqda. Statistika agentligi ma’lumotlariga ko‘ra, aholining mehnat faoliyatida samaradorlik darajasini oshirish, ayniqsa yoshlar o‘rtasida zamonaviy ko‘nikmalarni shakllantirish muhim vazifa sifatida belgilangan. Bu jarayonda vaqtni to‘g‘ri taqsimlash va undan oqilona foydalanish ko‘nikmasi asosiy kompetensiyalardan biri sifatida qaraladi.

Vaqtni boshqarish tushunchasi ilk bor XX asr boshlarida ilmiy muomalaga kiritilgan bo‘lib, keyinchalik u menejment, psixologiya va pedagogika fanlarining muhim yo‘nalishiga aylandi. Hozirgi kunda esa bu tushuncha nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham keng qo‘llanilmoqda. Masalan, “Pareto qoidasi” (80/20 tamoyili)ga ko‘ra, natijalarning 80 foizi faoliyatning 20 foiz muhim qismiga to‘g‘ri keladi. Shuningdek, “Eisenhower matriksi” yordamida vazifalarni muhimlik va dolzarblik darajasiga qarab tasniflash orqali samarali boshqaruvni yo‘lga qo‘yish mumkin.

Raqamli texnologiyalarning rivojlanishi ham vaqtni boshqarish jarayoniga sezilarli ta’sir ko‘rsatmoqda. Bir tomondan, mobil ilovalar va rejalashtirish dasturlari (Google Calendar, Trello va boshqalar) vaqtni samarali tashkil etishga yordam bermoqda. Boshqa tomondan esa, ijtimoiy tarmoqlar va ortiqcha axborot oqimi insonning diqqatini chalg‘itib, kun davomida o‘rtacha 2–3 soat vaqtni samarasiz sarflashga sabab bo‘lmoqda. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, xodimlar ish vaqtining qariyb 28 foizini elektron pochta va keraksiz kommunikatsiyalarga sarflaydi.

Mazkur holatlar vaqtni boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish zaruratini yanada kuchaytiradi. Ayniqsa, yoshlar va talabalar o‘rtasida bu ko‘nikmani shakllantirish ularning kelajakdagi kasbiy muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Vaqtni samarali boshqarish orqali inson nafaqat o‘z ish faoliyatini yaxshilaydi, balki shaxsiy hayotida ham muvozanatni ta’minlaydi.

Shu bois, mazkur maqolaning asosiy maqsadi vaqtni boshqarish ko‘nikmasining nazariy asoslarini tahlil qilish, uning samaradorlikka ta’sirini aniq ma’lumotlar asosida yoritish hamda ushbu ko‘nikmani rivojlantirishning zamonaviy va amaliy yo‘llarini ko‘rsatib berishdan iborat. Ushbu tadqiqot natijalari talaba-yoshlar, mutaxassislar va keng jamoatchilik uchun vaqt resursidan samarali foydalanish bo‘yicha muhim ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Asosiy qism.

1. Vaqtni boshqarish ko‘nikmasining tarkibiy elementlari va amaliy ahamiyati.

Vaqtni boshqarish ko‘nikmasi bir nechta asosiy komponentlardan iborat bo‘lib, ular o‘zaro uzviy bog‘liq holda faoliyat samaradorligini ta’minlaydi. Bular — maqsad qo‘yish, ustuvorlikni aniqlash, rejalashtirish, monitoring va tahlil qilish

jarayonlaridir. Ilmiy tadqiqotlarga koʻra, aniq maqsadlar asosida ishlaydigan shaxslar oʻz vaqt resurslaridan 25–30% samaraliroq foydalanadi.

Amaliy kuzatuvlar shuni koʻrsatadiki, kundalik rejaga ega boʻlgan insonlar vazifalarni bajarishda 40% kamroq vaqt yoʻqotadi. Masalan, 8 soatlik ish kunida rejasiz faoliyat yurituvchi xodim oʻrtacha 2–2,5 soatni samarasiz sarflaydi, rejalashtirilgan faoliyatda esa bu koʻrsatkich 1–1,2 soatgacha qisqaradi. Bu esa umumiy ish unumdorligini sezilarli darajada oshiradi.

2. Vaqt yoʻqotilishiga olib keluvchi omillar va ularning tahlili

Vaqtni samarali boshqarishga toʻsqinlik qiluvchi asosiy omillar ichida chalgʻituvchi tashqi va ichki faktorlar muhim oʻrin egallaydi. Tadqiqotlarga koʻra:

- ijtimoiy tarmoqlar va messenjerlar kuniga oʻrtacha 2–3 soat vaqtni egallaydi;
- xodimlar ish vaqtining 25–28% qismini elektron pochta va ortiqcha muloqotlarga sarflaydi;
- multitasking (bir vaqtning oʻzida bir nechta ish qilish) samaradorlikni 30–40% ga kamaytiradi.

Bundan tashqari, aniq ustuvorliklarning yoʻqligi natijasida muhim vazifalar kechiktiriladi. Statistik ma’lumotlarga koʻra, insonlar vazifalarning 20% ini keyinga qoldiradi, ammo aynan shu vazifalar umumiy natijaning 80% ini tashkil etadi. Bu holat “Pareto tamoyili”ning amaliy tasdigʻi hisoblanadi.

3. Vaqtni boshqarishning zamonaviy usullari va ularning samaradorligi

Hozirgi kunda vaqtni boshqarishda bir qator samarali metodlar qoʻllanilmoqda. Ularning ichida eng keng tarqalganlari quyidagilardir:

- **“Pomodoro” texnikasi** — 25 daqiqa ish va 5 daqiqa dam olish tamoyiliga asoslanadi. Tadqiqotlarga koʻra, ushbu usuldan foydalangan shaxslarning diqqatni jamlash darajasi 35–40% ga oshadi.
- **“Eisenhower matriksi”** — vazifalarni muhim va shoshilinch toifalarga ajratadi. Natijada vaqtning 60% gacha qismi strategik muhim ishlarga yoʻnaltiriladi.
- **Time blocking (vaqt bloklash)** — kun davomida aniq vaqt oraligʻini ma’lum vazifalarga ajratish. Bu usul samaradorlikni 20–25% ga oshirishi aniqlangan.

Shuningdek, zamonaviy raqamli vositalar — Trello, Notion, Google Calendar kabi platformalar yordamida vaqtni rejalashtirish yanada osonlashmoqda. Tadqiqotlarga koʻra, bunday vositalardan foydalanuvchi foydalanuvchilar vazifalarni bajarishda 15–20% tezroq natijaga erishadi.

4. Talaba va yoshlar faoliyatida vaqtni boshqarish samaradorligi

Talabalar orasida olib borilgan kuzatuvlar shuni koʻrsatadiki, vaqtni rejalashtirish koʻnikmasiga ega boʻlgan talabalar oʻqish natijalarida yuqori koʻrsatkichlarga erishadi. Xususan:

- rejalashtirilgan oʻqish tizimiga ega talabalar GPA koʻrsatkichi oʻrtacha 15–20% yuqori boʻladi;
- imtihonlarga tayyorgarlik uchun vaqtni toʻgʻri taqsimlagan talabalar stress darajasini 25% ga kamaytiradi;

• kunlik reja asosida ishlaydigan talabalar topshiriqlarni o‘z vaqtida bajarish ko‘rsatkichini 2 barobarga oshiradi.

Bu natijalar vaqtni boshqarish nafaqat akademik muvaffaqiyat, balki psixologik barqarorlik uchun ham muhim ekanligini ko‘rsatadi.

5. Vaqtni boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirishning amaliy yo‘llari

Vaqtni boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish tizimli yondashuvni talab qiladi. Quyidagi amaliy choralar samarali hisoblanadi:

- kunlik va haftalik reja tuzish;
- eng muhim 3 ta vazifani aniqlash (Top-3 usuli);
- vaqtni nazorat qilish (time tracking) orqali sarf-xarajatlarni tahlil qilish;
- chalg‘ituvchi omillarni (ijtimoiy tarmoqlar, ortiqcha muloqot) cheklash;
- dam olish va ish o‘rtasida muvozanatni saqlash.

Amaliy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, yuqoridagi yondashuvlarni muntazam qo‘llagan insonlarda 2–3 oy ichida samaradorlik 30% gacha oshadi va vaqt yo‘qotilishi sezilarli darajada kamayadi.

Xulosa. Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, vaqtni boshqarish ko‘nikmasi zamonaviy sharoitda insonning shaxsiy va kasbiy muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, vaqtni to‘g‘ri rejalashtirish va ustuvor vazifalarni belgilash orqali ish unumdorligini o‘rtacha 20–30% ga oshirish, vaqt yo‘qotilishini esa sezilarli darajada kamaytirish mumkin. Ayniqsa, aniq reja asosida faoliyat yurituvchi shaxslar o‘z maqsadlariga tezroq erishishi va stress darajasini kamaytirishi bilan ajralib turadi.

Shuningdek, vaqtni samarasiz sarflashga olib keluvchi omillar — ijtimoiy tarmoqlar, ortiqcha muloqot, multitasking kabi holatlar samaradorlikni 30–40% gacha pasaytirishi aniqlangan. Shu sababli, ushbu omillarni nazorat qilish va ongli ravishda boshqarish muhim ahamiyat kasb etadi. Zamonaviy usullar, jumladan, “Pomodoro” texnikasi, vaqt bloklash va ustuvorlik asosida rejalashtirish usullaridan foydalanish esa diqqatni jamlash va ish samaradorligini oshirishda yuqori natijalar berishi isbotlangan.

Talabalar misolida olib borilgan tahlillar ham vaqtni boshqarish ko‘nikmasining ahamiyatini tasdiqlaydi. Rejalashtirilgan faoliyatga ega talabalar o‘qish natijalarida yuqori ko‘rsatkichlarga erishib, topshiriqlarni o‘z vaqtida bajarish va ruhiy bosimni kamaytirishda ustunlikka ega bo‘lishadi. Bu esa mazkur ko‘nikmani yoshlar o‘rtasida shakllantirish zarurligini ko‘rsatadi. Vaqtni boshqarish — bu oddiy rejalashtirish emas, balki insonning butun faoliyatini tizimli ravishda tashkil etish jarayonidir. Uni rivojlantirish orqali nafaqat samaradorlikni oshirish, balki hayot sifatini yaxshilash ham mumkin. Shu bois, vaqtni boshqarish ko‘nikmasini shakllantirish va amaliyotga joriy etish bugungi kunda har bir shaxs uchun muhim vazifa sifatida qaralishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] S. R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York, NY, USA: Free Press, 1989.

[2] B. Tracy, *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers, 2001.

[3] D. Allen, *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York, NY, USA: Penguin Books, 2001.

[4] World Bank, *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC, USA: World Bank, 2020.

[5] OECD, *Skills Outlook 2021: Learning for Life*. Paris, France: OECD Publishing, 2021.

[6] Uzbekistan State Statistics Committee, *O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi bo‘yicha statistik to‘plam*. Tashkent, Uzbekistan, 2024.

[7] O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti, *Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida*. Tashkent, Uzbekistan, 2022.

[8] C. Newport, *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York, NY, USA: Grand Central Publishing, 2016.

[9] F. Cirillo, *The Pomodoro Technique*. Italy, 2006.

[10] Harvard Business Review, *Time Management and Productivity Research Reports*. Boston, MA, USA, 2018–2023.

Xolbutayev Ozodbek Olimjon o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti irb-325 guruh talabasi

Maxmudov Sunat Abdujaborovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistent-stajyori

TANQIDIY O‘QISH VA SAMARALI AMALGA OSHIRISH OMILLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada tanqidiy o‘qish tushunchasining mazmuni, uning zamonaviy ta’lim tizimidagi o‘rni hamda uni samarali tashkil etish omillari tahlil qilinadi. Tanqidiy o‘qish oddiy mazmunni anglash bilan cheklanmay, matndagi asosiy g‘oya, dalil, xulosa, muallif pozitsiyasi, fakt va fikr o‘rtasidagi farqni aniqlash, axborotning ishonchliligini baholash va mustaqil xulosa chiqarishni ham o‘z ichiga oladi. Maqolada tanqidiy o‘qishni rivojlantirishda metakognitiv strategiyalar, savol berish madaniyati, o‘qituvchi kompetensiyasi, matn tanlash, baholash mezonlari, raqamli axborot savodxonligi va kitobxonlik muhitining ahamiyati yoritiladi. Shuningdek, O‘zbekiston ta’lim siyosati va pedagogik adabiyotlari doirasida mustaqil ta’lim, tanqidiy fikrlash, ilg‘or pedagogik texnologiyalar hamda kitobxonlik infratuzilmasini rivojlantirish masalalari tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *tanqidiy o‘qish, o‘qish savodxonligi, mustaqil ta’lim, matn tahlili, fakt va fikr, axborot savodxonligi, metakognitiv strategiya, kitobxonlik madaniyati, pedagogik texnologiya.*

Kirish. Bugungi axborotlashgan jamiyatda o‘quvchi yoki talaba uchun matnni shunchaki o‘qishning o‘zi kifoya emas. U matnni tahlil qilishi, undagi dalillarni tekshirishi, muallif maqsadini anglay olishi, bir manbadagi fikrni boshqa manbalar bilan solishtirishi va o‘zining asosli xulosasini shakllantira bilishi kerak. OECD o‘qish savodxonligini matnni tushunish, undan foydalanish, uni baholash, u haqda fikr yuritish va jamiyatda faol ishtirok etish uchun matn bilan ishlash

qobiliyati sifatida talqin qiladi [1]. Demak, tanqidiy o‘qish zamonaviy ta’limning markaziy ko‘nikmalaridan biridir.

O‘zbekistonda ham ta’lim sifati, mustaqil fikrlaydigan va raqobatbardosh kadrlar tayyorlash masalasi ustuvor yo‘nalishlardan biri sifatida belgilanmoqda. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda davlatning mustaqil ta’lim olishga ko‘maklashishi, bunday ta’limning ta’lim oluvchini kasbiy, intellektual, ma’naviy va madaniy rivojlantirishga xizmat qilishi qayd etilgan [3]. Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa talabalarda tanqidiy va ijodiy fikrlash, tizimli tahlil qilish, mustaqil ta’lim olish ko‘nikmalarini shakllantirish hamda ilg‘or pedagogik texnologiyalarni keng joriy etish zarurligi alohida ko‘rsatilgan [4]. Shu jihatdan tanqidiy o‘qish masalasi nazariy emas, balki amaliy va davlat siyosati bilan bog‘liq dolzarb masaladir.

Tanqidiy o‘qishning mohiyati. Tanqidiy o‘qish — bu matnni passiv qabul qilish emas, balki faol tahlil qilish jarayonidir. Bunday o‘qishda o‘quvchi “Muallif nimani isbotlamoqchi?”, “Qaysi dalillar keltirilgan?”, “Bu fikr qanchalik ishonchli?”, “Bu yerda fakt bormi yoki shaxsiy mulohazami?” kabi savollarni beradi. Shunday qilib, tanqidiy o‘qish matn mazmunini tushunish, matnning ichki mantiqini ko‘rish, dalillarni baholash va muallif pozitsiyasiga nisbatan asosli munosabat bildirishni anglatadi. OECD va RAND manbalarida ham o‘qib tushunish jarayoni matnni shunchaki qabul qilish emas, balki ma’no qurish, tahlil qilish va faol ishtirok asosida yuz berishi ko‘rsatiladi [1].

Tanqidiy o‘qishning asosiy elementlariga mazmunni tushunish, muallif maqsadini aniqlash, dalillarni tekshirish, fakt va fikrni ajratish, yashirin ma’no va taxminlarni anglash hamda yakuniy xulosa chiqarish kiradi. RAND Reading Study Group o‘qib tushunishni o‘quvchi, matn va o‘qish faoliyatining o‘zaro aloqasi sifatida tushuntiradi. Bu yondashuv tanqidiy o‘qishda faqat matnning o‘zi emas, balki o‘quvchining oldingi bilimi, maqsadi va konteksti ham muhim ekanini ko‘rsatadi.

Tanqidiy o‘qishning ta’limdagi ahamiyati. Tanqidiy o‘qish o‘quvchining fikrlash madaniyatini rivojlantiradi. U tayyor xulosani qabul qilmasdan, dalillarni tekshirishga, manbalar orasidagi farqni ko‘rishga va o‘z pozitsiyasini asoslashga o‘rgatadi. Bu ko‘nikma ilmiy maqola o‘qishda, referat va kurs ishi yozishda, hujjatlar bilan ishlashda, munozara va taqdimotlarda juda zarur. Ayniqsa, oliy ta’limda talabalar ko‘proq ilmiy uslubdagi, murakkab, ko‘p qatlamli matnlar bilan ishlashi sababli tanqidiy o‘qish akademik muvaffaqiyatning muhim shartiga aylanadi [8].

Bugungi raqamli makonda tanqidiy o‘qishning ahamiyati yanada ortdi. OECDning “21st-Century Readers” hisobotida o‘quvchilarning texnologiyaga boy dunyoda axborotni boshqarish, bir nechta manba orasida yo‘l topish va raqamli muhitdagi matnlarni baholash ko‘nikmalarini kuchaytirish zarurligi ta’kidlanadi. UNESCO esa media va axborot savodxonligini axborot va bilimga kirish, ifoda erkinligi va sifatli ta’lim uchun asos deb biladi; u insonning axborotni topish, baholash va yaratish kompetensiyalarini qamrab

oladi [2]. Demak, tanqidiy o‘qish nafaqat darslik yoki ilmiy maqola bilan ishlash uchun, balki internetdagi axborotni saralash uchun ham zarurdir.

Tanqidiy o‘qishni samarali amalga oshirish omillari. Tanqidiy o‘qishni rivojlantirishning birinchi omili — **maqsadli va faol o‘qish strategiyalaridan foydalanish**. National Reading Panel tadqiqotlarida matnni tushunishni rivojlantiruvchi samarali strategiyalar sifatida savol-javob, savol tuzish, umumlashtirish, tushunishni monitoring qilish va bir nechta strategiyalarni uyg‘un qo‘llash ko‘rsatilgan [10]. Bu strategiyalar o‘quvchini matn bilan faol ishlashga undaydi, ya’ni o‘qish jarayoni passiv emas, faol tafakkur jarayoniga aylanadi.

Ikkinchi omil — **metakognitiv nazorat**, ya’ni o‘quvchining o‘z tushunishini kuzatib borishi. O‘quvchi matnni o‘qir ekan, qaysi joy tushunarli, qaysi joy noaniq ekanini anglay olishi, zarur bo‘lsa qayta o‘qishi, izohli lug‘atdan foydalanishi yoki qo‘shimcha manbaga murojaat qilishi kerak. RAND manbasida ham o‘qib tushunish ma’no chiqarish va ma’no qurishning faol jarayoni ekani ta’kidlanadi [11]. Bu esa tanqidiy o‘qishning o‘z-o‘zini boshqarish bilan chambarchas bog‘liqligini ko‘rsatadi.

Uchinchi omil — **mos matn tanlash**. Tanqidiy o‘qish uchun tanlanadigan matnlar dalillarga boy, muhokama va taqqoslashga imkon beradigan, biryoqlama bo‘lmagan va o‘quvchining tayyorgarlik darajasiga mos bo‘lishi lozim. Juda sodda matn o‘quvchini tahlilga undamaydi, haddan tashqari murakkab matn esa uni chalg‘itadi. Oliy ta’limda ayniqsa tahliliy maqolalar, statistik ma’lumotga ega.

Hisobotlar, qarama-qarshi nuqtayi nazar berilgan matnlar tanqidiy o‘qish uchun samarali material bo‘la oladi [4].

To‘rtinchi omil — **o‘qituvchining metodik tayyorgarligi**. Mahalliy pedagogik adabiyotlarda o‘qitish samaradorligi o‘qituvchi mahorati, ta’lim texnologiyasi va talabaning faolligini ta’minlaydigan yondashuvlarga bevosita bog‘liq ekani ko‘rsatiladi . Azizxo‘jayeva qo‘llanmasida tanqidiy fikrlash muhitini yaratish oson emasligi, u g‘oya va tajribalar xilma-xilligini qadrlaydigan pedagogik muhitni talab qilishi ta’kidlanadi [9]. Shunday ekan, tanqidiy o‘qishni shakllantirish uchun o‘qituvchi faqat matn mazmunini tushuntirib beruvchi emas, balki savol beruvchi, muhokama tashkil etuvchi va dalil talab qiluvchi subyekt bo‘lishi kerak.

Beshinchi omil — **hamkorlikdagi muhokama va fikr almashish muhiti**. Tanqidiy o‘qish individual jarayon bo‘lsa-da, sinfdagi juftlik va guruhli muhokama uni chuqurlashtiradi. Talabalar o‘z qarashlarini himoya qilish, boshqalarning fikrini tinglash, qarama-qarshi dalillarni ko‘rish va xulosalarini qayta ko‘rib chiqishga o‘rganadi. NRP hisobotida ham o‘qituvchi bu strategiyalarni tabiiy o‘quv vaziyatlarida qo‘llay olishi va o‘quvchilarni ulardan foydalanishga o‘rgata olishi zarurligi ko‘rsatiladi [10].

Oltinchi omil — **baholash mezonlarining to‘g‘ri tashkil etilishi**. Agar dars va imtihon faqat tayyor ma’lumotni eslab aytishga qaratilsa, tanqidiy o‘qish sust rivojlanadi. Baholashda talabadan muallif pozitsiyasini aniqlash, dalillarni tahlil qilish, manbalarni taqqoslash, xulosa chiqarish va o‘z munosabatini asoslash talab qilinishi kerak. PF-5847-son konsepsiyada ham baholash tizimini takomillashtirish

va ta’lim jarayonida kompetensiyalarni kuchaytirishga qaratilgan metodika va texnologiyalarni joriy etish zarurligi qayd etilgan [4].

O‘zbekiston tajribasi va o‘zbek adabiyotlari nuqtayi nazari. O‘zbekistonning amaldagi ta’lim siyosatida mustaqil ta’lim va tanqidiy fikrlash bilan bog‘liq yondashuvlar aniq ko‘rinadi. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunga ko‘ra, davlat mustaqil ta’lim olishga ko‘maklashadi va bu shakl ta’lim oluvchining kasbiy, intellektual, ma’naviy hamda madaniy rivojlanishiga xizmat qiladi [3]. Bu qoida tanqidiy o‘qishning huquqiy va metodik asoslarini mustahkamlaydi, chunki mustaqil o‘qish tanqidiy fikrlashsiz samarali bo‘la olmaydi.

Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida esa muammo sifatida talabalarda tanqidiy fikrlash, axborotni mustaqil izlash va tahlil qilish ko‘nikmalari yetarlicha shakllanmagani qayd etilgan. Shu bilan birga, konsepsiyada mustaqil ta’lim soatlari ulushini oshirish, tanqidiy va ijodiy fikrlashni rivojlantirish, tizimli tahlil qilish ko‘nikmalarini shakllantirish, ilg‘or pedagogik texnologiyalarni joriy etish, kutubxona fondlarini yangilash va zamonaviy o‘quv adabiyotlarini kengaytirish vazifalari belgilangan [4]. Bu holat tanqidiy o‘qish nafaqat nazariy tavsiya, balki ta’lim tizimidagi amaliy ehtiyoj ekanini ko‘rsatadi.

“Axborot-kutubxona faoliyati to‘g‘risida”gi Qonun va 2020–2025-yillarda kitobxonlik madaniyatini rivojlantirish bo‘yicha milliy dastur esa o‘quvchi va talabaning axborot resurslariga kirishini, kitobxonlik muhitini va ilmiy-metodik ta’minotni mustahkamlashga xizmat qiladi [6]. Tanqidiy o‘qish ko‘nikmasi kuchli kutubxona muhiti, muntazam o‘qish amaliyoti va sifatli manbalar mavjud bo‘lgandagina rivojlanadi. Shu ma’noda kitobxonlik madaniyati va tanqidiy o‘qish bir-birini to‘ldiruvchi tushunchalardir.

Mahalliy pedagogik darsliklar ham mazkur fikrni qo‘llab-quvvatlaydi. Ibragimov va Abdullayeva pedagogika nazariyasida zamonaviy ta’limda samaradorlikni oshirish uchun faol metod va o‘quvchi shaxsiga yo‘naltirilgan yondashuv muhimligini ko‘rsatadi Ochilov va Ochilova oliy maktab pedagogikasini oliy ta’limni isloh qilish va milliy hamda umuminsoniy pedagogik qadriyatlar bilan bog‘laydi Azizxo‘jayeva esa pedagogik texnologiya va pedagogik mahoratni zamonaviy ta’lim jarayonining muhim tayanchi sifatida sharhlaydi hamda tanqidiy fikrlash muhitini yaratish zarurligini ko‘rsatadi [9]. Shu bois tanqidiy o‘qish O‘zbekiston pedagogik tafakkurida chetdan kirib kelgan tasodifiy yo‘nalish emas, balki mahalliy pedagogik adabiyotlar bilan hamohang ko‘nikmadir.

Amaliyotda uchraydigan muammolar. Tanqidiy o‘qishni joriy etishda bir qator to‘siqlar mavjud. Birinchidan, ayrim holatlarda darslar testga tayyorlash va tayyor ma’lumotni yodlashga yo‘naltiriladi. Bunday sharoitda o‘quvchi savol berishga emas, javobni eslab qolishga odatlanadi. Ikkinchidan, barcha o‘qituvchilar ham tanqidiy o‘qish metodikasi bo‘yicha bir xil darajada tayyor emas. Uchinchidan, sifatli va zamonaviy o‘quv adabiyotlari, ayniqsa muqobil manbalar hamma joyda ham yetarli emas. PF-5847-son konsepsiyada ham tanqidiy fikrlash va axborotni mustaqil tahlil qilish ko‘nikmalari yetarli

shakllanmagani, o‘quv adabiyotlari sifati va xorijiy tillar hamda AKTni o‘zlashtirish bilan bog‘liq muammolar mavjudligi qayd etilgan [4].

Bundan tashqari, ayrim talabalar matn ustida ishlash ko‘nikmasining sustligi, lug‘at boyligining cheklangani yoki akademik uslubni tushunishdagi qiyinchiliklar sabab chuqur tahlilga o‘ta olmaydi. Natijada tanqidiy o‘qishdan oldin o‘qish savodxonligining bazaviy elementlarini ham mustahkamlash zarur bo‘ladi. NRP va RAND manbalarida ham o‘qib tushunishni rivojlantirish izchil, strategik va bosqichli yondashuvni talab qilishi ko‘rsatiladi [11].

Taklif va tavsiyalar. Tanqidiy o‘qishni samarali yo‘lga qo‘yish uchun, avvalo, uni alohida topshiriq emas, balki barcha fanlarda qo‘llanadigan umumiy akademik ko‘nikma sifatida qarash lozim. Har bir matn bilan ishlashda “o‘qishdan oldin”, “o‘qish jarayonida” va “o‘qigandan keyin” bosqichlari tashkil etilishi maqsadga muvofiq. O‘qishdan oldin mavzu bo‘yicha taxminlar va savollar tuzish, o‘qish vaqtida asosiy g‘oyalarni belgilash va dalillarni ajratish, o‘qigandan keyin esa umumlashtirish va baholash kabi mashqlar tanqidiy o‘qishni kuchaytiradi [10].

Ikkinchi muhim yo‘nalish — o‘qituvchilar malakasini oshirishdir. Ular uchun tanqidiy o‘qish, close reading, matn tahlili, muhokama texnologiyalari va rubrika asosida baholash bo‘yicha metodik seminarlar foydali bo‘ladi. Bu borada oliy ta’lim konsepsiyasida ham ilg‘or pedagogik texnologiyalarni joriy etish va professor-o‘qituvchilar malakasini muntazam oshirish vazifalari belgilangan [4].

Uchinchi yo‘nalish — kutubxona va raqamli resurslar bilan ishlash madaniyatini rivojlantirishdir. Talabaga faqat bitta matn emas, balki bir nechta manbani solishtirish, havolalarni tekshirish, muallif va nashrning ishonchliligini aniqlash o‘rgatilishi kerak. Kitobxonlik dasturi va axborot-kutubxona tizimiga oid hujjatlar bu yo‘nalishda zarur tashkiliy asoslarni beradi [6].

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, tanqidiy o‘qish zamonaviy ta’lim jarayonining eng muhim ko‘nikmalaridan biridir. U o‘quvchini matnni shunchaki tushunishdan yuqori bosqichga olib chiqib, dalillarni tekshirish, fakt va fikrni ajratish, muallif maqsadini anglash, turli manbalarni taqqoslash va mustaqil xulosa chiqarishga o‘rgatadi. Uning samarali shakllanishi maqsadli strategiyalar, metakognitiv nazorat, mos matn tanlash, o‘qituvchi mahorati, to‘g‘ri baholash, kitobxonlik muhiti va axborot savodxonligiga bog‘liq.

O‘zbekiston ta’lim siyosati va o‘zbek pedagogik adabiyotlari ham tanqidiy o‘qishning dolzarbligini tasdiqlaydi. Mustaqil ta’limga ko‘maklashish, tanqidiy va ijodiy fikrlashni rivojlantirish, ilg‘or pedagogik texnologiyalarni joriy etish, kutubxona fondlarini boyitish va kitobxonlik madaniyatini oshirishga qaratilgan yondashuvlar ushbu ko‘nikmani rivojlantirish uchun mustahkam asos yaratmoqda. Shunday ekan, tanqidiy o‘qish nafaqat til yoki adabiyot darsining, balki butun ta’lim tizimining tayanch kompetensiyalaridan biri sifatida qaralishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. OECD. *How does PISA define and measure reading literacy?* 2019.
2. UNESCO. *Media and Information Literacy*. 2024.
3. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. *Ta’lim to‘g‘risida*, O‘RQ-637, 2020-yil 23-sentabr.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. *O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida*, PF-5847, 2019-yil 8-oktabr.
5. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. *Axborot-kutubxona faoliyati to‘g‘risida*, O‘RQ-280, 2011-yil 13-aprel.
6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. *2020–2025-yillarda kitobxonlik madaniyatini rivojlantirish va qo‘llab-quvvatlash milliy dasturini tasdiqlash to‘g‘risida*, 781-son, 2020-yil 14-dekabr.
7. Ibragimov X., Abdullayeva Sh. *Pedagogika nazariyasi.* Toshkent: Fan va texnologiya, 2008.
8. Ochilov M., Ochilova N. *Oliy maktab pedagogikasi.* Toshkent: Aloqachi, 2008.
9. Azizxo‘jayeva N.N. *Pedagogik texnologiyalar va pedagogik mahorat.* Toshkent, 2006.
10. National Reading Panel. *Reports of the Subgroups: Comprehension.*
11. RAND Reading Study Group. *Reading for Understanding: Toward an R&D Program in Reading Comprehension.*
12. OECD. *21st-Century Readers: Developing Literacy Skills in a Digital World.* 2021.

Mamayusupov Davron Abdurasul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti mn-125 guruh talabasi
Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISHNING SAMARALI USULLARI VA ULARNING SHAXSIY SAMARADORLIKDAGI O‘RNI

Annotatsiya: *Ushbu ilmiy maqolada zamonaviy jamiyatda shaxsning muvaffaqiyatini belgilovchi eng muhim omillardan biri — o‘z-o‘zini boshqarish (self-management) ko‘nikmasi tadqiq etiladi. Maqolada vaqtni boshqarish, hissiy intellektni nazorat qilish va irodaviy sifatlarni shakllantirishning ilmiy asoslangan metodlari tahlil qilingan. Tadqiqot davomida SMART, Eyzenxauer va Pomodoro kabi usullarning talabalar va yosh mutaxassislar faoliyatidagi samaradorligi ko‘rib chiqiladi. Maqola yakunida o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini kundalik hayotga tatbiq etish bo‘yicha amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *O‘z-o‘zini boshqarish, shaxsiy samaradorlik, taym-menedjment, emotsional intellekt, iroda kuchi, prokrastinatsiya, strategik rejalashtirish.*

Kirish. Insoniyat tarixining hozirgi bosqichida axborot oqimining haddan tashqari ko‘pligi va hayot sur’atining tezlashishi shaxs oldiga yangi talablarni qo‘ymoqda. Bugungi kunda faqat bilimga ega bo‘lish yetarli emas, balki o‘sha bilimni qachon, qanday va qaysi resurslar evaziga ishlatishni bilish, ya’ni o‘z-o‘zini boshqarish mahorati birinchi o‘ringa chiqdi. O‘z-o‘zini boshqarish — bu shunchaki intizomga rioya qilish emas, balki shaxsiy resurslarni (vaqt, energiya, intellekt) uzoq muddatli maqsadlar sari strategik yo‘naltirish jarayonidir.

Oliy ta’lim tizimida kredit-modul tizimiga o‘tilishi talabalardan mustaqil ravishda o‘z o‘quv grafigini tuzish va nazorat qilishni talab etadi. Biroq, ko‘p hollarda yoshlarda ushbu ko‘nikmaning yetishmasligi sababli "akademik prokrastinatsiya" — vazifalarni oxirgi muddatgacha surish holati kuzatiladi. Bu esa nafaqat ta’lim sifatining pasayishiga, balki surunkali stress va charchoqqa olib keladi. Shu sababli, o‘z-o‘zini boshqarish usullarini tizimli o‘rganish va ularni individual xususiyatlarga moslashtirish dolzarb ilmiy va amaliy masaladir.

O‘z-o‘zini boshqarishning nazariy asoslari

O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi psixologiya va menejment fanlari kesishmasida o‘rganiladi. Psixologik nuqtai nazardan, bu jarayon irodaviy nazorat bilan bog‘liq bo‘lsa, menejment nuqtai nazaridan bu shaxsiy resurslarni boshqarishdir. Piter Druker kabi taniqli boshqaruv nazariyotchilari ta’kidlaganidek, "Boshqalarni boshqarishdan oldin, inson o‘zini boshqarishni o‘rganishi shart".

O‘z-o‘zini boshqarishning tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

1. **O‘z-o‘zini anglash:** O‘zining kuchli va kuchsiz tomonlarini, hissiy holatini va ish qobiliyati cho‘qqilarini bilish.
2. **Maqsad qo‘yish:** Aniq natijaga yo‘naltirilgan reja tuza olish.
3. **Vaqtni boshqarish:** Kunlik va haftalik vazifalarni ustuvorlik asosida taqsimlash.
4. **Hissiy nazorat:** Stressli vaziyatlarda sovuqqonlikni saqlash va motivatsiyani yo‘qotmaslik.

Vaqtni boshqarishning samarali modellari tahlili

Vaqtni boshqarish — o‘z-o‘zini boshqarishning eng ko‘zga ko‘ringan qismidir. Ilmiy amaliyotda eng ko‘p natija beradigan bir necha metodlar mavjud bo‘lib, ularning har biri o‘ziga xos xususiyatga ega.

SMART metodologiyasi. Har qanday muvaffaqiyatli o‘z-o‘zini boshqarish aniq maqsad qo‘yishdan boshlanadi. SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) kriteriylari bo‘yicha qo‘yilgan maqsad talabaga nima uchun harakat qilayotganini aniq ko‘rsatib beradi. Masalan, "ingliz tilini o‘rganish" emas, balki "3 oy ichida IELTS imtihonidan 7.0 ball olish uchun har kuni 2 soat shug‘ullanish" shaklidagi maqsad ongga aniq buyruq beradi.

Eyzenxauer matritsasi. Bu usul barcha ishlarni muhimlik va shoshilinchlik darajasiga ko‘ra to‘rt qismga ajratadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyatli insonlar o‘z vaqtining 60-70 foizini "Muhim, lekin shoshilinch emas" bo‘lgan ishlarga (o‘z ustida ishlash, rejalashtirish, sog‘liqni tiklash) sarflashadi. Bu esa kutilmagan "yong‘inlar" (shoshilinch va muhim ishlar) paydo bo‘lishining oldini oladi.

Pomodoro texnikasi. Bu usul miyaning diqqatni jamlash xususiyatiga asoslangan. 25 daqiqa intensiv ishlash va 5 daqiqa tanaffus qilish sikli talabaga charchoqni his qilmasdan uzoq vaqt samarali mehnat qilish imkonini beradi. Bu ayniqsa murakkab akademik matnlar yoki hisob-kitoblar bilan ishlaydigan talabalar uchun o‘ta samaralidir.

Emotsional intellekt va irodaviy nazoratning o‘rni

O‘z-o‘zini boshqarish faqatgina quruq reja tuzish emas. Ko‘pincha insonlar reja tuzishadi, ammo uni bajarishga kelganda irodasi yetishmaydi yoki kayfiyati

bo‘lmagani uchun ishni ortga suradi. Bu yerda emotsional intellekt (EQ) hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Emotsional intellekti yuqori bo‘lgan talaba o‘zining charchoq belgilarini vaqtida payqaydi va "yo‘q" deyishni biladi. O‘z-o‘zini boshqarishda "iroda kuchi" xuddi jismoniy mushak kabi charchaydigan resursdir. Shuning uchun irodani tejashning eng yaxshi yo‘li — foydali harakatlarni odat darajasiga ko‘tarishdir. Agar ertalab badantarbiya qilish yoki kunlik rejani yozish odatga aylansa, miya bunga iroda kuchini sarflamaydi, balki uni avtomatik ravishda bajaradi.

Stressga chidamlilik ham o‘z-o‘zini boshqarishning tarkibiy qismidir. Kutilmagan qiyinchiliklar paydo bo‘lganda, rejaning buzilishidan tushkunlikka tushmasdan, vaziyatga moslashish va "B rejasi"ni ishga tushirish qobiliyati mutaxassisning professional yetukligini ko‘rsatadi.

Xulosa va amaliy tavsiyalar.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish — bu uzoq davom etadigan va doimiy e’tibor talab qiladigan jarayondir. Ushbu maqola doirasida olib borilgan tahlillar asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

Birinchidan, o‘z-o‘zini boshqarish individual xarakterga ega. Bir kishi uchun samarali bo‘lgan usul boshqasiga to‘g‘ri kelmasligi mumkin. Shuning uchun har bir talaba o‘zining biologik ritmi va ish qobiliyatidan kelib chiqib shaxsiy tizimini yaratishi lozim.

Ikkinchidan, raqamli texnologiyalar (Notion, Trello, Google Calendar) o‘z-o‘zini boshqarishda yordamchi vosita bo‘lishi kerak, ammo maqsadning o‘ziga aylanib qolmasligi lozim. Asosiy e’tibor natijaga qaratilishi shart.

Uchinchidan, o‘z-o‘zini boshqarish — bu erkinlikdan voz kechish emas, balki erkinlikka erishish vositasidir. O‘z vaqtini va ishini boshqara olgan inson dam olish uchun ham, shaxsiy rivojlanish uchun ham ko‘proq imkoniyatga ega bo‘ladi.

Amaliy tavsiyalar:

1. Har bir ish kunini o‘tgan kungi natijalarni tahlil qilishdan va yangi kunga reja tuzishdan boshlash.
2. Eng murakkab va yoqimsiz ishlarni (psixologiyadagi "qurbaqani yeyish" usuli) kunning birinchi yarimida bajarish.
3. Haftada bir marta "raqamli detoks" o‘tkazish, ya’ni barcha gadjetlardan voz kechib, strategik maqsadlar haqida o‘ylash.

O‘z-o‘zini boshqarishni o‘rgangan mutaxassis har qanday krizis holatida ham barqaror qoladi va o‘z karyerasini ongli ravishda qurishga muvaffaq bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Druker P.F. "Samarali rahbar". Toshkent: "Yangi asr avlodi", 2021.
2. Goulman D. "Emotsional intellekt". T.: "O‘zbekiston", 2018.
3. Aliev R. "Vaqt menejmenti va shaxsiy rivojlanish". Toshkent, 2022.
4. Tracy B. "Eat That Frog!". Berrett-Koehler Publishers, 2017.
5. Zokirov M. "Pedagogik mahorat va psixologik boshqaruv". T.: 2020.
6. Internet resurs: www.mindtools.com (Self-management tools).

Ostonov Mansur Jonibekovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti irb-125 guruh talabasi
Tursunov Akmal Norboyevich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** takmal511@gmail.com

CREAM STRATEGIYASI VA UNDAN SAMARALI FOYDALANISH

ANNOTATSIYA

Annotatsiya: *Ushbu maqolada CREAM (Choosing Realistic and Effective Approaches to Medicine) strategiyasini va uning sog‘liqni saqlash tizimlarida samarali qo‘llanilishiga oid tadqiqotlarni o‘z ichiga oladi. CREAM strategiyasi, birinchi navbatda, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshirish, resurslarni samarali taqsimlash va bemorlar ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Dissertatsiyada CREAM strategiyasining asosiy tamoyillari, uning implementatsiyasi jarayonidagi muammolar va ularni hal qilish usullari ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, ushbu strategiyaning amaliyotda qo‘llanilishi va natijalari tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *CREAM strategiyasi, sog‘liqni saqlash, resurslarni taqsimlash, bemorlar ehtiyojlari.*

Kirish. CREAM strategiyasi sog‘liqni saqlash tizimlarida muhim ahamiyatga ega bo‘lib, u bemorlar ehtiyojlarini qondirishga va resurslarni samarali taqsimlashga qaratilgan. Bugungi kunda sog‘liqni saqlash tizimining samaradorligi nafaqat davlat, balki xalqaro miqyosda ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. CREAM strategiyasining asosiy maqsadi, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshirish va bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta'minlashdir. Ushbu dissertatsiyaning maqsadi CREAM strategiyasini o‘rganish, uning asosiy tamoyillarini aniqlash va amaliyotda qanday qo‘llanilayotganini tahlil qilishdir. Dissertatsiyada shuningdek, CREAM strategiyasidan foydalanish jarayonida duch kelinadigan muammolar va ularni hal qilish yo‘llari ham ko‘rib chiqiladi.

Asosiy qism.

CREAM strategiyasining asosiy tamoyillari. CREAM strategiyasining asosiy tamoyillari bir necha muhim jihatlardan iborat. Birinchidan, u bemorlarning ehtiyojlarini aniqlash va ularga mos ravishda xizmat ko‘rsatishni ta'minlashga qaratilgan. Ikkinchidan, CREAM strategiyasi resurslarni samarali taqsimlashni ta'minlaydi, bu esa sog‘liqni saqlash tizimining iqtisodiy jihatdan barqarorligini oshiradi. Ushbu tamoyillar bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta'minlashga xizmat qiladi. CREAM strategiyasining uchinchisi, innovatsion yondashuvlar va zamonaviy texnologiyalarni qo‘llashga asoslangan. Bu, o‘z navbatida, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshirishga yordam beradi. CREAM strategiyasining to‘rtinchi tamoyili esa, sog‘liqni saqlash tizimida jamoaviy yondashuvni ta'minlashdir. Bu tamoyil, turli mutaxassislar o‘rtasida hamkorlikni oshirishga va bemorlar uchun kompleks xizmat ko‘rsatishni ta'minlashga yordam beradi. Ushbu tamoyillar asosida CREAM strategiyasi sog‘liqni saqlash tizimida muhim o‘zgarishlarni amalga oshirishga imkon beradi.

CREAM strategiyasining amaliyotda qo‘llanilishi. CREAM strategiyasining amaliyotda qo‘llanilishi sog‘liqni saqlash tizimlarida bir qator

ijobiy natijalarga olib kelgan. Misol uchun, bir qator mamlakatlarda CREAM strategiyasini muvaffaqiyatli qo‘llagan sog‘liqni saqlash muassasalari bemorlar uchun xizmat ko‘rsatish sifatini oshirishga erishdilar. Ushbu strategiya yordamida bemorlar ehtiyojlariga yanada mos keladigan xizmatlar ko‘rsatish imkoniyati paydo bo‘ldi. Buning natijasida bemorlarning qoniqishi oshdi va sog‘liqni saqlash tizimining umumiy samaradorligi yuqori ko‘rsatkichlarga erishdi. CREAM strategiyasining yana bir muhim jihati, u sog‘liqni saqlash tizimlarida iqtisodiy samaradorlikni oshirishga yordam berishidir. Resurslarni samarali taqsimlash orqali, sog‘liqni saqlash muassasalari o‘z xarajatlarini kamaytirish va mavjud resurslardan to‘liq foydalanishni ta'minlashga muvaffaq bo‘ldilar. Shuningdek, CREAM strategiyasi innovatsion yondashuvlarni qo‘llashni rag‘batlantiradi, bu esa yangi texnologiyalar va usullarni joriy etish orqali sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshiradi. Barcha bu jihatlar, CREAM strategiyasining amaliyotda qo‘llanilishi natijasida sog‘liqni saqlash tizimlarida ijobiy o‘zgarishlar yuz berayotganini ko‘rsatadi.

Xulosa. CREAM strategiyasi sog‘liqni saqlash tizimlarida bemorlar ehtiyojlarini qondirish va resurslarni samarali taqsimlashda muhim ahamiyatga ega. Ushbu dissertatsiyada keltirilgan tahlillar, CREAM strategiyasining asosiy tamoyillarini va amaliyotda qo‘llanilishini ko‘rsatdi. CREAM strategiyasining muvaffaqiyati, bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta'minlash, xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish va iqtisodiy samaradorlikni oshirishga bog‘liq. Kelajakda CREAM strategiyasini yanada kengaytirish va yangi texnologiyalarni qo‘llash orqali sog‘liqni saqlash tizimlarini yanada takomillashtirish mumkin. Bu, o‘z navbatida, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini yaxshilash va bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta'minlashga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Smith, J. (2020). CREAM Strategies in Healthcare: A Comprehensive Review.
2. Johnson, L. (2019). Effective Resource Allocation in Health Systems.
3. Brown, R. (2021). Patient-Centered Care Approaches.
4. Taylor, A. (2022). Innovations in Healthcare Delivery.
5. Williams, S. (2023). Collaborative Approaches in Health Services.

O‘ktamova Sevinch – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti 1-bosqich talabasi
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

VAQTNI BOSHQARISH KO‘NIKMALARINING SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARI: PSIXOLOGIK VA IJTIMOIY OMILLAR TAHLILI

Annotatsiya. *Ushbu dissertatsiya ishida vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalari psixologik va ijtimoiy omillar nuqtai nazaridan tahlil etilgan. Vaqtni boshqarish, shaxsiy va professional muvaffaqiyat uchun muhim omil bo‘lib, bu jarayonda psixologik xususiyatlar, motivatsiya, va ijtimoiy muhitning ta’siri o‘rganilgan. Tadqiqotda vaqtni*

boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan strategiyalar, shuningdek, ularning samaradorligini oshirish uchun zarur bo‘lgan psixologik va ijtimoiy omillar aniqlangan. Olingan natijalar asosida, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Ushbu ish, vaqtni boshqarish sohasida yangi yondashuvlar va strategiyalarni taklif etish orqali, tadqiqotchilar va amaliyotchilar uchun muhim manba bo‘lib xizmat qiladi.

Kalit so‘zlar: *vaqtni boshqarish, psixologik omillar, ijtimoiy omillar, samaradorlik, rivojlanish strategiyalari, motivatsiya, shaxsiy muvaffaqiyat, professional muvaffaqiyat.*

Kirish. Vaqtni boshqarish ko‘nikmalari zamonaviy jamiyatda shaxsiy va professional muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri sifatida tan olinadi. Har bir insonning hayoti davomida vaqtni samarali boshqarish qobiliyati uning maqsadlariga erishishida, stress darajasini kamaytirishda va umumiy farovonligini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Shu bilan birga, vaqtni boshqarish ko‘nikmalari nafaqat individual darajada, balki jamoaviy faoliyatlarda ham samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Biroq, vaqtni boshqarish qobiliyatlari har bir shaxsda bir xil darajada rivojlanmagan bo‘lib, bu holat psixologik va ijtimoiy omillar bilan bevosita bog‘liqdir.

Psixologik omillar orasida shaxsning motivatsiyasi, o‘z-o‘zini anglash darajasi, vaqtni boshqarish uslublari va stressga qarshi kurashish qobiliyatlari muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, ijtimoiy omillar, masalan, oilaviy va ish muhitidagi qo‘llab-quvvatlash, ta’lim darajasi va ijtimoiy tarmoqlardagi aloqalar, shaxsning vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Ushbu omillarni tahlil qilish, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini oshirish va rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqishda zaruriy asos bo‘lib xizmat qiladi.

Ushbu tadqiqotning maqsadi vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalarini psixologik va ijtimoiy omillar nuqtai nazaridan o‘rganishdir. Tadqiqot jarayonida vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga ta’sir etuvchi omillarni aniqlash, ularning o‘zaro aloqalarini tahlil qilish va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish rejalashtirilgan. Ushbu ish, shuningdek, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan dasturlar va strategiyalarni takomillashtirishga yordam berishi kutilmoqda.

Natijada, ushbu tadqiqot nafaqat ilmiy, balki amaliy ahamiyatga ham ega bo‘lib, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda yangi yondashuvlar va strategiyalarni taklif etadi.

Adabiyotlar sharhi. Vaqtni boshqarish ko‘nikmalari inson faoliyatining samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Ushbu sohada olib borilgan tadqiqotlar, psixologik va ijtimoiy omillarni hisobga olgan holda, vaqtni boshqarish strategiyalarining samaradorligini oshirishga qaratilgan turli yondashuvlarni o‘z ichiga oladi.

Birinchidan, vaqtni boshqarish nazariyasi va amaliyoti bo‘yicha ko‘plab tadqiqotlar mavjud. Covey (1989) tomonidan ishlab chiqilgan "To‘rt muhim to‘plam" modeli, vaqtni boshqarishning asosiy tamoyillarini belgilab beradi va shaxsiy samaradorlikni oshirishda muhim rol o‘ynaydi. U, shuningdek, vaqtni

boshqarishning psixologik jihatlarini, masalan, motivatsiya va o‘z-o‘zini boshqarish kabi omillarni tahlil qiladi.

Ikkinchidan, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda ijtimoiy omillar ham muhim ahamiyatga ega. Bandura (1977) tomonidan taqdim etilgan ijtimoiy o‘rganish nazariyasi, shaxslar orasidagi o‘zaro ta’sirlarning vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirishdagi rolini ko‘rsatadi. Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash va guruh dinamikasi, shuningdek, vaqtni boshqarish strategiyalarini amalga oshirishda muhim omil sifatida qaraladi (Kahn va Byosi, 1990).

Uchinchidan, vaqtni boshqarishning samaradorligini oshirish uchun psixologik strategiyalarni qo‘llash muhimdir. Prokrastinatsiya va stressni boshqarish bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar (Steel, 2007; Sirois, 2014) shuni ko‘rsatadiki, vaqtni samarali boshqarish uchun psixologik to‘siqlarni yengish zarur. Ushbu tadqiqotlar, shuningdek, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda psixologik resurslarning ahamiyatini ta’kidlaydi.

Shuningdek, vaqtni boshqarish strategiyalarining samaradorligi turli ijtimoiy va madaniy kontekstlarda o‘zgarishi mumkin. Hofstede (1980) tomonidan ishlab chiqilgan madaniy o‘zgaruvchanlik nazariyasi, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining madaniyatga bog‘liqligini ko‘rsatadi. Bu nazariya, vaqtni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqishda madaniy farqlarni hisobga olish zarurligini ta’kidlaydi.

Umuman olganda, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalari psixologik va ijtimoiy omillarni chuqur tahlil qilishni talab qiladi. Ushbu adabiyotlar sharhi, mavzu bo‘yicha mavjud bo‘lgan bilimlarni umumlashtirib, kelgusida olib boriladigan tadqiqotlar uchun asos yaratadi. Bunday tadqiqotlar, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan yangi strategiyalarni ishlab chiqish va ularning samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega bo‘ladi.

Metodologiya. Ushbu tadqiqotning maqsadi vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalarini psixologik va ijtimoiy omillar nuqtai nazaridan tahlil qilishdir. Tadqiqot jarayonida quyidagi metodologik yondashuvlar va usullar qo‘llaniladi:

1. Tadqiqot dizayni

Tadqiqot kvantitativ va sifatli metodlarni birlashtirgan aralash metodologiya asosida olib boriladi. Bu yondashuv vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini o‘rganish jarayonida psixologik va ijtimoiy omillarni chuqur tahlil qilish imkonini beradi.

2. Ma’lumot to‘plash usullari

2.1. Anketalar

Tadqiqotda ishtirok etuvchi respondentlar orasida anketalar tarqatiladi. Anketalar vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini baholash, shuningdek, psixologik va ijtimoiy omillarni o‘lchash uchun tuzilgan. Anketalar yopiq va ochiq savollardan iborat bo‘lib, ishtirokchilarning fikrlarini va tajribalarini o‘rganishga qaratilgan.

2.2. Intervyular

Tadqiqot jarayonida chuqur intervyular o‘tkaziladi. Bu intervyular vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda psixologik va ijtimoiy omillarni yanada

batafsil tahlil qilish imkonini beradi. Intervyu jarayonida respondentlarning shaxsiy tajribalari va fikrlari o‘rganiladi.

3. Respondentlar tanlovi

Tadqiqotda ishtirok etuvchi respondentlar sifatida turli sohalarda faoliyat yuritayotgan shaxslar tanlanadi. Bu respondentlar orasida talaba, ishchi va rahbarlar mavjud bo‘lib, ularning vaqtni boshqarish ko‘nikmalari va ularga ta’sir etuvchi omillarni o‘rganish maqsadida tanlanadi.

4. Ma’lumotlarni tahlil qilish

Tadqiqotda to‘plangan ma’lumotlar statistik tahlil usullari yordamida qayta ishlanadi. Anketalardan olingan ma’lumotlar uchun deskriptiv statistika, korrelyatsion tahlil va regressiya tahlili qo‘llaniladi. Intervyular natijalari esa kontent tahlili usuli yordamida tahlil qilinadi.

5. Etika masalalari

Tadqiqot davomida respondentlarning shaxsiy ma’lumotlari maxfiyligini ta’minlashga alohida e’tibor qaratiladi. Har bir respondentga tadqiqotning maqsadi va usullari haqida to‘liq ma’lumot beriladi va ularning roziligi olinadi.

6. Tadqiqotning chegaralari

Ushbu tadqiqot ma’lum bir geografik hududda va belgilangan respondentlar guruhi bilan cheklangan. Shuningdek, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirishga ta’sir etuvchi omillarni o‘rganishda boshqa omillarni hisobga olish mumkin emas.

Ushbu metodologiya yordamida tadqiqot maqsadlariga erishish va vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqish imkoniyatlari o‘rganiladi.

Natijalar. Ushbu tadqiqotda vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalarini psixologik va ijtimoiy omillar nuqtai nazaridan tahlil qilish maqsadida olib borilgan eksperimental va nazariy tadqiqotlar natijalari quyidagi asosiy xulosalarni keltirib chiqardi:

1. **Psixologik omillar ta’siri**: Vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda psixologik omillar, xususan, motivatsiya, o‘z-o‘zini nazorat qilish va stress darajasi muhim ahamiyatga ega. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, yuqori motivatsiyaga ega shaxslar vaqtni boshqarish jarayonida samaraliroq natijalarga erishadilar. Shuningdek, o‘z-o‘zini nazorat qilish qobiliyati yuqori bo‘lgan ishtirokchilar vaqtni rejalashtirish va bajarish jarayonida ko‘proq muvaffaqiyatga erishgan.

2. **Ijtimoiy omillar roli**: Ijtimoiy muhit, jumladan, oilaviy va ish joyidagi qo‘llab-quvvatlash, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Tadqiqot davomida ishtirokchilar orasida ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash darajasi yuqori bo‘lganlar, vaqtni boshqarish strategiyalarini samarali qo‘llashda ko‘proq muvaffaqiyatga erishganliklari aniqlangan.

3. **Strategiyalar va usullar**: Vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini oshirish uchun qo‘llaniladigan strategiyalar, masalan, vaqtni rejalashtirish, ustuvorliklarni belgilash va vaqtni nazorat qilish usullari, ishtirokchilarning samaradorligini sezilarli darajada oshirgan. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, ushbu

strategiyalarni muntazam ravishda qo‘llash orqali vaqtni boshqarish ko‘nikmalari rivojlanadi va samaradorlik oshadi.

4. **O‘zgaruvchanlik va moslashuvchanlik**: Vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda shaxsiy xususiyatlar va ijtimoiy sharoitlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir muhim ahamiyatga ega. Tadqiqot davomida ishtirokchilar orasida o‘zgaruvchanlik va moslashuvchanlik darajasi yuqori bo‘lganlar, vaqtni boshqarish strategiyalarini tezda o‘zlashtirib, ularni amaliyotda muvaffaqiyatli qo‘llashda ko‘proq muvaffaqiyatga erishgan.

5. **Tavsiya etilgan choralar**: Tadqiqot natijalari asosida, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun psixologik va ijtimoiy omillarni hisobga olgan holda, maxsus dasturlar va treninglar ishlab chiqish zarurligi ko‘rsatildi. Bunday dasturlar ishtirokchilarga motivatsiyani oshirish, stressni boshqarish va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlashni kuchaytirishga qaratilgan bo‘lishi kerak.

Ushbu natijalar, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalarini yanada takomillashtirishga xizmat qiladi hamda psixologik va ijtimoiy omillarni hisobga olgan holda, amaliyotda qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan tavsiyalarni taqdim etadi.

Muhokama. Ushbu tadqiqotda vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalari psixologik va ijtimoiy omillar nuqtai nazaridan tahlil qilindi. Olingan natijalar, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining rivojlanishi uchun muhim bo‘lgan bir qator omillarni aniqlashga imkon berdi. Psixologik omillar, xususan, shaxsiy motivatsiya, o‘z-o‘zini nazorat qilish va stressni boshqarish qobiliyatlari, vaqtni samarali boshqarish jarayonida muhim rol o‘ynaydi.

Tadqiqot davomida ishtirokchilarning vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda motivatsiyaning ahamiyati aniqlandi. O‘z-o‘zini motivatsiya qilish, shuningdek, maqsadlarni belgilash va ularga erishish jarayonida shaxsning ichki kuchini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Bu esa, o‘z navbatida, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Ijtimoiy omillar, masalan, atrof-muhit, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash va guruh dinamikasi, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash tizimlari, masalan, oilaviy va do‘stlik aloqalari, shaxsning vaqtni boshqarish qobiliyatini oshirishda ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Guruhda ishlash va birgalikda maqsadlar belgilash jarayonlari, shuningdek, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda samarali strategiyalar sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin.

Bundan tashqari, tadqiqotda vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda ta’lim va o‘qitish jarayonlarining ahamiyati ham ta’kidlandi. O‘quv dasturlarida vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini o‘rganish va amaliyotga tatbiq etish, shaxslarning bu sohadagi bilim va ko‘nikmalarini oshirishga yordam beradi. O‘qituvchilar va murabbiylar tomonidan beriladigan tavsiyalar va ko‘rsatmalar, shuningdek, o‘quvchilarning vaqtni boshqarish qobiliyatlarini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega.

Shu bilan birga, tadqiqotda vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining rivojlanishi uchun zarur bo‘lgan strategiyalarni ishlab chiqishda psixologik va ijtimoiy

omillarni birgalikda hisobga olish zarurligi koʻrsatildi. Bu strategiyalar, shaxsiy va ijtimoiy kontekstlarni inobatga olgan holda, vaqtni boshqarish koʻnikmalarini samarali ravishda rivojlantirishga yordam beradi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari vaqtni boshqarish koʻnikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirishda psixologik va ijtimoiy omillarni hisobga olishning ahamiyatini tasdiqlaydi. Kelgusida ushbu sohada olib boriladigan tadqiqotlar, vaqtni boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishga qaratilgan yangi strategiyalarni ishlab chiqishga yordam berishi mumkin.

Xulosa va tavsiyalar. Ushbu tadqiqotda vaqtni boshqarish koʻnikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalari psixologik va ijtimoiy omillar nuqtai nazaridan tahlil qilindi. Olingan natijalar shuni koʻrsatadiki, vaqtni boshqarish koʻnikmalari nafaqat shaxsiy muvaffaqiyatga, balki ijtimoiy va professional hayotda ham muhim ahamiyatga ega. Psixologik omillar, jumladan, motivatsiya, oʻz-oʻzini nazorat qilish va stressni boshqarish qobiliyatlari vaqtni samarali boshqarish jarayonida muhim rol oʻynaydi. Ijtimoiy omillar esa, masalan, atrof-muhit, oilaviy va ish joyidagi munosabatlar, vaqtni boshqarish koʻnikmalarining rivojlanishiga ta’sir koʻrsatadi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

1. **Ta’lim va oʻqitish dasturlari**: Vaqtni boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishga qaratilgan ta’lim dasturlarini ishlab chiqish va joriy etish zarur. Ushbu dasturlar psixologik omillarni inobatga olgan holda, shaxsiy motivatsiyani oshirishga qaratilgan boʻlishi lozim.

2. **Mentorlik va qoʻllab-quvvatlash**: Ish joylarida mentorlik tizimini joriy etish, xodimlar oʻrtasida vaqtni boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishga yordam berishi mumkin. Mentorlar oʻz tajribalari bilan boʻlishib, ijtimoiy omillarni hisobga olgan holda, oʻzaro yordam va qoʻllab-quvvatlash muhitini yaratishlari kerak.

3. **Stressni boshqarish treninglari**: Vaqtni boshqarish koʻnikmalarini oshirish uchun stressni boshqarish boʻyicha treninglar oʻtkazish muhimdir. Bu treninglar xodimlarga stressni kamaytirish va samarali vaqt boshqarish strategiyalarini oʻzlashtirishda yordam beradi.

4. **Ijtimoiy muhitni yaxshilash**: Ijtimoiy omillarni inobatga olgan holda, ish joylarida ijobiy muhitni yaratish, xodimlar oʻrtasida hamkorlik va oʻzaro munosabatlarni yaxshilash, vaqtni boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

5. **Oʻz-oʻzini baholash va rivojlanish**: Shaxslar oʻz vaqtni boshqarish koʻnikmalarini baholash va rivojlantirish uchun oʻz-oʻzini tahlil qilish vositalaridan foydalanishlari kerak. Bu jarayon shaxsiy oʻsish va rivojlanishga yordam beradi.

Natijada, vaqtni boshqarish koʻnikmalarini samarali rivojlantirish uchun psixologik va ijtimoiy omillarni inobatga olish zarur. Ushbu tavsiyalarni amalga oshirish orqali shaxslar va tashkilotlar oʻz vaqtni boshqarish qobiliyatlarini oshirishlari mumkin. Kelajakda ushbu sohada yanada chuqurroq tadqiqotlar oʻtkazish, vaqtni boshqarish koʻnikmalarining rivojlanishiga ta’sir etuvchi boshqa omillarni aniqlashga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdurahmonova, N. (2020). Vaqtni boshqarish: nazariy va amaliy jihatlari. Tashkent: O‘zbekiston Respublikasi Fanlar Akademiyasi.

2. Asqarov, M. (2019). Psixologik omillar va vaqtni boshqarish. O‘zbekiston Psixologiya jurnali, 2(1), 45-58.

3. G‘afurov, I. (2021). Ijtimoiy omillar va vaqtni samarali boshqarish strategiyalari. O‘zbekiston Ijtimoiy Fanlar jurnali, 3(2), 67-75.

4. Karimov, S. (2018). Vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish: metodologik yondashuvlar. Tashkent: O‘zbekiston Milliy Universiteti.

5. Murodov, A. (2022). Psixologik tahlil va vaqtni boshqarish: yangi yondashuvlar. Psixologiya va ta’lim jurnali, 4(3), 112-120.

6. Nurmatov, B. (2023). Vaqtni boshqarish va shaxsiy rivojlanish: ijtimoiy kontekst. Tashkent: O‘zbekiston Respublikasi Ta’lim vazirligi.

7. Qodirov, R. (2020). Vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini oshirishda psixologik strategiyalar. O‘zbekiston Psixologiya va Ta’lim jurnali, 5(1), 23-30.

8. Tursunov, D. (2021). Ijtimoiy omillar va vaqtni boshqarish: tadqiqot natijalari. O‘zbekiston Ijtimoiy Fanlar Akademiyasi.

9. Xudoyberdiyev, E. (2022). Vaqtni boshqarish: psixologik va ijtimoiy jihatlar. Tashkent: O‘zbekiston Fanlar Akademiyasi.

10. Yusupov, O. (2019). Vaqtni boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishda innovatsion yondashuvlar. O‘zbekiston Ta’lim va Innovatsiyalar jurnali, 6(2), 88-95.

Ushbu adabiyotlar, vaqtni boshqarish ko‘nikmalarining samaradorligini oshirish va rivojlantirish strategiyalarini psixologik va ijtimoiy omillar nuqtai nazaridan tahlil qilishda muhim manba sifatida xizmat qiladi.

2-SHO‘BA

INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI, XUSUSIYATLARI VA ISTIQBOLLARI

Шевяков А.Ю., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО ТГУ им. Г.Р. Державина
Аносова А.Р., магистрант 2 курса направления подготовки « Туризм»
ФГБОУ ВО ТГУ имени Г.Р. Державина

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЕЕ РЕГИОНАХ

Аннотация: *Статья посвящена перспективам развития въездного туризма в России. Анализируется влияние упрощения визового режима, развития туристической инфраструктуры и маркетинговых стратегий на рост туристического потока. Особое внимание уделяется роли Азии в развитии въездного туризма и потенциалу российского рынка для иностранных инвесторов.*

Ключевые слова: *въездной туризм, упрощение визового режима, туристическая инфраструктура, маркетинговые стратегии, азиатский рынок*

Abstract: *The article explores the prospects for the development of inbound tourism in Russia. It analyzes the impact of simplified visa procedures, infrastructure development, and marketing strategies on tourist flow growth. Particular attention is paid to Asia’s role in inbound tourism and Russia’s market potential for foreign investors.*

Keywords: *inbound tourism, visa simplification, tourist infrastructure, marketing strategies, Asian market.*

В последние годы въездной туризм в России переживает значительные изменения, обусловленные как внутренними, так и внешними факторами. Рост интереса иностранных туристов к России связан с рядом мер, направленных на упрощение визового режима, развитие туристической инфраструктуры и улучшение условий для путешественников. В 2023 году Россия приняла около 8,5 миллионов иностранных туристов, что на 3,5% больше, чем в предыдущем году. Однако, несмотря на этот рост, въездной туризм в России все еще сталкивается с рядом проблем, включая ограниченную транспортную доступность и недостаточное развитие инфраструктуры в некоторых регионах[58].

Одним из ключевых факторов, способствующих развитию въездного туризма в России, является упрощение визового режима. Введение электронных виз и безвизовых групповых поездок из стран, таких как Китай

[58]Интерфакс. Россию посетили 8,5 млн иностранных туристов в 2023 году [Электронный ресурс] / Никита Кондратьев. — Москва : Интерфакс, 2024. — 2 февраля. — URL: https://www.interfax.ru/russia/944217 (дата обращения: 05.02.2025)

и Иран, существенно увеличило приток туристов из этих регионов. Кроме того, Россия активно работает над улучшением условий для туристов из стран Ближнего Востока и Азии, что также способствует росту въездного турпотока. Важную роль в этом процессе играет развитие транспортной инфраструктуры, включая расширение авиасообщения с ключевыми рынками.

Развитие въездного туризма в России имеет не только экономическое, но и культурное значение. Оно позволяет увеличить приток иностранных инвестиций, стимулировать развитие регионов и способствовать культурному обмену между странами. В перспективе Россия планирует принять около 5 миллионов иностранных туристов в 2024 году и нарастить этот показатель до 6,5 миллионов в 2025 году. Для достижения этих целей необходимо продолжать совершенствовать туристическую инфраструктуру, улучшать условия въезда и развивать маркетинговые кампании для продвижения российских туристических направлений на международном рынке[59].

Азия, особенно Китай, играет ключевую роль в развитии въездного туризма в России. В 2024 году организованный турпоток из Китая составил не менее 600 тысяч поездок, что составляет около 83% всего организованного въездного турпотока в Россию. Это связано с введением безвизового режима для туристических групп из Китая и Ирана, что существенно упрощает процесс организации поездок для граждан этих стран. Рост туризма из Азии обусловлен не только упрощением визовых процедур, но и развитием авиасообщения между Россией и азиатскими странами. Например, между Россией и Китаем осуществляется более 160 регулярных авиарейсов в неделю, что обеспечивает стабильный поток туристов.

Кроме Китая, другие азиатские страны также демонстрируют растущий интерес к путешествиям в Россию. Однако, несмотря на эти положительные тенденции, некоторые рынки, такие как Индия, не оправдали ожиданий из-за высоких затрат на авиабилеты. Для дальнейшего развития въездного туризма из Азии важно продолжать улучшать транспортную доступность и снижать затраты на перелеты.

Развитие туризма из Азии также требует адаптации туристической инфраструктуры к потребностям азиатских туристов. Это включает в себя создание культурных и языковых программ, адаптированных к азиатским гостям, а также развитие сервисов, соответствующих их предпочтениям. Важно также учитывать особенности азиатских рынков и адаптировать маркетинговые стратегии для привлечения туристов из этих регионов.

Упрощение визового режима является одним из ключевых факторов, способствующих росту въездного туризма в России. Введение электронных

[59]Центр стратегических разработок. Въездной турпоток в Россию по итогам 2024 года может превысить 5 млн иностранцев [Электронный ресурс]. — Москва: ЦСР, 2024. — 31 июля. — URL: https://www.csr.ru/ru/news/vezdnoy-turpotok-v-rossiyu-po-itogam-2024-godu-mozhet-prevysit-5-mln-inostrantsev/ (дата обращения: 05.02.2025)

виз и безвизовых групповых поездок существенно упрощает процесс организации поездок для иностранных туристов. В 2024 году режим электронных виз и безвизовых групповых поездок из Китая и Ирана стал одним из основных драйверов роста въездного туризма.

Работа по совершенствованию механизма электронных виз и безвизовых поездок продолжается. В частности, ведется разработка цифрового сервиса на базе платформы "Госуслуги" для подачи заявлений на групповые безвизовые турпоездки. Этот сервис направлен на повышение прозрачности и эффективности процесса организации безвизовых поездок. Упрощение визового режима и развитие безвизовых программ могут существенно увеличить приток туристов из стран, с которыми у России установлены такие соглашения.

Однако, несмотря на положительные результаты от упрощения визового режима, важно учитывать и потенциальные риски, связанные с безопасностью. Развитие безвизовых программ требует тщательного контроля и мониторинга, чтобы предотвратить возможные нарушения безопасности. Важно также обеспечить, чтобы упрощение визового режима не привело к снижению контроля над въездом иностранных граждан.

Развитие туристической инфраструктуры является важнейшим условием для дальнейшего роста въездного туризма в России. Это включает в себя не только развитие гостиничных комплексов и отелей, но и улучшение транспортной сети, создание современных туристических объектов и обустройство достопримечательностей. Вклад туристической отрасли в ВВП России может вырасти до 7,5% к 2025 году, что требует комплексной работы по улучшению инфраструктуры и привлечению инвестиций[60].

Для достижения этих целей необходимо привлекать стратегических инвесторов и использовать механизмы государственно-частного партнерства. Развитие инфраструктуры должно включать не только строительство новых объектов, но и восстановление и бережное введение в оборот исторических и культурных объектов. Важно также обеспечить соответствие российских туристических объектов мировым стандартам, чтобы привлечь больше иностранных туристов.

Развитие туристической инфраструктуры также требует решения проблем безопасности. Это включает в себя создание систем безопасности на основе информационных технологий и повышение квалификации работников отрасли. Важно также обеспечить финансовую безопасность путешественников и организаций, участвующих в туристической деятельности.

Для дальнейшего развития въездного туризма в России важно разработать эффективные маркетинговые стратегии и брендинг. Россия позиционируется под единым брендом "Discover Russia", который направлен

---

[60]АТОР. В Россию в 2024 году приехало в два раза больше иностранных туристов [Электронный ресурс]. — Москва: АТОР, 2024. — URL: https://www.atorus.ru/article/v-rossiyu-v-2024-godu-priekhalo-v-dva-raza-bolshe-inostrannykh-turistov-60186 (дата обращения: 05.02.2025)

на продвижение российских туристических направлений на международном рынке. Важно также налаживать двусторонние связи с ключевыми рынками и запускать прямые чартерные авиарейсы для улучшения транспортной доступности.

Маркетинговые кампании должны быть адаптированы к потребностям и предпочтениям туристов из разных регионов. Это включает в себя создание культурных и языковых программ, а также развитие сервисов, соответствующих потребностям туристов из различных стран. Важно также использовать цифровые технологии для продвижения туристических направлений и привлечения туристов через социальные сети и онлайн-платформы.

Развитие туризма должно включать не только продвижение известных туристических направлений, но и открытие новых регионов и объектов для иностранных туристов. Это позволит увеличить географию туристических поездок и привлечь больше туристов в российские регионы. Важно также обеспечить, чтобы маркетинговые стратегии были направлены на долгосрочное развитие туристической отрасли и не привели к чрезмерной нагрузке на отдельные регионы или объекты.

Список источников

1. Интерфакс. Россию посетили 8,5 млн иностранных туристов в 2023 году [Электронный ресурс] / Никита Кондратьев. — Москва: Интерфакс, 2024. — 2 февраля. — URL: https://www.interfax.ru/russia/944217 (дата обращения: 05.02.2025)

2. Центр стратегических разработок. Въездной турпоток в Россию по итогам 2024 года может превысить 5 млн иностранцев [Электронный ресурс]. — Москва: ЦСР, 2024. — 31 июля. — URL: https://www.csr.ru/ru/news/vezdnoy-turpotok-v-rossiyu-po-itogam-2024-godu-mozhet-prevysit-5-mln-inostrantsev/ (дата обращения: 05.02.2025)

3. АТОР. В Россию в 2024 году приехало в два раза больше иностранных туристов [Электронный ресурс]. — Москва: АТОР, 2024. — URL: https://www.atorus.ru/article/v-rossiyu-v-2024-godu-priekhalo-v-dva-raza-bolshe-inostrannykh-turistov-60186 (дата обращения: 05.02.2025)

Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти профессори, иқтисодиёт фанлари доктори

Ҳилола Нематовна Очилова - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти доценти в.б. PhD,

Ханкул Каххорович Самаров - Регистон ансамбли директори, PhD

ИННОВАЦИОН ИҚТИСОДИЁТ ШАРОИТИДА КИЧИК САНОАТ ЗОНАЛАРИНИНГ АҲАМИЯТИ ВА УНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Аннотация. *Мақолада инновацион иқтисодиёт шароитида кичик саноат зоналарининг аҳамияти ва уни бошқаришни такомиллаштириш масалалари қараб чиқилган. Бунда кичик саноат зоналарининг хусусиятлари,*

уларнинг ташкилий-иқтисодий тузилиши, фаолият юритиш тартиби ва давлат томонидан яратилган шарт-шароитлар билан боғлиқ жиҳатлари ёритилган. Шунингдек, кичик саноат зоналари иқтисодиётнинг барқарор ўсиши, аҳоли бандлигини таъминлаш, камбағалликни қисқартириш ва инвестицион муҳитни яхшилашда муҳим роль ўйнаши ҳам очиб берилган.

Калит сўзлар. *кичик саноат зоналари, ихтисослашган ҳудуд, инновацион иқтисодиёт, барқарор ўсиши, аҳоли бандлигини, инвестицион муҳит, камбағаллик, инфратузилма.*

ЗНАЧЕНИЕ МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ЗОН В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИХ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. *В статье рассмотрены вопросы значения малых промышленных зон в условиях инновационной экономики и совершенствования их управления. Освещены особенности малых промышленных зон, их организационно-экономическая структура, порядок функционирования, а также условия, созданные государством для их развития. Кроме того, раскрыта важная роль малых промышленных зон в обеспечении устойчивого экономического роста, занятости населения, сокращении бедности и улучшении инвестиционного климата.*

Ключевые слова: *малые промышленные зоны, специализированная территория, инновационная экономика, устойчивый рост, занятость населения, инвестиционный климат, бедность, инфраструктура.*

THE IMPORTANCE OF SMALL INDUSTRIAL ZONES IN THE CONDITIONS OF AN INNOVATIVE ECONOMY AND IMPROVING THEIR MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the importance of small industrial zones in the context of an innovative economy and issues related to improving their management. It highlights the characteristics of small industrial zones, their organizational and economic structure, operational mechanisms, and the conditions created by the state for their development. Furthermore, the study reveals the significant role of small industrial zones in ensuring sustainable economic growth, increasing employment, reducing poverty, and improving the investment climate.*

Keywords: *small industrial zones, specialized territory, innovative economy, sustainable growth, employment, investment climate, poverty reduction, infrastructure.*

Кириш. Мавзунинг долзарблиги. Мамлакатимизда саноатни жадал ривожлантириш масаласи устувор этиб белгиланди. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президенти ўзининг «Ҳозирги замон ва Янги Ўзбекистон” номли асарида қуйидагиларни таъкидлайди: “2030 йилга қадар саноатда қўшилган қиймат ҳажми 20 миллиард АҚШ долларидан 45 миллиард АҚШ долларига етказилади. Саноатни ривожлантириш жамғармаси ташкил этилиб, унга 1 миллиард АҚШ доллари ажратиш орқали мамлакатимизда экспертбоб маҳсулотлар ишлаб чиқариш янги босқичга ишлаб чиқилади ... Бунда кичик саноат зоналари ва махсус иқтисодий зоналарнинг имкониятларидан

самарали фойдаланиш ва уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш зарур”[61]. Кўриниб турибдики, мамлакатимизда кичик саноат зоналарини ташкил қилиш ва уларни барқарор ривожлантириш масаласи бугунги кунда долзарб масалалардан бирига айланган. Буларни инобатга олиб, соҳани барқарор ривожлантиришнинг муҳим омиллари қараб чиқилган.

Таҳлил ва натижалар. Инновацион иқтисодёт шароитида кичик саноат зоналарининг аҳамияти бир қатор иқтисодий ва ижтимоий омиллар билан белгиланади. Улар иқтисодиётни диверсификация қилиш, тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш ва ҳудудий ривожланишни таъминлашда муҳим роль ўйнайди. Бунинг моҳиятини тўғри ангаш учун, унинг таърифига аҳамият бериш мақсадга мувофиқ. Кичик саноат зоналари деганда, одатда, ҳудудларда асосан кичик ва ўрта бизнес субъектларини жойлаштиришга мўлжалланган махсус саноат фаолиятини ташкил этиш ва ривожлантириш учун ажратилган, инфратузилма билан таъминланган ҳудудлар тушунилади.

Кичик саноат зоналари — бу ишлаб чиқаришни ривожлантириш, янги иш ўринлари яратиш ва ҳудудий иқтисодиётни фаоллаштириш мақсадида махсус ташкил этилган, инфратузилмага эга ва тадбиркорлар учун қулай шарт-шароитлар яратилган ҳудудлар ҳисобланади. Шу жиҳатдан ушбу зоналарни ривожлантиришнинг ҳам ўзига хос хусусиятлари мавжуд.

Кичик саноат зоналарининг **хусусиятлари** уларнинг ташкилий-иқтисодий тузилиши, фаолият юритиш тартиби ва давлат томонидан яратилган шарт-шароитлар билан белгиланади. Улар оддий саноат ва кичик корхоналаридан айрим жиҳатлари билан фарқ қилади. Буларнинг асосий хусусиятлар қуйида келтирилган бўлиб, булар қуйидагилардан иборат.

Биринчидан, кичик саноат зоналари **ихтисослашган ҳудуд** экани билан ажалиб туради. Бу муайян ҳудудда жойлашган бўлиб, асосан ишлаб чиқариш фаолиятига ихтисослашади. Бу ерда бир-бирига яқин корхоналар бир жойда жамланади бўлади.

Иккинчидан, кичик саноат зоналари ҳудуди **тайёр инфратузилма мавжудлиги** билан ҳам ажралиб туради. Бундай зоналар ўзларининг электр энергияси, гази, суви, йўли, алоқа каби муҳандислик-коммуникация тармоқлари билан ҳам таъминланган бўлади. Бу тадбиркорларнинг ортиқча ташвишларини ва харажатларини камайтиради.

Учинчидан, кичик саноат зоналари **имтиёз ва преференциялардан** бахраманд бўлади. Бундай зонада жойлашган хўжалик юитувчи субъектларга ва унинг иштирокчиларига солиқдан, божхона ва бошқа иқтисодий имтиёзлар берилиши мумкин. Бу уларнинг фаолиятини рағбатлантиради ва иқтисодиётининг ривожланишига молиявий кўмак бўлиб ҳисобланади.

Тўртинчидан, кичик саноат зоналари **соддалаштирилган бошқарув тизимига** эгалиги билан ҳам ажралиб туради. Бундай зоналар одатда махсус маъмурият ёки бошқарув органи томонидан алоҳида бошқарилади. Бу эса мавжуд бюрократик тўсиқларни камайтириш орқали мустақил ва эркин зонага айланиши имкониятини яратади.

[61] Шавкат Мирзиёев. Ҳозирги замон ва Янги Ўзбекистон. -.Т.: “O‘zbekiston” нашриёти, 2024. - 305 бет.

Бешинчидан, кичик саноат зоналарида фаолият кўрсатаётган субъектар **кичик ва ўрта бизнесга йўналтирилганлиги** билан ҳам ажралиб туради. Чунки бу зоналар асосан кичик ва ўрта тадбиркорлик субъектлари учун мўлжалланган бўлиб, асосан уларнинг ривожланишига хизмат қилади. Бу ўз навбатида янги иш ўринларини яратиш учун жуда қулай имкониятларга эгалиги билан ҳам ажралиб туради.

Олтинчидан, кичик саноат зоналарида бир қанча фаолият билан бирга асосан **ишлаб чиқаришга йўналтирилган фаолият** билан шуғулланиши ҳам ўзига хослиги билан фарқ қилади. Бунда асосий эътибор маҳсулот ишлаб чиқаришга қаратилади. Бу зонада хизмат кўрсатиш ёки савдо фаолияти иккинчи даражада бўлади. Чунки унинг асосий вазифаси кичик саноат зонаси сифатида мазкур соҳага мўлжалланган бўлади.

Еттинчидан, кичик саноат зоналарида **ердан ва бшқа ресурслардан самарали фойдаланиш** имконияти яратилади. Чунки ушбу зонага ажратилган ер майдони тўлиқ банд ҳолди ишлатилади. Шу туфайли мазкур зоналарда бўш ер майдони қолмайди. Ҳаммасидан турли мақсадларда фойдаланилади. Натижада ишлаб чиқариш қувватларидан ҳам самарали ва оқилона фойдаланиш имконияти яратилади ва таъминланади.

Саккизинчидан, кичик саноат зоналарида к**ооперация ва кластерлашув имконияти** ҳам мавжудлиги туфайли бир ҳудудда жойлашган корхоналар ўртасида ҳамкорлик (кооперация) ривожланади, бу эса ишлаб чиқариш занжирини шакллантиради. Айрим ҳолларда айнан ушбу зонада кластерлашув имкониятлари ҳам етарли ва қулай бўлганлиги, мазкур соҳанинг ҳам ривожланишига муҳим омил бўлиб хизмат қилади.

Хуллас, кичик саноат зоналарининг ўзига хос хусусиятлари уларнинг ихтисослашганлиги, инфратузилманинг тайёрлиги, имтиёзлар тизими ва бошқарувнинг соддалиги, ердан ва бшқа ресурслардан самарали фойдаланиш учун кооперация ва кластерлашув имконияти мавжудлиги билан ажралиб туради. Бу жиҳатлар уларни иқтисодиётни ривожлантиришда самарали инструментга айлантиради.

Кичик саноат зоналарига қайси ҳудудлар кириши мумкинлиги хусусида ҳам аниқ тушунтириш мумкин. Бундай ҳудудларга м**ахсус ажратилган ҳудудлар киради.** Буни давлат ёки маҳаллий ҳокимият томонидан саноат эҳтиёжлари учун алоҳида ажратилган ер майдонларида ташкил қилинган бўлади.. Уларни бошқа мақсадларда фойдаланиш мумкин эмас, чунки булар айнан ишлаб чиқариш учун мўлжалланган бўлади.

Кичик саноат зоналарида инфратузилма билан таъминланган ҳудудлар бўлади. Бунда зарур бўлган барча шароитлар мавжуд бўлади. Хусусан, мазкур ҳудудда электр энергияси, газ таъминоти, сув ва канализация иншоатлари, транспорт йўллари, тегишли алоқа ва интернет воситалари мавжуд бўлиши лозим.

Шуни қайд этиш жоизки, бўш ёки самарасиз фойдаланилаётган объектлар негизида ташкил этилган кичик саноат зонасига айлантирилган ҳудудлар ҳам ҳозир мавжудлигини инкор қилиб бўлмайди. Булар кўп ҳолларда эски заводлар, фойдаланилмаётган бинолар ёки саноат майдонлари

эвазига қайта тикланган бўлади. Бироқ буларга ҳам ушбу мақом бериладиган бўлса, кичик саноат зонасига тегишли барча инфратузилмалар яратилган ва улар билан таъминланган бўлиши лозим.

Ҳозирги пайтда кичик ва ўрта бизнес учун мўлжалланган ҳудудлар ҳам мавжуд. Бу зоналарда асосан бозор муносабатларига мос бўлган кичик корхоналар, хусусий тадбиркорлар, оилавий бизнес субъектлари фаолият юритади. Бундай ҳудудларга маълум миқдорда имтиёз ва енгилликлар берилади. Хусусан ушбу кичик саноат зоналарида тадбиркорларга қуйидаги имкониятлар берилиши кўзда тутилган. Буларга солиқ имтиёзлари, арзон ижара, тайёр ишлаб чиқариш бинолари, молиявий ва консалтинг кўмаги кабиларни киритиш мумкин.

Юқоридагилардан кўриниб турибдики, кичик саноат зоналарининг бугунги кундаги аҳамияти бир қатор иқтисодий ва ижтимоий омиллар билан белгиланади. Булар мазкур ҳуддуддаги иқтисодиёт субъектларини диверсификация қилиш, шу ерда фаолият олиб бораётган тадбиркорларни қўллаб-қувватлаш ва ҳудудий ривожланишни таъминлашда муҳим роль ўйнайди.

Мазкур масаланинг асосий жиҳатларидан бири тадбиркорликни ривожлантиришга эришилиши билан ажралиб туради. Чунки кичик саноат зоналари кичик ва ўрта бизнес субъектлари учун қулай шарт-шароитларни ҳам яратади. Бу ерда инфратузилма тайёр ҳолда тақдим этилади, бу эса янги корхоналарни тез ташкил этишга ва ишга тушуришга имкон беради.

Яна бир муҳим жиҳат шундаки, кичик саноат зоналари янги иш ўринлари яратиш билан бирга иқтисодиёт субъектларининг тез ишга тушишига ҳам эришади. Ушбу зоналар ҳозирги шароитда мамлакатимиз аҳолисининг бандлигини таъминлашда муҳим манба ҳисобланади. Айниқса, ишсизлик юқори бўлган ҳудудларда янги иш ўринлари яратилади ва шу йўл билан камбағаллик ҳам қисқариш имкониятига эга бўлади.

Кичик саноат зоналари ички ва ташқи инвесторлар учун жозибадор ҳисобланади. Чунки солиқ имтиёзлари ва етарли даражадаги инфратузилманинг мавжудлиги инвесторлар томонидан инвестицияларни кўпроқ жалб қилишга ундайди. Бу ўз навбатида инвестицияларни жалб қилиш билан бирга ҳудуднинг иқтисодий ривожланишига муҳим омил бўлиб хизмат қилади. Чунки бу зоналар орқали чекка ва кам ривожланган ҳудудларда саноатни ривожлантириш мумкин. Натижада ҳудудлар ўртасидаги иқтисодий фарқ камаяди. Иқтисодиёт барқароро ривожланиш босқичига ўтади.

Кичик саноат зоналарида замонавий технологияларни жорий этилиши натижасида сифатли ва рақобатбардош маҳсулотларни ишлаб чиқариш имкониятига эга бўлади. Бундай рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш натижасида иқтисодиётнинг барқарор ривожланишини таъминлашга қаратилган яна бир имкониятига ҳам эга бўлади.

Импорт ўрнини босиш ва экспортни ошириш ҳам ҳозирги пайтда кичик саноат зоналарида амалга оширилмоқда. Маҳаллий ишлаб чиқаришнинг бу тарзда ривожланиши ҳақиқатда импортга бўлган эҳтиёжни камайтириш

билан бирга соҳанинг экспорт салоҳиятини оширади. Ушбу ҳолатнинг юзага келишига яна бир омил инновациялар ва технологиялар трансферининг амалиётга жорий қилиниш билан боғлиқ. Чунки, кичик саноат зоналари янги технологияларни жорий этиш ва инновацион ғояларни амалга ошириш учун платформа вазифасини бажаради.

Хулоса ва таклифлар. Хулоса қилиб айтганда, кичик саноат зоналари иқтисодиётнинг барқарор ўсиши, аҳоли бандлигини таъминлаш ва инвестицион муҳитни яхшилашда муҳим роль ўйнайди. Улар мамлакат иқтисодий тараққиётининг муҳим драйверларидан бири ҳисобланади. Буларни инобатга олиб, қуйидаги тавсияларни келтирамиз.

Биринчидан, “Ўзбекистон – 2030” стратегиясида кўзда тутилган барча устувор йўналишлар доирасида кичик иқтисодий зоналарда ҳам ҳар бир инсонга ўз салоҳиятини рўёбга чиқариш учун муносиб шароитлар яратиб, уларни банд қилиш йўлларини амалга ошириш мақсадга мувофиқ.

Иккинчидан, кичик иқтисодий зоналарда барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш орқали аҳоли фаровонлигини таъминлаш доирасида сув ресурсларини тежаш ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш тадбирларини ҳам амалга ошириш лозим, деб ҳисоблаймиз.

Учинчидан, кичик иқтисодий зоналарда ҳам қонун устуворлигини таъминлаш, халқ хизматидаги давлат бошқарувини ташкил этиш, мамлакатимиздаги бундай зоналарни хавфсиз ҳудудга айлантириш ишларини давом эттириш ҳам мақсадга мувофиқ.

Умуман олганда “Янги Ўзбекистон – 2030” стратегиясининг амалга оширилишида кичик саноат зоналарини ташкил қилиш ва уни ривожлантириш ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлар экан.

Maxamadiyev Mexroj Mardon o‘g‘li - O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi tayanch doktoranti
e-mail: mehrojmaxamadiyev55@gmail.com

RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA INNOVATSION G‘OYALAR BANKINI TAKOMILLASHTIRISH

Annotatsiya: *Ushbu maqola raqamli texnologiyalar asosida innovatsion g‘oyalar bankini takomillashtirish masalalari ko‘rib chiqiladi. Raqamli platformalar, sun’iy intellekt, ma’lumotlar bazasi va zamonaviy axborot tizimlaridan foydalanish orqali innovatsion g‘oyalarni yin’ish, tahlil qilish, saralash hamda amaliyotga joriy etish jarayonlarini samarali tashkil etish imkoniyatlari yoritiladi. Shuningdek, innovatsion g‘oyalar bankini rivojlantirishda raqamli texnologiyalarning o‘rni, ularning boshqaruv jarayonlarini optimallashtirishdagi ahamiyati hamda innovatsion ekotizimni rivojlantirishga qo‘shadigan hissasi tahlil qilinadi.*

Аннотация: *В данной статье рассматриваются вопросы совершенствования банка инновационных идей на основе цифровых технологий. Подчеркиваются возможности эффективной организации процессов сбора, анализа, сортировки и внедрения инновационных идей с*

использованием цифровых платформ, искусственного интеллекта, баз данных и современных информационных систем. Также анализируется роль цифровых технологий в развитии банка инновационных идей, их важность в оптимизации процессов управления и их вклад в развитие инновационной экосистемы.

Abstract: *This article examines the issues of improving the innovative ideas bank based on digital technologies. The possibilities of effectively organizing the processes of collecting, analyzing, sorting and implementing innovative ideas through the use of digital platforms, artificial intelligence, databases and modern information systems are highlighted. The role of digital technologies in the development of the innovative ideas bank, their importance in optimizing management processes and their contribution to the development of the innovation ecosystem are also analyzed.*

Kalit so‘zlar: *raqamli texnologiyalar, innovatsion g‘oyalar banki, raqamli platforma, sun’iy intellekt, ma’lumotlar bazasi, innovatsion rivojlanish, axborot tizimlari, raqamli transformatsiya.*

Ключевые слова: *цифровые технологии, банк инновационных идей, цифровая платформа, искусственный интеллект, база данных, инновационное развитие, информационные системы, цифровая трансформация.*

Keywords: *digital technologies, innovative ideas bank, digital platform, artificial intelligence, database, innovative development, information systems, digital transformation.*

Jahon amaliyotida hududlar va iqtisodiyot tarmoqlar bo‘yicha yangi ilmiy ishlanmalar va texnologiyalarining innovatsion g‘oyalar bankini rivojlantirishda raqamli iqtisodiyot texnologiyalaridan samarali foydalanish bo‘yicha keng qamrovli ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Bu izlanishlarda asosan oliy ta’limda bo‘yicha yangi ilmiy ishlanmalar va texnologiyalarining innovatsion g‘oyalar bankini rivojlantirishda raqamli texnologiyalarni keng joriy qilish, ta’lim faoliyatini nazorat qilishda, masofaviy ta’limni tashkil etishda, zamonaviy darslarni va ilmiy tadqiqot faoliyatini olib borishda bulutli texnologiyalar, IoT(Internet buyumlar), sun’iy intellekt va bir qancha raqamli texnologiyalardan foydalanish va amaliyotga joriy etish bu borada amalga oshirilayotgan ilmiy tadqiqotlarning ustuvor yo‘nalishlaridan hisoblanadi.[1]

1-jadval

Platformaning samaradorlik ko‘rsatgichlari

Ko‘rsatkich nomi	**Taxminiy qiymati (yiliga)**
Platformaga joylashtiriladigan g‘oyalar soni	100 ta g‘oya
Tijoratlashtirilgan (investitsiya olgan) g‘oyalar ulushi	20% (20 ta g‘oya)
Bitta g‘oya bo‘yicha o‘rtacha investitsiya hajmi	00 mln so‘m (taxminan)
Yiliga jalb qilinadigan investitsiyalar jami	10 mlrd so‘m (20 × 500 mln so‘m)
Tijoratlashgan loyihalar soni	20 ta (yangi startap yoki loyiha)
Yaratiladigan yangi ish o‘rinlari	~100 ta (har bir loyiha o‘rtacha 5 ta)
Platforma tufayli tejab qolinadigan xarajatlar (alohida tizimlar yaratish oldi)	Yiliga 500 mln.so‘m atrofida

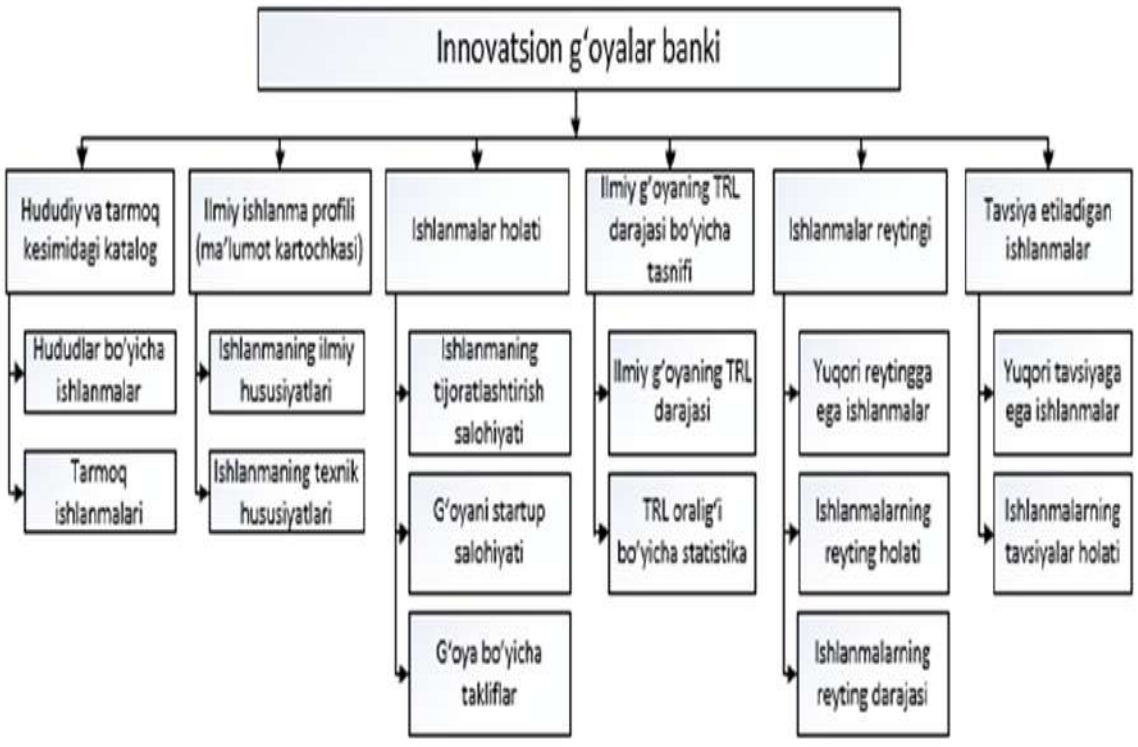
Yuqoridagi jadval 1 dagi raqamlar taxminiy bo‘lib, platformaning ilk yillardagi faoliyati uchun mo‘ljallangan. Unga ko‘ra, platforma yilda 100 ga yaqin g‘oyani qamrab olib, ulardan 20 tasiga investitsiya topilishiga ko‘maklashsa, umumiy hisobda yilda 10 milliard so‘m atrofida qo‘shimcha investitsiyalar innovatsion sohalarga yo‘naltirilishi mumkin. Bu investitsiyalar evaziga yangi startaplar tashkil topadi, ishlab chiqarishga yangi texnologiyalar joriy etiladi. Bu jarayon natijasida qo‘shimcha ish o‘rinlari yaraladi (20 ta loyiha bo‘yicha kamida 100 ta yangi ish o‘rni). Albatta, haqiqiy ko‘rsatkichlar platforma qanchalik samarali faoliyat yuritishiga bog‘liq – foydalanuvchilar soni ortgan sari va platformaga ishonch oshgan sari bu raqamlar yanada yuksalishi kutiladi.[2]

2-jadval

TRL bo‘yicha o‘rtacha baholar

№	Viloyat	Ishlanmalar soni	Ustuvor soha	O‘rtacha TRL darajasi
1.	Toshkent shahri	580	IT, sun’iy intellekt	6.8
2.	Farn’ona	320	Qishloq xo‘jaligi	5.1
3.	Buxoro	270	Energetika, kimyo	5.6
4.	Qoraqalpon’iston	210	Ekologiya, bioxilma-xillik	4.9
5.	Samarqand	310	Tibbiyot, xizmatlar	6.0

Ushbu jadval orqali ko‘rinib turibdiki, har bir hududda o‘ziga xos ustuvor innovatsion yo‘nalish mavjud va TRL darajalari bu ishlanmalar hayotiy siklining turli bosqichida ekanini ko‘rsatadi.

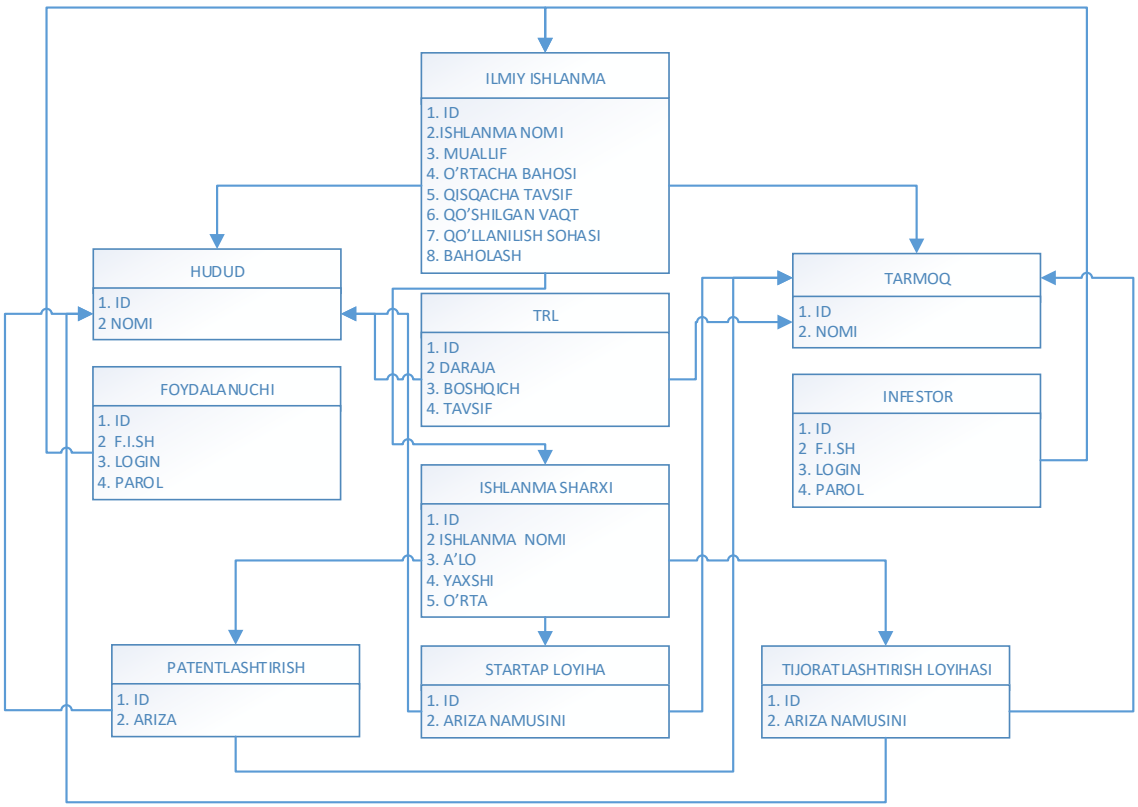


1-rasm. Innovatsion g‘oyalar bankinig strukturasi

Platforma quyidagi uchta asosiy strukturaviy moduldan iborat Hududiy va tarmoq kesimidagi katalog, bu modul orqali foydalanuvchilar ma’lum viloyat yoki iqtisodiyot tarmon’i doirasidagi barcha innovatsion ishlanmalarni ko‘ra olad. Ilmiy ishlanma profili (ma’lumot kartochkasi) — har bir ishlanmaning nomi, muallifi, tashkiloti, texnik xususiyatlari, tijoratlashtirish darajasi, vizual materiallari (foto, video, taqdimot) kabi maydonlarni o‘z ichiga oladi.[3]

Innovatsion g‘oyalar banki axborot tizimining markazida “ILMIY ISHLANMA” degan entitet joylashgan bo‘lib, bu butun platformaning asosiy ma’lumotlar tugunidir. Ushbu entitet har bir innovatsion ishlanma uchun alohida identifikator (ID), ishlanmaning nomi, muallifi, qisqacha tavsifi, baholash ko‘rsatkichi, baholovchi subyektlar fikri, ishlanmaning qo‘shilgan sanasi va yo‘nalish sohasi kabi atributlarni o‘z ichiga oladi. Bu atributlar yordamida har bir g‘oya yoki ishlanma o‘zining to‘liq raqamli hujjat shaklida platformada saqlanadi.

Bunda foydalanuvchilar — ilmiy tadqiqotchilar, tadbirkorlar, investorlar va davlat organlari — ushbu ma’lumotlar orqali ishlanma haqida tezkor, ishonchli va tahliliy qaror qabul qilish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Innovatsion ishlanmaning muvaffaqiyatli hayotiy sikli nafaqat ilmiy va texnik rivojlanish, balki huquqiy va iqtisodiy asoslarning mustahkamligi bilan belgilanadi.



2-rasm. “Innovatsion g‘oyalar banki” ni ER diagrammasi

Shu sababli ER-diagrammada uchta asosiy amaliy modul alohida entitet sifatida ajratilgan: “PATENTLASHTIRISH”, “STARTAP LOYIHA”, va “TIJORATLASH LOYIHASI”. “PATENTLASHTIRISH” entiteti ishlanma uchun taqdim etilgan huquqiy arizalarni, ariza raqami, topshirilgan sana va hozirgi holatini o‘z ichiga oladi. Bu ilmiy ishlanmaning intellektual mulk sifatida huquqiy

himoyasini ta’minlaydi va tijoratlashtirish jarayonida muhim kafolat hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 5 oktabrdagi PF-6079-sonli “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni. http://www.lex.uz
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 17 martdagi PQ-4642-sonli “Toshkent shahrida raqamli texnologiyalarni keng joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori. http://www.lex.uz
3. Nureev R.M., Karapaev O.V. Innovatsion g‘oyalar bankini shakllantirish va raqamli axborotdan foydalanish. – Moskva: Ekonomika, 2020.
4. Valentey S.D. Raqamli iqtisodiyotni shakllantirishning muammolari va katta ma’lumotlar (big data)dan foydalanish tajribasi. – Moskva: Rossiya Iqtisodiyot Universiteti, 2019.
5. Silvestrov S.N., Bauer V.P., Yeremin V.V., Lapenkova N.V. Korxonaning raqamli transformatsiyasi va bozor muhiti: nazariy va amaliy tahlil. – Sankt-Peterburg: Nauka, 2021.

Tashmatov Sharaf Urokboyevich - SamISI doktoranti,
TKXU “Iqtisodiyot” kafedrasi dotsenti

ELEKTRON TIJORAT XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI TAHLIL VA SUN’IY INTELLEKTDAN FOYDALANISH

Annotatsiya. *Ushbu maqolada elektron tijorat xizmatlari samaradorligini oshirishda raqamli tahlil va sun’iy intellekt texnologiyalarining roli tahlil qilingan. Tadqiqot jarayonida sun’iy intellektning asosiy yo‘nalishlari, jumladan, mashinali o‘rganish, tabiiy tilni qayta ishlash va personalizatsiya texnologiyalarining elektron tijoratda qo‘llanilishi o‘rganilgan. Shuningdek, raqamli tahlil orqali foydalanuvchilar xulq-atvorini tahlil qilish va ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish imkoniyatlari yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *elektron tijorat, raqamli tahlil, sun’iy intellekt, mashinaviy o‘rganish, personalizatsiya, chatbot, mijozlar xulq-atvori, marketing tahlili.*

Аннотация. *В данной статье рассматривается роль цифровой аналитики и технологий искусственного интеллекта в повышении эффективности услуг электронной коммерции. В ходе исследования были изучены основные направления искусственного интеллекта, включая машинное обучение, обработку естественного языка и технологии персонализации в электронной коммерции. Также освещены возможности анализа поведения пользователей и принятия решений на основе данных с использованием цифровой аналитики.*

Ключевые слова: *электронная коммерция, цифровая аналитика, искусственный интеллект, машинное обучение, персонализация, чат-боты, поведение потребителей, маркетинговая аналитика.*

Abstract. *This article examines the role of digital analytics and artificial intelligence in improving the efficiency of e-commerce services. The study explores key areas of artificial intelligence, including machine learning, natural language processing, and personalization technologies in e-commerce. It also highlights the use of digital analytics for analyzing customer behavior and supporting data-driven decision-making.*

Keywords: *e-commerce, digital analytics, artificial intelligence, machine learning, personalization, chatbots, consumer behavior, marketing analytics.*

Hozirgi global raqamlashuv sharoitida elektron tijorat iqtisodiyotning eng tez o‘sayotgan sohalaridan biriga aylandi. Internet texnologiyalarining jadal rivojlanishi, mobil qurilmalardan foydalanishning o‘sishi va raqamli infratuzilmaning takomillashuvi natijasida elektron tijorat hajmi yil sayin ortib bormoqda. Bu esa elektron tijorat korxonalari o‘rtasida raqobatning keskinlashuviga olib kelmoqda. Bunday sharoitda kompaniyalar uchun asosiy vazifa – mijozlarga yuqori sifatli, tezkor va samarali xizmat ko‘rsatish va shu orqali raqobat ustunligini ta’minlash hisoblanadi.

Shu nuqtai nazardan, raqamli tahlil (digital analytics) va sun’iy intellekt (artificial intelligence) texnologiyalari elektron tijorat xizmatlari samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Raqamli tahlil katta hajmdagi ma’lumotlarni qayta ishlash, mijozlar xulq-atvorini tahlil qilish, bozor tendensiyalarini aniqlash negizida strategik qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Sun’iy intellekt esa avtomatlashtirilgan xizmatlar, personalizatsiya, intellektual tavsiya tizimlari, chatbotlar va prognozlash mexanizmlari orqali mijozlar bilan samarali o‘zaro aloqani ta’minlaydi.

Ayniqsa, so‘ngi yillarda mijozlarning xohish-istaklari sezilarli darajada o‘zgarib, ular tezkor xizmat, individual yondashuv va yuqori darajadagi qulaylikni talab qilmoqda. Bu esa, an’anaviy boshqaruv va xizmat ko‘rsatish usullarining samaradorligini cheklab qo‘ymoqda. Natijada, elektron tijorat subyektlari raqamli tahlil va sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish orqali xizmat jarayonlarini optimallashtirish, operatsion xarajatlarni kamaytirish va mijoz qoniqishini oshirishga intilmoqda.

Shu bois, elektron tijorat xizmatlari samaradorligini oshirishda raqamli tahlil va sun’iy intellektdan foydalanish masalasi bugungi kunda nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham dolzarb hisoblanadi va uni chuqur o‘rganish elektron tijorat subyektlari faoliyatini yanada takomillashtirishga xizmat qiladi.

Mavzu bo‘yicha olib borilgan izlanishlar shuni ko‘rsatdiki, oxirgi yillarda elektron tijorat sohasida raqamli tahlil va sun’iy intellekt texnologiyalarining ahamiyatiga bag‘ishlangan ilmiy ishlar soni keskin ortib bormoqda.

Ilmiy manbalarning katta qismi sun’iy intellektning elektron tijoratdagi strategik ahamiyatini nazariy va amaliy jihatdan yoritadi. Masalan, bir qator olimlar tomonidan sun’iy intellektning “tavsiya tizimlari”, “dinamik narxlash”, “firibgarlikni aniqlash”, “talabni prognozlash” va “xizmatlarni avtomatlashtirish” kabi yo‘nalishlarda qo‘llanilishi elektron tijorat xizmatlari samaradorligini oshirishi ta’kidlanadi [1, 3, 6]. Ushbu tadqiqotlarda sun’iy intellekt texnologiyalari

elektron tijorat korxonalariga mijozlarni yaxshiroq tushunish, jarayonlarni avtomatlashtirish va tezkor qaror qabul qilish imkonini berishi qayd etilgan.

Raqamli tahlilga bag‘ishlangan tadqiqotlar foydalanuvchi ma’lumotlarini chuqur tahlil qilish elektron tijoratda samarali boshqaruvning asosi ekanini ko‘rsatadi. Xususan, brauzer tarixi, tranzaksiya ma’lumotlari, mahsulotga berilgan sharhlari kabi ma’lumotlarni tahlil qilish orqali iste’molchilar ehtiyojlari va bozor tendensiyalarini oldindan aniqlash mumkin [5, 8]. Bu yondashuv marketing kampaniyalarini aniq segmentlash, mahsulotlarni joylashtirishni yaxshilash va mijozlar bilan o‘zaro munosabatlarni mustahkamlash imkonini beradi.

Alohida tadqiqotlar sun’iy intellekt va raqamli tahlilning mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifatiga ta’sirini tahlil qilgan. Ularda chatbotlar, virtual yordamchilar, tabiiy tilni qayta ishlash (NLP) va ovozli tijorat (voice commerce) kabi texnologiyalar mijozlar so‘rovlariga tezkor javob berish, 24/7 rejimda xizmat ko‘rsatish va tranzaksiya xarajatlarini kamaytirishda muhim ekani ko‘rsatilgan [4, 2, 7]. Ayrim manbalarda sun’iy intellekt inson omilini to‘liq almashtirmasdan, aksincha, xizmat ko‘rsatish jarayonini qo‘llab-quvvatlovchi vosita sifatida samarali ekani ta’kidlanadi [4].

Sun’iy intellekt – bu kompyuter tizimlarining inson aqliy faoliyatiga xos jarayonlarni (o‘rganish, tahlil qilish, qaror qabul qilish) bajarish qobiliyati bo‘lib, u quyidagi asosiy texnologiyalarni o‘z ichiga oladi:

– mashinaviy o‘rganish (machine learning);

– chuqur o‘rganish (deep learning);

– neyron tarmoqlar;

– tabiiy tilni qayta ishlash.

Mashinaviy o‘rganish – bu algoritmlar yordamida katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilib, ulardan qonuniyatlarni aniqlash va prognoz qilish jarayonidir. Boshqacha qilib aytganda, kompyuterga barcha qoidalarni yozib berish o‘rniga, unga ma’lumot beriladi va u o‘zi o‘rganadi. Elektron tijoratda mashinaviy o‘rganish foydalanuvchilarning ma’lumotlarini tahlil qilish orqali individual tavsiyalar berish, xarid ehtimolini prognozlash va marketing strategiyalarini optimallashtirishda muhim rol o‘ynaydi. U mahsulot tavsiyalari, dinamik narx belgilash va mijozlar xulq-atvorini tahlil qilish orqali sotuv va xizmat samaradorligini oshiradi.

Chuqur o‘qitish – sun’iy intellektning eng kuchli yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, ayniqsa katta ma’lumotlar (Big Data) sharoitida yuqori samaradorlik ko‘rsatadi. U kelajak texnologiyalarining (avtonom tizimlar, aqlli xizmatlar) asosini tashkil etadi.

Neyron tarmoqlar murakkab ma’lumotlar orasidagi bog‘liqliklarni aniqlashda juda samarali bo‘lib, zamonaviy sun’iy intellekt tizimlarining asosiy texnologiyasi hisoblanadi.

Tabiiy tilni qayta ishlash elektron tijoratda mijozlar bilan muloqotni avtomatlashtirishda muhim rol o‘ynaydi. U chatbotlar, virtual yordamchilar va qidiruv tizimlari orqali mijoz so‘rovlarini tushunish, tezkor javob berish va xizmat sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Raqamli tahlil esa elektron tijoratda qaror qabul qilish jarayonini

ma’lumotlarga asoslangan holda amalga oshirish imkonini yaratadi. Foydalanuvchilarning onlayn harakatlari, xarid tarixi va qiziqishlari tahlili orqali kompaniyalar bozor tendensiyalarini aniqlaydi va samarali marketing strategiyalarini ishlab chiqadi. Bu esa o‘z navbatida konversiya darajasini oshirish, mijozlar sodiqligini kuchaytirish va umumiy biznes samaradorligini yaxshilashga xizmat qiladi.

Olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, raqamli tahlil va sun’iy intellekt bir-biri bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, ularning integratsiyasi sinergetik samara beradi. Ya’ni, raqamli tahlil ma’lumotlarni yin’ish va tahlil qilishni ta’minlasa, sun’iy intellekt ushbu ma’lumotlar asosida qaror qabul qilish va jarayonlarni avtomatlashtirish imkonini beradi. Bu esa elektron tijorat tizimlarida yuqori samaradorlikka erishishning asosiy sharti hisoblanadi.

Biroq, tadqiqot natijalari ayrim muammolarni ham ko‘rsatdi. Xususan, ma’lumotlar maxfiyligi, algoritmlar shaffofligi va iste’molchilar ishonchi bilan bog‘liq masalalar dolzarbligicha qolmoqda. Shuningdek, sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish yuqori investitsiya talab qilishi va texnik infratuzilmaning yetarli emasligi ayniqsa kichik va o‘rta biznes subyektlari uchun to‘siq bo‘lib xizmat qiladi.

Shu nuqtai nazardan, tadqiqot natijalari elektron tijoratda raqamli tahlil va sun’iy intellektdan samarali foydalanish uchun kompleks yondashuv zarurligini ko‘rsatadi. Ya’ni, texnologiyalarni joriy etish bilan birga, ma’lumotlar xavfsizligi, axloqiy me’yorlar va biznes strategiyalarni muvofiqlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Xulosa qilib aytganda, raqamli tahlil va sun’iy intellekt texnologiyalari elektron tijorat xizmatlari samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Xususan, ushbu texnologiyalar orqali mijozlar xulq-atvorini tahlil qilish, individuallashtirilgan xizmatlarni taqdim etish, marketing faoliyatini optimallashtirish va operatsion jarayonlarni avtomatlashtirish imkoniyatlari kengayadi. Natijada elektron tijorat korxonalarida konversiya darajasi, mijozlar qoniqishi va biznes samaradorligi sezilarli darajada oshadi.

Shu bilan birga, tadqiqotlar shuni ham ko‘rsatadiki, sun’iy intellekt va raqamli tahlildan samarali foydalanish faqat texnologiyalarni joriy etish bilan cheklanmaydi. Bu jarayonda ma’lumotlar xavfsizligi, axloqiy masalalar, infratuzilma va kadrlar salohiyati muhim ahamiyatga ega.

Shundan kelib chiqib, quyidagi amaliy takliflar tavsiya qilishni lozim topdik:

1. Raqamli tahlilni keng joriy etish. Korxonalar foydalanuvchilar ma’lumotlarini tizimli ravishda yin’ish va tahlil qilish orqali qaror qabul qilish jarayonlarini raqamli tahlil modelga o‘tkazishlari zarur.

2. Sun’iy intellekt asosidagi personalizatsiyani rivojlantirish. Tavsiya tizimlari, dinamik narx belgilash va shaxsga yo‘naltirilgan marketing vositalarini joriy etish orqali mijozlar tajribasini yaxshilash maqsadga muvofiq.

3. Mijozlarga xizmat ko‘rsatishni avtomatlashtirish. Chatbot, NLP va virtual yordamchilardan foydalanish orqali 24/7 xizmat ko‘rsatishni ta’minlash va inson resurslariga bo‘lgan yuklamani kamaytirish tavsiya etiladi.

4. Marketing samaradorligini oshirish. Bashoratli tahlil (predictive analytics)

va xulq-atvorga mo‘ljal olish (behavioral targeting) orqali reklama kampaniyalarini aniq segmentlash va investitsiya samaradorligi ko‘rsatkichlari (ROI)ni oshirish lozim.

5. Ma’lumotlar xavfsizligi va etikani ta’minlash. Foydalanuvchi ma’lumotlarini himoya qilish, algoritmlar shaffofligini ta’minlash va ishonchli sun’iy intellekt tizimlarini joriy etish muhim hisoblanadi.

6. Kichik va o‘rta biznesni qo‘llab-quvvatlash. Sun’iy intellekt xizmat sifatida (AI-as-a-Service), bulut texnologiyalar va arzon raqamli yechimlar orqali kichik va o‘rta biznes vakillari uchun texnologiyalarga kirish imkoniyatini kengaytirish zarur.

7. Kadrlar salohiyatini oshirish. Ma’lumotlar tahlili, sun’iy intellekt va raqamli texnologiyalar bo‘yicha mutaxassislar tayyorlash va qayta tayyorlash muhim ahamiyatga ega.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Alam M., et al. “The Role of Artificial Intelligence in E-Commerce: A Comprehensive Review of Emerging Trends, Applications, and Challenges”. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 2025. https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.73212.

2. Arora R. “Bridging the Gap Between Offline and Online Presence in E-commerce: The Role of Artificial Intelligence”. *International journal of scientific research in engineering and management*, 2024. https://doi.org/10.55041/ijsrem33002.

3. Gore D. “The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Ecommerce”. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 2025. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.45080.

4. Kumar R.G. “The Role of Artificial Intelligence in Elevating Customer Experience in Indian E-Commerce: A Human-Centered Perspective”. *International journal of scientific research in engineering and management*, 2025. https://doi.org/10.55041/ijsrem52423.

5. Naim A., et al. “Digital Shopping Behavior Model (DSBM): Exploring the Role of Personalization, Reviews, and Purchase Intent on Amazon”. *International Journal of Consumer Studies*, 2025. https://doi.org/10.1111/ijcs.70162.

6. Odeyemi O., et al. “AI in E-commerce: Reviewing developments in the USA and their global influence”. *International Journal of Science and Research Archive*, 2024. https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.1.0232.

7. Parashar A., and Dr. Muktak V. “The Role of Artificial Intelligence in Reshaping E-Commerce: Key Trends, Challenges, and Emerging Opportunities”. *Journal of Informatics Education and Research*, 2025. https://doi.org/10.52783/jier.v5i2.2721.

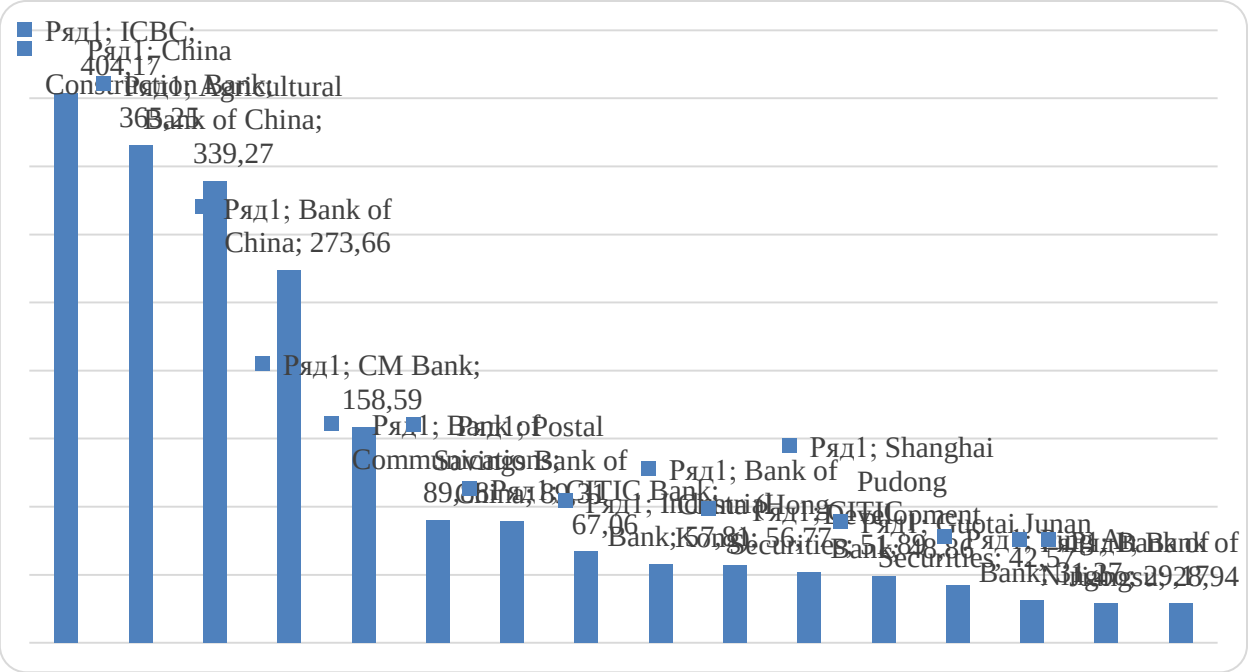
8. Singh A. “Consumer Behaviour in the E-Commerce”. *International journal of scientific research in engineering and management*, 2025. https://doi.org/10.55041/ijsrem51156.

Dilshod Ubaydullayev – PhD, O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki Qashqadaryo viloyati bosh boshqarmasi boshlin’i

XITOY BANKLARI AKSIYALARI KOTIROVKALARI VA DIVIDEND TO‘LOVLARI TAHLILI

Xitoy tijorat banklari aksiyalari jahon moliya bozorida eng barqaror va yuqori kapitallashuvga ega moliyaviy instrumentlardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, Xitoy sanoat va savdo banki, Xitoy qurilish banki, Xitoy banki, Xitoy agrobanki, Xitoy tijoratchilar banki kabi yirik tijorat banklari aksiyalari kotirovkalari va dividend siyosati xalqaro investorlar uchun muhim investitsion indikator vazifasini bajaradi. 2026-yil holatiga ko‘ra mazkur banklar global bank kapitallashuvida yetakchi o‘rinlarni egallab kelmoqda, bu esa ularning aksiyalariga bo‘lgan talab yuqori ekanini anglatadi.

So‘nggi yillarda Xitoy banklari aksiyalari kotirovkalariga bir qator makroiqtisodiy va institutsional omillar ta’sir ko‘rsatdi. Jumladan, iqtisodiy o‘sish sur’atlarining sekinlashuvi, ko‘chmas mulk bozoridagi inqiroz, geosiyosiy xavflar va foiz marjasining qisqarishi aksiyalar dinamikasiga bosim qildi. Shunga qaramay, 2026-yil mart oyi holatiga ko‘ra Xitoy bank aksiyalari yana o‘sish trendiga qaytdi, ayniqsa aksiyadorlik ulushlariga qo‘yilgan cheklovlarni yumshatish bo‘yicha regulyator islohotlari bozorda ijobiy signal sifatida qabul qilindi. 2026-yil 30-mart kuni yakunlariga ko‘ra dunyodagi bozor kapitallashuviga ko‘ra Top-100 ta tijorat banklarining 16 tasi Xitoy banklari ekanligi buning tasdin’i sifatida namoyon bo‘ladi (1-rasm).



1-rasm. Dunyodagi bozor kapitallashuviga ko‘ra Top-100 tijorat banklari tarkibidagi Xitoy banklari, mlrd AQSh dollarida[62]

Yuqoridagi raqamlardan ayon bo‘lmoqdaki, Xitoy sanoat va savdo banki (ICBC) bozor kapitallashuviga ko‘ra Xitoy banklari ichida birinchi, dunyoda esa

[62] https://companiesmarketcap.com/banks/largest-banks-by-market-cap/

JP Morgan Chasedan keyingi o‘rinda, ya’ni ikkinchi o‘rinda turadi. Xitoy sanoat va savdo bankining jami aktivlar hajmi 2025 yil 30 iyun holatiga 7,3 trillion AQSh dollarini tashkil etadi[63]. Aksiyalar bahosi o‘zgarishi 2006-2025 yillar yakunlari bo‘yicha quyidagicha (2-rasm).



2-rasm. Xitoy sanoat va savdo banki (ICBC) aksiyalari kotirovkasi dinamikasi[64]

Xitoy sanoat va savdo banki (ICBC) aksiyalari kotirovkasi tahlili shuni ko‘rsatmoqdaki, 2006-yil 31-oktyabrda 0,17 AQSh dollarini tashkil etgan bo‘lsa, 2026-yil 1-aprel holatiga 0,88 AQSh dollarigacha ko‘tarilgan. 2022-yil 31-oktyabrda bitta aksiya kotirovkasi 0,35 AQSh dollarini tashkil etgani holda umumiy tendensiyada o‘sha sanadan buyon asosan o‘sish qayd etilmoqda. Bunga bankning muntazam dividend amaliyotlari asosiy ijobiy ta’sir ko‘rsatuvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi (1-jadval).

1-jadval

Xitoy sanoat va savdo banki (ICBC) dividend tarixi[65]

Reestr yopilish sanasi	Dividend miqdori	To‘lov sanasi	Daromadlilik
15.12.2025	0.1414	15.12.2025	5.64%
14.07.2025	0.1646	14.07.2025	3.85%
07.01.2025	0.1434	07.01.2025	6.66%
16.07.2024	0.3064	16.07.2024	4.94%
17.07.2023	0.3035	17.07.2023	6.23%
12.07.2022	0.2933	12.07.2022	6.12%
06.07.2021	0.266	06.07.2021	5.12%
30.06.2020	0.2628	30.06.2020	5.01%
03.07.2019	0.2506	03.07.2019	4.23%
13.07.2018	0.2408	13.07.2018	4.25%
11.07.2017	0.2343	11.07.2017	4.48%
08.07.2016	0.2333	08.07.2016	5.08%

[63] https://companiesmarketcap.com/icbc/total-assets/
[64] https://companiesmarketcap.com/icbc/stock-price-history/
[65] https://www.investing.com/equities/icbc-ss-dividends

Reestr yopilish sanasi	Dividend miqdori	To‘lov sanasi	Daromadlilik
07.07.2015	0.2554	07.07.2015	4.40%
20.06.2014	0.2617	20.06.2014	7.05%
26.06.2013	0.239	19.07.2013	6.04%
14.06.2012	0.203	12.07.2012	4.83%
15.06.2011	0.184	08.07.2011	0.00%
27.05.2010	0.17	25.06.2010	0.00%
04.06.2009	0.165	30.06.2009	0.00%
18.06.2008	0.133	26.06.2008	0.00%
21.06.2007	0.016	28.06.2007	0.00%

Yuqoridagi tahlillar ko‘rsatmoqdaki, Xitoy sanoat va savdo banki (ICBC) 2007-yildan buyon muntazam dividend to‘lovlarini amalga oshirib kelmoqda. 2025-yil davomida 3 marta dividend to‘lovlari amalga oshirilgan. Bunda 2025-yil 7-yanvardagi dividend to‘lovlari 2024 yil yakunlari asosida amalga oshirilgan bo‘lsada, bank tomonidan yarim yillik dividendlarga o‘tilgani investitsion jozibadorlikni oshirgan. Boshqa tomondan dividend miqdori va daromadlilikning ham so‘nggi yillarda oshib borayotganligi o‘z-o‘zidan investorlar e’tiborini tortgan. Natijada bank aksiyalari kotirovkasi ko‘tarilishda davom etmoqda.

Ilmiy nuqtai nazardan, Xitoy banklari aksiyalari kotirovkalari va dividend to‘lovlari o‘rtasida bevosita korrelyatsion bog‘liqlik mavjud. Dividend siyosatining barqarorligi aksiyalarning fundamental qiymatini qo‘llab-quvvatlaydi, bozordagi volatillikni kamaytiradi va institutsional investorlar uchun “himoyaviy aktiv” xususiyatini shakllantiradi. Ayniqsa, yarim yillik dividend amaliyotiga o‘tish aksiyalarga bo‘lgan talabni yanada oshirishi tabiiy hisoblanadi.

Shu bilan birga, aksiyalar kotirovkalariga ta’sir etuvchi asosiy omillar sifatida sof foyda dinamikasi, sof marjinal foydaning o‘sishi, muammoli kreditlar ulushining pasayishi va davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash choralari muhim o‘rin tutadi. Masalan, 2026-yilda Xitoy hukumati davlat banklariga 300 mlrd yuan miqdorida kapital yo‘naltirish rejasini e’lon qildi, bu esa aksiyalar kotirovkalariga kuchli ijobiy ta’sir ko‘rsatgan. Garchi bunda davlat ulushi ortsada nazorat nazorat paketga egalikka o‘tilmaydi. Qo‘shimcha resurs jalb qilinishi sof foydani oshirish uchun asos sifatida namoyon bo‘ladi. Mamlakatda aksiyalarning arzon moliyaviy resurs jalb qilish vositasiga ekanligi, bu esa raqobatda ustuvorlik berishi anglab yetilganligi shubhasiz investorlar manfaatlariga ustuvorlik berilishiga olib kelmoqda. Bu o‘z navbatida banklar bozor kapitallashuvi ortishiga ham xizmat qilmoqda.

Xulosa sifatida ta’kidlash mumkinki, Xitoy banklari aksiyalari kotirovkalari va dividend to‘lovlari tahlili ularning yuqori moliyaviy barqarorligi, dividend jozibadorligi va davlat qo‘llab-quvvatlovi tufayli xalqaro kapital bozorida raqobatbardosh aktiv sifatida shakllanganini ko‘rsatadi. Mazkur tajriba O‘zbekiston tijorat banklari uchun ham dividend siyosatini takomillashtirish, aksiyalar likvidligini oshirish va bozor kapitallashuvini oshirishda muhim amaliy ahamiyatga ega, deb hisoblaymiz.

Абдуллаева Зульфия Иззатовна - и.о.доц. кафедры «Реальная экономика»
Самаркандский институт экономики и сервиса
Тел.+998933516537 **e-mail:** abdullaevazulfiya70@gmail.com

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

Методологические вопросы развития инновационного менеджмента в сфере торговли приобретают особую актуальность в условиях трансформации современной экономики, характеризующейся усилением конкуренции, цифровизацией бизнес-процессов и повышением требований со стороны потребителей. Торговля, как одна из наиболее чувствительных к изменениям отраслей, выступает ключевой площадкой для внедрения инноваций, направленных на повышение эффективности деятельности предприятий, улучшение качества обслуживания и укрепление рыночных позиций. В этих условиях формирование научно обоснованной методологии инновационного менеджмента становится необходимым условием устойчивого развития торговых организаций.

Инновационный менеджмент в сфере торговли представляет собой систему принципов, методов и инструментов управления инновационной деятельностью, ориентированной на разработку и внедрение новых или усовершенствованных продуктов, услуг, процессов и бизнес-моделей. Его специфика обусловлена высокой зависимостью от потребительского спроса, динамичностью рыночной среды и необходимостью оперативного реагирования на изменения внешних условий. В отличие от производственной сферы, где инновации часто связаны с технологическими процессами, в торговле значительная часть инноваций носит организационный, маркетинговый и сервисный характер.

Методология инновационного менеджмента включает совокупность теоретических подходов, принципов и методов, обеспечивающих системное управление инновационными процессами. В её основе лежит системный подход, предполагающий рассмотрение торгового предприятия как сложной открытой системы, в которой инновации выступают интегрированным элементом общей стратегии развития. Такой подход позволяет учитывать взаимосвязи между различными элементами деятельности предприятия, включая закупки, логистику, маркетинг, обслуживание клиентов и управление персоналом.

Важным элементом методологии является процессный подход, который рассматривает инновационную деятельность как последовательность взаимосвязанных этапов, начиная от генерации идеи и заканчивая её коммерциализацией. В условиях торговли данный процесс включает анализ потребностей потребителей, разработку новых форматов обслуживания, тестирование инновационных решений и их внедрение в практику. Эффективность данного подхода во многом зависит от способности предприятия быстро адаптироваться к изменениям рынка и внедрять инновации в кратчайшие сроки.

Не менее значимым является проектный подход, в рамках которого инновационная деятельность рассматривается как совокупность отдельных проектов, имеющих чётко определённые цели, сроки, ресурсы и ожидаемые результаты. Такой подход позволяет более эффективно управлять инновационными инициативами, обеспечивая контроль за их реализацией и оценку достигнутых результатов. В торговле это может выражаться в реализации проектов по внедрению новых информационных систем, развитию онлайн-каналов продаж или модернизации торговых площадей.

Институциональный подход в методологии инновационного менеджмента акцентирует внимание на влиянии внешней среды, включая государственное регулирование, уровень развития инфраструктуры, конкурентную среду и взаимодействие с поставщиками и партнёрами. Для торговых предприятий особенно важным является учёт нормативно-правовой базы, регулирующей торговую деятельность, а также участие в государственных программах поддержки инноваций.

Современный этап развития инновационного менеджмента невозможно представить без цифрового подхода, основанного на использовании информационно-коммуникационных технологий. Внедрение цифровых решений, таких как системы управления ресурсами предприятия (ERP), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), технологии анализа больших данных и искусственного интеллекта, позволяет существенно повысить эффективность управления торговыми процессами. Цифровизация способствует автоматизации операций, улучшению качества обслуживания и более точному прогнозированию спроса.

Принципы инновационного менеджмента в сфере торговли формируют основу для разработки и реализации инновационной стратегии. К числу ключевых принципов относятся ориентация на потребителя, предполагающая учет его предпочтений и ожиданий при разработке инноваций; непрерывность инновационного процесса, обеспечивающая постоянное обновление продукции и услуг; гибкость и адаптивность, позволяющие оперативно реагировать на изменения внешней среды; интеграция всех бизнес-процессов; а также управление рисками, связанными с внедрением инноваций.

Методы и инструменты инновационного менеджмента в торговле отличаются разнообразием и направлены на решение различных задач. Важное место занимают аналитические методы, такие как SWOT-анализ и PEST-анализ, позволяющие оценить внутреннюю и внешнюю среду предприятия. Для генерации инновационных идей используются методы мозгового штурма, дизайн-мышления и коллективного обсуждения. Управление реализацией инноваций осуществляется с применением современных подходов к проектному менеджменту, включая Agile, Scrum и Kanban, которые обеспечивают гибкость и адаптивность управления.

Особенности инновационного менеджмента в сфере торговли обусловлены рядом факторов. Во-первых, высокая скорость изменений требует от предприятий постоянного обновления ассортимента и методов

обслуживания. Во-вторых, значительная зависимость от потребительского поведения делает необходимым использование инструментов анализа клиентских предпочтений. В-третьих, важную роль играет логистика, от эффективности которой зависит своевременность поставок и уровень обслуживания. В-четвёртых, цифровые технологии становятся неотъемлемой частью торговой деятельности, обеспечивая конкурентные преимущества.

Несмотря на значительный потенциал, развитие инновационного менеджмента в торговле сталкивается с рядом проблем. К ним относятся недостаточный уровень инвестиций в инновации, дефицит квалифицированных кадров, слабое развитие инновационной культуры и высокая степень неопределённости результатов инновационной деятельности. Кроме того, многие предприятия испытывают трудности с оценкой эффективности внедряемых инноваций, что затрудняет принятие управленческих решений.

Оценка эффективности инновационного менеджмента является важным элементом методологии и осуществляется с использованием различных показателей. К числу основных относятся рентабельность, рост объёмов продаж, увеличение доли рынка, уровень удовлетворённости клиентов и срок окупаемости инвестиций. Комплексная оценка позволяет определить степень достижения поставленных целей и выявить направления для дальнейшего совершенствования инновационной деятельности.

Цифровизация играет ключевую роль в развитии инновационного менеджмента в торговле, обеспечивая новые возможности для повышения эффективности управления. Использование цифровых технологий позволяет автоматизировать бизнес-процессы, улучшить взаимодействие с клиентами, повысить точность прогнозирования спроса и снизить издержки. В условиях развития электронной коммерции особое значение приобретает создание омниканальных систем продаж, обеспечивающих интеграцию различных каналов взаимодействия с клиентами.

Перспективы развития инновационного менеджмента в сфере торговли связаны с дальнейшим внедрением цифровых технологий, развитием электронной коммерции, использованием искусственного интеллекта и персонализацией обслуживания. Важным направлением является также развитие устойчивых инноваций, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду и повышение социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, методологические вопросы развития инновационного менеджмента в сфере торговли охватывают широкий спектр теоретических и практических аспектов, направленных на повышение эффективности управления инновационной деятельностью. Формирование комплексной методологии, учитывающей современные тенденции и особенности отрасли, является необходимым условием успешного функционирования торговых предприятий в условиях динамичной рыночной среды. Эффективное применение методологических подходов позволяет не только повысить

конкурентоспособность организаций, но и обеспечить их устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли - ассистент - стажёр кафедра «Менеджмент» Самаркандский институт экономики и сервиса (СИЭиС)

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Методологические вопросы развития инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе приобретают особую значимость в условиях глобализации, цифровизации экономики и усиления конкуренции на рынке услуг гостеприимства. Современные гостиничные предприятия функционируют в высоко динамичной среде, где ключевыми факторами успеха становятся качество обслуживания, скорость внедрения новшеств, уровень персонализации услуг и способность адаптироваться к изменяющимся требованиям клиентов. В этой связи инновационный менеджмент выступает не просто как инструмент развития, а как стратегическая основа обеспечения конкурентоспособности и устойчивого роста гостиничного бизнеса.

Инновационный менеджмент в гостиничной сфере представляет собой систему принципов, методов и управленческих решений, направленных на разработку, внедрение и коммерциализацию новых услуг, технологий и организационных решений. Особенность инновационной деятельности в гостиничном бизнесе заключается в высокой степени нематериальности услуг, непосредственном взаимодействии с клиентом и значительной роли человеческого фактора. Это обусловливает необходимость формирования комплексной методологии управления инновациями, учитывающей как технологические, так и поведенческие аспекты.

Методология инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе базируется на системном подходе, который предполагает рассмотрение гостиницы как сложной социально-экономической системы, включающей взаимосвязанные элементы: персонал, инфраструктуру, технологии, клиентов и внешнюю среду. В рамках данного подхода инновации рассматриваются не изолированно, а как часть общей стратегии развития предприятия. Это позволяет обеспечить согласованность управленческих решений и повысить эффективность внедрения нововведений.

Процессный подход является неотъемлемым элементом методологии и предполагает управление инновационной деятельностью как последовательностью взаимосвязанных этапов. В гостиничном бизнесе инновационный процесс включает анализ потребностей клиентов, разработку новых услуг или форматов обслуживания, тестирование, внедрение и оценку результатов. Особое значение при этом имеет скорость прохождения данных

этапов, поскольку задержки в реализации инноваций могут привести к потере конкурентных преимуществ.

Проектный подход к управлению инновациями в гостиничном бизнесе позволяет структурировать инновационную деятельность и обеспечить контроль за её реализацией. Каждое нововведение рассматривается как отдельный проект с определёнными целями, ресурсами, сроками и показателями эффективности. Это особенно актуально при внедрении цифровых решений, модернизации номерного фонда, разработке новых сервисов или выходе на новые рынки.

Важную роль в развитии инновационного менеджмента играет институциональный подход, который учитывает влияние внешней среды, включая государственное регулирование, развитие туристической инфраструктуры, международные стандарты и конкурентную ситуацию. Гостиничные предприятия вынуждены адаптироваться к требованиям законодательства, учитывать особенности национального и международного туристического рынка, а также реагировать на изменения в поведении потребителей.

Современный этап развития гостиничного бизнеса характеризуется активным внедрением цифровых технологий, что обусловливает значимость цифрового подхода в методологии инновационного менеджмента. Использование систем управления гостиницей (PMS), систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), онлайн-бронирования, мобильных приложений и технологий искусственного интеллекта позволяет существенно повысить эффективность управления, улучшить качество обслуживания и обеспечить персонализацию услуг. Цифровизация становится ключевым фактором инновационного развития гостиничных предприятий.

Принципы инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе формируют основу для разработки и реализации инновационной стратегии. Одним из ключевых принципов является ориентация на клиента, предполагающая глубокое понимание его потребностей и ожиданий. В условиях высокой конкуренции именно уровень клиентского опыта становится определяющим фактором выбора гостиницы. Принцип непрерывности инноваций предполагает постоянное обновление услуг и процессов, что позволяет поддерживать высокий уровень конкурентоспособности. Гибкость и адаптивность обеспечивают способность предприятия быстро реагировать на изменения внешней среды, включая колебания спроса, технологические изменения и кризисные ситуации.

Методы инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе включают широкий спектр инструментов, направленных на анализ, разработку и внедрение инноваций. Важное место занимают аналитические методы, такие как SWOT-анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды. PEST-анализ используется для оценки макроэкономических факторов, влияющих на деятельность гостиницы. Для генерации инновационных идей

применяются методы мозгового штурма, дизайн-мышления и коллективного обсуждения.

Современные методы управления проектами, такие как Agile и Scrum, находят всё более широкое применение в гостиничном бизнесе, особенно при разработке цифровых решений и новых сервисов. Они позволяют обеспечить гибкость управления, быстрое реагирование на изменения и эффективное использование ресурсов. Важную роль играет также управление знаниями, направленное на накопление, распространение и использование опыта сотрудников для повышения эффективности инновационной деятельности.

Особенности инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе обусловлены спецификой отрасли. Во-первых, высокая степень конкуренции требует постоянного поиска новых решений для привлечения и удержания клиентов. Во-вторых, значительная роль человеческого фактора делает необходимым развитие персонала и формирование инновационной культуры. В-третьих, сезонность спроса требует гибкости в управлении ресурсами и разработке новых предложений. В-четвёртых, высокий уровень требований к качеству обслуживания обуславливает необходимость постоянного совершенствования процессов.

Несмотря на значительные возможности, развитие инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе сталкивается с рядом проблем. Одной из ключевых является недостаток инвестиций в инновации, особенно в малых и средних гостиницах. Высокая стоимость внедрения современных технологий ограничивает возможности их использования. Другой проблемой является дефицит квалифицированных кадров, способных эффективно управлять инновационными процессами. Кроме того, многие предприятия испытывают трудности с формированием инновационной культуры и преодолением сопротивления изменениям.

Оценка эффективности инновационного менеджмента является важным элементом методологии и осуществляется на основе системы показателей. К числу основных относятся рост доходов, уровень загрузки номерного фонда, удовлетворённость клиентов, срок окупаемости инвестиций и рентабельность. Комплексная оценка позволяет определить эффективность внедрённых инноваций и выявить направления для дальнейшего развития.

Цифровизация гостиничного бизнеса открывает новые возможности для развития инновационного менеджмента. Использование технологий больших данных позволяет анализировать поведение клиентов, прогнозировать спрос и разрабатывать персонализированные предложения. Искусственный интеллект используется для автоматизации обслуживания, включая чат-боты, системы рекомендаций и интеллектуальные системы управления. Интернет вещей (IoT) позволяет создавать «умные» номера, обеспечивающие высокий уровень комфорта и энергоэффективности.

Одним из современных направлений является развитие омниканальных сервисов, обеспечивающих интеграцию различных каналов взаимодействия с клиентами, включая онлайн-бронирование, мобильные приложения,

социальные сети и офлайн-обслуживание. Это позволяет создать единое клиентское пространство и повысить уровень удовлетворённости гостей.

В последние годы особое значение приобретает устойчивое развитие гостиничного бизнеса, что обусловливает внедрение «зелёных» инноваций. Они направлены на снижение энергопотребления, рациональное использование ресурсов, уменьшение отходов и повышение экологической ответственности. Внедрение таких инноваций не только снижает издержки, но и повышает привлекательность гостиницы для экологически ориентированных клиентов.

Перспективы развития инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе связаны с дальнейшей цифровизацией, развитием искусственного интеллекта, автоматизацией процессов и усилением роли клиентского опыта. Важным направлением является также развитие гибридных моделей обслуживания, сочетающих традиционные и цифровые форматы. Гостиницы будущего будут представлять собой высокотехнологичные комплексы, ориентированные на индивидуальные потребности клиентов и обеспечивающие высокий уровень комфорта.

Таким образом, методологические вопросы развития инновационного менеджмента в гостиничном бизнесе охватывают широкий спектр аспектов, связанных с управлением инновациями в условиях динамичной и конкурентной среды. Формирование эффективной методологии, основанной на современных подходах и технологиях, является ключевым условием успешного функционирования гостиничных предприятий. Реализация инновационных стратегий позволяет не только повысить конкурентоспособность, но и обеспечить устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе.

Toxirova Gullola Mirkamolovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti,
“Menejment” kafedrasi o‘qituvchisi, mustaqil tadqiqotchi
e-mail: *mraxmatovd@gmail.com*

TASHKILIY-BOSHQARUV INNOVATSIYALARINING SAVDO KORXONALARI RIVOJLANISHIDAGI O‘RNI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada savdo korxonalarining rivojlanishida tashkiliy-boshqaruv innovatsiyalarining ahamiyati tahlil qilinadi. Tadqiqotda boshqaruv usullarini takomillashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish va innovatsion ekotizimlardan foydalanish korxona raqobatbardoshligini qanday oshirishi ko‘rib chiqilgan. Shuningdek, an’anaviy va innovatsion boshqaruv tizimlari qiyoslanib, amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *tashkiliy innovatsiyalar, boshqaruv samaradorligi, savdo korxonalari, raqamli transformatsiya, strategik rivojlanish, PES-indeksi, fygital ekotizim.*

Аннотация: *В данной статье анализируется роль организационно-управленческих инноваций в развитии торговых предприятий. В исследовании рассматривается, как совершенствование методов*

управления, внедрение цифровых технологий и использование инновационных экосистем повышают конкурентоспособность предприятия. Проведено сравнение традиционных и инновационных систем управления, даны практические рекомендации.

Ключевые слова: *организационные инновации, эффективность управления, торговые предприятия, цифровая трансформация, стратегическое развитие, PES-индекс, фиджитал экосистема.*

Abstract: *This article analyzes the role of organizational and managerial innovations in the development of trade enterprises. The study examines how improving management methods, implementing digital technologies, and using innovative ecosystems increase the competitiveness of an enterprise. A comparison of traditional and innovative management systems is conducted, and practical recommendations are provided.*

Keywords: *organizational innovations, management efficiency, trade enterprises, digital transformation, strategic development, PES-index, phygital ecosystem.*

Kirish. Hozirgi davr jahon iqtisodiyoti sharoitida savdo sohasi eng jadal rivojlanayotgan tarmoqlardan biri hisoblanadi. Savdo korxonalari o‘rtasidagi raqobatning kuchayishi nafaqat texnologik, balki tashkiliy-boshqaruv jarayonlarini ham tubdan yangilashni talab etmoqda. Tashkiliy-boshqaruv innovatsiyalari deganda, korxonaning boshqaruv tizimini, xodimlar bilan ishlash strategiyasini va biznes-jarayonlarni optimallashtirishga qaratilgan yangiliklar tushuniladi. Innovatsion boshqaruv mexanizmlari korxonalarda strategik maqsadlarga erishish, resurslardan samarali foydalanish, tashkiliy moslashuvchanlikni oshirish hamda barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashga xizmat qiladi. Ushbu mexanizmlar tarixan turli bosqichlardan o‘tib, klassik boshqaruv modellari, tizimli va jarayonli yondashuvlar hamda zamonaviy innovatsion va raqamli boshqaruv modellarigacha evolyutsiya qilgan. Har bir model muayyan iqtisodiy sharoit, texnologik daraja va boshqaruv falsafasiga mos ravishda shakllangan bo‘lib, ularning retrospektiv tahlili hozirgi davr boshqaruv muammolarini anglash va istiqbolli yechimlarni ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega. [1, 2. 3]

Shu bilan birga, innovatsion boshqaruv mexanizmlarining samarali ishlashi korxonaning raqobatbardoshligini oshirish, innovatsion faoliyatni faollashtirish va bozor talablariga tezkor moslashish imkonini beradi. Ayniqsa, rivojlanayotgan iqtisodiyot sharoitida faoliyat yuritayotgan korxonalar uchun boshqaruv modellarini tanlash va ularni takomillashtirish masalasi strategik ahamiyat kasb etmoqda. Bu esa mavjud innovatsion boshqaruv modellari tajribasini tizimli ravishda o‘rganish va baholash zaruratini yuzaga keltiradi.

Adabiyotlar sharhi. Ushbu mavzuning nazariy asoslari ko‘plab iqtisodchi olimlar tomonidan o‘rganilgan. Innovatsiyalar nazariyasining asoschisi Yozef Shumpeter tashkiliy o‘zgarishlarni korxonaning raqobatbardoshligini ta’minlovchi beshta asosiy innovatsiya turidan biri sifatida ko‘rsatgan. Zamonaviy boshqaruv maktabi vakillaridan Piter Drukerning fikricha, tashkiliy innovatsiyalar — bu resurslarga boylik yaratishning yangi imkoniyatlarini beradigan boshqaruv uslubidir.

Savdo sohasida boshqaruv samaradorligini oshirish masalalari M. Porterning "Raqobatbardoshlik strategiyasi" nazariyasida o‘z aksini topgan. O‘zbekistonlik iqtisodchi olimlardan N. Yo‘ldoshev va B. Xodiyevlar o‘z tadqiqotlarida mahalliy korxonalarda innovatsion strategiyalarni shakllantirish va milliy bozor xususiyatlarini inobatga olgan holda tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirish masalalarini yoritishgan.

Nazariy va amaliy masalalar tahlili. Tashkiliy-boshqaruv innovatsiyalari korxonaning ichki muhitini tartibga soladi. An’anaviy savdo boshqaruvi vertikal iyerarxiyaga asoslangan bo‘lsa, innovatsion yondashuv "Gorizontal boshqaruv" va "Agile" metodologiyasiga o‘tishni nazarda tutadi.

1-jadval.

Savdo korxonalarida boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlili

Tahlil parametrlari	An’anaviy boshqaruv	Innovatsion (ekotizimli) boshqaruv
Tashkiliy tuzilma	Qat'iy iyerarxiya.	Moslashuvchan va gorizontal jamoalar.
Qaror qabul qilish	Faqat yuqori rahbariyat tomonidan.	Ma’lumotlar tahlili (Big Data) asosida.
Mijoz bilan aloqa	Faqat sotuv vaqtida muloqot.	Omnikanal tizimi orqali doimiy aloqa.
Texnologiyalar	Yordamchi vosita.	Biznesning asosi va drayveri.

Muallif ishlanmasi

Savdo korxonasi samaradorligini baholashda "Fygital-Ecosystem Synergy" (PES) tamoyillarini joriy etish dolzarbdir. Korxona sinergiyasini quyidagi formula yordamida ifodalash mumkin:

$$PES_{index} = \frac{(E_{digital} + E_{physical}) \times S}{C}$$

Bu yerda $E_{digital}$ – raqamli savdo, $E_{physical}$ – an’anaviy savdo samaradorligi, S – sinergiya koeffitsienti, C – xarajatlar.

Iqtisodiy samaradorlik va statistik tahlil. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, boshqaruvda raqamli nazorat tizimlarini o‘rnatgan korxonalarda operatsion xarajatlar sezilarli kamayadi. O‘zbekiston bozorida Uzum Market kabi ekotizimlar bilan integratsiyalashgan korxonalar ko‘rsatkichlari quyidagicha o‘zgargan:

2-jadval.

Innovatsion boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi

Ko‘rsatkichlar nomi	An’anaviy tizimda	Innovatsion tizimda	O‘zgarish (%)
Savdo hajmining o‘sishi	100%	125%	+25%
Operatsion xarajatlar	45%	32%	-13%
Buyurtmani ishlash vaqti	45 daq.	12 daq.	-73%

Muallif ishlanmasi

Xulosa va tavsiyalar. Olib borilgan ilmiy izlanishlar natijasida aniqlandiki, xo‘jalik yurituvchi subyektlarda innovatsion boshqaruv mexanizmlarining

shakllanishi hamda takomillashuvi bevosita tarixiy bosqichlar va texnologik taraqqiyot omillari bilan uzviy bog‘liqdir. Xususan, boshqaruvning klassik modellariga xos bo‘lgan qat’iy iyerarxiya va markazlashgan nazorat tizimidan farqli o‘laroq, jarayonli yondashuv modellarida tizimlilik va biznes-operatsiyalarni optimallashtirish ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy sharoitda esa boshqaruv modellari tubdan transformatsiyaga uchrab, ularning asosi sifatida strategik moslashuvchanlik (adaptivlik), raqamli texnologiyalarni integratsiyalash hamda "ochiq innovatsiyalar" tamoyillari namoyon bo‘lmoqda. Aynan ushbu elementlar korxonaning bozor iqtisodiyotidagi raqobatbardoshligini mustahkamlash va uning barqaror rivojlanishini ta’minlashning asosiy omillariga aylangan.

Shu bilan birga, tadqiqotlar shuni tasdiqlaydiki, boshqaruvda yagona va universal andoza mavjud emas. Har bir tuzilma o‘zining resurs salohiyati, ichki imkoniyatlari va tashqi bozor konyunkturasidan kelib chiqqan holda, klassik tartib, jarayonli tizim va zamonaviy innovatsion yondashuvlarning samarali kombinatsiyasini shakllantirishi maqsadga muvofiqdir.

Tahlillar natijasida savdo korxonalari rivojlanishi uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. **Boshqaruvni raqamlashtirish:** CRM va ERP tizimlarini joriy etish orqali inson omilini kamaytirish va xatolarni bartaraf etish.
2. **Omnikanalli yondashuv:** Onlayn va offlayn savdo kanallarini yagona boshqaruv apparatiga birlashtirish.
3. **Kadrlar transformatsiyasi:** Xodimlarni "ichki tadbirkorlik" ruhida qayta o‘qitish va ularning kreativ g‘oyalarini rag‘batlantirish.
4. **Ma’lumotlar xavfsizligi:** Kiberxavfsizlik choralarini kuchaytirish orqali mijozlar ishonchini saqlab qolish.

Xulosa qilib aytganda, tashkiliy-boshqaruv innovatsiyalari savdo korxonalarining nafaqat bugungi foydasini, balki kelajakdagi barqarorligini ta’minlovchi strategik resursdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 26 martdagi “Iqtisodiyotni rivojlantirish va kamban’allikni qisqartirishga oid davlat siyosatini tubdan yangilash choratadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5975-sonli Farmoni. - https://lex.uz/docs/4776669

2. Toxirova, G. Innovatsion rivojlantirishning savdo korxonalaridagi o‘rni va ahamiyati. https://sci-p.uz/index.php/aept/article/view/2538

3. Nabiev, B. YASHIL IQTISODIYOTDA KORXONALAR BOSHQARUV MEXANIZMLARINING EVOLYUTSIYASI: KONSEPTUAL TAHLIL — https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/7896.

4. Sarimsaqov, D. Sanoat korxonalarining innovatsion boshqaruvi tahlili va uning xususiyatlari. https://green-eco.uz/index.php/GED/article/view/6231.

5. Мирзаева Ш. Н., Абдувахобов А. Анализ Современных Тенденций Глобальной Торговли //International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies. – 2025. – Т. 16. – С. 17-20.

6. Ogli S. M. A., Sayfiddinovich A. Z. RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMAT KO ‘RSATISH KORXONALARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH IMKONIYATLARI //Journal of marketing, business and management. – 2023. – Т. 2. – №. 2. – С. 63-66.

Абдуллаева Зульфия Иззатовна - и.о.доц. кафедры «Реальная экономика»
Самаркандский институт экономики и сервиса
Тел.+998933516537 **e-mail:** abdullaevazulfiya70@gmail.com

СИСТЕМА НАУЧНЫХ ПРИНЦИПОВ (СИСТЕМНОСТЬ, КОМПЛЕКСНОСТЬ, АДАПТИВНОСТЬ)

Система научных принципов, включающая системность, комплексность и адаптивность, представляет собой фундаментальную основу современного управления, научных исследований и практической деятельности в условиях инновационной экономики. Эти принципы выступают не только методологическими ориентирами, но и инструментами формирования эффективных управленческих решений, обеспечивающих устойчивое развитие социально-экономических систем. В условиях усложнения экономических процессов, ускорения технологических изменений и роста неопределённости внешней среды значение данных принципов существенно возрастает, поскольку именно они позволяют обеспечить целостность анализа, глубину понимания процессов и гибкость реагирования на изменения.

Принцип системности является базовым элементом научного познания и управления. Он предполагает рассмотрение любого объекта как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, функционирующих в определённой среде. Системный подход позволяет выявить внутреннюю структуру объекта, определить характер связей между его компонентами и оценить влияние внешних факторов. В отличие от традиционного анализа, ориентированного на изучение отдельных элементов, системный подход обеспечивает комплексное понимание объекта, что особенно важно в условиях высокой сложности современных экономических систем.

Сущность принципа системности заключается в признании того, что свойства системы не сводятся к сумме свойств её элементов. Это означает, что при анализе необходимо учитывать не только характеристики отдельных компонентов, но и их взаимодействие, которое формирует новые качества и эффекты. В управлении это проявляется в необходимости координации деятельности различных подразделений, учёта взаимосвязей между функциями и обеспечения согласованности действий. Применение принципа системности позволяет избежать фрагментарности в управлении и повысить эффективность принимаемых решений.

В научных исследованиях системный подход способствует формированию целостной картины изучаемых явлений, позволяет выявить причинно-следственные связи и определить закономерности развития. Он

широко используется в различных областях науки, включая экономику, социологию, управление и инженерные дисциплины. В условиях инновационной экономики системный подход приобретает особое значение, поскольку позволяет учитывать влияние технологических, экономических и социальных факторов на развитие систем.

Принцип комплексности тесно связан с принципом системности, однако имеет свои особенности. Он предполагает всесторонний учёт всех факторов, влияющих на объект исследования или управления. Комплексный подход ориентирован на интеграцию различных аспектов деятельности, включая экономические, социальные, экологические, технологические и организационные. Это позволяет обеспечить более полное и объективное понимание процессов, а также разработать эффективные решения, учитывающие многогранность современных проблем.

Комплексность проявляется в необходимости анализа объекта с различных точек зрения и с использованием различных методов. В управлении это означает необходимость координации различных функций и направлений деятельности, а также учёта интересов различных заинтересованных сторон. Например, при разработке инновационной стратегии необходимо учитывать не только экономическую эффективность, но и социальные последствия, экологические риски и технологические возможности. Такой подход позволяет минимизировать риски и повысить устойчивость решений.

В условиях глобализации и усиления взаимосвязей между различными сферами деятельности принцип комплексности приобретает особую актуальность. Современные проблемы, такие как изменение климата, развитие цифровой экономики или обеспечение устойчивого развития, требуют комплексного подхода, объединяющего усилия различных отраслей и дисциплин. Образовательные и научные учреждения, бизнес и государство должны взаимодействовать для решения этих задач, что делает комплексность важным принципом междисциплинарного взаимодействия.

Принцип адаптивности является третьим ключевым элементом системы научных принципов и отражает способность системы изменяться и приспосабливаться к условиям внешней среды. В условиях высокой неопределённости и динамичности современного мира адаптивность становится необходимым условием выживания и развития организаций и систем. Этот принцип предполагает гибкость управления, способность к быстрому реагированию на изменения и готовность к трансформации.

Адаптивность проявляется в способности системы изменять свою структуру, функции и поведение в ответ на внешние и внутренние воздействия. В управлении это означает необходимость разработки гибких стратегий, использования адаптивных методов планирования и постоянного мониторинга внешней среды. Организации, обладающие высокой адаптивностью, способны быстрее реагировать на изменения, внедрять инновации и сохранять конкурентоспособность.

В научном контексте адаптивность связана с развитием новых методов и подходов, способных учитывать изменяющиеся условия. Это включает использование прогнозирования, сценарного анализа, моделирования и других инструментов, позволяющих учитывать неопределённость и разрабатывать альтернативные варианты развития. В образовательной системе адаптивность проявляется в необходимости обновления учебных программ, внедрения новых технологий и формирования навыков, соответствующих требованиям рынка труда.

Взаимосвязь принципов системности, комплексности и адаптивности формирует основу эффективного управления и научного анализа. Эти принципы дополняют друг друга и обеспечивают целостный подход к решению сложных задач. Системность обеспечивает понимание структуры и взаимосвязей, комплексность — учёт всех факторов и аспектов, а адаптивность — способность реагировать на изменения и развиваться. Их совместное применение позволяет повысить эффективность управления, снизить риски и обеспечить устойчивое развитие.

В условиях инновационной экономики данные принципы приобретают особую значимость. Инновации требуют системного подхода к управлению, комплексного анализа факторов и высокой адаптивности к изменениям. Организации, способные эффективно применять эти принципы, получают конкурентные преимущества и способны успешно функционировать в условиях высокой неопределённости. Это делает систему научных принципов важным инструментом современного менеджмента и научной деятельности.

Развитие данных принципов связано с эволюцией научной мысли и практики управления. Системный подход сформировался в рамках общей теории систем, комплексный подход — в результате развития междисциплинарных исследований, а адаптивный подход — под влиянием кибернетики и теории управления. Их интеграция отражает переход от линейного мышления к более сложным и гибким моделям анализа и управления.

Таким образом, система научных принципов, включающая системность, комплексность и адаптивность, представляет собой важную методологическую основу современного управления и научных исследований. Их применение позволяет обеспечить целостность анализа, учитывать многообразие факторов и эффективно реагировать на изменения внешней среды. В условиях усложнения экономических и социальных процессов значение этих принципов будет только возрастать, что требует их дальнейшего развития и внедрения в практику.

Продолжаю расширение текста до полноценного научного объёма.

Дальнейшее развитие системы научных принципов системности, комплексности и адаптивности требует более глубокого рассмотрения их практического применения в различных сферах деятельности, прежде всего в управлении социально-экономическими системами, инновационными

процессами и образовательной среде. В современных условиях данные принципы выступают не только теоретическими конструкциями, но и реальными инструментами повышения эффективности функционирования организаций, регионов и национальных экономик.

Применение принципа системности в управлении предполагает формирование целостной архитектуры организации, в рамках которой все элементы функционируют как единое целое. Это означает необходимость построения чёткой структуры, определения функций каждого подразделения, а также установления устойчивых связей между ними. Особое значение приобретает интеграция различных уровней управления — стратегического, тактического и оперативного. При этом системный подход позволяет обеспечить согласованность целей на всех уровнях и минимизировать противоречия между ними.

В условиях инновационной экономики системность проявляется также в необходимости управления не только внутренними процессами организации, но и её взаимодействием с внешней средой. Организация рассматривается как открытая система, которая постоянно обменивается ресурсами, информацией и знаниями с окружающей средой. Это требует учёта влияния внешних факторов, таких как рыночная конъюнктура, технологические изменения, государственное регулирование и глобальные тенденции. Системный подход позволяет выявить эти взаимосвязи и учитывать их при принятии управленческих решений.

Комплексность, в свою очередь, предполагает интеграцию различных направлений деятельности и учёт многообразия факторов, влияющих на развитие системы. В управлении это выражается в необходимости согласования экономических, социальных, экологических и технологических аспектов. Например, при реализации инвестиционного проекта важно учитывать не только его финансовую эффективность, но и влияние на окружающую среду, социальные последствия и соответствие стратегическим целям организации или региона.

Комплексный подход также требует использования различных методов анализа, включая экономические, статистические, социологические и экологические. Это позволяет получить более полную и объективную картину и повысить качество принимаемых решений. В условиях усложнения экономических процессов и роста неопределённости такой подход становится необходимым условием эффективного управления.

Особое значение комплексность приобретает в рамках устойчивого развития, где необходимо учитывать баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды. В этом контексте образовательные учреждения, бизнес и государство должны взаимодействовать, формируя комплексные решения, направленные на достижение долгосрочных целей.

Принцип адаптивности в практическом управлении реализуется через внедрение гибких организационных структур и методов управления. Традиционные иерархические структуры, характеризующиеся жёсткой

регламентацией и низкой гибкостью, постепенно уступают место более адаптивным моделям, таким как матричные и сетевые структуры. Эти модели позволяют быстрее реагировать на изменения, перераспределять ресурсы и адаптироваться к новым условиям.

Адаптивность также проявляется в использовании современных методов управления, таких как гибкие методологии, сценарное планирование и управление рисками. Эти инструменты позволяют учитывать неопределённость и разрабатывать альтернативные варианты развития. В условиях быстрого изменения технологий и рыночной среды способность к адаптации становится ключевым фактором конкурентоспособности.

Взаимодействие принципов системности, комплексности и адаптивности особенно ярко проявляется в управлении инновациями. Инновационные процессы характеризуются высокой степенью неопределённости, сложностью и необходимостью координации различных участников. В этих условиях системный подход позволяет организовать процесс разработки и внедрения инноваций как целостную систему, комплексный подход обеспечивает учёт всех факторов, влияющих на успех инновации, а адаптивный подход позволяет корректировать действия в зависимости от изменений.

В образовательной системе данные принципы также находят широкое применение. Системность проявляется в построении образовательных программ как целостных структур, обеспечивающих последовательное формирование знаний и компетенций. Комплексность предполагает интеграцию различных дисциплин и развитие междисциплинарного подхода, что особенно важно в условиях инновационной экономики. Адаптивность выражается в необходимости обновления содержания образования, внедрения новых технологий и методов обучения, а также индивидуализации образовательных траекторий.

Современная образовательная среда должна быть способна быстро реагировать на изменения рынка труда и технологические вызовы. Это требует гибкости программ, использования цифровых технологий и развития навыков непрерывного обучения. В этом контексте адаптивность становится ключевым принципом, обеспечивающим соответствие образования современным требованиям.

В экономике принцип системности используется при разработке стратегий развития регионов и отраслей. Экономическая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, включая предприятия, инфраструктуру, человеческий капитал и институциональную среду. Системный подход позволяет выявить ключевые факторы развития и определить направления государственной политики.

Комплексность в экономике проявляется в необходимости учёта различных аспектов развития, включая макроэкономические показатели, социальные факторы, экологические ограничения и технологические возможности. Это особенно важно при разработке долгосрочных стратегий, направленных на обеспечение устойчивого развития.

Адаптивность экономических систем выражается в их способности реагировать на внешние шоки, такие как кризисы, изменения цен на ресурсы или технологические прорывы. Гибкость экономической политики, диверсификация экономики и развитие инновационного потенциала являются ключевыми элементами адаптивности.

С точки зрения научной методологии система принципов системности, комплексности и адаптивности обеспечивает переход от упрощённых моделей к более сложным и реалистичным подходам. Она позволяет учитывать многообразие факторов, динамику процессов и неопределённость, что особенно важно в условиях современной науки.

Интеграция данных принципов способствует формированию нового типа мышления, ориентированного на целостное восприятие реальности, междисциплинарность и гибкость. Это мышление является основой для разработки инновационных решений и эффективного управления сложными системами.

Важным направлением развития системы научных принципов является их институционализация, то есть закрепление в практике управления, образовательных стандартах и научных исследованиях. Это требует разработки методических рекомендаций, подготовки специалистов и внедрения соответствующих инструментов.

Таким образом, принципы системности, комплексности и адаптивности представляют собой взаимосвязанную систему, обеспечивающую эффективное управление и научный анализ в условиях современной экономики. Их применение позволяет повысить качество решений, снизить риски и обеспечить устойчивое развитие. В условиях дальнейшего усложнения экономических и социальных процессов роль этих принципов будет только возрастать, что делает их изучение и внедрение важной задачей современной науки и практики.

Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли - ассистент - стажёр кафедра «Менеджмент» Самаркандский институт экономики и сервиса (СИЭиС)

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Методы и инструменты управления инновациями в современных условиях развития экономики играют ключевую роль в обеспечении устойчивого роста организаций, повышении их конкурентоспособности и способности адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды. Инновационная деятельность представляет собой сложный и многогранный процесс, включающий разработку, внедрение и коммерциализацию новых идей, технологий, продуктов и услуг. В этой связи эффективное управление инновациями требует использования системного подхода, основанного на применении комплекса методов и инструментов, обеспечивающих координацию всех этапов инновационного цикла.

Современные методы управления инновациями формируются под влиянием научно-технического прогресса, цифровизации и глобализации

экономики. Они направлены на повышение эффективности принятия решений, снижение рисков, оптимизацию использования ресурсов и ускорение внедрения инноваций. В рамках инновационного менеджмента методы управления можно классифицировать по различным критериям, включая функциональную направленность, уровень применения и характер используемых инструментов.

Одной из ключевых групп методов являются стратегические методы управления инновациями. Они ориентированы на определение долгосрочных направлений развития организации, формирование инновационной стратегии и выбор приоритетных направлений инвестирования. К таким методам относятся стратегический анализ, сценарное планирование, портфельный анализ и форсайт-исследования. Стратегический анализ позволяет оценить внутренние и внешние условия функционирования организации, выявить её сильные и слабые стороны, а также определить возможности и угрозы. На основе полученных данных формируется инновационная стратегия, направленная на достижение конкурентных преимуществ.

Сценарное планирование является важным инструментом стратегического управления, позволяющим учитывать неопределённость внешней среды и разрабатывать альтернативные варианты развития событий. Этот метод особенно актуален в условиях высокой динамики технологических изменений, когда традиционные методы прогнозирования оказываются недостаточно эффективными. Форсайт-исследования, в свою очередь, направлены на выявление перспективных направлений научно-технического развития и формирование долгосрочного видения будущего.

Важную роль в управлении инновациями играют методы генерации идей, которые направлены на поиск новых решений и стимулирование творческой активности сотрудников. К числу таких методов относятся мозговой штурм, метод Дельфи, синектика и дизайн-мышление. Мозговой штурм предполагает коллективное обсуждение проблемы с целью генерации максимального количества идей без их предварительной оценки. Метод Дельфи основан на экспертных оценках и предполагает проведение серии опросов с целью достижения консенсуса по определённым вопросам. Синектика направлена на поиск нестандартных решений через использование аналогий и ассоциаций. Дизайн-мышление ориентировано на потребности пользователя и включает этапы эмпатии, генерации идей, прототипирования и тестирования.

Следующей важной группой являются методы управления инновационными проектами. Инновационная деятельность, как правило, реализуется в форме проектов, что требует применения соответствующих инструментов управления. К числу таких методов относятся традиционные методы проектного управления, а также гибкие методологии, такие как Agile, Scrum и Kanban. Традиционные методы основаны на жёстком планировании и контроле выполнения задач, тогда как гибкие подходы предполагают адаптивное управление, позволяющее быстро реагировать на изменения.

Agile-методология получила широкое распространение в условиях высокой неопределённости и быстрого изменения требований. Она основана на принципах итеративного развития, тесного взаимодействия с заказчиком и постоянного совершенствования продукта. Scrum, как одна из реализаций Agile, предполагает разделение проекта на короткие циклы (спринты), в рамках которых команда разрабатывает и тестирует отдельные элементы продукта. Kanban, в свою очередь, направлен на визуализацию рабочего процесса и оптимизацию потоков задач.

Методы оценки эффективности инноваций также являются важным элементом системы управления. Они позволяют определить целесообразность инвестиций в инновационные проекты и оценить их результативность. К числу таких методов относятся финансово-экономические показатели, включая чистую приведённую стоимость, внутреннюю норму доходности, срок окупаемости и рентабельность инвестиций. Однако в условиях инновационной деятельности, характеризующейся высокой степенью неопределённости, традиционные методы оценки часто дополняются качественными показателями, такими как уровень технологической новизны, степень удовлетворения потребностей клиентов и влияние на имидж компании.

Инструменты управления инновациями представляют собой конкретные средства и технологии, используемые для реализации методов управления. В современных условиях особое значение приобретают цифровые инструменты, обеспечивающие автоматизацию процессов и повышение эффективности управления. К числу таких инструментов относятся системы управления ресурсами предприятия, системы управления взаимоотношениями с клиентами, платформы для управления проектами и аналитические системы.

Системы управления ресурсами предприятия позволяют интегрировать различные бизнес-процессы, включая производство, финансы, логистику и управление персоналом, в единую информационную систему. Это обеспечивает прозрачность деятельности и позволяет принимать обоснованные управленческие решения. Системы управления взаимоотношениями с клиентами, в свою очередь, направлены на улучшение взаимодействия с потребителями, анализ их поведения и формирование персонализированных предложений.

Аналитические инструменты, основанные на использовании больших данных и искусственного интеллекта, позволяют обрабатывать большие объёмы информации и выявлять скрытые закономерности. Это способствует более точному прогнозированию спроса, оптимизации процессов и повышению эффективности инновационной деятельности. Использование цифровых технологий становится неотъемлемой частью современного управления инновациями и обеспечивает конкурентные преимущества организаций.

Особое значение имеет управление знаниями как инструмент инновационного менеджмента. Знания являются ключевым ресурсом

инновационной экономики, и их эффективное использование определяет успех инновационной деятельности. Управление знаниями включает процессы их создания, хранения, распространения и применения. В рамках организаций создаются базы знаний, корпоративные порталы, системы обучения и обмена опытом, что способствует накоплению интеллектуального капитала.

Важным инструментом является также открытая инновационная модель, предполагающая взаимодействие организации с внешней средой. Компании активно привлекают внешние идеи, сотрудничая с университетами, научными центрами, стартапами и другими организациями. Это позволяет ускорить процесс разработки инноваций и снизить затраты на исследования.

Таким образом, методы и инструменты управления инновациями представляют собой сложную систему, включающую стратегические, организационные, аналитические и цифровые компоненты. Их эффективное применение позволяет обеспечить успешную реализацию инновационной деятельности, повысить конкурентоспособность организаций и обеспечить их устойчивое развитие в условиях инновационной экономики.

Aliqulova Nilufar Bahodir qizi *- TDIU, "Korporativ moliya va qimmatli qog'ozlar" kafedrasi, PhD* ***e-mail:*** *aliqulova95@gmail.com*

ESG INVESTITSIYA MUHITI SAMARADORLIGIGA YASHIL INVESTOR XULQ-ATVORI TA'SIRI

Zamonaviy global iqtisodiyot sharoitida iqlim o'zgarishi, ekologik degradatsiya va resurslar tanqisligi kabi muammolar moliyaviy tizimlarning transformatsiyasini talab etmoqda. Ushbu jarayon natijasida yashil investitsiyalar konsepsiyasi shakllanib, u nafaqat iqtisodiy samaradorlikni, balki ekologik va ijtimoiy barqarorlikni ham ta'minlashga qaratilgan yangi investitsion paradigma sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu nuqtai nazardan, investorlarning qaror qabul qilish jarayonini faqat an'anaviy ratsional model orqali tushuntirish yetarli emasligi ayon bo'ladi. Ayniqsa, Istiqbol nazariyasi (Prospect Theory) doirasida qarorlarning psixologik omillarga bog'liqligi ilmiy jihatdan isbotlangan. Yashil investitsiyalar sharoitida investorlar ko'pincha moliyaviy foyda va ekologik qadriyatlar o'rtasida muvozanat izlaydi. Bu esa ularning xulq-atvorida murakkab psixologik mexanizmlarning shakllanishiga olib keladi. Mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi green investor psychology fenomenini tizimli va ilmiy asosda o'rganishdan iborat.

Yashil investitsiyalar kontekstida investor psixologiyasini o'rganish alohida dolzarblik kasb etadi, chunki bu jarayonda qarorlar ko'pincha ikki xil maqsad: moliyaviy daromad va ekologik barqarorlik o'rtasidagi murakkab muvozanat asosida shakllanadi. Bu esa investorlarning xulq-atvorida yangi turdagi motivatsion va kognitiv mexanizmlarning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Xususan, Istiqbol nazariyasi doirasida izohlanadigan yo'qotishdan qochish, riskni subyektiv baholash va qarorlarning framing ta'siriga bog'liqligi yashil investitsiyalar sharoitida yanada

murakkab ko‘rinish oladi. Bundan tashqari, investorlarning ekologik ong darajasi va ijtimoiy mas’uliyati ularning investitsiya strategiyalarini diversifikatsiya qilishga hamda uzoq muddatli istiqbolni ustuvor qo‘yishga undaydi. Shu bilan birga, zamonaviy moliyaviy bozorlarda ESG (Environmental, Social, Governance) mezonlarining keng joriy etilishi investorlarning qaror qabul qilish mexanizmlarini institutsional jihatdan qayta shakllantirmoqda. Bu esa yashil investor psixologiyasi fenomenini chuqur o‘rganishni nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham muhim masalaga aylantiradi.

Yashil iqtisodiyot sharoitida moliyalashtirish va daromadga ega bo‘lish istagida bo‘lgan investorlar o‘z bo‘sh pul mablag‘larini taqsimotini shakllantirayotganida ko‘plab boshqa investorlar harakati, dunyo mamlakatlari siyosati, kapital bozor va ekologik sharoitdan kelib chiqqan holda qaror qabul qilishlari kapital va moliya bozoridagi talab va taklifning keskin o‘zgarishiga sabab bo‘luvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Yashil moliyaviy instrumentlar xaridi amalga oshirilayotgan bir paytda investorlarni asosiy qo‘rquvga soluvchi harakat bu yashil yuvish (greenwashing) yuzaga kelish jarayoni hisoblanadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, green investorlarning qaror qabul qilish jarayoni ko‘p omilli va murakkab psixologik mexanizmlar bilan belgilanadi.

Birinchidan, investorlar moliyaviy daromad bilan bir qatorda ekologik va ijtimoiy qadriyatlarni ham hisobga oladi.

Ikkinchidan, ularning riskga bo‘lgan munosabati an’anaviy investorlardan farqli ravishda uzoq muddatli istiqbolga yo‘naltirilgan bo‘ladi.

Uchinchidan, kognitiv biaslar, xususan, loss aversion va framing effekti yashil investitsiya qarorlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi.

To‘rtinchidan, greenwashing holatlari investorlarning noto‘g‘ri qaror qabul qilishiga olib kelishi mumkin.

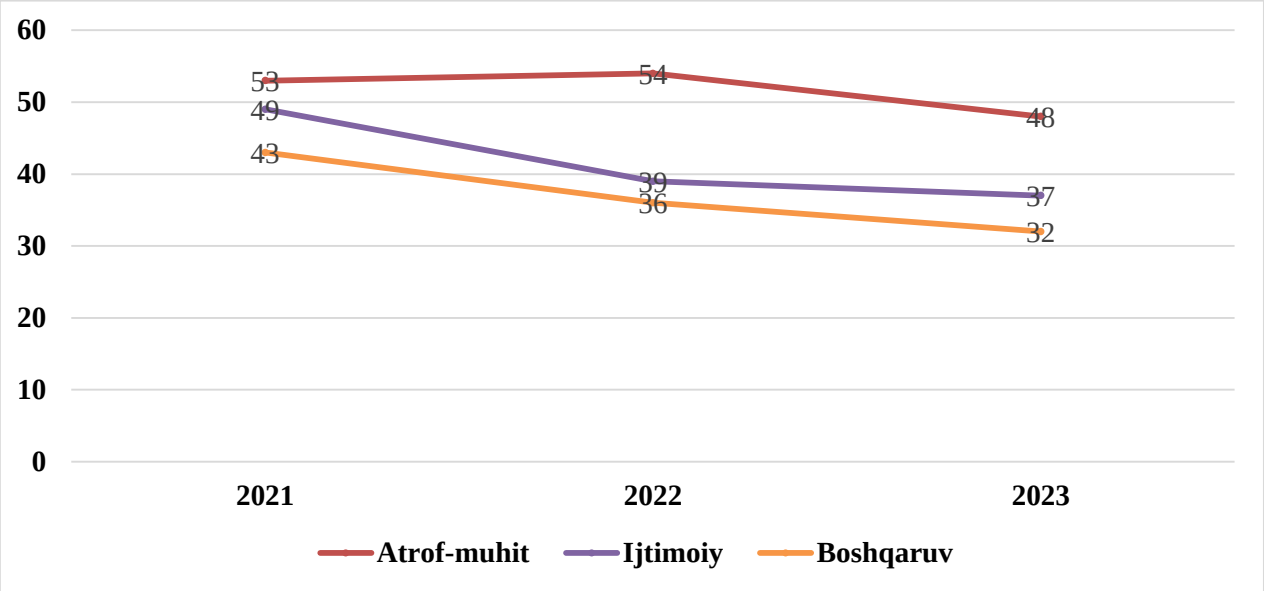
Beshinchidan, ESG mezonlari investor xulq-atvorini transformatsiya qiluvchi muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Umuman olganda, tadqiqot natijalari yashil investitsiyalarda psixologik omillar ustuvor ekanligini tasdiqlaydi.

Yashil investorlarning xulq-atvori tahlili shuni ko‘rsatadiki, ularning qaror qabul qilish jarayoni an’anaviy moliyaviy modellarga nisbatan ancha murakkab va ko‘p qatlamli xarakterga ega bo‘lib, bunda iqtisodiy manfaatlar bilan bir qatorda ekologik qadriyatlar ham muhim determinant sifatida namoyon bo‘ladi. Xususan, investorlar foyda maksimallashtirish maqsadini saqlab qolgan holda, ekologik barqarorlikni ta’minlashni ham ustuvor vazifa sifatida qabul qiladi, bu esa qaror qabul qilish funksiyasining kengayishiga olib keladi. Shu bilan birga, Prospect Theory doirasida izohlanadigan irratsional xatti-harakatlar yashil investitsiyalar kontekstida yanada murakkablashib, investorlarning subyektiv qadriyatlari bilan integratsiyalashadi. Natijada, green investorlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar ko‘pincha klassik utilitar modeldan chetga chiqib, ijtimoiy foydani ham o‘z ichiga olgan kengaytirilgan foyda funksiyasi asosida shakllanadi. Bu esa o‘z navbatida moliyaviy bozorlarning samaradorligiga nisbatan yangi yondashuvlarni talab etadi. Shuningdek, investorlarning ekologik ong darajasi yuqori bo‘lishi ularning riskka bo‘lgan munosabatini sezilarli darajada o‘zgartirib, uzoq muddatli

strategiyalarni afzal ko‘rishga undaydi. Mazkur jarayonlarda psixologik omillar iqtisodiy hisob-kitoblardan kam bo‘lmagan ahamiyat kasb etadi.

ESG investitsiyalarining ommabopligi 2021-yildagi yuqori cho‘qqi davridan buyon pasayib borishi kuzatilgan. Shunga qaramay, xususiy investorlarning aksariyati (53%) hali ham investitsiya qilishda ESG omillarini hisobga olishlarini bildirgan. Bu Association of Investment Companies (AIC) tomonidan o‘tkaziladigan yillik ESG Attitudes Tracker tadqiqotiga asoslanadi (1-rasm).

Tadqiqot natijasiga ko‘ra, 2021-yilda respondentlarning deyarli uchdan ikki qismi (65%) investitsiya qarorlarida ESG omillarini hisobga olishini aytgan. Research in Finance tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotga ko‘ra, bu ko‘rsatkich 2022-yilda 60% ga, 2023-yilda esa 53% ga tushgan.



1-rasm. ESG omillarini muhim deb hisoblaydigan investorlarning foizi[66]

ESGning barcha uch tarkibiy qismi: ekologik (environmental), ijtimoiy (social) va boshqaruv (governance) omillari o‘tgan yilga nisbatan ahamiyat jihatidan pasaygan. Shunga qaramay, ekologik omillar xususiy investorlar uchun eng muhim yo‘nalish bo‘lib qolmoqda.

Investitsiya kompaniyalari assotsiatsiyasi (AIC) tadqiqotlarga ko‘ra yashil moliyaviy instrumentlar orqali investitsiya qilishda ESG omillarini hisobga olmaydigan investorlarning 47 foizi orasida asosiy sababi oldinda turgan mavjud masalalardan ko‘ra samaradorlikka ahamiyat berishadi. Barcha respondentlarning 63 foizi yashil yuvishdan xavotirda bo‘lishi va bu holati bozorda investitsiyalar jalb qilinishi hajmi ortgani sari ko‘payishi kuzatilgani ma’lum bo‘lgan. Xorijiy tadqiqotchilar hisobotiga ko‘ra 2021-yilda o‘tkazilgan so‘rovnoma natijasida respondentlarning 48 foizi ESG da’volariga ishonmasligi haqida ma’lumot to‘plangan bo‘lib, bu ko‘rsatkich 2022-yilda 58 foizga ko‘tarilgan. Navbatdagi

[66] ESG investing declining in popularity as fears of greenwashing grow. Oct. 9. 2023. https://www.theaic.co.uk/aic/news/press-releases/esg-investing-declining-in-popularity-as-fears-of-greenwashing-grow

so‘rovnomada 2023-yilda yana o‘sish sur’atlarini qayd etib bu ko‘rsatkich 63 foizga yetganligi aniqlangan.

Ushbu natijalar regulyatorlar uchun ma’lumotlarni oshkor qilish qoidalarini to‘g‘ri belgilash, ayniqsa yangi belgilash (labelling) tizimini joriy etish qanchalik muhim ekanini ko‘rsatadi. Investorlar ishonishi mumkin bo‘lgan yuqori standartlarga ega yangi tizim ESGga ahamiyat beradigan investorlarni ularning qadriyatlari va e’tiqodlariga mos keladigan mahsulotlar bilan ta’minlash uchun juda muhimdir.

D.S. Sattorov - ITU o‘qituvchisi

RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI MODERNIZATSIYA QILISHNING USTUVOR YO‘NALISHLARI

Annotatsiya: *Maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasini modernizatsiya qilish tahlil qilinadi. Elektron xizmatlar, raqamli platformalar va innovatsion texnologiyalar xizmat sifatini oshirish va samaradorlikni kuchaytirishga yordam beradi. O‘zbekistondagi raqamlashtirish jarayoni va takliflar ham ko‘rib chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, xizmatlar sohasi, modernizatsiya, elektron xizmatlar, raqamli platformalar, innovatsion texnologiyalar, samaradorlik.*

Аннотация: *В статье анализируется модернизация сферы услуг в условиях цифровой экономики. Электронные услуги, цифровые платформы и инновационные технологии способствуют повышению качества услуг и эффективности. Рассматриваются процесс цифровизации в Узбекистане и предлагаются соответствующие рекомендации.*

Ключевые слова: *цифровая экономика, сфера услуг, модернизация, электронные услуги, цифровые платформы, инновационные технологии, эффективность.*

Abstract: *The article analyzes the modernization of the service sector in the context of the digital economy. Electronic services, digital platforms, and innovative technologies help improve service quality and increase efficiency. The digitalization process in Uzbekistan and relevant recommendations are also discussed.*

Keywords: *digital economy, service sector, modernization, electronic services, digital platforms, innovative technologies, efficiency.*

Hozirgi kunda dunyo iqtisodiyotida raqamli texnologiyalarni keng joriy etish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Raqamli iqtisodiyot xizmatlar sohasida ham sezilarli o‘zgarishlarni yuzaga keltirib, xizmat ko‘rsatish jarayonining tezkorligi va samaradorligini oshirmoqda . Shu sababli xizmatlar sohasini modernizatsiya qilish va uni zamonaviy raqamli texnologiyalar asosida rivojlantirish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Xizmatlar sohasi iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismi bo‘lib, aholi bandligini ta’minlash hamda iqtisodiy o‘sishni rag‘batlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali xizmatlar sifati oshadi, yangi xizmat turlari paydo bo‘ladi va biznes jarayonlari yanada samarali tashkil etiladi.

Mazkur maqolaning maqsadi — raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasini modernizatsiya qilishning ustuvor yo‘nalishlarini tahlil qilish hamda sohani rivojlantirish bo‘yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Raqamli iqtisodiyot — bu axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, internet tarmoqlari va raqamli platformalar asosida shakllanadigan hamda iqtisodiy jarayonlarni yangi bosqichga olib chiqadigan iqtisodiy tizimdir. Ushbu tushuncha iqtisodiy faoliyatda ma’lumotlar, raqamli texnologiyalar va innovatsion yechimlarning keng qo‘llanilishi bilan tavsiflanadi.

Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi xizmatlar sohasida ham muhim o‘zgarishlarni yuzaga keltirmoqda. Xususan, elektron tijorat, onlayn bank xizmatlari, masofaviy ta’lim, elektron davlat xizmatlari kabi yangi xizmat turlari keng rivojlanmoqda. Bu jarayon xizmat ko‘rsatish tizimining samaradorligini oshirib, iste’molchilarga yanada qulay va tezkor xizmat ko‘rsatish imkonini yaratadi. Shuningdek, raqamli texnologiyalar xizmatlar sohasida innovatsion biznes modellarining shakllanishiga ham xizmat qilmoqda. Raqamli platformalar orqali xizmatlar ko‘rsatish, mobil ilovalar va elektron to‘lov tizimlari iqtisodiy faoliyatni soddalashtirib, bozor ishtirokchilari o‘rtasidagi aloqalarni yanada mustahkamlaydi.

Xizmatlar sohasini modernizatsiya qilish iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim omillardan biri hisoblanadi. Modernizatsiya jarayoni xizmat ko‘rsatish tizimini yangilash, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish hamda xizmatlar sifatini oshirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu jarayon xizmatlar sohasining samaradorligini oshirish va bozor talablariga moslashuvchanligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Xizmatlar sektorini modernizatsiya qilish jarayonida innovatsion texnologiyalar va boshqaruvning zamonaviy usullarini qo‘llash muhim ahamiyatga ega. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan tizimlar hamda elektron xizmatlarning rivojlanishi xizmatlar ko‘rsatish jarayonini yanada qulay va samarali tashkil etishga yordam beradi.

Shuningdek, xizmatlar sohasini modernizatsiya qilishda xalqaro tajribani o‘rganish ham muhim hisoblanadi. Rivojlangan davlatlarda xizmatlar sektorini raqamlashtirish orqali xizmatlar sifati oshirilmoqda, yangi xizmat turlari yaratilmoqda hamda iqtisodiy raqobatbardoshlik mustahkamlanmoqda.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasini modernizatsiya qilish bir qator ustuvor yo‘nalishlar asosida amalga oshiriladi. Avvalo, xizmatlar ko‘rsatish jarayoniga raqamli platformalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu orqali xizmat ko‘rsatish jarayonlari avtomatlashtiriladi, xizmatlarning tezkorligi va sifati oshadi.

Shuningdek, elektron xizmatlar va onlayn servislarni rivojlantirish xizmatlar sektorini modernizatsiya qilishning muhim yo‘nalishlaridan biridir. Elektron tijorat, onlayn bank xizmatlari, mobil ilovalar va masofaviy xizmat ko‘rsatish tizimlari iste’molchilarga qulaylik yaratib, iqtisodiy faoliyat samaradorligini oshiradi.

Bundan tashqari, xizmatlar sohasida innovatsion texnologiyalar, jumladan

sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data) va bulutli texnologiyalardan foydalanish xizmatlar sifatini yanada yaxshilashga yordam beradi. Shu bilan birga, sohada faoliyat yuritayotgan mutaxassislarning raqamli ko‘nikmalarini oshirish ham xizmatlar sektorini rivojlantirishda muhim omil hisoblanadi.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda xizmatlar sohasini rivojlantirish va raqamlashtirish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini iqtisodiyotning turli tarmoqlariga joriy etish orqali xizmatlar sifati va samaradorligini oshirishga alohida e’tibor qaratilmoqda. Jumladan, elektron davlat xizmatlari, onlayn to‘lov tizimlari hamda elektron tijoratni rivojlantirish bo‘yicha muhim chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

Mamlakatda davlat xizmatlarining elektron shaklga o‘tkazilishi, raqamli infratuzilmaning rivojlanishi hamda internet xizmatlarining kengayishi xizmatlar sohasini modernizatsiya qilishda muhim omil bo‘lib xizmat qilmoqda. Shu bilan birga, xizmatlar sektorida raqamli texnologiyalarni keng joriy etish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish va yangi xizmat turlarini yaratish imkoniyatlari kengaymoqda.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasini yanada rivojlantirish uchun bir qator muhim chora-tadbirlarni amalga oshirish zarur. Avvalo, mamlakatda raqamli infratuzilmani rivojlantirish va axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish muhim hisoblanadi. Bu xizmatlar ko‘rsatish jarayonini avtomatlashtirish va xizmatlar sifatini oshirishga yordam beradi.

Raqamli texnologiya	**Modernizatsiya yo‘nalishi**	**Kutilayotgan natija**
Elektron xizmatlar (e-government, online banking)	Xizmat ko‘rsatish jarayonini raqamlashtirish	Tezkor va qulay xizmat, xarajatlarni kamaytirish
Raqamli platformalar (marketplace, mobil ilovalar)	Yangi xizmat turlarini yaratish, bozor aloqalarini mustahkamlash	Raqobatbardoshlikni oshirish, innovatsion biznes modellar
Sun’iy intellekt (AI)	Avtomatlashtirilgan qaror qabul qilish	Sifatni oshirish, xizmatlarni shaxsiylashtirish
Katta ma’lumotlar (Big Data)	Ma’lumotlar asosida tahlil va boshqaruv	Samaradorlikni oshirish, mijozlar talabini prognoz qilish
Bulutli texnologiyalar (Cloud Services)	Ma’lumotlarni markazlashtirish va xavfsizlik	Barqaror infratuzilma, ma’lumot xavfsizligi
Kadrlar salohiyati va raqamli ko‘nikmalar	Xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish	Sifatli xizmatlar, texnologiyalarni samarali qo‘llash

Jadval. Raqamli texnologiyalar va xizmatlar sohasini modernizatsiya qilishning ustuvor yo‘nalishlari

Shuningdek, xizmatlar sohasida innovatsion xizmat turlarini rivojlantirish va

raqamli platformalarni keng joriy etish lozim. Bu orqali xizmatlar bozorida raqobat muhitini kuchaytirish va yangi biznes modellarini shakllantirish mumkin. Shu bilan birga, davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish ham xizmatlar sohasini modernizatsiya qilishda muhim ahamiyatga ega.

Bundan tashqari, xizmatlar sohasida faoliyat yuritayotgan mutaxassislarning raqamli ko‘nikmalarini oshirish, kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish hamda axborot xavfsizligini ta’minlash bo‘yicha zarur choralarni ko‘rish muhim hisoblanadi. Bu esa xizmatlar sektorining barqaror rivojlanishini ta’minlashga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasini modernizatsiya qilish iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Raqamli texnologiyalarni xizmatlar sektoriga keng joriy etish xizmatlar sifatini oshirish, yangi xizmat turlarini yaratish hamda iqtisodiy samaradorlikni ta’minlashga yordam beradi. Shu bilan birga, xizmatlar sohasini modernizatsiya qilish jarayonida raqamli infratuzilmani rivojlantirish, innovatsion texnologiyalarni joriy etish, kadrlar salohiyatini oshirish hamda davlat va xususiy sektor hamkorligini mustahkamlash muhim ahamiyatga ega. Ushbu chora-tadbirlarni amalga oshirish orqali xizmatlar sektorining raqobatbardoshligini oshirish va iqtisodiy taraqqiyotga erishish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York: McGraw-Hill, 1996.

2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2016.

3. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. – Manchester: University of Manchester, 2017.

4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2016.

5. OECD. Digital Economy Outlook. – Paris: OECD Publishing, 2020.

6. World Bank. Digital Development Overview. – Washington DC: World Bank, 2019.

7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi. – Toshkent, 2020.

Ахтамова Мохигул Эркиновна - PhD, и/о доцента
кафедры Зелёная экономика и устойчивый бизнес СФТДИУ
Сагидуллаева Азиза - студентка 2-курса СФТДИУ

ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Аннотация: *Статья посвящена исследованию актуальных вызовов и открывающихся возможностей в области устойчивого развития туризма. В работе рассматриваются экологическое, социально-экономическое и управленческое измерения данной сферы. Особый акцент сделан на*

управленческих инструментах выработки стратегий, ориентированных на долгосрочную устойчивость туристической отрасли. По итогам анализа сформулированы практические рекомендации по преодолению имеющихся ограничений и раскрытию потенциала ответственного туризма.

Ключевые слова: *ответственный туризм, экотуризм, устойчивое развитие, управление, туристические дестинации, экологическая осознанность, «зелёная» экономика.*

Abstract: *This article is dedicated to the examination of current challenges and emerging opportunities in the field of sustainable tourism development. The work explores the ecological, socio-economic, and managerial dimensions of this sphere. Special emphasis is placed on managerial tools for developing strategies focused on the long-term sustainability of the tourism sector. Based on the analysis, practical recommendations are formulated to overcome existing limitations and unlock the potential of responsible tourism.*

Keywords: *responsible tourism, ecotourism, sustainable development, management, tourist destinations, environmental awareness, green economy.*

Annotatsiya: *Ushbu maqola barqaror turizmni rivojlantirish sohasidagi joriy chaqiruvlar va paydo bo‘layotgan imkoniyatlarni o‘rganishga bag‘ishlangan. Ish ekologik, ijtimoiy-iqtisodiy va boshqaruv o‘lchovlarini ko‘rib chiqadi. Ayniqsa, turizm sohasining uzoq muddatli barqarorligini ta’minlashga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqish uchun boshqaruv vositalariga e’tibor qaratilgan. Tahlil natijasida mavjud cheklovlarni bartaraf etish va mas'uliyatli turizmning potentsialini ochish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *mas'uliyatli turizm, ekoturizm, barqaror rivojlanish, menejment, sayyohlik yo‘nalishlari, ekologik xabardorlik, yashil iqtisodiyot.*

Туристическая отрасль по праву считается одним из самых быстро растущих секторов глобальной экономики. В научном сообществе устойчивый туризм рассматривается как комплексная концепция, органично интегрирующая три взаимообусловленных измерения — экономическое, экологическое и социокультурное, — что принципиально отличает его от традиционных массовых форм. Концепция базируется на ключевых принципах: минимизации антропогенной нагрузки на экосистемы при рациональном природопользовании, сохранении культурной идентичности и историко-культурного наследия принимающих территорий, обеспечении устойчивых социально-экономических выгод для местного населения, формировании культуры ответственного туристического поведения, а также широком вовлечении всех заинтересованных сторон в процессы принятия управленческих решений. В рамках третьего приоритетного направления Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы программа «Путешествуй по Узбекистану» предусматривает достижение следующих показателей: доведение числа внутренних туристов до 12 миллионов человек, а также привлечение не менее 9 миллионов иностранных гостей в страну. По данным ЮНВТО и WTTC, в 2024–2025 годах туристический сектор закрепился в роли одной из ведущих отраслей мировой экономики: его вклад в глобальный ВВП составил 10–10,3%, занятость охватила свыше 357–371

млн человек, а число международных прибытий достигло рекордных 1,52 млрд. Однако ускоренный рост отрасли неизбежно сопряжён с нарастанием экологических и социально-экономических рисков, что актуализирует необходимость перехода к устойчивой модели её развития (табл.1).

Динамика ключевых показателей мирового туризма (2024–2025 гг.)[67]

Показатель	2024	2025	Отклонение (+/–)
Число международных прибытий, млн чел.	**1 470**	**1 520**	**+50**
Доля в мировом ВВП, %	**10,0**	**10,3**	**+0,3 п.п.**
Занятость в туризме, млн чел.	**357**	**371**	**+14**
Туристические доходы (расходы иностр. туристов), трлн USD	**1,87**	**2,10**	**+0,23**
Вклад туризма в экспорт услуг, %	**~25**	**~26**	**+1 п.п.**

Анализ представленных данных показывает устойчивый рост ключевых показателей международного туризма в 2025 году по сравнению с 2024 годом. Прежде всего, наблюдается увеличение числа международных прибытий с 1 470 до 1 520 млн человек, что на 50 млн больше. Это свидетельствует о восстановлении и дальнейшем расширении глобальной туристической активности. Рост туристических потоков, в свою очередь, оказывает положительное влияние на другие экономические показатели отрасли.

Доля туризма в мировом ВВП увеличилась с 10,0 % до 10,3 %, что говорит об усилении роли туристической отрасли в мировой экономике. Хотя прирост составляет всего 0,3 процентного пункта, в масштабах глобальной экономики это является значимым изменением. Занятость в сфере туризма также демонстрирует положительную динамику: число занятых выросло с 357 до 371 млн человек (+14 млн). Это указывает на расширение рынка труда и создание новых рабочих мест, что особенно важно для стран, где туризм является одним из ключевых источников занятости. Существенный рост отмечается в туристических доходах: они увеличились с 1,87 до 2,10 трлн долларов США (+0,23 трлн). Это отражает не только рост числа туристов, но и увеличение их расходов, что усиливает экономический эффект от отрасли. Кроме того, вклад туризма в экспорт услуг вырос примерно с 25 % до 26 %, что подтверждает его значимость как источника валютных поступлений и важной составляющей международной торговли услугами.

[67] Источники: UNWTO World Tourism Barometer 2025; WTTC Economic Impact Research 2025. * Данные за 2025 г. — предварительные оценки. Вклад в экспорт услуг — авторский расчёт на основе данных UNWTO/WTO.

В целом, анализ таблицы позволяет сделать вывод о положительной динамике развития мирового туризма в 2025 году. Отрасль демонстрирует рост по всем ключевым показателям, усиливая своё влияние на глобальную экономику, рынок труда и международную торговлю.

Концептуальная основа устойчивого туризма уходит корнями в идеи устойчивого развития, закреплённые в Повестке дня на XXI век (1992) и получившие дальнейшее развитие в Целях устойчивого развития ООН (2015). ЮНВТО трактует устойчивый туризм как такой вид туристической деятельности, при котором в полной мере принимаются во внимание долгосрочные экономические, социальные и экологические последствия, а интересы туристов, туристического бизнеса, местного населения и природной среды находятся в равновесии.

Научная и практическая значимость изучаемой темы определяется острой необходимостью создания дееспособных управленческих механизмов, которые позволят совместить коммерческие интересы туристического бизнеса с задачей сохранения природного и культурного достояния для грядущих поколений.

С управленческой точки зрения устойчивый туризм требует применения системного подхода к регулированию туристических дестинаций и предприятий. Управленческая концепция устойчивости охватывает долгосрочное стратегическое планирование, регулярный мониторинг показателей устойчивости, а также выстраивание многосторонних партнёрств между государственными структурами, частным сектором и некоммерческими организациями.

Важным инструментом институционального обеспечения устойчивости служат международные стандарты и добровольные системы сертификации — в частности, Глобальный совет по устойчивому туризму (GSTC) и национальные экомаркировки. Их распространение содействует повышению открытости и подотчётности участников туристического рынка.

Таким образом, задача перевода туризма на рельсы устойчивости носит многоплановый характер и не может быть решена усилиями какого-либо одного субъекта. Она требует слаженного взаимодействия государства, бизнеса, местных сообществ и самих туристов. Проведённый анализ убедительно показывает: без коренного пересмотра парадигмы управления туристической деятельностью человечество рискует безвозвратно утратить природное и культурное наследие, являющееся фундаментом туристической привлекательности.

Вместе с тем нарастание экологической осознанности потребителей, технологический прогресс в области цифровизации и формирование глобальной нормативной базы в совокупности создают реальные предпосылки для качественного сдвига в направлении устойчивой модели. Менеджмент призван сыграть в этом процессе роль главного интегратора, обеспечивающего последовательное воплощение принципов устойчивости в корпоративных стратегиях и операционной деятельности организаций.

Будущее устойчивого туризма во многом определяется тем, насколько

управленческие системы окажутся способны удерживать баланс между экономической результативностью и ответственностью перед природой и обществом. Лишь комплексный подход, сочетающий передовые технологические решения, продуманное регулирование и переориентацию потребительских ценностей, откроет туристической отрасли путь к подлинной устойчивости.

Список использованных источников:

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № ПФ-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы»
2. Всемирная туристская организация (ЮНВТО). Устойчивый туризм // Официальный сайт ЮНВТО. — URL: https://www.unwto.org/sustainable-development .
3. Цели устойчивого развития ООН. Цель 8: Достойная работа и экономический рост; Цель 12: Ответственное потребление и производство. — URL: https://sdgs.un.org.
4. Гладких А.М., Петров И.С. Устойчивый туризм: теория и практика // Вестник туризма и гостеприимства. — 2023. — № 4. — С. 12–28.
5. Koens K., Postma A., Papp B. Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context // Sustainability. — 2018. — Vol. 10, № 12. — P. 4384.
6. UNWTO. Tourism and the Sustainable Development Goals — Journey to 2030. — Madrid: UNWTO, 2017. — 132 p.
7. Высоцкая Н.В. Цифровая трансформация туристической отрасли: возможности и угрозы // Менеджмент в России и за рубежом. — 2024. — № 2. — С. 45–58.
8. UNCTAD. Economic Development in Africa Report 2022: Rethinking the Foundations of Export Diversification in Africa. — Geneva: UNCTAD, 2022.
9. Grand View Research. Eco-Tourism Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2023–2030. — San Francisco, 2023.

Allayorov Xusniddin Eshkul o‘g‘li - Magistratura talabasi, Oriental universiteti
Axrorov Zarif Oripovich - I.f.d., professor v.b., Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali

KORXONALAR MOLIYAVIY BARQARORLIGI INNOVATSION TARAQQIYOT JARAYONLARIGA TA’SIRI

Annotatsiya*. Mazkur maqolada moliyaviy barqarorlikning nazariy asoslari, uning iqtisodiy o‘sish va milliy iqtisodiyot rivojlanishi bilan o‘zaro bog‘liqligi tahlil qilingan. Shuningdek, moliyaviy barqarorlikka ta’sir etuvchi omillar va uni ta’minlashning ustuvor yo‘nalishlari bo‘yicha ilmiy xulosalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar*: moliyaviy barqarorlik, iqtisodiy o‘sish, milliy iqtisodiyot, investitsiyalar, raqobat, moliyaviy resurslar, iqtisodiy rivojlanish.*

Аннотация*. В данной статье проанализированы теоретические основы финансовой устойчивости, а также её взаимосвязь с экономическим ростом и развитием национальной экономики. Кроме того, разработаны*

научные выводы по факторам, влияющим на финансовую устойчивость, и приоритетным направлениям её обеспечения.

***Ключевые слова**: финансовая устойчивость, экономический рост, национальная экономика, инвестиции, конкуренция, финансовые ресурсы, экономическое развитие.*

***Abstract**. This article analyzes the theoretical foundations of financial stability, as well as its relationship with economic growth and national economic development. Furthermore, scientific conclusions are developed on the factors influencing financial stability and the priority areas for ensuring it.*

***Keywords**: financial stability, economic growth, national economy, investments, competition, financial resources, economic development.*

Moliyaviy barqarorlikning ortiqcha soddalashtirib aniqlanish holatlari K.Makkonnell va S.Bryuning «Ekonomiks» kitobida o‘z aksini topgan. Aynan shu ishda moliyaviy barqarorlik omillariga nisbatan miqdoriy yondashuv aniq ifodalangan. Jumladan, unda xaqiqatda moliyaviy barqarorlik yetarlicha darajada asoslanmagan bo‘lsa-da quyidagi aniqlanish keltirilgan: «Iqtisodiy o‘sish nazariyasiga kelganda, uning asosiy muammosi quyidagicha shakllantiriladi»; «To‘liq bandlik sharoitida ishlab chiqarish quvvatlari yoki yalpi milliy mahsulot hajmini qanday qilib ko‘paytirib borish mumkin?» [1].

Shunga mos ravishda moliyaviy barqarorlikni hisoblash ham sof miqdoriy o‘lchamlarga keltiriladi. Ta’kidlab o‘tilgan ishda moliyaviy barqarorlikni iqtisodiy o‘sish jarayonlari bilan chambarchas bog‘liq holda aniqlash va hisoblashning haqiqatda faqat ikkita o‘zaro bog‘liq holda ajratib ko‘rsatilgan;

- ma’lum vaqt oralin’ida real yalpi ichki mahsulotning ko‘payishi sifatida;
- ma’lum vaqt oralin’ida real yalpi ichki mahsulotning aholi jon boshi hisobiga ko‘payishi sifatida.

Bunday yondashuv bilan birga savol shaklidagi qo‘shimcha tushintirishdan ham foydalanadi; nima uchun iqtisodiy o‘sish o‘z-o‘zicha iqtisodiy rivojlanish, iqtisodiy siyosatning eng muhim maqsadi sifatida qaraladi? Javobning mazmuni eng avvalo, aholi jon boshi hisobiga yalpi milliy mahsulotning ko‘payishi turmush darajasi oshganligini bildirishi, byudjet profitsitini kuzatilishi esa tashqi qarzlarni pasayishini ko‘rsatishdan iborat.

Real mahsulot hajmining o‘sishi moddiy mo‘l-ko‘lchilik uchun asosni ko‘paytiradi va iqtisodiy rivojlanishning moliyaviy xarajatlarini eng kam darajaga keltirish (minimallashtirish) qoidasining ro‘yobga chiqarilishini bildiradi. Bir so‘z bilan aytganda, o‘sib boruvchi iqtisodiyot ehtiyojlarni moliyaviy resurslarga bo‘lgan talabini qondirish va ijtimoiy-madaniy tadbirlarni hal qilishning katta layoqatiga ega bo‘ladi. Bulardan tashqari, moliyaviy barqarorlik jamiyat ixtiyoridagi mavjud resurslar cheklanganligi kabi murakkab umumiqtisodiy muammolarni hal qilishni yengillashtiradi. Boshqacha aytganda mantiqiy vaziyat ko‘p jihatdan unchalik murakkab emas. Moliyaviy barqarorlik qanchalik jadal bo‘lsa, milliy iqtisodiyot oldida turgan barcha vazifalarni hal qilish uchun shuncha katta moliyaviy potensial mavjud bo‘ladi. Bizning fikrimizcha, bunday tasdiqlash faqat cheklangan moliyaviy resurslardan foydalanishni optimallashtirish vazifasi hal qilingan, xo‘jalik tizimi bir me’yorda va barqaror ishlaydigan iqtisodiy tizimlar

uchun muvofiq keladi.

Moliyaviy barqarorlik va milliy iqtisodiy potensiali o‘zaro bog‘liqligining to‘g‘riligi shak-shubhasiz aniq va shubhalarga berilmaydi. Amaliy nuqtai nazardan esa u faqat investitsiyalar va moliyaviy barqarorlikning bog‘liqligi nuqtai nazardan tasavvur qilinadi. Albatta, investitsion faollik moliyaviy barqarorlikning eng muhim shart-sharoitlaridan biri hisoblanadi, lekin bunda u to‘liq aniqlovchi emas. Investitsiyalarning moliyaviy barqarorlik jarayonidagi rolini maxsus qarab chiqish maqsadga muvofiq, ammo buni moliyaviy barqarorlik tushunchasining asosiy mazmuni ochib berilgandan keyin amalta oshirish lozim.

Shunday qilib, yuqorida zikr qilinganlarni jamlab, xulosa chiqarish mumkin. Moliyaviy barqarorlik o‘z mazmuniga ko‘ra iqtisodiy-moliyaviy tizimlar qismlari yaxlitligining shunday darajasini aks ettirishi zarurki, uning farq qiluvchi sifat belgisi rivojlanishining real jarayonini va potensialini aniqlash hisoblanadi. Bunday yondashuv milliy iqtisodiy tizimlar rivojlanishi xususiyatlari bo‘yicha farqlarni qo‘shimcha tadbiq qilishga yordam beradi.

O‘z-o‘zidan ma’lumki, O‘zbekiston uchun ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotini yaratish muhim hisoblanadi. Shunday ekan, moliyaviy barqarorlik foydalanadigan cheklangan iqtisodiy-moliyaviy resurslar samaradorligini oshirishni ta’minlash zarur. Bu faqat xarajatlar qisqarib borganda, ishlab chiqarish natijalarini maksimallashtirishni ta’minlaydigan tarmoqlar foydasiga chuqur tarkibiy o‘zgarishlar ro‘y bergan sharoitida real bo‘lib hisoblanishi mumkin. Shu sababli, O‘zbekiston milliy iqtisodiyotida moliyaviy barqarorlikning mazmunini faqat bir miqdoriy tavsif bilan cheklash mumkin emas. Unga yalpi milliy mahsulotni yaratish va undan foydalanish jarayonida ro‘y beradigan tarkibiy o‘zgarishlar ta’siri orqali qarash zarur.

Mazmundor misol sifatida rivojlanish (iqtisodiy o‘sish) ning yuqori rivojlangan milliy xo‘jaliklar tizimiga xos bo‘lgan muammolariga to‘xtalib o‘tish ham muhimdir. Bu xolatlarni ajratib ko‘rsatib, respublika milliy iqtisodiyotini rivojlantirish xususiyatlari bilan bog‘liq ravishda mazkur muammolar bizning oldimizda xam turishini hisobga olamiz.

Respublika iqtisodiyoti oldida turgan muammolar nuqtai nazaridan tan olish kerakki, hozirgi zamon yirik korxonalarining o‘zi joriy yuz yillikning ikkinchi yarmida ilg‘or mamlakatlarda shiddatli iqtisodiy o‘sishning natijalaridan biridir. Shunday qilib - korxonalarning samarali faoliyat qilishi-bu bir vaqtning o‘zida moliyaviy barqarorlik va iqtisodiy o‘sishning omili va natijasidir.

Korxonalarning rivojlanishi va moliyaviy barqarorlik o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni o‘rganish eng muhim va qiziqarli nazariy masalalardan biri hisoblanadi. Hozirgi kunda xalqaro xarakterga ega bo‘ltan yirik korxonalar 40 foizgacha sanoat ishlab chiqarishini va jahon tashqi savdosining yarmidan ko‘pron’ini nazorat qilmoqda. Faqat 300 ta eng yiriklari jahon aktivlarining 1/4 qismidan ko‘pron’ini, hukmron mavqeiga ega bo‘lgan 100 ta transmilliy korporatsiyalar chet ellardagi to‘g‘ridan-to‘g‘ri olingan kapital qo‘yilmalarning deyarli 90 foizini nazorat qiladi. BMT Markazi tadqiqotchilari transmilliy korporatsiyalar bo‘yicha xuddi shunday xulosaga kelgan bo‘lib, bu ularning IV xabarnomasida o‘z aksini topgan. Ko‘rsatilgan xabarnomada BMT

mutaxassislarining transmilliy korporatsiyalarining jahon iqtisodiy rivojlanishidagi rolini qayta baholash vaqti keldi, degan fikri keltirilgan. Buni to‘g‘ri anglash bir qator hal qiluvchi yo‘nalishlarga erishish mumkin bo‘ladi. Bizning muommolarimiz nuqtai nazaridan ulardan eng muhimlari, birinchidan, bozor raqobati qonuniyatlarining o‘zgarishi, ikkinchidan, yirik korporatsiyalar aktivlarini jahon iqtisodining texnologik jihatdan eng takomillashgan sektorlariga to‘planishi hisoblanadi.

Korporatsiyalar ustuvor mavqeiga ega bo‘lgan iqtisodiyot - bu erkin raqobat asosida rivojlanadigan klassik bozor iqtisodiyoti emas. 50-yillar oxirlarida chet ellarda ancha muhim tadqiqotlar paydo bo‘lib, ularda korporatsiyalar iqtisodiy munosabatlarning butunlay yangi tizimi sifatida tassavur qilinadi. Korporativ iqtisodiyot uchun baholi raqobat o‘z o‘rniga ega emasligi, baholar barqarorligi va qayd qilinganligi xarakterli bo‘lib, ular ko‘p jihatdan ma’muriy tartibda o‘rnatiladi. Natijada, A.Smitning mashhur «ko‘rinmas qo‘llari» o‘rniga boshqa “korporativ ko‘rinmas ko‘llari” almashinishi to‘g‘risida xulosa chiqariladi. Albatta, masalaning bunday qo‘yilishiga hamma ham bir xil fikrda emas, jumladan, oxirgi o‘n yilliklarda monetarizm deb nomlanuvchi oqim vakillari mavqeining kuchayishi bundan guvohlik beradi. Ular uchun erkin raqobatni har qanday tartibga solishni cheklash talabiga qaratilgan qarashlar xarakterli.

Shu bilan birga, korporatsiyalarning tizim tashkil qiluvchi roli va ularning yangi ilg‘or texnologiyalarni o‘zlashtirish sohalarida paydo bo‘lishining ahamiyatini amalda barcha tadqiqotchilar ijobiy baholaydi. Moliyaviy barqarorlik muammolari nuqtai nazaridan qarab chiqilganda bularning barchasi nimani anglatadi? Fikrimizcha, ancha ilg‘or mamlakatlarda moliyaviy barqarorlikni yanada ravnoq toptirish birinchi navbatda yirik korporatsiyalar, ularning maqsadga muvofiq investitsion siyosati bilan bog‘liq bo‘lmon’i lozim. Ularning faoliyatini uyg‘unlashtirish ko‘pgina davlat vositachiligida amalga oshirilishi ham mumkin bo‘ladi.

Bu masalada nafaqat sof nazariy sinchkovlik o‘z ifodasini topgan. Bizning respublikada korxonalarni moliyalashtirish masalalarini hal qilishda, bu sohadagi umumjaxon tamoyillarini ham hisobga olish zarur. Ayniqsa, islohotlar jarayonida milliy iqtisodiyotning jahon xo‘jaligi tizimiga izchil integratsiyasi vazifasi, jumladan, chet el investitsiyalarini faol jalb qilish yo‘li bilan hal qilinishiga ehtiyoj tun’ilganda.

Chet el iqtisodiy fanida juda keng munozaraga ega bo‘lgan boshqa muammo - bu moliyaviy barqarorlikning me’yorlari masalasidir [2]. Birinchidan, moliyaviy barqarorlik asosida yotuvchi sanoatlashtirish va texnika taraqqiyoti, muqarrar ko‘p miqdordagi zararli moddalarning tashkil topishiga olib kelishi ta’kidlanadi. Ishlab chiqarish rivojlanib borishi bilan ular ishlab chiqarish va maishiy chiqitlar ko‘rinishida atrof muxitga, tuproqqa, suv manbalariga chiqarib tashlanadi. Natijada insonlar hayot kechirish muxiti bo‘lgan biosfera o‘zining o‘lchamlarini o‘zgartiradi va u asta-sekin insoniyat jamiyati uchun yaroqsiz holga kelib qoladi.

Moliyaviy barqarorlikning hozirgi sharoitida fan-texnika taraqqiyoti ta’sir ostida avtomatlashtirish va innovatsion texnikasini qo‘llashning jadal rivojlanishi ishchi o‘rinlari sonini qisqartirishi to‘g‘risidagi tasavvurlar aynan shu muammo

bilan mustahkam bog‘langan. Demak mazkur jamiyatda ishsizlar soni ortadi. Bu tamoyil chuqur ijtimoiy iz qoldiradi, chunki ko‘plab ishchilarning o‘z mehnatlari taklifi uchun joy qolmasligi, jamiyatda ertangi kunga xavotirlanib qarashni kuchaytiradi.

Yuqorida keltirgan dalillardan shunchaki e’tibor bermasdan o‘tib ketish mantiqiy jihatdan noto‘g‘ri bo‘lar edi. Ular diqqat-e’tibor bilan qarab chiqilishi zarur. Bizning tasavvurimizcha, moliyaviy barqarorlikga qarshi bu dalillar, ular bilan bog‘liq ravishda kelib chiqadigan muammolar, umumiy iqtisodiy qonuniyatlar bilan emas, balki xo‘jalik rivojlanish darajasida ifodalangan milliy iqtisodiyot xususiyatlari bilan bog‘liqligini ko‘rsatadi.

O‘zbekiston, ulkan tabiy xom ashyo potensialiga ega bo‘lib, bu yerda Mendeleev davriy sistemasining barcha elementlari topilgan. Umumiy xom ashyo potensiali 3.3 trillion AQSh dollaridan ortiq baholanadi. Bunda mavjud strategik resurslar-neft va gaz kondensati, tabiiy gaz, qimmatli metallar va boshqa shu kabilar alohida rol o‘ynaydi. Ularning ko‘pchiligi bo‘yicha O‘zbekiston dunyoda yetakchi o‘rinni egallaydi.

Inson salohiyati (aholining savodxonligi 99 foizdan yuqoriligi), fan va ilmiy infrastrukturaning rivojlanish darajasi bo‘yicha, O‘zbekiston iqtisodiy taraqqiy etgan mamlakatlar bilan bir qatorda turadi. Shunday qilib, taklif omillari ichida nisbatdan ko‘proq cheklangani va rivojlanishni tutib turuvchisi mavjud asosiy kapital va kapitallashgan boyliklar yetarli emasligi hisoblanadi. Ularni ma’lum darajada nafaqat taklif, balki talab omillari sifatida ham qarab chiqish lozim. Shu sababli, texnologik uskunalarning hozirgi davrdagi rolini, uning cheklangan ishlab chikarish resurslaridan foydalanish samaradorligiga ta’sirini hisobga olib, jamn’arilgan kapital uskunalarni talab tomonidan qarab chiqilsa ancha to‘g‘ri bo‘ladi. Buning tasdin’i sifatida, moliyaviy barqarorlikni ta’minlash uchun qanday omillar eng ahamiyatli hisoblanishiga bag‘ishlangan hozirgi zamon tadqiqotlari natijalarini misol qilib keltirish mumkin. Avvalo, shuni ta’kidlash lozimki, faqat yalpi sarflar to‘liq bandlikni ushlab turish uchun yetarlicha bo‘lib, qo‘shimcha moliyaviy resurslar mahsulot chiqarishning maksimal imkoniyatini ta’minlaydigan qilib taqsimlanganda haqiqiy moliyaviy barqarorlikka va iqtisodiy o‘sishga erishiladi. Bunday maqsadli yo‘l tutishda quyidagi natijalar eng xarakterli bo‘lib qoladi.

Bir qator n’arb iqtisodchilarning amalga oshirgan, tajribalaridan kelib chiqqan tadqiqotlari shuni ko‘rsatadiki, mehnat unumdorligining ortishi nafaqat iqtisodiy o‘sishga, balki bir vaqtning o‘zida moliyaviy barqarorlikka ham eng ko‘p ta’sir ko‘rsatadi. Uning ulushiga o‘sish sur’atining taxminan 70% to‘g‘ri keladi, mehnat sarflari ulushi qolgan 30% ni tashkil qiladi. Turli mamlakatlarda bu raqamlar ko‘rsatilgan miqdorlar atrofida tebranadi. Aksincha, kam rivojlangan mamlakatlarda nisbatan uncha katta bo‘lmagan iqtisodiy o‘sishga ko‘p jihatdan mehnat sarflari hisobiga erishiladi [2]. Investitsiyalarga bunday keng ma’noda yondashishda u moliyaviy barqarorlikning manbai sifatida tasavvur qilinadi. Bunday yondashishda investitsion resurslaridan foydalanish faolligi muammosi ko‘tariladi va bu Keyns davrida «multiplikator samarasi» nomi bilan mashhur bo‘lgan investitsiyalarning ajoyib xususiyatida o‘z ifodasini topadi.

Moliyaviy barqarorlik holati raqobat muhiti ta’siridan o‘zgaradi. Raqobatga layoqatlilining asosiy o‘lchamlarini endi rivojlanayotgan yoki milliy iqtisodiyoti o‘zgarishlarga uchrayotgan mamlakatlar emas, balki o‘zlarining iqtisodiy o‘sishdagi muammolarni uchinchi dunyo mamlakatlari o‘sib boruvchi bozorlari bilan bog‘langan, sanoat jihatdan rivojlangan mamlakatlar belgilab beradi. Ular yalpi talabning o‘sishini o‘zlarining milliy yoki birgalikdagi ishlab chiqarishlar tomonidan bildiriltan taklif bilan mos ravishda to‘ldiradi. Bulardan tashqari, agar moliyaviy barqarorlik muammolariga yondashish haqida gap ketganda, uning omillarini baholashga yondashishiing o‘zgarishi kabi dalillarga alohida to‘xtalib o‘tish ham zarur bo‘ladi. Umuman omillarni o‘rganishga yondashuv odatiga asosan ikkita-ekstensiv va intensiv mezonlar bo‘yicha amalga oshiriladi.

Shunday qilib, milliy iqtisodiyotning samarali tuzilishi, nafaqat moliyaviy barqarorlik mazmuniga, balki uning omillariga ham daxldor bo‘ladi. O‘zbekistonda iqtisodiy rivojlanishning eng keskin muammolarini hisobga olib, bu ish doirasida nafaqat YaIMning aholi jon boshiga o‘sish muammolariga, balki kutilgan tarkibiy samarani ta’minlash mumkin bo‘lgan moliyaviy barqarorlikni moliyalashtirishning xususiyatlariga asosiy e’tibor qaratilishi lozim bo‘ladi.

Adabiyotlar

1. Макконнелл К.Р., Брю С.Л.. Экономикс. В 2 Т. - М.; «Республика, 1992. Т.1. С.380.

2. Рузавин Г.И. Основы рыночной экономики. – М., 1996г., С.374-377.

Mardanova Mohidil Otabek qizi - Samarqand Davlat arxetiktura-qurilish universiteti, tayanch doktoranti. **e-mail:** mohidil@2024mail.ru

IQTISODIYOT RIVOJIDA XIZMAT KO‘RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING O‘RNI

Annotatsiya. *ushbu maqola bevosita xizmat ko‘rsatish sohasiga bag‘ishlangan, shu bilan birgalikda xizmat ko‘rsatish sohasini unumli va unumsiz mehnatga ajratib o‘zgarish tendensiyalariga alohida e’tibor qaratilgan.*

Kalit so‘zlar: *xizmat ko‘rsatish, mehnat, soha, bozor prinsiplari, aholi, xizmat, ishlab chiqarish.*

Аннотация: *Данная статья непосредственно посвящена сектору услуг, с акцентом на тенденции изменений в этом секторе и разделением его на производительный и непроизводительный труд.*

Ключевые слова: *услуги, труд, промышленность, рыночные принципы, население, сфера услуг, производство.*

Abstract: *This article focuses specifically on the service sector, with an emphasis on the trends in change in this sector and its division into productive and unproductive labor.*

Key words: *services, labor, industry, market principles, population, service sector, production.*

Jamiyatda iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanishida mehnatning ro‘li beqiyos. Shu tufayli uning xarakterini nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilish uning unumli yoki unumsiz mehnatga bo‘linishini aniqlash bilan bog‘liqdir. Mazkur ish bevosita

xizmat ko‘rsatishga bag‘ishlanganligi tufayli, shu sohada band bo‘lgan mehnatni unumli va unumsiz mehnatga ajratish lozimligi, ularning yuqori texnalogiyalarni qo‘llagandagi o‘zgarish tendensiyalari qarab chiqiladi. Buning asl mohiyatini ochib berish uchun shu sohada sarflanadigan mehnatning xarakteridan kelib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Tadqiqotlarimiz ko‘rsatadiki, unumli va unumsiz mehnat o‘rtasiga aniq chegarani qo‘yish qiyin. Shuni ham inobatga olish lozimki, hozirgi iqtisodiy-ijtimoiy hayotimizning tez o‘zgaruvchanlik sharoitida, mehnatning xarakteri ham ularga mos ravishda, tezlik bilan o‘zgarib boradi. Bugungi bitta bajarilgan unumsiz mehnat ertaga unumli va aksincha, bugungi unumli mehnat ertaga unumsiz mehnatga aylanib borishi mumkun. Bunday o‘zgarishlarga sabablardan biri sifatida yuqori texnalogik xizmatlarning hayotimizga jadallik bilan kirib kelayotganligini ko‘rishimiz mumkun. Masalan, kompyuter operatorining mehnati, bugun korxona apparatida, bevosita boshqaruv bilan bog‘liq ishlarni bajarayotgan bo‘lsa, ushbu mehnat xarakteri jihatidan unumsiz mehnatga munosibdir. Ammo ushbu operator ertaga sexdagi jarayonni dasturlab shu yerdan turib ishlab chiqarish jarayonini boshqarib turadigan bo‘lsa, mazkur operatorning mehnati unumli mehnat xarakteriga ega bo‘ladi. Bunday misollarni ko‘plab keltirish mumkun. Masalan, transport xizmatini olaylik agar u bugun yo‘lovchi tashish bilan shun’illansa, unumsiz mehnat vazifasini bajaradi, agar u bilan yuk tashilsa, uning mehnat unumli mehnatga aylanadi. Xizmat ko‘rsatish sohasining hammasi, shu jumladan yuqori texnalogik xizmatlar ham jamiyat taraqqiyoti uchun o‘ta zarur soha hisoblanadi. Ammo ularning unumli va unumsiz xizmatlarga bo‘linishi xizmat ko‘rsatuvchilar tomonidan ahamiyatlidir. Chunki, unumli mehnatning natijasini birorta o‘lchov bilan aniqlash, uning sifatini xizmat ko‘rsatilgandan keyin ham nazorat qilish mumkun bo‘ladi. Ammo bunday holatni unumsiz mehnat sarflangan xizmatda amalga oshirib bo‘lmaydi. Shu jihatdan xizmat ko‘rsatuvchi korxonalar uchun unumli xizmatlarni ko‘rsatishga nisbatan unumsiz xizmatlarni ko‘rsatish, keyin tekshirilishi mumkun bo‘lmaganligi tufayli bir muncha qulaydir.

Hozirgi sharoitda mamlakatimiz statistikasi uchun unumli yoki unumsiz mehnat, shunga mos ravishda, ishlab chiqaruvchi va noishlab chiqaruvchi sohaga bo‘linishining ahamiyati yuq. Chunki mamlakat YaIM u sohada ham, bu sohada ham yaratiladi. Shu tufayli ularni umumiy tarzda hisoblashib, so‘ngra tarkibiy yo‘nalishlarini aniqlaydi. Masalaning bu jihati, nazariy va amaliy jihatda ijobiy baholanishga arzigulik. Ammo, jamiyatning moddiy boylikka bo‘lgan ehtiyojini qondirish uchun, moddiy ishlab chiqarish sohasining aniq statistikasi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu nuqtai nazardan moddiy nemat ishlab chiqarish yetarli bo‘lgan taqdirdagina, boshqa sohalarga ehtiyoji o‘sib, ularning sifatiga talab oshib boraveradi. Jamiyatning taraqqiyotida yuqori texnalogik xizmatlarning ahamiyati, uning sifatining kafolatlanganligidir. Chunki yuqori texnalogiyaga asoslangan xizmatlarning ko‘p qismini texnika va uskunalar yordamida bajariladi. Bular qo‘l mehnati bilan bajariladigan xizmatlarga nisbatan albatta afzalliklarga ega. Yuqori texnalogik xizmatlarning yana bir muhim ahamiyati, asosan qo‘l mehnatiga asoslangan xizmat sohasini asta-sekinlik bilan texnikaga almashtiradi va bu esa, o‘z navbatida xizmat ko‘rsatish sohasida qo‘l mehnatini qisqarishiga sabab bo‘ladi.

Shu nuqtai nazardan tadqiqotni davom ettiradigan bo‘lsak, shunga amin bo‘lamizki, xizmat ko‘rsatish sohasiga turli tomondan qarash va uning barcha qirralarini nazariy jihatdan tahlil qilish lozim bo‘ladi.

Xizmat ko‘rsatish sohasiga, uning istemolchisi bo‘lgan mamlakat aholisi nuqtai nazaridan qaraydigan bo‘lsak, xizmatlarning unumli yoki unumsiz bo‘lishi unchalik katta ahamiyatga ega emas.

Shuni etirof etish kerakki, xizmatga bo‘lgan ehtiyoj aholining o‘z mablan’i evaziga, bozor prinsiplari asosida qondiriladi. Bunday holda aholi uchun xizmatlarning talab qilingan turning bo‘lishi, ularning sifati va narxi ahamiyatlidir. Ammo, xizmat sohasiga jamiyat nuqtai nazaridan, makro darajada qaraydigan bo‘lsak, uning rivojlanishi jamiyatning ehtiyojiga mos bo‘lishi kerak.

Jamiyatning eng avvalo, moddiy ne’matlariga bo‘lgan ehtiyoji to‘liq qondirilgan bo‘lishi lozim. Juda ko‘p xizmatlarga ehtiyoj aynan shundan keyin paydo bo‘ladi. Shu nuqtai nazaridan xizmat ko‘rsatish sohasining unumli va unumsiz mehnatga bo‘linishi ahamiyatlidir.

Xozirgi sharoitda YaIMda tarmoqlar va sohalarning ulushi bilan iqtisodiy o‘sish va uning tarkibiy tuzilishini hisoblab, shu orqali jamiyatning iqtisodiy-ijtimoiy ahvoli haqida xulosa qilinadi. Ushbu usul makro darajada umumiy tarzda baholash uchun to‘g‘ri yondashuv. Ammo ushbu ko‘rsatkich bilan hamisha mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy ahvoli to‘g‘risida qatiy xulosaga kelib bo‘lmaydi.

Bizning fikrimizcha, yaratilgan YaIM hajmini aholi jon boshiga hisoblab, uning qancha qismi moddiy nematlardan iboratligini aniqlash, ahvolimiz haqida real, eng muhim, to‘g‘riroq xulosa beradi, deb o‘ylaymiz. Bulardan tashqari aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar tarkibida yuqori texnalogiyaga asoslangan xizmatlarni ko‘rsatish darajasi ham o‘z o‘rniga ega bo‘lishiligi lozim. Agar xizmatlar tarkibida yuqori texnalogik xizmatlarning ulushi ko‘payib borayotgan bo‘lsa, ushbu jamiyatda takomillashish ro‘y berayotganligidan dalolat beradi. Bunday hollarda xizmatlarni ko‘rsatish uchun ham alohida malaka va tajriba talab qilinadigan bo‘ladi. Bu esa mehnatga layoqatli aholining professionallashib boorish tendensiyasini vujudga keltiradi.

Mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy hayotiga baho berishdagi yana bir yo‘nalish, YaIMning yaratilishini rivojlangan mamlakatlar bilan qiyoslagan holda o‘rganishdan iboratdir. Moddiy ishlab chiqarishning ulushi rivojlangan mamlakatlarda aholi jon boshiga qancha va bizda uning miqdori qay darajada ekanligi qiyoslanishi kerak. Ularni bir-biriga yaqinlashtirgandan keyingina xizmat ko‘rsatish sohasidagi mehnatning xarakteriga ham aniq baho berish mumkun bo‘ladi. Chunki, faqat xizmat ko‘rsatish sohasi evaziga aholi jon boshiga to‘g‘ri keladigan YaIM hajmining o‘sishi, hamisha ham to‘g‘ri xulosa qilish uchun yetarli asos bo‘lmasligi mumkun. Zero, jamiyatning moddiy ne’matlarga bo‘lgan ehtiyoji qondirilmasdan boshqa sohani rivojlantirish bilan katta muvaffaqiyatga erishib bo‘lmaydi. Agarda shu jihatdan qaraladigan bo‘lsa, mamlakatimizda yuritilayotgan statistikaning ham tarkibiy tuzilishini va uslubiyatini takomillashtirishga to‘g‘ri keladi. Biz juda qisqa vaqtda juda katta muboffaqiyatlarga erishdik. Eng muhimi barqaror iqtisodiy o‘sish ta’minlanib turibdi. Agar shu sur’atda davom etadigan bo‘lsak, tez orada rivojlangan mamlakatlar darajasiga yetishimiz muqarrar. Shuni

inobatga olish lozimki, hozirgi sharoitda xizmat ko‘rsatish sohasini butunlay noishlab chiqarish, yani unumsiz sohaga ham kiritib bo‘lmaydi. Bu sohada band aholining juda ko‘p qismi unumli mehnat bilan ham banddir. Kelajakda yuqori texnalogik xizmatlarning ko‘payishi xizmatlarga sarflanadigan mehnat tarkibida aqliy mehnatning ulushuni oshirish bilan birga, unumli mehnatning ham hissasini oshirib boradi.

Xizmat ko‘rsatish sohasida ishlab chiqarilgan ne’matlarni ikki guruhga, yani istemolchilarga yetkazish bilan bog‘liq qismi va bevosita xizmat ko‘rsatish jarayonida ishlab chiqarib istemol qilinadigan xizmatlarga bo‘lish mumkun. Tabiatan olganda ikkalasi ham xizmat. Ammo birinchi qismi, bevosita ishlab chiqarishning oxirgi bosqichga, yani istemolga yetganicha bo‘lgan jarayonga xizmat qiladi. Agar ushbu xizmatlar bo‘lmasa, ishlab chiqarilgan ne’matlari stemolchigacha yetib bormaydi. Bu esa, jamiyatda nomutanosiblikni keltirib chiqaradi. Shu tufayli bu xizmatlar ham obektiv zaruriy va unumli xizmatlar sirasiga kiradi. Bunga misol qilib savdo, transport, umumiy ovqatlanish kabi tarmoqlarni kiritish mumkun. Ammo shunday xizmatlar ham borki, u bevosita istemolchining talabi asosida xizmat ko‘rsatuvchi bilan xizmat istemolchisining munosabati jarayonida sodir bo‘ladi. Bunday xizmatlar bir vaqtning o‘zida ishlab chiqariladi va shu paytda istemol qilinadi. Bunday mehnatga tibbiy xizmatlarni, uqalash, musiqa va qo‘shiq aytish, sartaroshlik kabilarni kiritish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi Kengashining 07.01.2021 yildagi “O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M.Mirziyoyevning 2020-yil 29-dekabrdagi Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga murojaatnomasida bayon etilgan takliflar va xulosalardan kelib chiqadigan vazifalar to‘g‘risida” qarori, 681-IV-son

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 28.01.2022 yildagi “2022 — 2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” Farmoni, PF-60-son

3. Q.J Mirzayev, E.Sh. Shavqiyev, B.K. Janzakov. Innovatsion iqtisodiyot. (O‘quv kullanma - T.: «Innovasion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»,2020. - 298 bet.

4. Mirzayev Q.J. Agroservis iqtisodiyoti. Monografiya.-T.:"IQTISOD-MOLIYA" nashriyoti, 2013. - 212 B. - 13,25 b.t.

5. Mirzayev K. The market livestock service of the Republic Uzbekistan // Spanish journal of rural development University of Santiago de Compostela. Volume II, - No2. Spain. 2011. - P. 97-106.

6. Mirzayev K. Approaches and issues for developing livestock services in Uzbekistan // International Cross-Industry Research Journal Perspectives of Innovations, Economics and Business. Volume 8, Issue 2, Praga. 2011.- P. 23-25.

7. "Agro-services in Uzbekistan: Status, Problems and Prospects" - Naida Ismailova, "Journal of Economics and Sustainable Development", Volume 6, Issue 2, 2015.

8. "Agro-Service Markets in Central Asia: The Role of Contract Farming" - Intizor Nazarova, "Eurasian Journal of Business and Economics", Volume 10, Issue 20, 2017.
9. "Agricultural service cooperatives in Uzbekistan" - Irma Kirveliene, "International Journal of Social Economics", Volume 47, Issue 10, 2020.
10. "The role of agro services in the rural development of Uzbekistan" - Shaxzod Abdumuminov, "International Journal of Innovation, Creativity and Change", Volume 11, Issue 9, 2020.
11. "Modernizing agriculture through agro-service centers: The case of Uzbekistan" - Javlon Nurmatov, "Agricultural Systems", Volume 173, 2019.

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Abdukarimov Mubinjon - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998991530022 **e-mail:** abdukarimovmubinjon3@gmail.com

YASHIL TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHDA INSON KAPITALINI RIVOJLANTIRISH

Annotatsiya: *Global barqaror rivojlanish zamonida yashil texnologiyalarni joriy etish ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy transformatsiyaning muhim kuchaytiruvchisiga aylangan. Yashil iqtisodiyotga o‘tish nafaqat moliyaviy investitsiya va texnologik innovatsiyani, balki yashil texnologiyalarni boshqarish, moslashish va ekologik jihatdan mas'uliyatli tarzda innovatsiya qilish qobiliyatiga ega yuqori rivojlangan inson kapitali bazasini ham talab qiladi. Ushbu maqola yashil texnologiyalarni muvaffaqiyatli qabul qilish va tarqalishida inson kapitalining strategik ahamiyatini o‘rganadi. U yashil sektor uchun inson kapitalini rivojlantirishdagi joriy muammolarni, ko‘nikmalar bo‘shliqlarini tahlil qiladi va ta’lim, raqamli o‘rganish va institutsional salohiyatni oshirish orqali yashil kompetensiyalarni oshirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar beradi. Tadqiqot kasbiy trening tizimlariga ekologik ta’lim va barqaror boshqaruv tamoyillarini integratsiya qilishga urn’u beradi va yashil transformatsiyani ta’minlashda rahbarlik va innovatsiyaning rolini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *Yashil iqtisodiyot, inson kapitali, barqaror rivojlanish, yashil texnologiyalar, innovatsiya, raqamli ko‘nikmalar, yashil boshqaruv.*

Inson kapitali tushunchasi har qanday iqtisodiy tizimning rivojlanishi uchun markaziy ahamiyatga ega. Yashil iqtisodiyot kontekstida inson kapitali nafaqat ishchi kuchini, balki barqaror innovatsiyani haydash qobiliyatiga ega bilimga asoslangan resursni ifodalaydi. Davlatlar ekologik jihatdan do‘stona va past uglerodli ishlab chiqarishga o‘tishga intilayotgan sari, yashil ko‘nikmalarga ega mutaxassislarga bo‘lgan talab eksponensial ravishda oshmoqda.

Shuning uchun zamonaviy korxonalarda inson resurslarini boshqarish tizimlari ekologik transformatsiyaning yangi muammolariga javob berish uchun rivojlanishi kerak. Bu barqarorlikni korporativ madaniyatga integratsiya qilishni, yashil texnologiyalar bilan bog‘liq xodim kompetensiyalarini rivojlantirishni va

innovatsiyaga yo‘naltirilgan xulq-atvorni rag‘batlantirishni o‘z ichiga oladi.

O‘zbekistonda, yashil iqtisodiyot strategik ahamiyatga ega bo‘lgan mamlakatda, ekologik jihatdan do‘stona ishlab chiqarish, energiya samaradorligi va chiqindi kamaytirish jarayonlarini boshqaruvchi mutaxassislarni tayyorlash dolzarb vazifaga aylangan. Inson resurslari orasida yashil kompetensiyalarni rivojlantirish mamlakatning 2030-yilga bo‘lgan barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun zarurdir.

2. Yashil Transformatsiyada Inson Kapitalining Nazariy Ramkasi

Yashil texnologiyalarni joriy etish doirasida inson kapitalini rivojlantirish barqaror boshqaruv va innovatsiya tarqalishi nazariyalariga asoslanadi. Inson kapitali nazariyasiga (Becker, 1964) ko‘ra, ta’lim va treningga investitsiya samaradorlik va raqobatbardoshlikni oshiradi. Yashil kontekstda bu investitsiya ekologik ong, texnologik savodxonlik va ekologik javobgarlikni ham o‘z ichiga oladi.

Yashil texnologiyalar ko‘p sohalik yondashuvni talab qiladi — texnik ekspertiza, raqamli kompetensiya va ekologik etika birlashtiriladi. Shuning uchun ta’lim muassasalari va korxonalar barqaror sanoatlar uchun ishchilar tayyorlaydigan yangi trening modellarini, jumladan yashil raqamli ta’lim, kasbiy sertifikatlash dasturlari va doimiy o‘rganish tashabbuslarini yaratish uchun hamkorlik qilishi kerak.

Bundan tashqari, boshqaruv amaliyotlarining transformatsiyasi hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Yashil boshqaruv ekologik maqsadlarni biznes strategiyalari bilan integratsiya qiladigan rahbarlarni talab qiladi. Barqarorlik, innovatsiya va tizimli fikrlashga qaratilgan rahbarlikni rivojlantirish dasturlari qobiliyatli yashil menejerlarni tarbiyalash uchun hayotiy ahamiyatga ega.

3. Yashil Texnologiyalar Uchun Inson Kapitalini Rivojlantirishdagi Muammolar

O‘sib borayotgan ong bo‘lsa-da, bir qator to‘siqlar yashil inson kapitalining samarali rivojlanishiga to‘sqinlik qiladi:

1. Kasbiy va oliy ta’lim tizimlarida cheklangan ekologik ta’lim.
2. Sanoat ehtiyojlari va akademik trening dasturlari o‘rtasida yetarli muvofiqlashtirishning yo‘qligi.
3. Korxonalar xodimlarning barqarorlik bo‘yicha treningiga investitsiya qilish uchun rag‘batlarning yetishmasligi.
4. Yashil texnologiyalar joriy qilinayotgan sektorlarda past raqamli savodxonlik.
5. Yashil ko‘nikmalarni rivojlantirish va sertifikatlashni qo‘llab-quvvatlovchi siyosiy ramkalarning yetishmasligi.

Ushbu muammolarni hal qilish hukumat muassasalari, xususiy korxonalar va ta’lim tashkilotlarini qamrab oluvchi tizimli islohotlarni talab qiladi.

Yashil sektorlarda inson kapitalini rivojlantirishga ustuvorlik beradigan mamlakatlar barqarorlik maqsadlariga tezroq erishadi. Masalan, Janubiy Koreya va Germaniya ekologik siyosatlarni ishchi kuchini trening qilish bilan muvaffaqiyatli bon’lab, "yashil ish o‘rinlari" va barqaror innovatsiya ekotizimlarini yaratdi.

O‘zbekiston ham "2019–2030 yillarga mo‘ljallangan Yashil Iqtisodiyotga

O‘tish Strategiyasi" ni joriy qilish orqali dastlabki qadamlarni tashladi, u qayta tiklanadigan energiya, energiya samaradorligi va ekologik jihatdan do‘stona ishlab chiqarishni rag‘batlantirishni maqsad qiladi. Biroq, bu strategiya muvaffaqiyatli bo‘lishi uchun u maxsus trening markazlari, tadqiqot institutlari va yashil tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash dasturlarini o‘z ichiga olgan kuchli inson kapitalini rivojlantirish tizimi bilan birga yurishi kerak.

Zamonaviy inson resurslari tizimlari shuningdek xodimlar orasida yashil ko‘nikmalarni aniqlash, baholash va rivojlantirish uchun sun’iy intellektga asoslangan vositalarni qabul qilishi kerak. Sun’iy intellekt va raqamli analitika ishchi kuchini ehtiyojlarini bashorat qilish, o‘rganish jarayonini kuzatish va ta’lim mazmunini rivojlanayotgan barqarorlik standartlariga moslashtirishga yordam beradi.

Yuqoridagi tahlilga asoslanib, quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Yashil kompetensiyalarni, ayniqsa texnik va iqtisodiy universitetlarda, milliy ta’lim va trening o‘quv dasturlariga integratsiya qilish.
2. Korxonalar va akademik muassasalar o‘rtasida yashil ko‘nikma dasturlarini birgalikda ishlab chiqish uchun sherikliklar o‘rnatish.
3. Xodimlarning barqarorlik bo‘yicha treningiga investitsiya qilayotgan kompaniyalar uchun rag‘batlantirish mexanizmlarini (soliq imtiyozlari, grantlar va innovatsiya vaucherlari) joriy qilish.
4. Sun’iy intellektga asoslangan moslashuvchan ta’lim tizimlari yordamida yashil ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun raqamli o‘rganish platformalarini ishlab chiqish.
5. Barqarorlik boshqaruvi va ekologik boshqaruvda rahbarlik treningini kuchaytirish.
6. Yashil inson kapitalini rivojlantirish bo‘yicha eng yaxshi amaliyotlar almashish uchun xalqaro hamkorlikni rag‘batlantirish.

Ushbu choralar yashil transformatsiya jarayonini tezlashtiradi va barqaror innovatsiyaga rahbarlik qilish qobiliyatiga ega yuqori malakali ishchi kuchini shakllantirishni ta’minlaydi.

Inson kapitali yashil o‘tishning asosidir. Malakali, ta’limli va ekologik ongli ishchi kuchisiz yashil texnologiyalar samarali joriy qilib bo‘lmaydi. O‘zbekistonda bu yo‘nalishdagi taraqqiyot katta darajada ta’lim va boshqaruv tizimlari barqarorlikka yo‘naltirilgan innovatsiyaga qanday moslashishiga bog‘liq.

Shuning uchun, integratsiyalashgan ta’lim, davlat-xususiy hamkorlik va innovatsion raqamli o‘rganish orqali yashil inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan milliy strategiya barqaror va inkluziv yashil iqtisodiyotga erishishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. *Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – T. 12. – №. 1.*

2. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at

SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930
or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

3. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.

4. *Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.*

5. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.

6. ISO 14001:2015. *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.*

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Raxmatullayev Jasur - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998937015710 **e-mail:** jasurrakhmatullayev454@gmail.com

INNOVATIVE APPROACHES TO ENHANCING HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE DEVELOPMENT OF GREEN TECHNOLOGIES

Abstract: *This article analyzes innovative approaches to enhancing human resource potential in the process of developing green technologies. It highlights issues of updating employees' knowledge, skills, and competencies, forming ecological thinking, and training qualified specialists in the context of the green economy. The article examines the interconnection between human capital and innovative management mechanisms based on foreign experience. Furthermore, proposals regarding the necessary personnel policy for developing green technologies in the context of Uzbekistan are presented.*

Keywords: *Green technologies, human resources, innovative approach, green economy, professional development, ecological competence, sustainable development.*

In recent years, ideas of ecological sustainability and the green economy have become central directions of economic policy at the global level. As technological progress enters all spheres of human activity, ecologically safe and energy-efficient solutions in production, energy, and service sectors are gaining increasing importance. At the same time, the potential of human resources is emerging as a decisive factor in these processes.

Effective development of green technologies requires not only material and technical infrastructure but also human capital capable of innovative thinking, environmentally responsible, and possessing digital competencies. Therefore, new approaches in human resource development—innovative management, digital education, formation of ecological culture, and competency-based qualification systems—have become urgent issues.

1. The Interconnection Between Green Technologies and Human Resource Potential

Green technologies are a set of innovative solutions that ensure ecologically sustainable production and consumption processes, reduce waste, and optimize energy consumption. The implementation of these systems requires qualified personnel, engineers with technical knowledge, IT specialists, and managerial staff.

A high level of human resource potential serves as a success factor in developing, testing, and implementing green technologies. Therefore, the concept of "green competencies" has formed in the field of HR management—this refers to employee activity based on ecological values, social responsibility, and innovative thinking.

2. Innovative Approaches to Enhancing Human Resource Potential

Today, the following innovative approaches hold special significance in updating personnel policy:

- **Utilizing digital learning platforms.** Enhancing ecological and technical knowledge through online courses, simulations, and remote training;
- **Gamification elements.** Using game-based methods to motivate and train employees;
- **Implementing green HR systems.** Evaluation and reward systems aimed at increasing employees' ecological consciousness;
- **Training personnel based on a competency approach.** Harmonizing ecological, digital, and managerial competencies in each field;
- **Using artificial intelligence and analytical systems.** Assessing employees' knowledge level, adaptability, and innovative potential through HR analytics.

For example, in European countries, a continuous digital professional development system has been implemented for teachers and industry specialists within the framework of the "Green Skills Agenda" program. Such experience can also be implemented in the context of Uzbekistan.

3. Improving Personnel Policy for Green Technologies in the Context of Uzbekistan

The "Strategy for the Transition to a Green Economy for 2019–2030" in the Republic of Uzbekistan identifies the development of human capital as a key factor of sustainable development. Therefore, special attention is being paid to training specialists in ecological directions at higher education institutions.

However, in practice, there are several problems in the personnel training system: predominance of theoretical knowledge, lack of practical skills, and weak ecological management culture in enterprises. Therefore, reforms are necessary in the following directions:

- strengthening cooperation between manufacturing enterprises and universities;
- establishing "green laboratories" and practical training centers;
- attracting young specialists to international certification programs;
- introducing "Green Education Skills" professional development courses for teachers.

These initiatives increase the competitiveness of human resources, accelerate

the process of implementing green technologies in practice, and expand ecological thinking.

Based on the above analyses and scientific considerations, the following proposals and recommendations can be put forward:

1. **Develop the concept of green competencies.** To effectively prepare human resources in the context of the green economy, it is necessary to develop the concept of "green competencies" and integrate it into the education system. This forms the ecological and technological thinking of human capital.

2. **Introduce an interdisciplinary approach in personnel training.** Developing green technologies requires not only technical knowledge but also a complex approach combining economics, management, ecology, and digital technologies.

3. **Create a "green KPI" system in human resource evaluation.** It is scientifically justified to include green activity indicators (energy efficiency, waste reduction, rational resource utilization) in the criteria of human resource efficiency in enterprises and organizations.

4. **Create a model of continuous professional development in green innovations.** A system should be established to increase employees' ecological consciousness in production and service sectors and regularly update skills in working with green technologies.

5. **Integrate artificial intelligence and digital technologies into human resource development.** The use of artificial intelligence, big data, and virtual simulation tools in personnel training helps accelerate the implementation of green innovations. This scientifically forms the direction of "digital green management."

6. **Strengthen social motivation mechanisms in developing green technologies.** A system of material and non-material incentives for employees' ecological initiatives should be developed, enhancing the role of human resources in sustainable development.

In the future, a policy oriented toward human capital will strengthen not only technological development but also ecological culture and social responsibility.

References

7. *Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.*

8. *Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930*

9. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.

10. *Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.*

11. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.
12. ISO 14001:2015. *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.*

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Isomiddinova Nilufar Toxirovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998994460308 **e-mail:** nisomiddinova440@gmail.com

THE ROLE OF PRIVATE SECTOR INVESTMENTS IN FINANCING GREEN INNOVATIONS

Abstract: *This article analyzes the role and significance of private sector investments in the process of financing green innovations. Issues of attracting private capital to ecological projects, improving the investment environment, and perfecting public-private partnership mechanisms in the context of the green economy are examined. Based on foreign experience, the efficient distribution of financial resources in developing green technologies and incentive factors for investors are analyzed.*

Keywords: *Green innovations, investment, private sector, financing, public-private partnership, sustainable development, green economy.*

In the global economic system, issues of ensuring ecological sustainability and energy efficiency are becoming increasingly urgent. Large amounts of financial resources are required to develop green technologies, but the state budget cannot fully cover these needs. Therefore, the active participation and investment activity of the private sector play an important role in the sustainable development of the green economy.

The experience of developed countries shows that state and business cooperation, transparent investment environment, and tax incentives play an important role in financing ecological innovations. Adapting this experience for Uzbekistan is also one of the urgent issues.

1. The Necessity of Financing Green Innovations and the Role of the Private Sector

Green innovations are novelties that ensure environmentally safe technologies, renewable energy sources, waste-free production, and rational resource utilization.

Their implementation requires large investments, which is why private capital is becoming an integral participant in this process.

The main roles of the private sector in financing include:

- financial support for new green startups and innovative projects;
- sharing risks in developing and commercializing ecological technologies;
- creating investment infrastructure (for example, green bonds and ecological funds);

- cooperating with international financial institutions.

For example, in the European Union, within the framework of the "Green Deal Investment Plan" program, the private sector share constitutes 60 percent of the total financing volume. Based on this model, there are opportunities to stimulate green investments through private capital in Uzbekistan as well.

2. Existing Opportunities for Financing Green Projects in Uzbekistan

The "Strategy for the Transition to a Green Economy" adopted in Uzbekistan in 2019 created an important legal foundation in this direction. The Strategy identifies attracting private investors to ecological projects, improving financial mechanisms, and focusing on sustainable development projects.

Today, positive practices are being observed in the country in the following directions:

- participation of international private companies in solar and wind energy projects (for example, "Masdar" and "ACWA Power" projects);
- supporting small business entities through the green lending system;
- implementing ecological infrastructure projects on the basis of Public-Private Partnership (PPP).

At the same time, there are also some problems: tax incentives for the private sector are insufficient, the green bonds market is underdeveloped, and the level of information transparency for investors is low. Therefore, institutional reforms are necessary in this area.

Based on scientific considerations for stimulating the private sector, the following proposals can be put forward:

1. **Expand tax incentives and grant systems.** Provide tax benefits, subsidies, and state guarantees to enterprises engaged in green technologies;
2. **Form the green bonds market.** Attract long-term capital for financing ecological projects through them;
3. **Strengthen public-private partnership.** Implement large energy and waste recycling projects on the basis of PPP;
4. **Increase financial transparency.** Provide clear financial information to investors, establish a monitoring system for green projects;
5. **Support education and consulting.** Expand knowledge among business sector representatives on ecological financing and the green economy.

These measures not only ensure ecological sustainability but also increase the competitiveness of the national economy.

References

13. *Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.*

14. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

15. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.

16. *Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.*

17. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.

18. ISO 14001:2015. *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.*

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Mardonkulov Savlatjon Oybekovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998975957779 **e-mail:** savlatmardonkulov53@gmail.com

ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ И КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Аннотация: *В данном исследовании рассматриваются основные проблемы, возникающие в процессе организации групповой и командной работы в современных организациях. Анализируются организационные и социально-психологические факторы, влияющие на эффективность взаимодействия сотрудников. Особое внимание уделяется вопросам распределения ролей, коммуникации, лидерства, мотивации, управлению конфликтами и формированию доверия в коллективе. В работе раскрываются как традиционные подходы к построению команд, так и современные методы повышения их результативности.*

Ключевые слова: *командная работа, групповая деятельность, управление, лидерство, коммуникация, мотивация, конфликт, доверие, эффективность, организация.*

Результаты исследования. Проблемы в организации групповой и командной работы занимают важное место в системе современного управления. В условиях усложнения организационных процессов возрастает потребность в эффективных командах, однако на практике формирование и функционирование таких команд сопровождается рядом трудностей.

Одной из ключевых проблем является нечеткое распределение ролей и ответственности. Отсутствие ясного понимания функций участников приводит к дублированию задач либо к их невыполнению. Это снижает производительность труда и формирует почву для внутренних конфликтов.

Другой значимой проблемой выступает недостаточная коммуникация внутри команды. Искажение информации, отсутствие обратной связи и слабая координация действий препятствуют достижению общих целей. Эффективное взаимодействие требует прозрачных каналов обмена

информацией и культуры открытого диалога.

Эволюция подходов к организации командной работы

1. Традиционный этап – формирование групп на основе административного распределения обязанностей без учета психологической совместимости участников.
2. Этап развития управленческих теорий – внедрение принципов командообразования, акцент на лидерстве и мотивации сотрудников.
3. Современный этап – использование психологических методов диагностики, развитие soft skills и гибких форм управления командами.
4. Цифровой этап – внедрение онлайн-инструментов для координации командной работы и дистанционного взаимодействия.

Основные проблемы в командной работе

- ✓ К числу наиболее распространенных проблем относятся
- ✓ Несогласованность целей участников команды
- ✓ Недостаточный уровень доверия
- ✓ Межличностные конфликты
- ✓ Низкая мотивация отдельных сотрудников
- ✓ Отсутствие эффективного лидерства
- ✓ Слабое развитие навыков сотрудничества

Эти факторы негативно отражаются на психологическом климате коллектива и снижают общую результативность деятельности.

Социально-психологические аспекты командной работы. Особое значение в организации групповой деятельности имеют психологические особенности участников. Различия в ценностях, уровне профессиональной подготовки и личностных характеристиках могут стать источником напряженности. При отсутствии навыков конструктивного разрешения конфликтов противоречия усиливаются и препятствуют продуктивному взаимодействию.

Важным условием успешной командной работы является формирование доверительной атмосферы. Доверие способствует открытости, инициативности и готовности сотрудников брать на себя ответственность за общий результат.

Роль лидерства в преодолении проблем. Эффективный руководитель играет ключевую роль в организации командной работы. Он обеспечивает четкое распределение задач, поддерживает дисциплину, регулирует конфликты и мотивирует участников. Современные подходы к лидерству предполагают гибкость, эмоциональный интеллект и способность к адаптации в условиях изменений.

Заключение. Таким образом, проблемы в организации групповой и командной работы носят комплексный характер и связаны как с организационными, так и с социально-психологическими факторами. Нечеткость ролей, слабая коммуникация, конфликты, недостаточная мотивация и отсутствие доверия существенно снижают эффективность командной деятельности. Для их преодоления необходим системный управленческий подход, включающий развитие лидерских компетенций,

формирование культуры взаимодействия и совершенствование организационных механизмов координации работы. Только при комплексном решении указанных задач командная работа может стать устойчивым источником конкурентных преимуществ организации.

Список использованной литературы

19. *Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.*

20. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

21. Усманова, Н. М. (2023). Менежментда истеъмолчилар муносабатларини бошқаришга методик ёндашувлар. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.

22. *Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.*

23. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.

24. ISO 14001:2015. *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.*

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Rashidova Umida Mamurjon qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998 33 935 70 85

e-mail: marzonatohirova96@gmail.com

DEVELOPING HUMAN RESOURCE COMPETENCIES IN THE ECOLOGICAL MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: *The article highlights the scientific-theoretical foundations and practical directions for developing human resource competencies in the context of the ecological management system. It analyzes the impact of the green economy concept on personnel policy, as well as issues of forming ecological consciousness, green competencies, and sustainability culture among employees. Additionally, the strategic role of management in enhancing ecological efficiency in enterprises, international experiences, and recommendations for Uzbekistan are presented.*

Keywords: *Ecological management, human resources, green competency, sustainable development, ecological consciousness, management strategy, ecological education.*

In recent years, the world economy has shifted toward a new path of development against the backdrop of ecological threats and global warming challenges. This process has shaped the concept called the "green economy." The

green economy requires not only maintaining ecological balance but also ensuring sustainable enterprise operations, updating human resource policies, and strengthening social responsibility.

From this perspective, the ecological management system is a strategic approach aimed at integrating ecological criteria into all management processes of an enterprise. The most important component of this system is the human factor. Because the development and implementation of ecological policy directly depend on human resources, their qualifications, and competencies.

As the Uzbekistan economy enters the stage of "green transformation," developing human capital in the ecological direction, forming ecological thinking among employees, and establishing a green qualification system have become urgent issues.

1. The Impact of the Ecological Management System on Human Resources

The Ecological Management System (EMS) is a management model that considers principles of ecological safety and efficient resource utilization at all stages of enterprise management. The effectiveness of EMS is integrally linked to the level of ecological consciousness, professional qualifications, and motivation of employees.

Ecological management affects the following human resource functions:

- **Planning** – developing a personnel policy aligned with the ecological objectives of the enterprise;
- **Selection and recruitment** – applying "green competencies" as criteria when selecting environmentally responsible employees;
- **Training and development** – organizing training on ecological management, waste reduction, and energy-saving technologies;
- **Evaluation** – measuring employee ecological activity through the KPI system;
- **Motivation** – establishing a system of material and moral rewards for ecological initiatives.

For example, since 2022, the mandatory "Green Skills Program" has been implemented in every manufacturing enterprise in Germany, which has served to increase ecological qualifications among 87% of production workers (Source: OECD Green Competence Report, 2023).

2. Green Competencies and Their Types

Green competencies are the skills of employees in ecological safety, energy efficiency, rational resource utilization, and practical application of ecological innovations.

Green competencies are divided into the following categories:

1. **Ecological knowledge** – understanding of environmental protection, waste recycling, and energy conservation;
2. **Technical skills** – application of green technologies, compliance with ecological standards;
3. **Analytical skills** – identifying ecological problems and proposing solutions;

4. **Social competencies** – developing collective ecological responsibility;

5. **Digital green skills** – using digital platforms in ecological monitoring systems.

For example, in the European Union, through the "Green Digital Skills" program, it is planned that by 2025, at least 60% of all civil servants will possess ecological digital qualifications.

3. Ecological Management and Personnel Policy in Uzbekistan's Experience

In the "Strategy for the Transition to a Green Economy 2030" document approved by the President of the Republic of Uzbekistan in 2023, developing human resources based on ecological competencies was identified as an important priority direction. In this regard, "Uzbekistan Ecological University" and several higher education institutions introduced subjects such as "Green Management" and "Ecological Innovations."

However, in enterprises, the ecological management system has not yet fully formed. The reasons for this include:

- low qualification of specialists in the ecological field;
- absence of ecological competency criteria in personnel policy;
- insufficiency of training and educational programs;
- lack of a system for stimulating ecological initiatives.

Nevertheless, in recent years, some large enterprises have been implementing ecological management systems based on the ISO 14001:2015 standard. For example, "UzAuto Motors" and "Artel Electronics" companies applied the "Green Audit" system in practice in 2024.

4. Strategic Directions for Improving the Ecological Management System

For the ecological management system to function effectively, human resource development should be carried out in the following directions:

1. **Adapting personnel policy to green economy principles** – introducing ecological criteria into recruitment, evaluation, and motivation systems;

2. **Strengthening ecological education** – expanding ecological management subjects in higher and secondary specialized educational institutions;

3. **Developing ecological leadership** – launching "Green Leadership" programs for managers;

4. **International experience exchange** – studying the ecological management experience of foreign enterprises;

5. **Implementing digital technologies** – automating ecological monitoring, analyzing resource consumption using artificial intelligence.

Based on the above considerations, the following proposals can be put forward:

1. A "Green HR Policy" system should be developed as an integral part of the ecological management system in Uzbek enterprises.

2. It is necessary to develop "green competency" standards for each industry and incorporate them into the qualification system.

3. It is proposed to add an "eco-activity" indicator to the annual employee evaluation system to increase ecological responsibility.

4. The state should allocate grants and subsidies for ecological educational programs to develop green management.

5. It is important to develop tripartite cooperation (Triple Helix model) between higher education, business, and the state sector in implementing ecological innovations.

References

25. *Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – T. 12. – №. 1.*

26. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

27. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.

28. *Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – T. 12. – №. 1.*

29. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.

30. ISO 14001:2015. *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.*

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Karimova Amina Otabekovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** + 99895 5511159 **e-mail:** xalikova2002@icloud.com

YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA INSONIY RESURSLARNI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqola yashil iqtisodiyot doirasida insoniy resurslarni rivojlantirishning innovatsion yondashuvlarini o‘rganadi. Ekologik jihatdan barqaror ishlab chiqarishga o‘tish nafaqat texnologik modernizatsiyani, balki ekokompetensiyalar, raqamli savodxonlik va innovatsion fikrlashga ega yangi avlod mutaxassislarni yaratishni talab qiladi. Maqolada yashil insoniy resurslarni boshqarish (GHRM), barqaror rivojlanish maqsadlari (SDGs) va tashkilotlarning strategik transformatsiyasi o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, yashil ko‘nikmalarni rivojlantirish bo‘yicha global tajribalar tahlil qilinadi va O‘zbekistondagi yashil iqtisodiy islohotlarda insoniy resurslar salohiyatini oshirish uchun nazariy va amaliy tavsiyalar taklif etiladi.*

Kalit so‘zlar: *Yashil iqtisodiyot, insoniy resurslarni rivojlantirish, yashil ko‘nikmalar, innovatsiya, barqarorlik, ekokompetensiya, trening, transformatsiya.*

Zamonaviy davrda yashil iqtisodiyotga o‘tish texnologik va insoniy

transformatsiyani talab qiluvchi muqarrar jarayonga aylangan. Yashil iqtisodiyot nafaqat barqaror o‘sishni rag‘batlantiradi, balki ekologik ong, ijtimoiy mas'uliyat va innovatsion fikrlashni ta’kidlab, mehnat bozori qoidalarini qayta belgilaydi.

Insoniy resurslarni rivojlantirish ushbu transformatsiyani qo‘llab-quvvatlashda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Eko-innovatsiyalar, raqamli barqarorlik va resurs samaradorligini tushunuvchi malakali mutaxassislarsiz yashil iqtisodiyotga o‘tish muvaffaqiyatli bo‘lishi mumkin emas. Shuning uchun, bunday insoniy resurslarni tarbiyalash uchun innovatsion usullarni ishlab chiqish milliy raqobatbardoshlik va ekologik xavfsizlik uchun muhimdir.

1. Insoniy resurslarning yashil iqtisodiy transformatsiyadagi roli

Insoniy resurslar yashil texnologiyalar va barqaror ishlab chiqarish jarayonlari o‘rtasidagi ko‘prik vazifasini bajaradi. Birlashgan Millatlar Tashkilotining Atrof-muhit dasturi (UNEP, 2023) ma’lumotlariga ko‘ra, 2030-yilga kelib "yashil ish o‘rinlari" bo‘yicha global talab 25-30 foizga oshadi. Bu lavozimlar nafaqat texnik bilimni, balki ekologik javobgarlikni va eko-innovatsiyalarni amalda qo‘llash qobiliyatini talab qiladi.

Yashil iqtisodiyot kontekstida insoniy resurslarni rivojlantirish quyidagilarga qaratilgan:

- **Ekosavodxonlik** va barqarorlikka qaratilgan fikrlashni rivojlantirish;
- Kasbiy treningga **ekologik ta’limni** integratsiya qilish;
- Texnologiya, boshqaruv va ekologik ongni birlashtiruvchi **ko‘p sohalik kompetensiyalarni** rivojlantirish.

Shu bois, boshqaruvning roli ekologik muammolarga moslashish va barqaror transformatsiyaga rahbarlik qilish qobiliyatiga ega o‘rganuvchi tashkilotni qurishdan iborat.

2. Yashil insoniy resurslarni rivojlantirishning innovatsion modellari

Yashil insoniy kapitalni mustahkamlash uchun global miqyosda bir qator innovatsion modellar paydo bo‘lmoqda:

2.1. Uch spiral modeli

Ushbu model universitetlar, sanoat va hukumat o‘rtasidagi hamkorlikni ta’kidlaydi. Yashil insoniy resurslarni rivojlantirish uchun bu maxsus ta’lim dasturlarini yaratish, sanoatga asoslangan amaliyot o‘tishni tashkil etish va yashil ko‘nikmalarni qo‘llab-quvvatlash uchun davlat-xususiy sheriklikni anglatadi.

2.2. Raqamli o‘rganish ekotizimi

Zamonaviy elektron o‘rganish platformalari va sun’iy intellektga asoslangan tizimlar shaxsiylashtirilgan ekologik ta’lim imkonini beradi. Masalan, Yevropa Ittifoqining "GreenComp Framework" dasturi ekologik kompetensiyalarni raqamli o‘rganish modullariga integratsiya qiladi, umrbod o‘rganishni va yashil texnologiyalarga moslashishni rag‘batlantiradi.

2.3. Yashil tashkilotlarda kompetensiyaga asoslangan insoniy resurslarni boshqarish

Yashil insoniy resurslarni boshqarishni (GHRM) qo‘llagan kompaniyalar barqarorlikni ishga qabul qilish, trening va samaradorlikni baholashga integratsiya qiladi. Masalan, Siemens va Toyota kabi global korporatsiyalar xodimlarni yashil tashabbuslarga jalb qilish uchun insoniy resurslar tizimida **ekosamaradorlik**

ko‘rsatkichlarini joriy qilgan.

3. Global tajribalar va O‘zbekiston uchun darslar

Germaniya, Shvetsiya va Janubiy Koreya kabi mamlakatlar yashil innovatsiyalar va insoniy resurslarni rivojlantirishni quyidagilar orqali muvaffaqiyatli bon’lashgan:

- Yashil kasbiy ta’lim dasturlari (Germaniyaning "Green Skills 2030" tashabbusi);
- Barqarorlik rahbarligi akademiyalari (Shvetsiya);
- Eko-innovatsiya inkubatori (Janubiy Koreya).

O‘zbekiston universitetlar va xususiy korxonalar hamkorligida Yashil Trening Markazlari tashkil etish orqali o‘xshash mexanizmlarni qo‘llash mumkin. Bundan tashqari, oliy ta’lim o‘quv dasturlariga barqarorlik modullarini kiritish sanoatlar bo‘ylab ekokompetent mutaxassislarni rivojlanishini tezlashtiradi.

Yuqoridagi mulohazalarga asoslanib, quyidagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Eko-innovatsiyalar va ekologik ko‘nikmalarga qaratilgan Milliy Yashil Insoniy Resurslarni Rivojlantirish Strategiyasini ishlab chiqish.
2. Kasbiy ta’limning barcha bosqichlariga yashil kompetensiyalarni kiritish.
3. Raqamli insoniy resurslar vositalarini (sun’iy intellektga asoslangan trening, onlayn barqarorlik baholashlari) rag‘batlantirish.
4. Tashkilotlarni Yashil insoniy resurslarni boshqarish amaliyotlarini qabul qilishiga tan olish tizimlari va moliyaviy rag‘batlar orqali undash.
5. Eko-ta’lim va yashil innovatsiyalar bo‘yicha xalqaro hamkorlikni kuchaytirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

31. *Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – T. 12. – №. 1.*

32. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

33. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.

34. *Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – T. 12. – №. 1.*

35. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.

36. ISO 14001:2015. *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.*

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Sanoatov Behruz Shavkatovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998 915265317 **e-mail:** ku7320688@gmail.com

ISSUES OF FORMING LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE ECOLOGICAL MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: *This article analyzes the ecological management system and the process of forming leadership competencies within it. The significance of ecological thinking among enterprise managers in the context of the green economy, the ability to make decisions aimed at sustainable development, and skills of innovative management are highlighted. The article develops priority directions for the development of ecological leadership in modern management, foreign experience, as well as proposals and recommendations for strengthening this process in the conditions of Uzbekistan.*

Keywords: *Ecological management, green economy, leadership competencies, sustainable development, innovative management, ecological culture, transformation.*

Today, ecological problems are affecting all spheres of human life. Therefore, the effective implementation of ecological management systems in enterprises and the enhancement of ecological competencies of managers has become an urgent issue. Ecological leadership is important not only as a means of nature conservation, but also as a tool for ensuring the long-term competitiveness of an enterprise.

The formation of an ecological approach in the management system is not just an organizational change, but a transformational process that changes the entire culture of the enterprise, its values and management methods. From this point of view, leadership competencies are considered the key factor ensuring ecological sustainability.

1. The Essence and Significance of the Ecological Management System

Ecological management is a management system that ensures the reduction of negative impact on the environment at all stages of enterprise activity and the efficient use of resources. This system is formed on the basis of the ISO 14001 international standard and relies on the following basic principles:

- assessment and control of ecological risks;
- implementation of energy-saving technologies;
- reduction and recycling of waste;
- enhancement of ecological responsibility of employees.

The successful functioning of ecological management largely depends on the ecological views and leadership skills of managers. Therefore, the formation of ecological competencies in enterprise management is considered a necessary condition.

2. The Role of Leadership Competencies in Ecological Management

Leadership competencies refer to the organizational, communicative, strategic and innovative abilities of a manager. In ecological management, these

competencies manifest themselves in the following directions:

- strategic thinking in making ecological decisions;
- ability to orient employees toward ecological values;
- promotion of innovative ideas for rational use of resources;
- formation of a management culture corresponding to the goals of sustainable development.

For example, in European Union countries, enterprise managers based on the "green leadership" model perceive ecological responsibility as an integral part of the organizational strategy. In this model, leadership is viewed not only as management, but also as a process of inspiring, teaching and orienting the team toward ecological values.

3. Problems of Developing Ecological Leadership in Uzbek Enterprises

The concept of ecological management is gradually developing in the economy of Uzbekistan. However, the following problems exist:

- low level of ecological competencies of enterprise managers;
- ecological management systems are not fully implemented;
- ecological training and certification programs are insufficient;
- mechanisms for stimulating ecological activity work weakly.

These problems hinder the formation of a culture of ecological leadership in enterprise activities. Therefore, it is important to introduce advanced training courses for managers in the ecological direction, to study and apply international experience.

4. Effective Directions for Developing Ecological Leadership

The following strategic directions are proposed for developing leadership in ecological management:

1. **Development of ecological education:** introduction of the "Green Leadership" course for management specialties in the higher education system.
2. **Strengthening corporate ecological policy:** every enterprise should carry out activities based on ecological goals and indicators.
3. **Improving the motivation system:** rewarding employees who have introduced ecological innovations.
4. **Implementation of an ecological audit system:** an independent monitoring mechanism that evaluates the ecological efficiency of enterprise activities.
5. **Application of digital technologies:** development of "eco-digital monitoring" platforms that provide control of ecological processes in real time.

The formation of leadership competencies in the ecological management system is a factor not only for increasing the ecological efficiency of an enterprise, but also for strengthening its competitiveness. In addition, ecological leadership enhances the quality of human capital, forming values of sustainable development in the consciousness of employees.

Based on the above considerations, the following proposals and recommendations have been developed:

1. Mandatory introduction of ecological management certification in Uzbek enterprises.

2. Creation of "Green Leadership" training programs for managers.
3. Inclusion of an "ecological efficiency" indicator in the KPI system for measuring the effectiveness of ecological decisions.
4. Provision of tax benefits to enterprises that have introduced ecological innovations.
5. Strengthening the control system through integration of ecological management with digital technologies.

References:

37. *Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – T. 12. – №. 1.*

38. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

39. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. *Экономика и социум*, (6-2 (109)), 1064-1067.

40. *Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – T. 12. – №. 1.*

41. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value.* Harvard Business Review.

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Mavlonov Islombek Ikromjonovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998 95-500-66-67
e-mail: IslombekM6667@gmail.com

YASHIL TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHNI YAXSHILASH UCHUN BARQAROR BOSHQARUV AMALIYOTI

Annotatsiya: *Ushbu maqola sanoatlarda yashil texnologiyalarni joriy etishda barqaror boshqaruv amaliyotining rolini o‘rganadi. Yashil iqtisodiyotga o‘tish nafaqat moliyaviy va texnologik tayyorgarlikni, balki innovatsiyani, ekologik javobgarlikni va doimiy o‘rganishni rag‘batlantiruvchi samarali boshqaruv ramkalarini ham talab qiladi. Tadqiqot global tajribalarni tahlil qiladi, yashil texnologiyalarni amalga oshirishga ta’sir qiluvchi asosiy omillarni aniqlaydi va korxonalarda barqarorlikka qaratilgan boshqaruv amaliyotlarini integratsiya qilish bo‘yicha strategik tavsiyalar taklif qiladi. O‘zbekistonda ekologik boshqaruv va sanoat modernizatsiyasi sohasidagi joriy islohotlarga alohida e’tibor qaratilgan.*

Kalit so‘zlar: *Yashil texnologiya, barqaror boshqaruv, innovatsiya, ekologik strategiya, raqamli transformatsiya, ekosamaradorlik, tashkiliy rivojlanish.*

So‘nggi o‘n yilliklarda iqlim o‘zgarishi, resurslarning kamayishi va ifloslanish kabi global ekologik muammolar barqaror boshqaruv yondashuvlariga bo‘lgan ehtiyojni kuchaytirdi. Yashil texnologiyalar — qayta tiklanadigan energiya tizimlari, chiqindi qayta ishlash va resurslardan samarali foydalanishni o‘z ichiga olgan ishlab chiqarish — ushbu muammolarni hal qilishda markaziy ahamiyatga ega. Biroq, yashil texnologiyalarni joriy etishning muvaffaqiyati asosan amalga oshirish, monitoring va doimiy takomillashtirishni boshqaruvchi boshqaruv tizimiga bog‘liq.

O‘zbekistonda va ko‘pgina rivojlanayotgan mamlakatlarda boshqaruv amaliyoti sezilarli o‘zgarishlardan o‘tmoqda. Kompaniyalar asta-sekin an’anaviy xarajatlarga qaratilgan boshqaruvdan ekologik, ijtimoiy va korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillarini integratsiya qiluvchi barqarorlikka qaratilgan strategiyalarga o‘tmoqdalar.

1. Yashil texnologiyalarni joriy etishda barqaror boshqaruvning mohiyati

Barqaror boshqaruv resurslarni uzoq muddatli ekologik muvozanat va biznes o‘sishini ta’minlaydigan tarzda tashkil qilish, rejalashtirish va nazorat qilish jarayonidir. Bu faqat ekologik standartlarga rioya qilish bilan chegaralanmaydi — bu korporativ boshqaruvning ekologik, iqtisodiy va ijtimoiy o‘lchamlarini integratsiya qiluvchi yaxlit falsafani ifodalaydi.

Yashil texnologiyalarni joriy etish kontekstida barqaror boshqaruv quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- Eko-innovatsiya va energiya samaradorligi uchun strategik rejalashtirish;
- Qayta tiklanadigan va past uglerodli texnologiyalarga qaratilgan investitsiyalarni boshqarish;
- Ekologik samaradorlikni monitoring va baholash;
- Xodimlarni xabardorlik va yashil trening dasturlari orqali jalb qilish.

Ushbu tamoyillarni qo‘llash orqali tashkilotlar ekologik xavflarni kamaytirishi, brend obro‘sini yaxshilashi va operatsion samaradorlikni oshirishi mumkin.

2. Yashil texnologiyalarni amalga oshirish bo‘yicha global tajribalar

2.1. Yevropa ittifoqi tajribasi

Yevropa Ittifoqining "Yashil Shartnoma" strategiyasi yashil texnologiyalarni qabul qilayotgan sanoatlar uchun moliyaviy va normativ rag‘batlarni taqdim etadi. Yevropa Ittifoqi korxonalaridagi boshqaruv tizimlari eko-innovatsiya ko‘rsatkichlarini, ta’minot zanjiri barqarorligini va ESG ramkasi yordamida shaffof hisobot berishni ta’kidlaydi.

2.2. Yaponiya Modeli

Yaponiyaning yashil texnologiyalarni amalga oshirishdagi muvaffaqiyati "Kaizenga asoslangan ekologik boshqaruv" yondashuvida yotadi — kuchli rahbarlik va xodimlar ishtiroki bilan qo‘llab-quvvatlanadigan kichik, asta-sekin o‘zgarishlar orqali doimiy takomillashtirish.

2.3. Qo‘shma Shtatlar Yondashuvi

AQSh-da Tesla va Apple kabi korporatsiyalar barqarorlikni korporativ strategiyaga integratsiya qilish qanday qilib raqobatbardoshlikni oshirishi va

ekologik ta’sirni kamaytirishini namoyish etdi. Raqamlashtirish va ma’lumotlarga asoslangan monitoring ushbu yashil tashabbuslarni samarali boshqarishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Ushbu misollar muvaffaqiyatli yashil texnologiyalarni joriy etish innovatsiya, javobgarlik va rahbarlikka asoslangan barqaror boshqaruv tizimlarisiz amalga oshirish mumkin emasligini ko‘rsatadi.

3. O‘zbekistondagi Joriy Trendlar va Muammolar

O‘zbekiston "2019–2030 yillarga mo‘ljallangan Yashil Iqtisodiyotga O‘tish Strategiyasi"ni qabul qilishni o‘z ichiga olgan faol qadamlarni yashil o‘tish yo‘lida tashlamoqda. Biroq, bir qator boshqaruvga oid muammolar mavjud:

- Barqarorlik va yashil texnologiyalar bo‘yicha boshqaruv ekspertizasi cheklangan;
- Eko-innovatsiya uchun moliyaviy rag‘batlar yetarli emas;
- Davlat muassasalari va xususiy sektor vakillari o‘rtasida muvofiqlashtirish kuchsiz;
- Korxona rahbarlari o‘rtasida barqaror boshqaruv haqidagi xabardorlik past.

Ushbu muammolarni hal qilish milliy iqtisodiy maqsadlarni ekologik vazifalar bilan uyg‘unlashtiruvchi integratsiyalashgan boshqaruv ramkalarini joriy etishni talab qiladi.

4. Barqaror Boshqaruvni Kuchaytirish bo‘yicha Strategik Yo‘nalishlar

Tahlilga asoslanib, barqaror boshqaruv orqali yashil texnologiyalarni qabul qilishni yaxshilash uchun quyidagi yo‘nalishlar hal qiluvchi ahamiyatga ega:

1. **Institutsional Islohot:** ISO 14001 va ESG ko‘rsatkichlariga asoslangan ekologik boshqaruv tizimlari bo‘yicha milliy standartlarni ishlab chiqish.
2. **Salohiyatni Oshirish:** Barqarorlik menejerlari va eko-innovatsiya yetakchilari uchun maxsus trening markazlarini tashkil etish.
3. **Raqamlashtirish:** Resurs samaradorligi va ekologik ta’sirni monitoring qilish uchun sun’iy intellekt va IoT asosidagi tizimlarni joriy etish.
4. **Davlat-Xususiy Hamkorlik:** Yashil tadqiqot va rivojlantirish loyihalarida davlat organlari, universitetlar va xususiy kompaniyalar o‘rtasidagi sheriklikni kuchaytirish.
5. **Investitsiyalarni Jalb Qilish:** Eko-texnologiya loyihalarini moliyalashtirishni qo‘llab-quvvatlash uchun soliq imtiyozlari va yashil obligatsiyalarni taqdim etish.

Barqaror boshqaruv amaliyoti muvaffaqiyatli yashil texnologiyalarni joriy etishning asosi bo‘lib xizmat qiladi. Ular iqtisodiy o‘sish va ekologik himoya o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlab, global ekologik muammolar oldida tashkiliy chidamlilikni shakllantiradi.

Yuqoridagi mulohazalarga asoslanib, quyidagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Biznes strategiyalariga ekologik standartlarni integratsiya qiluvchi Barqaror Boshqaruv Amaliyoti bo‘yicha Milliy Ramkani joriy etish.
2. Korxona menejerlari uchun Yashil Innovatsiya Yetakchiligi Dasturlarini ishga tushirish.

3. Ekologik samaradorlikni real vaqt rejimida monitoring qilish uchun raqamli barqarorlik boshqaruv panellarini yaratish.

4. Qayta tiklanadigan texnologiyalarni qabul qilayotgan korxonalar uchun eko-sertifikatlashni rag‘batlantirish.

5. Yetakchi yashil texnologiya firmalari va tadqiqot markazlari bilan xalqaro hamkorlikni kuchaytirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

3. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. Экономика и социум, (6-2 (109)), 1064-1067.

4. Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

5. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value. Harvard Business Review.

6. ISO 14001:2015. Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Xaydarov Rustam Damirovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** +998 91 545 7375 **e-mail:** Rustamhajdarov298@gmail.com

STRATEGIC DIRECTIONS FOR TRANSFORMING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GREEN ECONOMY

Abstract: *This article analyzes the necessity of transforming enterprise management systems based on the principles of green economy, its main directions, and the integration of ecological and innovative approaches into management processes. The opportunities for achieving sustainable development goals through the incorporation of digital technologies, ecological management, corporate responsibility, and green innovations into the management system are highlighted. Additionally, strategies for enhancing the ecological adaptability of management systems in Uzbek enterprises, efficient resource utilization, and attracting green investments are presented.*

Keywords: *Green economy, management system, transformation, innovation, ecological management, sustainable development, strategic management.*

In recent years, at the global level, climate change, depletion of natural resources, and intensifying environmental problems have required enterprises to fundamentally reconsider their management systems. The concept of green economy has today become not only a means of ensuring environmental safety but also a key factor in developing economic growth in a sustainable manner. Therefore, transforming management systems in enterprises—that is, updating them in ecological, digital, and social directions—is a requirement of the times.

The Impact of Green Economy on Management Systems

The green economy concept requires enterprises to adopt environmental responsibility, energy efficiency, waste reduction, and rational resource utilization. This shapes new principles for management systems:

- Ecological Management System – implementing environmental standards in production processes;
- Innovation Management – enhancing competitive advantage through the application of green technologies;
- Corporate Social Responsibility – integrating environmental commitments to society into management policy.

For example, European Union enterprises have achieved a 25–30 percent reduction in waste through widespread application of the ISO 14001 environmental management standard (European Commission Report, 2023).

Strategic Directions for Transforming Management Systems

The following strategic directions are crucial in adapting enterprise management systems to the requirements of green economy:

1. Digital Transformation – digitizing production processes and automating ecological monitoring through the application of artificial intelligence, IoT, and "big data" technologies.
2. Management of Green Investments – financing environmentally clean technologies and attracting private sector capital.
3. Implementation of Ecological Innovations – utilizing waste-free technologies and renewable energy sources.
4. Retraining Human Resources – establishing a system for preparing managers and specialists with green competencies.
5. Green Strategy in Corporate Governance – basing enterprise mission and values on principles of ecological sustainability.

The Necessity of Transformation for Uzbek Enterprises

The industrial sectors of Uzbekistan’s economy, particularly energy, construction, and textile industries, are distinguished by high resource consumption and waste volumes. Therefore, adapting management systems to the green economy offers the following advantages:

- Reducing energy and resource consumption;
- Optimizing production costs;
- Developing products compliant with international environmental standards;
- Expanding opportunities for attracting foreign investments.

For example, as a result of the "Green Energy Strategy" project developed by "Uzbekneftgaz" JSC in 2024, energy efficiency increased by 15 percent (Source:

Uzbekistan Energy Review, 2024).

Implementation of Sustainability Indicators in Management Systems

To measure the effectiveness of green management systems, enterprises should utilize the following indicators:

- Energy efficiency indicator;
- Share of recycled waste;
- Volume of investments directed toward green technologies;
- Level of green competencies among employees.

Based on these indicators, monitoring of ecological results can be established in the management system through a KPI (Key Performance Indicators) system.

Based on the analysis and considerations, the following recommendations have been developed:

1. It is necessary to develop the "Green Management Model" concept and implement it as a national standard in transforming enterprise management systems.
2. Utilizing artificial intelligence and analytical platforms in making green economy-related management decisions enhances effectiveness.
3. It is essential to develop the green competencies of human capital by introducing a "Green Management" course in higher education institutions.
4. It is recommended that the state incentivize enterprises applying green technologies through tax benefits and grant programs.
5. Strengthening international cooperation in the green transformation process and integrating advanced management experiences from European and Asian countries into the national system is important.

References:

1. Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ СПОСОБЫ ПРИМЕНЕНИЯ ОПЫТА РАЗВИТЫХ СТРАН ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УЗБЕКИСТАНЕ. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

3. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

4. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR ANALYTICS IN INDUSTRY 4.0: FORECASTING AND MANAGING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

5. Karimov, B. (2023). *Yashil iqtisodiyot sharoitida korxona boshqaruvi.* TDIU nashriyoti.

Mardanova Mohidil Otabek qizi - Samarqand Davlat arxetiktura-qurilish universiteti, tayanch doktoranti. **e-mail:** mohidil@2024mail.ru
Mirzayev Q.J. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti professori, i.f.d. “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi mudiri. **e-mail:** kulmamatmirzaev@mail.ru

IQTISODIYOT RIVOJIDA KOMMUNAL XIZMATLARNI RIVOJLANTIRISHNING O‘RNI

Annotatsiya. *Ushbu maqola iqtisodiyot rivojida kommunal xizmatlarni rivojlantirishning o‘rniga alohida e’tibor qaratilgan. Kommunal xizmat ko‘rsatish korxonalaridagi yuqori texnalogik xizmatlarni amalga oshirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *xizmat ko‘rsatish, kommunal xizmat, raqamli iqtisodiyot, texnologiya,*

Аннотация: *В данной статье рассматривается роль коммунальных предприятий в экономическом развитии. Предлагаются рекомендации по внедрению высокотехнологичных услуг в сфере коммунальных услуг.*

Ключевые слова: *услуги, коммунальные услуги, цифровая экономика, технологии,*

Abstract: *This article examines the role of public utilities in economic development. Recommendations for the implementation of high-tech services in the public utilities sector are offered.*

Key words: *services, utilities, digital economy, technology.*

Hozirgi paytda dunyo ahli orqali bir-biri bilan cheklanmagan axborotlar oqimi orqali muloqat qilmoqdalar. Bu esa o‘z navbatida odamlardan ham tezkorlikni, axborotlardan tez xulosa chiqarib, zudlik bilan boshqaruv qarorlarini qabul qilishni talab qilmoqda. Ayni paytda xuddi shunday talablar xizmat ko‘rsatish korxonalariga, shu jumladan kommunal xizmat ko‘rsatuvchi korxonalar faoliyatiga ham dahldor bo‘lib bormoqda. Natijada yuqori texnalogik xizmatlarga barcha sohalar kabi kommunal xizmatlar sohasida ham ehtiyoj paydo bo‘ladi va u asta-sekinlik bilan shakllanib rivojlanib bormoqda.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida kommunal sohani raqamlashtirish ham yuqori texnologik xizmatlarni rivojlantirish bilan bog‘liq muammolarni hal qilishni taqozo qiladi. Bu esa o‘z navbatida, mazkur sohada xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liq bir qancha jarayonlarni takomillashtirishni, uning tezkorligini taminlashni ham talab qilmoqda. Zero, bugungi raqamli iqtisodiyot xoh u makro, xoh u mikro darajada bo‘lmasin, xoh u ishlab chiqarishda, xoh u xizmat ko‘rsatishda bo‘lmasin tovarlarning omborlarda saqlanib qolishini, xom-ashyo va materiallarni yoki mahsulotni qimmat narxda xarid qilishni, birovlarda qarzlarning oylab hatto yillab yotishini, boylikni talon-taroj qilishni, biznesga va korxona faoliyatiga befarq bo‘lishni, talab bo‘lib turgan paytda xizmat qila olmaslikni ko‘tara olmaydigan, unga toqat qilib bo‘lmaydigan iqtisodiyotdir. Demak, jamiyatda yuqori texnalogik xizmatlarga ehtiyoji bormi, u qondirilishi kerak. Chunki ushbu texnalogiyadan foydalanish bir vaqtning o‘zida bir qancha yuqorida ta’kidlangan muammolarning hal qilinishiga asos bo‘ladi.

Xozirgi paytda xizmat ko‘rsatishning yangi-yangi turlari, shu jumladan,

yuqori texnalogik xizmatlar ham paydo bo‘lmoqda. Ular o‘rtasida raqobat muhiti shakllandi. Xuddi shunday holat Samarqand viloyatida ko‘rsatiladigan xizmatlar tizimida ham mavjuddir. Zero, bu tizimda ham turli mulk shakliga ega bo‘lgan xo‘jalik yurutuvchi subyektlar faoliyat ko‘rsatmoqda. Bunday vaziyat barcha sohalarda, shu jumladan, kommunal xizmat ko‘rsatish sohasida ham, ayniqsa, yuqori texnologik xizmatlarni zamonaga mos tarzda rivojlanishini taqozo qilmoqda.

Ammo xizmatlar tizimida, shu jumladan, kommunal xizmatlar tizimida ham yuqori texnologik xizmatlar yetarli darajada tadqiq qilinmagan. Bunday zaruriyat dunyo olimlari qatorida mamlakatimiz olimlarini ham shu sohada ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish zaruriyatini tun’dirmoqda. Chunki, har qanday tarmoqning rivojlanishiga yoki birorta jarayonning takomillashuviga ko‘r-ko‘rona ergashib bo‘lmaydi. Ularni rivojlantirishning nazariy va amaliy masalalari chuqur tadqiq qilinishi lozim. Bunday muammolardan biri kommunal xizmat ko‘rsatish korxonalarida ham yuqori texnalogik xizmatlarni amalga oshirish bo‘lib hisoblanadi.

Endi yuqori texnalogik xizmatlarning nazariy talqinga diqqatni qaratamiz. Umuman olganda xizmat tushunchasiga yetarli darajada ta’rif berilgan. Jumladan, M.Q. Pardayev, I.S. Ochilov kabilar tomonidan berilgan ta’rifga qo‘shilamiz. Unda aytilishicha: “Xizmat deyilganda insonning, xo‘jalik yurutuvchi subyektlarning, davlatning va jamiyatning ma’lum bir ehtiyojini qondirishga yo‘naltirilgan kishilarning naf keltiradigan xizmat jarayoni bilan bog‘liq ongli faoliyati tushuniladi”. Ammo yuqori texnalogik xizmatlarning ta’rifi iqtisodiy adabiyotlarda deyarli yoritilmagan. Shu tufayli ushbu masalaga asosiy e’tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir.

Yuqori texnalogik xizmatlarning ta’rifini ishlab chiqarish uchun ushbu uchta so‘zdan iborat so‘z birikmalarini talqin qilish lozim, deb topdik. O‘zbek tilining 5 jildlik izohli lun’atida “yuqori” so‘zining ma’nosi 10 ta yo‘nalishda izohlanadi. Uning oltinchisi “Miqdor, sifat va shu kabilar jihatdan, me’yordan, mavjud holatdan ortiq darajali, deyilgan. Bu bevosita bizning nazariy masalamizga to‘g‘ri keladi. Yuqori texnalogiya so‘ziga rus tilida 1999-yilda nashr qilingan “Большой экономическкий словаь” da ham berilmagan. “Texnalogiya” so‘ziga “Большой экономический словаь” da ham, o‘zbek tilining 5 jiltlik izohli lun’atida ham izoh berilgan.

1. Ishlab chiqarishning biror sohasida xom-ashyo, material, yarimfabrikat va shu kabilarga ishlov berish yoki qayta ishlash, ularning holati, xossalari va shaklini o‘zgartirishda qo‘llaniladigan usullar (Metodlar) majmui.

2. Xom ashyo va materiallarga tegishli ishlab chiqarish qurollari yordamida ishlov berish usuli va yo‘llari haqidagi fan. Uning lun’aviy ma’nosi yunonchadan olingan bo‘lib, “techne-mahorat, san’at+logos-ta’limot” so‘zlarini anglatadi. Xuddi shunga o‘xshash izoh “Большой экономический словарь”da ham keltirilgan. Unda aytilishicha, “Texnalogiya-ishlab chiqarishga kiritilgan elementlarning undan chiqquncha bo‘lgan jarayonlarida qo‘llaniladigan vositalar, operatsiyalar, usullar majmuasi; bu mashinalarni, mexanizm va jihozlarni hamda tajriba va bilimni o‘z ichiga oladi”, deb ko‘rsatilgan.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi Kengashining 07.01.2021 yildagi “O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M.Mirziyoyevning 2020-yil 29-dekabrdagi Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga murojaatnomasida bayon etilgan takliflar va xulosalardan kelib chiqadigan vazifalar to‘g‘risida” qarori, 681-IV-son
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 28.01.2022 yildagi “2022 — 2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” Farmoni, PF-60-son
3. Q.J Mirzayev, E.Sh. Shavqiyev, B.K. Janzakov. Innovatsion iqtisodiyot. (O‘quv kullanma - T.: «Innovasion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»,2020. - 298 bet.
4. Mirzayev Q.J. Agroservis iqtisodiyoti. Monografiya.-T.:"IQTISOD-MOLIYA" nashriyoti, 2013. - 212 B. - 13,25 b.t.
5. Mirzayev K. The market livestock service of the Republic Uzbekistan // Spanish journal of rural development University of Santiago de Compostela. Volume II, - No2. Spain. 2011. - P. 97-106.
6. Mirzayev K. Approaches and issues for developing livestock services in Uzbekistan // International Cross-Industry Research Journal Perspectives of Innovations, Economics and Business. Volume 8, Issue 2, Praga. 2011.- P. 23-25.

Мирзаев Қулмамат Джонузокович - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти профессори, “Рақамли иқтисодиёт” кафедраси мудири, и.ф.д.
e-mail: mirzayevkulmamat@gmail.com.
Сапаров Мурод Иргашович – Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти мустақил изланувчиси. **e-mail:** saparovmurod11@gmail.com

ЯНГИ ИШ ЎРИНЛАРИНИ ЯРАТИШ ВА ИШСИЗЛИКНИ КАМАЙТИРИШ ОРҚАЛИ КАМБАҒАЛЛИКНИ ҚИСҚАРТИРИШ ИМКОНИЯТЛАРИ

Аннотация. *Ушбу мақолада янги иш ўринларини яратиш ва ишсизликни камайтириш орқали камбағалликни қисқартириш имкониятларига алоҳида эътибор қаратиш билан бирга камбағалликдан чиқиш чора-тадбирлари бўйича таклиф ва тавсиялар берилган.*

Калит сўзлар*: камбағаллик, янги иш ўринлари, ишсизлик, камбағаликни қисқартириш, ташкилий-иқтисодий механизм.*

Аннотация. *В данной статье представлены предложения и рекомендации по мерам борьбы с бедностью, с особым акцентом на возможностях сокращения бедности за счет создания рабочих мест и снижения уровня безработицы.*

Ключевые слова: *бедность, новые рабочие места, безработица, сокращение бедности, организационно-экономический механизм.*

Abstract: *This article presents proposals and recommendations for measures to combat poverty, with a particular emphasis on the potential for poverty reduction through job creation and unemployment reduction.*

Key words: *poverty, new jobs, unemployment, poverty reduction, organizational and economic mechanism.*

Глобаллашув жараёни тобора чуқурлашиб, давлатлар ўртасида ўзаро манфаатли ҳамкорлик алоқаларининг кенгайиши натижасида ҳамда Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг (БМТ) тараққиёт дастурларида белгиланган мақсадларни ҳал этиш борасида амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислоҳотлар, чора-тадбирлар самараси ўлароқ, қўлга киритилаётган ижобий тенденцияларга қарамай, қамбағаллик муаммоси барча ривожланаётган мамлакатлар қатори бизда ҳам ўткир муаммоларидан бирига айланган.

Ҳозирги даврда мамлакатнинг ривожланиши фақат мавжуд табиий бойликлар ёки аҳоли сонига боғлиқ бўлмай қолди. Шунинг учун давлатимиз раҳбари 2020 йил 24 январь куни Олий Мажлисга йўллаган Мурожаатномасида “Энг катта бойлик - бу ақл-заковат ва илм, энг катта мерос - бу яхши тарбия, энг катта қашшоқлик - бу билимсизликдир!” деган фикрни алоҳида келтириб ўтди. Ақл-заковат ва илм - тараққиёт қанотидир. Замонавий илм-фаннинг чўққиси юқори технологияларда, рақамли оламда кўзга ташланади[68].

Мамлакатимизда камбағалликни қисқартиришга қаратилган чора-тадбирлар дастурини мукаммал бажариш учун бир қанча чора-тадбирлар ва янги йўналишдаги инновацион тавсиялар ҳам ишлаб чиқилди. Ушбу чора-тадбирлар ва янги йўналишдаги инновацион тавсияларни амалга ошириш учун қуйидаги ўзаро боғлиқ бўлган 3 босқичли кетма-кетликни ишлаб чиқиб тавсия этишни лозим топдик. Ҳар бир ишни бажаришда ижрочи аниқ бўлсагина, маълум натижага эришилади. Ҳар бир фаолият ва тадбирни бажариш ва амалга ошириш учун маблағ керак бўлади.

1-жадвал

Камбағалликни қисқартиришга қаратилган чора-тадбирлар дастурининг мазмуни ва унинг ташкилий-иктисодий механизми[69]

№	**Чора-тадбирлар дастури**	**Камбағалликни қисқартиришнинг ташкилий -иқтисодий механизмлари**
1.	Камбағаллик даражасини аниқлаш мезонлари ва баҳолаш услубиятини жорий қилиш.	Бунда мамлакатимизда камбағалликни қисқартириш бўйича аниқ ташкилий, иқтисодий, хуқуқий механизмларини ишлаб чиқиш, хорижий тажрибани инобатга олган ҳолда камбағаллик даражасини кўп ўлчовли мезонлар орқали аниқлаш мезонлари ва баҳолаш услубиятини жорий қилиш.
2.	Аҳоли таъминотининг минимал стандартлари ва меъёрий асосларини	Ағолининг ижтимоий-иқтисодий таъминоти, истеъмол саватчасининг минимал стандартлари ва меъёрий

[68] Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. // http://uza.uz/oz/politics/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-25-01-2020.

[69] Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

	ишлаб чиқиш.	асосларини ишлаб чиқиш ва амалиётда кенг фойдаланишни йўлга қўйиш.
3.	Аҳолининг яшаш шароитлари ва ижтимоий аҳволи ўрганилиб, яшаш минимуми ҳамда минимал истеъмол саватини ҳисоблаш методологисини ишлаб чиқиш.	Ҳар бир маҳалла кесимида Маҳалла ва оилани қуллаб-қувватлаш вазирлиги томонидан ҳамда аҳоли даромадлари табақалашувини ўрганиш бўйича тизимли ишларни олиб бориш ҳамда уларнинг давлат мақсадли дастурлари билан ўзаро мувофиқлигини таъминлаш орқали камбағалликни қисқартириш бўйича аниқ чораларни кўриш.
4.	Маҳалла бўйича аҳоли ижтимоий аҳволи танг бўлган қатламларининг рўйхатини шакллантириш ва энг муҳими уларнинг ҳар бирида қандай имкониятлар мавжудлигини ўрганилиши.	Камбағалликни қисқаришига юзаки қарамаслик ва расмиятчилик учун фақат рақамлар орқали ҳисобот бериш билан чекланмасдан, балки реал ҳолат асосида баҳолаш лозим. Шуни инобатга олиш жоизки, мазкур масалада камбағаллик-нинг қисқаришига юзаки қарамаслик ва расмиятчилик учун фақат рақамлар билан эмас, балки реал ҳолат асосида баҳолаш лозим бўлади.
5.	Аҳолини реал имкониятларини яратган ҳолда масъулиятини ўзига ошириш орқали, унинг даромадини топиш тизимини ишлаб чиқиш.	Фақат бирор нарса билан таъминлаб, бу камбағалликдан чиқди, деб эмас, балки реал имкониятларини яратган ҳолда масъулиятини ўзига ҳам юклаб, унинг даромадини топишни тизимли ҳолга келтириш. Айрим ҳолларда майда нарсадек туюлган касбни эгаллаш жараёни катта муваффақиятларга олиб келиши мумкин.

Хусусан, камбағалликни қисқартириш бўйича тегишли ахборотларни шакллантириш ва натижасини баҳолаб, муносиб бошқарув қарорларини қабул қилиш лозим. Бунинг учун барча йўналишларда малакали мутахассисларнинг мавжудлигини тақозо қилади. Малакали мутахассислар муносиб рағбатлантирилса, булардан янги ғоялар чиқади. Бу инвестицияни яратади ва оқибатда инновацион маҳсулот пайдо бўлади.

Айнан шундай ёндашувлар билан инновацион омиллар имкониятларига йўл очилади. Жумладан, фаолият кўрсатаётган ходимларга янги ғоялар учун рағбатлантириш (ЯГР) аниқ бўлса, у албатта янги ғояларни уйлаб топади. Буни амалга ошириш ва инновация (техника, технология ва бошқа илғор ашёлар) яратиш учун инвестиция керак бўлади. Бу эса ўз навбатида инновацион маҳсулотни яратиш имкониятини пайдо қилади. Бу эса ўз навбатида маълум даражада камбағалликни қисқартириш имкониятини ҳам яратади. Чунки ушбу йул билан янги иш ўринлари яратилади ва бу ишсизликни ҳам камайишига олиб келади.

“Мен камбағал бўлиб қолмаслигим учун нима қилишим керак?”, - деган саволни ҳар бир киши, айниқса ёшлар ўзига бериши ва энг аввало, жавобини ўзи ахтариши лозим. Агар ўзининг “қўли калталик” қилиб қолсагина, давлатга, маҳаллий ҳокимиятга мурожаат қилиши имкониятларидан фойдаланиш ҳам фойдадан ҳоли бўлмайди. Бундайларга маҳаллий ҳокимият, бор имкониятларини ишга солган ҳолда лаббай деб жавоб бериши - миллатимиз, халқимиз олдидаги бурчимиз, деб қараш одатий ҳолга айланди. Масъулият ҳар томонлама бўлмас экан, кўзланган муваффақиятга эришиб бўлмайди.

Фойдаланилган адабиётлар

1.Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси.// http://uza.uz/oz/politics/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-25-01-2020.

2.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Кам таъминланган оилаларга моддий ёрдам кўрсатиш ҳамда камбағаллик билан курашиш кўламини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПФ-6277-сон фармони. 11.08.2021. https://lex.uz.

3. Калонов М. “Камбағалликни қисқартириш: имконият ва ҳаракатлар қандай натижа беради?” «Халқ сўзи» газетасининг 2021 йил 11 февраль 30-сони.

4. Эрназарова Н.Н. Оилавий тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш орқали камбағалликни қисқартириш //“Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2021 yil. 253-258 бетлар.

5. Smith, A. Research on the nature and causes of the wealth of nations / A. Smith. - M.: Sotsekgiz, 1962. - 333 p;

6. Porter, M. International competition / M. Porter; per. from English.: ed. and with a preface by V.D. Shchetinin. - M.: International relations, 2004. - 896 p;

7. Glichev, A.V. Essays on the economy and organization of product quality management/A.V. Glichev. Essay 5. Needs, demand, quality and marketing // Standards and quality. - 1994. - No. 12. - P. 19 - 24;

G‘aniyev G‘ayratjon G‘ulomiddinovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, mustaqil izlanuvchisi. **e-mail:** gayratganiyev83@gmail.com.

XIZMATLAR SOHASI RIVOJIDA OLIY TA’LIM XIZMATLARI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI

Annotasiya: *Mazkur maqolada oliy ta’lim xizmatlari raqobatbardoshligini oshirishning iqtisodiy mexanizmlari, ularning mazmuni va ahamiyati tahlil qilinadi. Muallif tomonidan iqtisodiy mexanizmni takomillashtirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *oliy ta’lim, raqobatbardoshlik, iqtisodiy mexanizm, innovatsiya, ta’lim sifati, moliyalashtirish, boshqaruv.*

Аннотация: *В данной статье анализируются экономические механизмы повышения конкурентоспособности услуг высшего образования,*

их содержание и значение. Автор разработал предложения и рекомендации по совершенствованию экономического механизма.

Ключевые слова: *высшее образование, конкурентоспособность, экономический механизм, инновации, качество образования, финансирование, управление.*

Abstract: *This article analyzes economic mechanisms for increasing the competitiveness of higher education services, their content, and significance. The author develops proposals and recommendations for improving these economic mechanisms.*

Key words: *higher education, competitiveness, economic mechanism, innovation, quality of education, financing, management.*

Bugungi globallashuv sharoitida oliy ta’lim tizimi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishida muhim omil hisoblanadi. Oliy ta’lim xizmatlarining raqobatbardoshligi esa nafaqat ichki bozor, balki xalqaro maydonda ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Mamlakatimiz ta’lim tizimini tubdan o‘zgartirish, uni xalqaro standartlarga integratsiyalash, mehnat bozori talabiga mos yuqori malakali mutaxassis kadrlar tayyorlash bo‘yicha izchil islohotlar amalga oshirilmoqda. Maqsad bitta: oliy ta’lim mazmunini sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarish hamda zamonaviy bilim va yuksak ma’naviy-axloqiy fazilatlarga ega, mustaqil fikrlaydigan yuqori malakali kadrlarni tayyorlashdan iborat. Mamlakatimizda ilm-fanga davlat siyosati darajasida e’tibor qaratilib, ta’lim sohasida keyingi olti yilda ulkan o‘zgarishlar, yangilanishlarga boy bo‘ldi.

Raqobat jamiyat uchun zarur tovar va xizmatlarning bozor va xarid narxini belgilaydi. Raqobat ta’sirida tovar va xizmatlarning individual qiymati shakllanib, daromadlar hajmining mehnat sarfi bo‘yicha differensallash yuzaga keladi.

Tarmoqlararo raqobat natijasida foydaning o‘rtacha me’yori shakllanadi, bu esa kapitalning jamiyat ehtiyojlari uchun eng muhim va ustuvor hisoblangan tarmoqlarga oqib borishini rag‘batlantiradi. Shubhasiz, raqobat bozor uchun xizmat qiladi: qachon, qanday va qancha tovar va xizmatlarni taklif qilish va ko‘rsatishni belgilaydi[70].

“Raqobat” tushunchasi klassik va neoklassik iqtisodiyot nazariyasining asosiy kategoriyalaridan biri bo‘lib, bugungi kunda ham ko‘pgina iqtisodchilarning diqqatini tortib kelmoqda va ular tomonidan turlicha talqin etilmoqda.

A. Smitning ta’rifi bo‘yicha inson o‘z shaxsiy manfaatini o‘ylagan paytda, bu holat tabiiy, yoki aniqrog‘i, muqarrar ravishda shunga olib keladiki, odam jamiyat uchun ko‘proq naf keltiruvchi mashg‘ulotni tanlaydi va shu ish bilan shun’ullanadi, foyda ketidan quvish va raqobat butun jamiyatga naf keltiruvchi faoliyat deb qaraladi[71].

Raqobat muammolariga bag‘ishlangan adabiyotlarda uning tarifiga uchta yondashuv mavjud. Birinchisi raqobat bozorda bellashuv sifatida tavsiflanadi. Ikkinchi yondashuv klassik iqtisodchilar uchun xos bo‘lib, raqobat talab va taklifni muvozanatga keltiruvchi bozor mexanizmi sifatida talqin etiladi. Uchinchisi

[70] Е. М. Жих, А. П. Панкрухин, В. А. Соловьев. Маркетинг: как завоевать рынок? - Л.: Лениздат,1991.-47-б
[71] Қаршиев Р.Иқтисодий таълимотлар тарихи (маърузалар матни). СамКИ,Самарқанд 2001. 104 б

bozorni o‘rganishning zamonaviy nazariyasiga asoslangan bo‘lib tarmoq bozorining turini ifodalovchi mezon sifatida qaraladi.

Oliy ta’lim oldiga quyidagi muhim vazifalar “ta’lim-tarbiya jarayoniga o‘qitishning ilg‘or shakllari, yangi pedagogik texnologiyalar, o‘qitishning texnik va axborot vositalari joriy etilishini ta’minlash” ni qo‘ymoqda. Mamlakatimizda ta’lim tizimini tubdan takomillashtirish, mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor vazifalaridan kelib chiqqan holda oliy ta’lim tizimini xalqaro standartlar darajasiga mos sifatli oliy ta’lim xizmatlarini taqdim eta oladigan, mehnat bozorining zamonaviy ehtiyojlariga mos yuqori malakali kadrlar tayyorlab beradigan, ta’lim va o‘qitish sifatini baholashning xalqaro standartlari talablariga to‘la qonli javob bera oladigan ta’lim tizimini tashkil etishni nazarda tutadi. Oliy ta’lim muassasalari faoliyatining sifati hamda samaradorligini oshirish, ilmiy-tadqiqot va innovatsiya faoliyatini rag‘batlantirish, ilmiy va innovatsiya yutuqlarini amaliyotga joriy etishning samarali mexanizmlarini yaratish, oliy o‘quv yurtlari va ilmiy-tadqiqot institutlari huzurida ixtisoslashtirilgan ilmiy-eksperimental laboratoriyalar, yuqori texnologiya markazlari va texnoparklarni tashkil etishga bir qadar bog‘liq deb hisoblaymiz.

Raqobat kuchaygan sari oliy ta’lim muassasalari quyidagi vazifalarni bajarishga majbur:

- ta’lim sifatini oshirish
- innovatsion texnologiyalarni joriy etish
- mehnat bozori talablariga moslashish
- samarali iqtisodiy boshqaruvni yo‘lga qo‘yish

Shu bois oliy ta’lim xizmatlari raqobatbardoshligini oshirishning iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish dolzarb masala hisoblanadi.

Oliy ta’lim tizimida iqtisodiy mexanizm – bu oliy ta’lim muassasalarining samarali faoliyat yuritishini ta’minlovchi iqtisodiy vositalar, usullar va rag‘batlantirish tizimlari majmuasidir. Aytish mumkinki, ushbu tizimning samarali faoliyati orqali malakali qadrlarni jamiyatga tarbiyalab berish imkoniyatini yuzaga chiqaradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.Emerson Wagner Mainardes, João M. Ferreira. Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. Int. J. Management in Education, Vol. 5, Nos. 2/3, 2011.

2.Mazzarol, Tim, and Geoffrey Norman Soutar. “Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: a Suggested Model.” International Journal of Educational Management 13.6 (1999): 287–300. Web.

3.Giorgia Miotto, Cristina Del-Castillo-Feito, Alicia Blanco-González, Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions’ sustained competitive advantage, Journal of Business Research, Volume 112, 2020, Pages 342-353, ISSN 0148-2963, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076.

4.Саъдуллаева Г.С. Олий таълим хизматлари бозорини ривожлантиришнинг маркетинг стратегияси. 08.00.11 – Маркетинг, 08.00.05 – Хизмат кўрсатиш тармоқлари иқтисодиёти. Иқтисодиёт фанлари бўйича

фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. -Тошкент, ТДИУ., 2021 й.

5.Каҳҳоров О. Олий таълим муассасалари маркетинг фаолияти самарадорлигини бошқариш. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 6, noyabr-dekabr, 2019 yil

Сапаров Мурод Иргашович – Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти мустақил изланувчиси. **e-mail:** saparovmurod11@gmail.com

АҲОЛИНИНГ КАМБАҒАЛЛИК ДАРАЖАСИНИ ПАСАЙТИРИШДА ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ЎРНИ

Аннотация. *Ушбу мақолада аҳолининг камбағаллик даражасини камайтириш орқали, хизмат кўрсатиш соҳасини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилган.*

Калит сўзлар*: камбағаллик, хизмат кўрсатиш, моддий ресурслар, тажриба, соҳа,меҳнат ресурслари.*

Аннотация. *Данная статья посвящена развитию сектора услуг путем снижения уровня бедности населения.*

Ключевые слова: *бедность, предоставление услуг, материальные ресурсы, опыт, отрасль, трудовые ресурсы.*

Abstract: *This article is devoted to the development of the service sector by reducing the level of poverty of the population.*

Key words: *poverty, service provision, material resources, experience, industry, labor force.*

Аҳолининг камбағаллик даражасини пасайтиришда хизмат кўрсатиш соҳасини ривожлантириш жуда муҳим иқтисодий ва ижтимоий аҳамиятга эга. Чунки хизматлар сектори меҳнат сиғими юқори бўлган тармоқ бўлиб, қисқа вақт ичида кўплаб иш ўринлари яратиш имконини беради. Хизмат кўрсатиш соҳаси (савдо, транспорт, таълим, соғлиқни сақлаш, туризм ва бошқалар) янги иш ўринларини тез яратади. Бу айниқса кам малака талаб қиладиган ишларни ҳам қамраб олгани учун камбағал аҳоли қатламларини бандликка жалб қилиш имконини оширади.

Жаҳон банки экспертлари камбағал давлатларда қўлланадиган стандартлардан фойдаланиб, дунёдаги камбағал аҳоли сонини ўлчаштаклифини киритиши натижасида 15 та давлатдаги камбағалликнинг миллий даражасини ўрганилди. Аҳоли камбағал қатлами харид қобилияти асосида валюта курсларини қўллаган ҳолда (харид қобилияти; бутун дунёдаги ана шу нархлар асосида ҳисобланади) қайта ҳисоблаб чиқишди.

Ўзбекистонда хизмат кўрсатиш соҳасини қўллаб-қувватлаш бўйича стратегияни ишлаб чиқадиган ягона бирлаштирувчи, шунингдек уни амалга оширишнинг кейинги мониторингини амалга оширувчи идора 2019 йил августига қадар мавжуд бўлмаган.

Ривожланаётган давлатлар шароитида малакасиз ишчи кучининг ҳаддан ташқари кўплиги молиявий ва моддий ресурсларнинг етишмаслиги тенденцияси устунлик қилади, бу асосан меҳнат ресурсларини талаб

қиладиган соҳаларни ривожлантириш мақсадга мувофиқлигини билдиради. Бунга қишлоқ хўжалиги, озиқ-овқат ва енгил саноат, шунингдек, юқори технологияли ишлаб чиқариш турлари – монтаж, йиғиш, компьютер ишлаб чиқариш, оргтехника, саноат электр жиҳозларининг айрим турлари ва электротехника каби соҳаларни киритиш мумкин.

Хизмат кўрсатиш соҳасида, хусусан алоқа ва ахборотлаштириш, маиший хизмат, банк ва бизнес хизматларида (консалтинг, аудит, лизинг, суғурта ва бошқалар) кичик бизнесни ривожлантириш; қишлоқ хўжалиги ишлаб чиқаришида тадбиркорларга хизмат кўрсатиш, шу жумладан маҳсулотларни тайёрлаш ва сақлаш, қишлоқ хўжалиги техникаларига хизмат кўрсатиш, чорва учун озуқани сотиш хизматлари, ўғитлар ва ўсимликларни ҳимоя қилиш хизматлари, ветеринария хизматларига алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Хизмат кўрсатиш соҳасининг мамлакатимиз иқтисодиётидаги ўрни ва аҳамияти не чоғлик муҳим эканлиги унинг бевосита жаҳон рейтингларидаги кўрсаткичларда қандай жойни эгаллаши билан боғлиқдир. Иқтисодиёт ва жамиятнинг ҳолатини акс эттирувчи халқаро рейтинглар Ўзбекистондаги ишбилармонлик муҳитининг анча суст ривожланишини кўрсатади. Афсуски, Ўзбекистон бир қатор муҳим рейтингларда, масалан, Global Entrepreneurship Monitor рейтингида йўқ, 1-жадвал.

1- жадвал

Халқаро рейтинглар индекс кўрсаткичларида Ўзбекистоннинг ўрни[72]

№	Индекс	Таьриф	Ўзбекистон Республика-сининг позицияси	Индексда иштирок этаётган давлатлар
1	Index of Economic Freedom, 2019	Иқтисодий эркинлик индекси, яьни фуқаролар учун зарур бўлган ҳимоя ва эркинликдан ташқари, товар ва хизматларни ишлаб чиқариш, тарқатиш ва истеьмол қилишга давлат аралашуви ва тўсқинликларининг йўқлиги.	**140**	**180**
2	Doing Business, 2020	Хизмат курсатиш фаолиятини кенгайтиришга ёрдам берадиган кўрсаткичлар ва уни чекловчи меьзонлар	**69**	**186**
3	Indigo Index, 2018	Хом ашё ва табиий ресурслардан фойдаланишдан инновациялар ва технологиялардан фойдаланишга ўтиш шароитларида иқтисодиётнинг мослашувчанлиги ва ривожланиш қобилиятини баҳолаш	**128**	**180**

[72]Uzbekistan2035/uz/2019/05/Концепция-Развития-Узбекистана-uzb/pdf.Ўзбекистон Республикасининг 2035 йилгача ривожланиш стратегиясининг концепсияси асосида муаллиф томонидан тузилди.

Қуйидаги жадвалдан шуни кўришимиз мумкинки, ҳали бу соҳа ривожи учун қилинадиган ишлар ҳали жуда кўпдир. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон бу кўрсаткичларда муносиб ўринни эгаллаши мамлакатимиз тараққиётиниг юксак поғоналарни эгаллаши билан белгиланади. Тадбиркорлик субъектлари мамлакат иқтисодиётида тутган ўрнидан келиб чиққан ҳолда, бу соҳани кенгайтириш, бошқарувни такомиллаштириш, самарадорлигини ошириш асосида белгиланган вазифаларини тўлиқ бажаришни таъминлаш ва ривожлантиришда янги сифат босқичига ўтишини таъминлашдан иборат.

Дунёнинг илғор тажрибаларига асосланган маҳаллий кам таъминланган оилаларни жалб этган ҳолда экотуризмни ривожлантириш дастури қабул қилиш имконияти ҳам мавжуд. Қишлоқ хўжалиги экинларини чуқур қайта ишлаш ва ривожланган мамлакатларнинг бозорларига экспорт қилишнинг улкан салоҳияти сақланиб қолмоқда. Бу эса қишлоқ хўжалигидаги ҳосилдорликнинг ўсишини, даромадларининг ўсишини ва қишлоқ аҳолисининг турмуш шароитининг яхшиланишини таъминлайди.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси.// http://uza.uz/oz/politics/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-25-01-2020.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Кам таъминланган оилаларга моддий ёрдам кўрсатиш ҳамда камбағаллик билан курашиш кўламини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПФ-6277-сон фармони. 11.08.2021. https://lex.uz.
3. Калонов М. “Камбағалликни қисқартириш: имконият ва ҳаракатлар қандай натижа беради?” «Халқ сўзи» газетасининг 2021 йил 11 февраль 30-сони.
4. Эрназарова Н.Н. Оилавий тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш орқали камбағалликни қисқартириш //“Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2021 yil. 253-258 бетлар.
5. Smith, A. Research on the nature and causes of the wealth of nations / A. Smith. - M.: Sotsekgiz, 1962. - 333 p;
6. Porter, M. International competition / M. Porter; per. from English.: ed. and with a preface by V.D. Shchetinin. - M.: International relations, 2004. - 896 p;
7. Glichev, A.V. Essays on the economy and organization of product quality management/A.V. Glichev. Essay 5. Needs, demand, quality and marketing // Standards and quality. - 1994. - No. 12. - P. 19 - 24;

Абдувохидова Моҳинур Акмаловна – Шароф Рашидов номидаги Самарқанд давлат университети докторанти

ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИ РИВОЖИДА РАҚОБАТБАРДОШЛИКНИНГ ИЛМИЙ –НАЗАРИЙ ЖИҲАТЛАРИ

Аннотация. *Мазкур мақолада хизмат кўрсатиш соҳаси ривожида рақобатбардошликнинг илмий –назарий жиҳатлари таҳлил қилинган.*

Хусусан, хизматлар соҳаси ривожида соҳанинг рақобатбардошлиги минтақа аҳолисининг турмуш тарзи ва фаровонлигини ошиб бориш қобилияти билан белгиланишига асослаб берилган.

Калит сўзлар: *хизматлар соҳаси, рақобатбардошлик, маҳсулот, товар, истеъмол, эҳтиёж, хизмат, ривожланиш.*

Аннотация. *В данной статье анализируются научно-теоретические аспекты конкурентоспособности в развитии сектора услуг. В частности, она основывается на том факте, что конкурентоспособность сектора в развитии сектора услуг определяется способностью повышать уровень жизни и благосостояния населения региона.*

Ключевые слова: *сектор услуг, конкурентоспособность, продукт, товар, потребление, потребность, услуга, развитие.*

Abstract: *This article analyzes the scientific and theoretical aspects of competitiveness in the development of the service sector. Specifically, it is based on the fact that a sector's competitiveness in service development is determined by its ability to improve the standard of living and well-being of the region's population.*

Key words: *service sector, competitiveness, product, goods, consumption, need, service, development.*

Бугунги глобал иқтисодиёт шароитида хизмат кўрсатиш соҳаси ялпи ички маҳсулот (ЯИМ)нинг катта қисмини шакллантирувчи етакчи тармоққа айланмоқда. Туризм, молия, ахборот технологиялари, таълим, тиббиёт ва логистика каби хизмат турлари орқали мамлакатлар рақобатбардошлиги таъминланади. Бундай шароитда инсон капитали, айниқса, юқори малакали кадрлар асосий стратегик ресурс ҳисобланади.

Мамлакатимизда ҳам хизмат кўрсатиш соҳасини ривожлантириш давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири сифатида белгиланган. Бироқ, ушбу соҳада кадрлар рақобатбардошлиги етарли даражада шаклланмаганлиги айрим муаммоларни келтириб чиқармоқда. Шу сабабли, кадрлар рақобатбардошлигини ошириш механизмларини такомиллаштириш долзарб илмий масала ҳисобланади. Хизмат кўрсатиш соҳасида кадрлар рақобатбардошлиги тушунчасини турли хил усуллар билан тушунтириш мумкин. Рақобатбардошликка таъсир этувчи омиллар кўп, аммо улардан асосийси бўлиб малакали, рақобатга чидамли, замонавий кадрларни мамлакатга тақдим этишни тушунишимиз мумкин.

Маълумки, янги корхоналарни очишдан таъсисчиларнинг асосий мақсади истеъмолчиларга сифатли товар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш орқали фойда олишдир. Шунинг учун ҳам, ҳар бир корхона ишлаб чиқараётган товарларнинг ёки кўрсатаётган хизматларининг бугунги бозор шароитидаги сифатига ва айниқса уларнинг рақобатбардошлилигига қаттиқ эътибор бериши лозим. Маълумки, рақобат ва рақобатбардошлик ўртасида диалектик алоқадорлик мавжуд бўлиб, бири иккинчисидан келиб чиқади. Рақобат корхоналарни рақобатбардош товарлар ишлаб чиқаришга ва хизматлар кўрсатишга ундайди.

Рақобатбардошлик нисбий ўлчов бўлиб, хусусияти шундан иборатки, уни рақобат предмети (маҳсулот рақобатбардошлиги)га нисбатан ҳам қўллаш мумкин.

Маҳсулотнинг рақобатбардошлиги деганда, истеъмолчининг аниқ эҳтиёжларини қондириш ва уни ҳарид қилиш ҳамда кейинчалик ундан фойдаланиш учун сарфланадиган харажатлар даражалари бўйича уни, яъни маҳсулот бошқа шундай товарлардан ажралиб турадиган тавсифлар йиғиндиси тушунилади.

Маҳсулотнинг рақобатбардошлиги – бирор бир фирма томонидан ишлаб чиқарилган, рақобатчи фирмаларнинг худди шундай товарларига қараганда яхшироқ истеъмол хусусиятлари ва техник-иқтисодий параметрларига эга бўлган товарларнинг истеъмолчилар томонидан ажратиб олиниш «қобилияти»дир.

Рақобатбардошлик айнан бозорда кузатилади ва товарларнинг истеъмолчи эҳтиёжларига мувофиқ келиши солиштириб ва текшириб кўрилади. Ана шунда товарнинг рақобатбардошлиги реал харидни амалга ошираётган харидор учун жозибадорлик даражасини кўрсатади.

Иқтисодчи-маркетолог олим М.Портер “Рақобатбардошлик – товар, хизмат ва бозор муносабатлари субъектининг бозорда мавжуд бўлган ўхшаш товар, хизматлар билан, шунингдек, бозор муносабатларининг рақобатлашувчи субъектлари билан баравар бозорга чиқиш хусусиятидир, бу хусусиятни баҳолаш эса юқори, ўрта ва паст даражадаги рақобатбардошликларни алоҳида-алоҳида белгилаб бериш имконини беради” – деб таъриф берган.[73]

Й.Рубин эса “рақобатбардошликнинг” таянч тоифасига мурожаат қилиб, рақобатбардошлик деганда, тадбиркорлик бизнеси субъектининг ўз рақобатчиларига қарши туриш ва бундай қарши ҳаракат қилиш қобилиятини тушунмоқ керак деб ёзиб, бундай қарши ҳаракат муваффақиятли ёки муваффақиятсиз, нисбатан муваффақиятли ёки нисбатан муваффақиятсиз бўлиши ҳам мумкин деб кўрсатади.[74]

Рақобатбардошлик – рақобатчилар билан борадиган курашда ўзининг мавқеини, яъни тенглигини сақлаш, баъзи ҳолларда эса устунликка эришиш демакдир. Ўзбекистонлик иқтисодчилар Йўлдошев З., Халилова Х. “... мамлакат иқтисодиётининг рақобатбардошлиги – мамлакатнинг ўрта ва узоқ муддатга иқтисодий ўсишнинг юқори суръатларини таъминлаб туриш қобилиятидир” дея таъриф беришган[75].

Товарларнинг рақобатбардош бўлиши миллий иқтисодиётнинг рақобатбардошлигини оширишда асос бўлиб хизмат қилади. Корхоналарда ишлаб чиқарилаётган товарларнинг рақобатбардошлиги унинг асосий характеристикаси, сифат даражаси, дизайни ва истеъмолчилар эҳтиёжларига мос келишидир.

---

[73] Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. Уч. Пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – с 480.

[74] Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник. 4-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ООО “Маркет ДС Корпорейшн”, 20014. – с.86.

[75] Йўлдошев З., Халилова Х. Миллий ва жаҳон иқтисодиѐти. - Т.: “Чўлпон”, 2013. 30-б.

Товарнинг рақобатбардошлигини ишлаб чиқарувчилар томонидан бошқариш нафақат товарга у ёки бу истеъмол хусусиятларининг берилишини, қолаверса, у ёки бу нарх стратегиясидан фойдаланишни, балки истеъмол бозорининг бу соҳасида қабул қилинган қарорни амалга ошириш кўзда тутилаётган сегменти даромадларини ҳам ҳисобга олишни англатади. Шуни таъкидлаш жоизки, рақобатбардошлик ўзида товар сифатининг умумий кўрсаткичларини ва унинг нархининг ўзаро боғлиқлигини ҳам намоён этади. Ушбу товарларни нечоқғик рақобатбардошлиги эса малакали ва билимли кадрларга боғликдир.

Рақобатбардош товарлар ишлаб чиқариш ҳамда товарнинг рақобатбардошлигини ошириш корхона ва фирмаларнинг ҳам рақобат курашида устунликка эга бўлиб рақобатбардошлигини оширишга ёрдам беради.

Товарларнинг рақобатбардош бўлишини таъминлашда қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

– принципиал жиҳатдан янги маҳсулот ва технология турларини ўзлаштириш;

– товарлар ишлаб чиқаришда илм-фаннинг сўнгги ютуқлари, яъни инновациялардан фойдаланиш кўламини кенгайтириш;

– замонавий усул ва воситаларидан ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида фойдаланиш

– соҳага малакали ва рақобатбардош кадрларни етказиб бериш ва бошқалар.

Корхоналарнинг рақобатбардошлиги – ишлаб чиқарган товарлари билан истеъмолчилар эҳтиёжини қондириш бўйича рақобатчилардан устунлиги ҳамда рақобат курашида тезда мослаша олишидир.

Хизматлар соҳаси ривожида соҳанинг рақобатбардошлиги миллий иқтисодиётнинг рақобатбардошлигига етарли таъсир кўрсатади ҳамда кадрлар, тармоқлар, корхоналар ва товарлар рақобатбардошлиги билан ўзаро боғланган ҳолда амал қилади.

Хизматлар соҳаси ривожида соҳанинг рақобатбардошлиги минтақа аҳолисининг турмуш тарзи ва фаровонлигини ошиб бориш қобилияти билан белгиланади. Минтақаларнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан барқарор ривожланиб бориши орқали унинг рақобатбардошлиги таъминланади ва мамлакат миллий иқтисодиётининг рақобатбардош бўлишига асос бўлиб хизмат қилади.

Фикримизча, кучли рақобат шароити корхона фаолияти самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Шунинг учун рақобатдошликнинг назарий ва амалий масалаларини ҳал қилиш тизимли ёндашувни талаб этади. Айнан тизимли ёндашув объектни мураккаб ижтимоий-иқтисодий омил сифатида кўришга имкон беради.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. Уч. Пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – с 480.

2. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник. 4-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ООО “Маркет ДС Корпорейшн”, 20014. – с.86.

3. Йўлдошев З., Халилова Х. Миллий ва жаҳон иқтисодиѐти. - Т.: “Чўлпон”, 2013. 30-б.

4. Вахабов А.В., Таджибаева Д.А., Хажибакиев Ш.Х. Жаҳон иқтисодиёти ва халқаро иқтисодий муносабатлар. Ўқув қўлланма. –Т.: Молия, 2011. 708 б.

5. Абдуғаниев А., Толаметова З. Ўзбекистоннинг меҳнат салоҳияти. Т.: «Меҳнат», 1998. 96 б.

6. Тоғаев Б.Э. Ялпи ишчи кучи, унинг таркиби ва бандлигини таъминлашнинг асосий йўналишлари: иқт. фан. ном дисс. автореферати. –Т., 2004. -22 б.

7. Худойбердиев З.Р. Занятость трудоспособного населения сельской местности Узбекистана и влияние на нее малого и частного предпринимательства: Автореф… дисс. канд. экон. наук. -Т., 1997. - 23 с.

Husanov G‘afurbek Zohir o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti mn-125 guruh talabasi

Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

O‘Z TA’LIMINGIZNING ME’MORI BO‘LING: SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYATNI TASHKIL ETISH SAN’ATI

Kirish. Har yili minglab talabalar universitetga katta umidlar bilan qadam qo‘yadi. Ular bilim olishni, kasbiy mahorat egallashni va hayotda o‘z o‘rnini topishni xohlaydi. Biroq semestr o‘tishi bilan ko‘pchilik bir xil muammoga duch keladi: darslar ko‘p, vaqt oz, natija esa kutilganidan past. Imtihon oldidan kechasi bilan o‘tirish, materialni yuzaki o‘rganish, sessiyadan so‘ng hamma narsani unutish — bu ko‘pchilikka tanish manzara.

Nima uchun bunday bo‘ladi? Javob oddiy: ko‘pchilik talabalar o‘qishni tashkil etishni bilmaydi. Ular o‘qiydi, lekin qanday o‘qish kerakligini o‘rganmagan. Shaxsiy akademik faoliyatni to‘g‘ri tashkil etish esa — bu tasodifiy iste'dod emas, balki o‘rganilishi mumkin bo‘lgan ko‘nikma.

Ushbu maqolada shaxsiy akademik faoliyat nima ekanligi, uni to‘g‘ri tashkil etishning amaliy vositalari va bu yo‘lda talabalarga yordam beradigan strategiyalar haqida so‘z yuritiladi.

Shaxsiy akademik faoliyat nima?

Shaxsiy akademik faoliyat — bu talabaning o‘quv jarayonida o‘z bilimini mustaqil rejalashtirish, tashkil etish, amalga oshirish va baholash qobiliyatidir. Bu faqat darsga borish va topshiriqlarni bajarish emas. Bu — o‘z ta'lim jarayoniga egalik qilish.

Shaxsiy akademik faoliyat quyidagi elementlarni o‘z ichiga oladi:

Maqsad qo‘yish — "Nega o‘qiyapman?" va "Nimaga erishmoqchiman?" savollariga aniq javob topish. Maqsadsiz o‘qish — xaritasiz sayohat qilishga o‘xshaydi.

Rejalashtirish — qaysi predmetga qancha vaqt ajratish, qachon mustaqil ishlash, qachon dam olish — bularning barchasini oldindan belgilash.

Resurslarni boshqarish — vaqt, energiya, diqqat va o‘quv materiallarini oqilona taqsimlash.

O‘z-o‘zini nazorat qilish — belgilangan rejaga qanchalik amal qilinayotganini muntazam tekshirish va kerak bo‘lsa, yo‘nalishni o‘zgartirish.

Refleksiya — "Bu usul menga yordam berdimi? Qayerda xato qildim? Nimani yaxshilash mumkin?" degan savollarga halol javob berish.

Nima uchun ko‘p talabalar qiynaladi?

Ko‘pgina talabalarda akademik qiyinchiliklar nafaqat bilim yetishmasligidan, balki noto‘g‘ri tashkil etilgan o‘quv jarayonidan kelib chiqadi. Keling, eng keng tarqalgan muammolarni ko‘rib chiqaylik.

Prokrastinatsiya — kechiktirish illati. "Ertaga boshlayman" — bu ibora talabalar hayotida eng ko‘p takrorlanadigan gaplardan biri. Topshiriqni oxirgi kunga qoldirish vaqtinchalik yengillik beradi, lekin uzoq muddatda stress, sifatsiz ish va o‘z-o‘ziga ishonchni yo‘qotishga olib keladi.

Passiv o‘qish odati. Ko‘pchilik "o‘qidim" deydi, lekin aslida faqat ko‘z yugurtiradi. Matndagi so‘zlar miyaga kiradi, lekin u yerda qaror qilmaydi. Chunki passiv o‘qish paytida miya faol ishlamaydi — u shunchaki ma'lumotni "ko‘radi", lekin qayta ishlamaydi.

Tartibsiz ish joyi va vaqt. Tartibsiz muhit — tartibsiz fikrning nishonasi. Ish joyida to‘planib yotgan narsalar, telefon bildirishnomalari, atrofdagi shovqin — bular diqqatni parchalaydi va samarali ishlashga to‘sqinlik qiladi.

Maqsad yo‘qligi. Ko‘p talabalar "diplomni olish uchun o‘qiyapman" deydi. Bu juda keng va abstrakt maqsad. Bunday maqsad kundalik motivatsiyani ta'minlay olmaydi.

Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishning amaliy vositalari

1. Maqsad tizimi: "Nima uchun?" savolidan boshlang

Har bir semestr boshida o‘zingizga uchta savol bering:

1. Bu semestrda men nimani o‘rganishni xohlayman?
2. Bu bilim menga kelajakda qanday ish beradi?
3. Men qanday talaba bo‘lishni istayman?

Bu savollarga yozma ravishda javob bering. Yozilgan maqsad — miyaga o‘rnashgan yo‘nalish.

Maqsadlarni SMART formatida ifodalash tavsiya etiladi: aniq (Specific), o‘lchanadigan (Measurable), erishish mumkin (Achievable), real (Realistic) va muddatli (Time-bound).

Noto‘g‘ri maqsad: "Ingliz tilini yaxshi bilmoqchiman." *To‘g‘ri maqsad:* "3 oy ichida har kuni 30 daqiqa inglizcha o‘qib, semestr oxiriga qadar B1 darajasida test topshirmoqchiman."

2. Haftalik rejalashtirish tizimi

Yaxshi talaba har dushanba kuni 15 daqiqa o‘tirib, shu haftaning rejasini tuzadi. Bu reja quyidagilarni o‘z ichiga olishi kerak:

1. Qaysi darslar bo‘ladi va ularга qanday tayyorlanish kerak?
2. Qaysi mustaqil topshiriqlarning muddati kelmoqda?
3. Qaysi mavzular hali tushunilmagan va ularni takrorlash kerak?
4. Dam olish va shaxsiy vaqt qachon bo‘ladi?

Reja tuzganda hamma vaqtni o‘qishga to‘ldirib qo‘ymang. Haddan ortiq zich jadval — motivatsiya qotili. Real va bajarilishi mumkin bo‘lgan reja tuzing.

3. Pomodoro texnikasi — diqqatni boshqarish usuli

Bu texnikani italiyalik Francesco Cirillo 1980-yillarda ishlab chiqqan. Nomi "pomidor" shaklidagi taymerdan olingan. Usulning mohiyati quyidagicha:

1. 25 daqiqa to‘liq diqqat bilan ishlash (bir vazifaga)
2. 5 daqiqa tanaffus
3. Har 4 tsikldan so‘ng 15-30 daqiqa uzun tanaffus

Bu oddiy ko‘ringan usul aslida juda samarali. Sababi — miya uzoq vaqt davomida bir mavzuga diqqat qila olmaydi. Qisqa, intensiv sessiyalar miyani charchatmaydi va ma'lumotni yaxshiroq o‘zlashtirishga yordam beradi.

4. Faol o‘qish usullari

Faqat o‘qib chiqish yetarli emas. Quyidagi usullar o‘qilgan materialni haqiqiy bilimga aylantiradi:

SQ3R usuli: Survey (Ko‘zdan kechirish) → Question (Savol tuzish) → Read (O‘qish) → Recite (Og‘zaki aytib berish) → Review (Takrorlash). Bu usul materialni ketma-ket qayta ishlashni ta'minlaydi.

Feynman texnikasi: O‘rgangan narsangizni go‘yo siz uni 10 yoshli bolaga tushuntirayotgandek oddiy tilda yozing yoki gapirib bering. Agar tushuntira olmasangiz — demak, hali to‘liq tushunmagan ekansiz.

Fikr xaritasi (Mind map): Mavzuning asosiy tushunchasini markazga yozing va undan tarmoqlar orqali bog‘liq tushunchalarni chizing. Bu miyaning ma'lumotlarni bog‘lash mexanizmi bilan uyg‘un keladi.

Kartochkalar usuli (Flashcards): Bir yuziga savol, ikkinchi yuziga javob yoziladigan kartochkalar. Bu usul ayniqsa atamalar, ta'riflar va formulalarni yodлashda samarali.

5. Raqamli vositalar va ilovalar

Zamonaviy talaba raqamli texnologiyalardan unumli foydalanishi mumkin:

Notion — shaxsiy bilim bazasi yaratish, dars konspektlarini saqlash va rejalarni tuzish uchun universal platforma.

Anki — interval takrorlash algoritmi asosida ishlaydigan kartochkalar ilovasi. Ilova o‘zi qachon qaysi materiallarni takrorlash kerakligini hisoblaydi.

Forest — telefon ishlatmaslik uchun gamifikatsiya ilovasi. Ishlayotgan vaqtingizda virtual daraxt o‘sadi; agar telefonga kircangiz, daraxt quriydi.

Google Calendar — haftalik va oylik rejalarni vizual tarzda ko‘rish va eslatmalar o‘rnatish uchun.

Zotero — ilmiy maqolalar va adabiyotlarni boshqarish uchun bepul dastur.

6. O‘quv muhitini tashkil etish

O‘quv joyingiz sizning natijaingizga bevosita ta'sir qiladi. Bir nechta muhim tavsiyalar:

Maxsus joy ajrating. Faqat o‘qish uchun ishlatiladigan joy bo‘lsin. Miya o‘sha joyga o‘tirganingizda avtomatik ravishda "ish rejimi"ga o‘tadi.

Telefonni ko‘zdan narida qo‘ying. Tadqiqotlar ko‘rsatishicha, telefon stol ustida yotibgina turishining o‘zi — unга qaramasangiz ham — kognitiv resurslarни oladi. Uni boshqa xonaga qo‘ying.

Yoritish va havo almashinuviga e'tibor bering. Yaxshi yoritilgan, havo almashtirib turiладigan xona miya ishlashini sezilarli yaxshilaydi.

Orqa fon shovqini. Ba'zi odamlar to‘liq jimlikda, boshqalari esa engil ambient musiqa bilan yaxshi ishlaydi. O‘zingizga mosini toping.

Akademik faoliyatда o‘z-o‘zini baholash. Shaxsiy akademik faoliyatning ajralmas qismi — muntazam o‘z-o‘zini baholash. Har haftaning oxirida 10 daqiqa ajratib, quyidagilarga javob bering:

1. Shu hafta nimalarni bajardim?
2. Nimalarni bajarishni rejalagan edim, lekin bajarmadim? Nima sabab?
3. Qaysi o‘qish usuli eng samarali bo‘ldi?
4. Kelasi hafta nimani boshqacha qilaman?

Bu savollar sizni passiv ishtirokchidan faol boshqaruvchiga aylantiradi. O‘z ta'lim jarayonini boshqaruvchi talaba — o‘z hayotini boshqaruvchi inson.

Motivatsiyani saqlab qolish sirlari. Bilim va vositalar bo‘lsa-da, motivatsiya so‘nib qolishi mumkin. Bu tabiiy holat. Muhimi — uni qayta yoqishni bilish.

Kichik g‘alabalarni nishonlang. Katta maqsad uzoq ko‘rinadi va tushkunlikka tushiradi. Uni kichik qadamlarga bo‘ling va har bir qadam uchun o‘zingizni taqdirlang.

"Nima uchun?" ni eslab turing. Qiyin paytlarda dastlabki maqsadingizni o‘qib chiqing. Nima uchun bu yo‘lni tanlagansiz?

Hamfikrlar bilan o‘raling. Atrofingizda ham o‘qishni, ham rivojlanishni xohlovchi odamlar bo‘lsin. Muhit — motivatsiyaning eng kuchli manbai.

Taqqoslashni to‘xtating. O‘zingizni boshqalar bilan emas, faqat kechagi o‘zingiz bilan taqqoslang. "Bugun kechagidan yaxshimanmi?" — bu to‘g‘ri savol.

Xulosa. Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etish — bu bir kunlik ish emas. Bu — izchil, ongli va sabr talab qiladigan jarayon. Biroq bu yo‘lda qo‘yilgan har bir qadam faqat o‘qishda emas, balki butun hayotda samaradorlikni oshiradi.

Muvaffaqiyatli talabalar boshqalardan aqlliroq emas — ular shunchaki o‘z vaqtlarini, energiyalarini va diqqatlarini boshqarcha boshqaradi. Ular o‘z ta'limlarining passiv iste'molchisi emas, balki faol me'moridir.

Siz ham xuddi shunday bo‘lishingiz mumkin. Buning uchun kerak bo‘lgan hamma narsa — to‘g‘ri vositalar, aniq maqsad va o‘z ustingizda ishlashga tayyor bo‘lgan iroda.

Foydalanilgan adabiyotlar:

Xorijiy adabiyotlar

1. Zimmerman, B. J. (2002). *Becoming a self-regulated learner: An overview*. Theory into Practice, 41(2), 64–70.

2. Pintrich, P. R. (2000). *The role of goal orientation in self-regulated learning.* In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), Handbook of Self-Regulation. Academic Press.
3. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* W. H. Freeman and Company.
4. Cirillo, F. (2006). *The Pomodoro Technique.* FC Garage.

O‘zbek va rus tilidagi adabiyotlar

16. Yo‘ldoshev, J. G‘. (2005). *Pedagogik texnologiya asoslari.* O‘qituvchi nashriyoti, Toshkent.
17. Hasanboyev, J., Tog‘ayev, X., Haydarov, M. (2007). *Pedagogika.* Fan va texnologiya nashriyoti, Toshkent.
18. Tolipov, O‘. Q., Usmonboyeva, M. (2006). *Pedagogik texnologiyalarning tadbiqiy asoslari.* Moliya nashriyoti, Toshkent.
19. Mavlonova, R. A., Ro‘ziyeva, D. I., Holiqberdiyeva, X. Z. (2010). *Pedagogika.* TDPU nashriyoti, Toshkent.
20. Ziyomuhammadov, B. (2009). *O‘zbekiston maktablarida pedagogik texnologiyalar.* Nosirlik yodgorligi nashriyoti, Toshkent.
21. Сластенин, В. А., Исаев, И. Ф., Шиянов, Е. Н. (2002). *Педагогика: Учебное пособие.* Академия, Москва.

Буриев Шерзод Ахадович - Независимый исследователь в Каршинском государственном университете **e-mail:** shahrisabz7070@gmail.com

РОЛЬ СЕКТОРА УСЛУГ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация**: Данная исследовательская работа выявляет необходимость сектора услуг в экономическом развитии регионов. На ней рассматриваются возможности сектора услуг и задачи этого сектора, направленные на обеспечение стабильности экономики.*

***Ключевые слова**: сектор услуг, региональная экономика, устойчивое развитие, экономический потенциал.*

***Annotatsiya**: Ushbu tadqiqot ishida hududlarning iqtisodiy rivojlanishida xizmatlar sohasining zaruriyati ochib berilgan. Xizmatlar sohasining imkoniyatlari va ushbu sohaning iqtisodiyotni barqarorligini ta’minlashga qaratilgan vazifalari asoslangan.*

***Kalit so‘zlar**: xizmatlar sohasi, hudud iqtisodiyoti, barqaror rivojlanish, iqtisodiy salohiyat.*

***Annotation**: This research work reveals the necessity of the service sector in the economic development of regions. The possibilities of the service sector and the tasks of this sector aimed at ensuring the stability of the economy are based on.*

***Keywords**: service sector, regional economy, sustainable development, economic potential.*

В нынешних условиях глобализации и цифровой экономики сектор услуг становится одним из важных факторов экономического развития

регионов. В экономике Узбекистана объем предоставленных рыночных услуг в январе-ноябре 2025 года составил 915 971,1 млрд сумов, что на 14,6% больше, чем за аналогичный период 2024 года [3]. Увеличение доли этого сектора в экономическом развитии ВВП в настоящее время считается одним из актуальных вопросов. В частности, в Постановлении Президента Республики Узбекистан № ПП-78 «О дополнительных мерах по созданию благоприятных условий для устойчивого развития сектора услуг», принятом 28 февраля 2025 года, поставлены такие задачи, как увеличение объема услуг на 15%, обеспечение 3 миллионов человек оплачиваемой работой в этом секторе и создание 52,2 тысяч объектов сферы услуг[1]. Определение этих задач и акцент правительства на секторе услуг в перспективных планах устойчивого развития этого сектора, а также тот факт, что сектор услуг играет важную роль не только в увеличении объема валового регионального продукта, но и в обеспечении занятости, повышении доходов населения и укреплении социальной стабильности, делают необходимым углубленное изучение роли сектора услуг в устойчивом развитии региональной экономики.

В целом, сектор услуг включает в себя деятельность, направленную на удовлетворение потребностей населения и экономических субъектов без производства материальных товаров. К сектору услуг относятся такие экономические сектора, как торговля, транспорт, связь, образование, здравоохранение, финансы, туризм и коммунальные услуги. По мере роста экономики регионов сектор услуг также расширяется, и поэтому общий экономический рост в большей степени зависит от эффективности сектора услуг, а вклад сектора услуг в общий рост увеличивается пропорционально экономическому развитию и расширению сектора услуг[2]. То есть развитие этого сектора регионами имеет важное значение, поскольку может обеспечить такие преимущества, как расширение сетей, эффективное использование существующих ресурсов для устойчивого формирования экономической деятельности. С экономической точки зрения, главными преимуществами сектора услуг в развитии региона являются:

• низкие капиталовложения, то есть, в отличие от таких экономических секторов, как производство или сельское хозяйство, организация и функционирование этого сектора не требуют больших финансовых затрат;

• возможность быстрого создания рабочих мест способствует созданию рабочих мест для местного населения путем организации мелкомасштабной деятельности в сфере услуг (общественное питание, размещение, бытовые услуги и т. д.);

• наличие благоприятной среды для малого бизнеса и частного предпринимательства характеризуется наличием благоприятных условий для формирования и адаптации экономического сектора к рыночным отношениям;

• повышение инвестиционной привлекательности региона является важным экономическим сектором для привлечения инвестиций, поскольку позволяет устанавливать новые направления, внедрять секторы услуг с

благоприятным потенциалом для развития отрасли.

Сегодня сектор услуг становится одним из ведущих секторов стратегического значения в обеспечении экономической стабильности регионов. Этот сектор оживляет экономическую активность в регионах, способствует увеличению объема валового регионального продукта и укрепляет социальную стабильность, обеспечивая занятость.

Развитие сектора услуг поддерживает малый бизнес и частное предпринимательство, формирует конкурентную среду в регионах и создает новые источники дохода. В то же время расширение торговли, транспорта, связи, образования, здравоохранения и финансовых услуг укрепляет экономические связи между регионами и способствует сокращению социально-экономического неравенства. В результате сектор услуг стал важным фактором, обеспечивающим не только краткосрочный экономический рост, но и долгосрочное и устойчивое региональное развитие, выполняя следующие задачи:

– увеличение занятости, поскольку сектор услуг является ведущим сектором в обеспечении занятости населения. Сектор услуг играет важную роль в увеличении занятости молодежи и женщин в частности (по данным Всемирного банка, 50,23% мировой занятости в 2023 году будет приходиться именно на сектор услуг [4]);

– сокращение региональных диспропорций, развитие торговли, транспорта, образования и медицинских услуг в сельской местности, тем самым увеличивая инфраструктурный потенциал региона и сокращая социально-экономическое неравенство между регионами;

– развитие малого бизнеса и предпринимательства, поскольку сектор услуг является одним из наиболее благоприятных секторов для малого бизнеса, что укрепляет конкурентную среду в этих регионах и повышает экономическую активность.

– повышение уровня жизни населения. Качественные услуги улучшают условия жизни населения, способствуют развитию человеческого капитала и обеспечивают социальную стабильность.

Комплексное и систематическое развитие сектора услуг имеет огромное значение для устойчивого развития региональной экономики. В частности, расширение цифровых услуг и электронной коммерции повысит удобство ведения бизнеса в регионах, разовьет дистанционные услуги и расширит возможности выхода на рынок для малых и средних предприятий. Развитие туризма и сервисной инфраструктуры будет способствовать эффективному использованию природного, исторического и культурного потенциала регионов, созданию новых рабочих мест и увеличению доходов местного населения. В то же время, улучшение транспортных и логистических услуг укрепит экономические связи между регионами, повысит скорость и эффективность перемещения товаров и услуг, а также снизит издержки в производственных и торговых процессах. Кроме того, повышение качества образования и здравоохранения является ключевым фактором развития человеческого капитала, играя важную роль в подготовке

квалифицированных кадров, укреплении здоровья населения и обеспечении долгосрочной социально-экономической стабильности.

В целом, сектор услуг является одним из важнейших двигателей устойчивого развития региональной экономики. Этот сектор активизирует экономическую деятельность в регионах, укрепляет связь между производством и потреблением, а также оказывает положительное влияние на развитие внутреннего рынка. Расширение сектора услуг создает основу для создания новых рабочих мест, обеспечивая социальную стабильность, особенно за счет увеличения занятости молодежи и женщин. Кроме того, повышение качества и разнообразия услуг способствует улучшению уровня жизни населения и развитию человеческого капитала. Одновременно сектор услуг повышает инвестиционную привлекательность регионов, улучшает деловую среду и помогает сократить социально-экономическое неравенство между регионами. Исходя из этого, определение развития сектора услуг как приоритета в стратегиях регионального развития и государственных программах, а также широкое внедрение в него современной инфраструктуры, инноваций и цифровых технологий являются важными условиями обеспечения устойчивого экономического роста.

Список использованной литературы

1. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-78 «О дополнительных мерах по созданию благоприятных условий для устойчивого развития сектора услуг» 2025 г. Источник: https://lex.uz/uz/docs/-7408455

2. Lee, J.W., & McKibbin, W. J. (2018). Service sector productivity and economic growth in Asia. *Economic modelling*, *74*, 247-263

3. https://stat.uz/img/news/analitika-11_2025-eng_p47462.pdf

4. https://tradingeconomics.com/world/employment-in-services-percent-of-total-employment-wb-data.html

Shavqiyev Erkin - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi professori
Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi **e-mail:** Farkhod1808@gmail.com

ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI INNOVATSION ASOSDA BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Annotatsiya. *Mazkur tezisda elektron savdo xizmatlarini innovatsion asosda boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari tahlil qilinadi. Elektron savdo tizimida boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi platforma boshqaruvi, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, avtomatlashtirilgan xizmat ko‘rsatish, raqamli logistika va mijozga yo‘naltirilgan innovatsion yondashuvlar yoritiladi. Tadqiqot yakunida ushbu yo‘nalishda boshqaruv tizimini takomillashtirishga qaratilgan xulosalar hamda amaliy takliflar ishlab chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *elektron savdo, innovatsion boshqaruv, raqamli platforma, avtomatlashtirish, logistika, mijozga yo‘naltirilganlik, ma’lumotlar tahlili, boshqaruv mexanizmi.*

Аннотация. *В данной тезисной работе анализируются вопросы*

совершенствования механизмов управления услугами электронной торговли на инновационной основе. Освещаются платформенное управление, принятие решений на основе данных, автоматизированное обслуживание, цифровая логистика и клиентоориентированные инновационные подходы, способствующие повышению эффективности управления в системе электронной торговли. По итогам исследования сформулированы выводы и практические предложения по совершенствованию системы управления.

Ключевые слова: *электронная торговля, инновационное управление, цифровая платформа, автоматизация, логистика, клиентоориентированность, анализ данных, механизм управления.*

Abstract. *This thesis analyzes the improvement of management mechanisms for e-commerce services on an innovative basis. It highlights platform management, data-driven decision-making, automated service processes, digital logistics, and customer-oriented innovative approaches that enhance managerial efficiency in e-commerce. The study concludes with findings and practical recommendations aimed at improving the management system.*

Keywords: *e-commerce, innovative management, digital platform, automation, logistics, customer orientation, data analytics, management mechanism.*

Elektron savdo xizmatlari zamonaviy iqtisodiy rivojlanish sharoitida nafaqat savdo operatsiyalarini amalga oshirish vositasi, balki yangi boshqaruv yondashuvlarini talab qiladigan murakkab raqamli tizim sifatida shakllanmoqda. Bunday tizimda boshqaruv mexanizmi an’anaviy savdo korxonalaridagi kabi faqat mahsulot harakati yoki sotuv hajmini nazorat qilish bilan cheklanmaydi. U platforma faoliyati, buyurtmalarni qayta ishlash, mijozlar oqimini boshqarish, elektron to‘lovlar monitoringi, logistika jarayonlari va qayta aloqa tizimini bir butun holda muvofiqlashtirishni nazarda tutadi. Shu sababli elektron savdo xizmatlarini innovatsion asosda boshqarish masalasi bugungi kunda alohida ilmiy ahamiyat kasb etmoqda.

Innovatsion boshqaruv mexanizmi, avvalo, elektron savdo jarayonida qarorlar qabul qilishning sifat jihatidan yangilanishini anglatadi. An’anaviy boshqaruv usullarida ko‘proq o‘tgan davr natijalari, umumiy bozor kuzatuvlari va subyektiv tajribaga tayanilgan bo‘lsa, elektron savdo tizimida real vaqt rejimida shakllanadigan ma’lumotlar oqimi boshqaruvning asosiy manbaiga aylanadi. Xaridorlar xatti-harakati, qidiruv tendensiyalari, buyurtma dinamikasi, mahsulotlar bo‘yicha talab o‘zgarishi va yetkazib berish ko‘rsatkichlari asosida qaror qabul qilish boshqaruv samaradorligini sezilarli ravishda oshiradi. Demak, innovatsion boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishning markazida ma’lumotlarga asoslangan yondashuv turadi.

Elektron savdo xizmatlarini boshqarishda platforma mexanizmining o‘rni ham juda muhimdir. Platforma nafaqat mahsulotlar joylashtiriladigan texnik maydon, balki sotuvchi, xaridor, to‘lov tizimi va logistika xizmatlari o‘rtasida uzviy aloqani ta’minlaydigan boshqaruv markazidir. Platformaning qulay interfeysga ega bo‘lishi, buyurtmalarni avtomatik qayta ishlashi, mahsulot tavsiflarini tizimli boshqarishi va mijoz bilan tezkor aloqa o‘rnatishi boshqaruv

sifatini oshiradi. Shu nuqtai nazardan, elektron savdoda innovatsion boshqaruv platforma imkoniyatlaridan maksimal foydalanish, funksiyalarni optimallashtirish va xizmat koʻrsatish bosqichlarini raqamlashtirish bilan chambarchas bogʻliqdir.

Avtomatlashtirilgan xizmat koʻrsatish tizimlari ham boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishda muhim oʻrin egallaydi. Chat-botlar, avtomatik buyurtma tasdiqlash, elektron kuzatuv tizimi, standart savollarga avtomatik javob berish va raqamli tavsiya modullari mijozlar bilan ishlash samaradorligini oshiradi. Bunday tizimlar inson omilidan kelib chiqadigan xatolarni kamaytiradi, vaqt tejalishini ta’minlaydi va bir vaqtning oʻzida koʻp sonli murojaatlarni qayta ishlash imkonini beradi. Natijada xizmat sifati yaxshilanadi, mijozning platformaga boʻlgan ishonchi ortadi va boshqaruv resurslari nisbatan samaraliroq taqsimlanadi.

Elektron savdo xizmatlarida logistika boshqaruvining innovatsion shakllarini joriy etish ham alohida ahamiyatga ega. Buyurtmaning qaysi bosqichda ekanini real vaqt rejimida kuzatish, ombor zaxiralarini avtomatik nazorat qilish, yetkazib berish marshrutlarini optimallashtirish va qaytarib olish jarayonlarini soddalashtirish boshqaruv mexanizmining amaliy natijasini belgilaydi. Agar logistika jarayoni raqamli boshqaruv bilan integratsiyalashmagan boʻlsa, savdo hajmining ortishi xizmat sifatiga salbiy ta’sir koʻrsatishi mumkin. Shu sababli innovatsion boshqaruv mexanizmi savdo va logistika oʻrtasidagi axborot almashinuvini yagona tizimda tashkil etishni talab qiladi.

Mijozga yoʻnaltirilgan boshqaruv modeli elektron savdo xizmatlarining barqaror rivojlanishida eng muhim yoʻnalishlardan biridir. Xaridor talabini chuqur oʻrganish, individual takliflar ishlab chiqish, sodiqlik dasturlarini shakllantirish va qayta aloqani tezkor boshqarish boshqaruv tizimining zamonaviy talabi hisoblanadi. Innovatsion boshqaruv aynan mijoz tajribasini markazga qoʻygan holda shakllanadi. Chunki elektron savdo sharoitida xaridor faqat mahsulotni emas, balki qulay xizmat, aniq axborot, tezkor aloqa va ishonchli servisni ham sotib oladi. Shunday ekan, boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish mijoz ehtiyojiga moslashuvchan, tezkor va tahliliy yondashuvni talab etadi.

Shu bilan birga, elektron savdo xizmatlarini innovatsion asosda boshqarishda inson kapitalining roli ham yuqori. Raqamli platformalarni boshqarish, mijoz ma’lumotlarini tahlil qilish, raqamli marketingni yuritish va avtomatlashtirilgan tizimlar bilan ishlash uchun malakali kadrlar zarur. Texnologiya qanchalik rivojlangan boʻlmasin, uni samarali boshqaradigan mutaxassislar yetarli boʻlmasa, kutilgan natijaga erishish qiyinlashadi. Shu bois boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish masalasi texnologik yangilanish bilan bir qatorda kadrlar malakasini muntazam oshirish bilan ham bogʻliqdir.

Elektron savdo xizmatlarini innovatsion asosda boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmat koʻrsatish samaradorligini oshirishning muhim omilidir. Mazkur jarayonda platforma boshqaruvi, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, avtomatlashtirilgan servislar, raqamli logistika va mijozga yoʻnaltirilgan yondashuv boshqaruv sifatini belgilovchi asosiy tarkibiy qismlar hisoblanadi. Shuningdek, innovatsion boshqaruv mexanizmi elektron savdo xizmatlarining tezkorligi, aniqligi, moslashuvchanligi va raqobatbardoshligini kuchaytiradi.

Elektron savdo xizmatlarini boshqarishda platformalarning funksional imkoniyatlarini kengaytirish, real vaqt ma’lumotlari asosida qaror qabul qilish tizimini rivojlantirish va avtomatlashtirilgan mijoz xizmatlarini joriy etish maqsadga muvofiqdir. Shu bilan birga, logistika va omborlash jarayonlarini yagona raqamli boshqaruv tizimiga integratsiyalash, mijoz talabini tahlil qilishga asoslangan individual servislarni kuchaytirish hamda elektron savdo subyektlari uchun innovatsion boshqaruv bo‘yicha amaliy o‘quv dasturlarini kengaytirish zarur. Mazkur yondashuv elektron savdo xizmatlarining samaradorligi va bozor barqarorligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023 yildagi “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘RQ-792-son Qonuni, 29.09.2022.
4. Chaffey D. *Digital Business and E-Commerce Management.* Pearson, 2022.
5. Laudon K.C., Traver C.G. *E-commerce: Business, Technology, Society.* Pearson, 2023.
6. Turban E., Outland J., Lee J., Liang T.-P. *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective.* Springer, 2021.

Shavqiyev Erkin - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi professori
Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi **e-mail:** Farkhod1808@gmail.com

HUDUDIY IQTISODIYOTDA ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIY-IQTISODIY AHAMIYATI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda hududiy iqtisodiyotda elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati tahlil qilinadi. Elektron savdo xizmatlarining hududiy bozorlar faolligi, bandlik, tadbirkorlik, iste’mol bozori, xizmatlar hajmi va raqamli integratsiyaga ta’siri yoritiladi. Tadqiqot yakunida elektron savdo xizmatlarini hududiy rivojlanish vositasi sifatida kuchaytirishga qaratilgan xulosalar hamda amaliy takliflar ishlab chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *elektron savdo, hududiy iqtisodiyot, xizmatlar bozori, bandlik, tadbirkorlik, raqamli integratsiya, iste’mol bozori, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish.*

Аннотация. *В данной тезисной работе анализируется социально-экономическое значение развития услуг электронной торговли в региональной экономике. Освещается влияние услуг электронной торговли на активность региональных рынков, занятость, предпринимательство, потребительский рынок, объем услуг и цифровую интеграцию. По итогам исследования сформулированы выводы и практические предложения, направленные на усиление роли электронной торговли как инструмента*

регионального развития.

Ключевые слова: *электронная торговля, региональная экономика, рынок услуг, занятость, предпринимательство, цифровая интеграция, потребительский рынок, социально-экономическое развитие.*

Abstract. *This thesis analyzes the socio-economic importance of developing e-commerce services in the regional economy. It examines the impact of e-commerce services on regional market activity, employment, entrepreneurship, the consumer market, service volume, and digital integration. The study concludes with findings and practical recommendations aimed at strengthening the role of e-commerce as a tool of regional development.*

Keywords: *e-commerce, regional economy, service market, employment, entrepreneurship, digital integration, consumer market, socio-economic development.*

Hududiy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi zamonaviy sharoitda nafaqat ishlab chiqarish salohiyati yoki an’anaviy savdo hajmi bilan, balki raqamli xizmatlarning qanchalik chuqur singib borayotgani bilan ham belgilanmoqda. Shu nuqtai nazardan, elektron savdo xizmatlari hududiy iqtisodiyotning yangi tarkibiy unsuriga aylanib, bozor subyektlari o‘rtasidagi iqtisodiy aloqalarni kengaytiruvchi, savdo xarajatlarini kamaytiruvchi va xizmatlar bozorining hududiy qamrovini oshiruvchi muhim vosita sifatida namoyon bo‘lmoqda. Elektron savdo hududning ichki resurslarini faollashtirish bilan birga, uni kengroq milliy va raqamli bozorga integratsiyalash imkonini beradi.

Elektron savdo xizmatlarining hududiy iqtisodiyotdagi ahamiyati, avvalo, bozorlar ochiqligini kuchaytirishi bilan izohlanadi. An’anaviy savdo ko‘proq joy va vaqt bilan chegaralangan bo‘lsa, elektron savdo mahsulot va xizmatlarni hududiy chegaralardan tashqariga olib chiqadi. Natijada mahalliy tadbirkorlik subyektlari faqat o‘z hududidagi talab bilan cheklanib qolmaydi, balki boshqa viloyatlar va hatto kengroq bozorlar bilan bevosita aloqaga kirishadi. Bu esa hududiy iqtisodiyotda savdo hajmini kengaytirish, mahsulot realizatsiyasi imkoniyatlarini oshirish va mahalliy ishlab chiqaruvchilar faoliyatini rag‘batlantirishga xizmat qiladi.

Mazkur xizmatlarning ijtimoiy ahamiyati bandlik va o‘zini o‘zi band qilish imkoniyatlarining kengayishida ham yaqqol namoyon bo‘ladi. Elektron savdo faqat yirik korxonalar uchun emas, balki kichik biznes, oilaviy tadbirkorlik, uy sharoitida faoliyat yurituvchi ishlab chiqaruvchilar va xizmat ko‘rsatuvchi subyektlar uchun ham yangi iqtisodiy maydon yaratadi. Onlayn savdo, buyurtmani qabul qilish, yetkazib berish, raqamli reklama va mijozlar bilan ishlash kabi faoliyat yo‘nalishlari yangi ish o‘rinlarini shakllantiradi. Shu sababli elektron savdo xizmatlari hududiy mehnat bozorida moslashuvchan bandlik mexanizmlarini kuchaytiruvchi omil hisoblanadi.

Elektron savdo xizmatlari hududiy tadbirkorlik muhitiga ham sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Mahalliy korxonalar va yakka tartibdagi tadbirkorlar uchun savdo nuqtasi ochish, katta xarajatli infratuzilma yaratish yoki keng marketing tarmon’ini shakllantirish har doim ham oson emas. Elektron platformalar esa bozorda ishtirok etish xarajatlarini nisbatan kamaytiradi va kichik biznes subyektlariga raqobat

maydoniga chiqish imkonini beradi. Ayniqsa, hunarmandchilik, qishloq xo‘jaligi mahsulotlari, maishiy xizmatlar va mahalliy brendlar uchun elektron savdo hududiy iqtisodiy faollikni oshiruvchi qulay mexanizm vazifasini bajaradi.

Hududiy iqtisodiyot uchun elektron savdo xizmatlarining yana bir muhim jihati iste’mol bozori samaradorligini oshirish bilan bog‘liq. Elektron savdo orqali xaridor mahsulot va xizmatlar haqida kengroq axborotga ega bo‘ladi, narxlarni solishtiradi, tanlov imkoniyatini kengaytiradi va vaqt hamda transport xarajatlarini tejaydi. Bu holat aholi farovonligiga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga, savdo xizmatlarida raqobatning kuchayishi mahsulot sifati va xizmat darajasini oshirishga undaydi. Demak, elektron savdo hududiy iste’mol bozorining sifatiy takomillashuviga ham xizmat qiladi.

Elektron savdo xizmatlari raqamli integratsiyaning hududiy ko‘rinishini kuchaytiradi. Hududda internet tarmon’i, mobil aloqa, elektron to‘lovlar va logistika xizmatlari elektron savdo ehtiyojlari asosida kengaya boshlaydi. Bu esa raqamli infratuzilmaning rivojlanishiga turtki beradi. Raqamli infratuzilma rivojlangani sari boshqa iqtisodiy sohalar ham undan foyda ko‘radi. Natijada elektron savdo xizmatlari faqat savdo sektorini emas, balki umumiy hududiy iqtisodiy muhitni modernizatsiya qilishga xizmat qiladi. Shu ma’noda, elektron savdo xizmatlari hududiy iqtisodiyotni raqamli transformatsiya jarayoniga olib kiruvchi muhim omillardan biridir.

Biroq elektron savdo xizmatlarining hududiy ahamiyati barcha hududlarda bir xil darajada namoyon bo‘lavermaydi. Internet sifati, logistika tarmoqlarining rivojlanganlik darajasi, aholining raqamli ko‘nikmalari va tadbirkorlarning elektron platformalarda ishlash tajribasi yetarli bo‘lmagan hududlarda ushbu jarayon sustroq kechishi mumkin. Shu sababli hududiy iqtisodiyotda elektron savdo xizmatlarini rivojlantirish masalasi faqat texnologik masala emas, balki ijtimoiy-iqtisodiy tenglik, hududlararo tafovutlarni qisqartirish va bozor imkoniyatlarini muvozanatlash vazifasi bilan ham bog‘liqdir.

Hududiy iqtisodiyotda elektron savdo xizmatlarini rivojlantirish savdo hajmini kengaytirish, mahalliy tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash, bandlikni oshirish, iste’mol bozorini takomillashtirish va hududni raqamli iqtisodiyotga integratsiyalash nuqtai nazaridan katta ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega. Elektron savdo hududiy bozorlarni ochiqlashtiradi, mahalliy mahsulotlarning realizatsiya imkoniyatini oshiradi va iqtisodiy faollikni yangi shaklda rag‘batlantiradi. Shu bilan birga, ushbu xizmatlarning samarali rivojlanishi hududdagi raqamli infratuzilma, logistika tizimi va inson kapitali darajasiga bevosita bog‘liq.

Hududiy iqtisodiyotda elektron savdo xizmatlarining rolini kuchaytirish uchun raqamli infratuzilmani hududlar kesimida izchil kengaytirish, kichik biznes va oilaviy tadbirkorlik subyektlarini elektron savdo platformalariga jalb etish, logistika va yetkazib berish xizmatlarini takomillashtirish, aholining raqamli savodxonligini oshirish hamda mahalliy mahsulotlarni onlayn bozorga olib chiqishga qaratilgan amaliy dasturlarni rivojlantirish zarur. Shu bilan birga, hududiy elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholashga xizmat qiladigan ijtimoiy-iqtisodiy ko‘rsatkichlar tizimini shakllantirish ham maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023 yildagi “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘RQ-792-son Qonuni, 29.09.2022.
4. Chaffey D. *Digital Business and E-Commerce Management.* Pearson, 2022.
5. Laudon K.C., Traver C.G. *E-commerce: Business, Technology, Society.* Pearson, 2023.
6. Turban E., Outland J., Lee J., Liang T.-P. *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective.* Springer, 2021.

Shavqiyev Erkin - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi professori
Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi **e-mail:** Farkhod1808@gmail.com

ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI INFRATUZILMANING TA’SIRI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda raqamli infratuzilmaning o‘rni va ta’siri ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Raqamli infratuzilma tarkibiga internet tarmoqlari, mobil aloqa, ma’lumotlar uzatish tezligi, elektron to‘lov tizimlari, platforma servislarining texnik barqarorligi hamda axborot xavfsizligi kabi omillar kiritilib, ularning elektron savdo samaradorligiga ta’siri yoritiladi. Tadqiqot yakunida mavzu yuzasidan umumlashtirilgan xulosalar hamda amaliy takliflar ishlab chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *elektron savdo, raqamli infratuzilma, internet tarmon’i, elektron to‘lov, logistika, platforma iqtisodiyoti, axborot xavfsizligi, xizmatlar bozori.*

Аннотация. *В данной тезисной работе научно анализируется роль и влияние цифровой инфраструктуры на развитие услуг электронной торговли. В состав цифровой инфраструктуры включены интернет-сети, мобильная связь, скорость передачи данных, системы электронных платежей, техническая устойчивость платформенных сервисов и информационная безопасность, а также раскрыто их воздействие на эффективность электронной торговли. По итогам исследования сформулированы обобщенные выводы и практические предложения.*

Ключевые слова: *электронная торговля, цифровая инфраструктура, интернет-сеть, электронный платеж, логистика, платформенная экономика, информационная безопасность, рынок услуг.*

Abstract. *This thesis scientifically analyzes the role and impact of digital infrastructure in the development of e-commerce services. Digital infrastructure is considered through internet networks, mobile communication, data transmission*

speed, electronic payment systems, technical stability of platform services, and information security, and their influence on e-commerce efficiency is examined. The study concludes with generalized findings and practical recommendations.

Keywords: *e-commerce, digital infrastructure, internet network, electronic payment, logistics, platform economy, information security, service market.*

Elektron savdo xizmatlari zamonaviy iqtisodiyotning eng faol rivojlanayotgan yo‘nalishlaridan biri sifatida shakllanmoqda. Uning kengayishi faqat savdo subyektlari sonining ortishi yoki iste’mol bozoridagi talabning kuchayishi bilan emas, balki ushbu jarayonni ta’minlaydigan raqamli infratuzilmaning qay darajada rivojlanganligi bilan ham chambarchas bog‘liq. Chunki elektron savdo an’anaviy savdo kabi fizik makon bilan cheklanmaydi, balki internet tarmon’i, mobil aloqa, ma’lumot almashinuvi, elektron to‘lov va logistika tizimlarining o‘zaro uyg‘unligi asosida faoliyat yuritadi. Shu sababli raqamli infratuzilma elektron savdo xizmatlarining shakllanishi, kengayishi va raqobatbardoshligini belgilovchi tayanch omil hisoblanadi.

Raqamli infratuzilma tushunchasi tor ma’noda faqat internet yoki aloqa tarmoqlari bilan cheklanmaydi. U keng ma’noda raqamli xizmatlarni amalga oshirishga xizmat qiladigan barcha texnologik va institutsional vositalar majmuasini anglatadi. Mazkur tizimga keng polosali internet, mobil aloqa tarmoqlari, serverlar, bulutli texnologiyalar, elektron to‘lov platformalari, identifikatsiya tizimlari, axborot xavfsizligi mexanizmlari, ma’lumotlar bazasi hamda platforma servislarining uzluksiz ishlashini ta’minlaydigan texnik yechimlar kiradi. Elektron savdo xizmatlari aynan shu elementlarning bir butun tizim sifatida faoliyat yuritishi natijasida rivojlanadi. Demak, raqamli infratuzilma bozor subyektlari uchun tashqi sharoit emas, balki elektron savdoning ichki funksional asosidir.

Elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda internet tarmon’ining sifati alohida o‘rin tutadi. Internet tezligi past, uzilishlar ko‘p yoki qamrov hududi cheklangan sharoitda platformalardan foydalanish qulayligi pasayadi. Bunday vaziyatda xaridor mahsulot haqida to‘liq ma’lumot ololmaydi, buyurtma berish jarayonida texnik to‘siqlarga duch keladi, sotuvchi esa mijoz bilan doimiy raqamli aloqani yo‘lga qo‘ya olmaydi. Aksincha, barqaror va tezkor internet mavjud bo‘lgan muhitda platformalarning yuklanish tezligi ortadi, mobil ilovalar samarali ishlaydi, savdo operatsiyalari uzluksiz amalga oshiriladi va bu holat elektron savdo xizmatlarining ko‘lamini kengaytiradi. Demak, internet sifati elektron savdo rivojlanishining birlamchi texnologik sharti sifatida namoyon bo‘ladi.

Mobil aloqa tarmoqlarining rivojlanganligi ham elektron savdo xizmatlarining ommalashuviga kuchli ta’sir ko‘rsatadi. Hozirgi davrda elektron savdo operatsiyalarining katta qismi mobil qurilmalar orqali amalga oshirilmoqda. Xaridorlar mahsulot qidirish, buyurtma berish, to‘lovni tasdiqlash va yetkazib berish holatini kuzatishni ko‘proq mobil ilovalar vositasida bajaradi. Shuning uchun mobil internet tezligi, ilovalar bilan moslashuvchan ishlash darajasi va aloqa tarmoqlarining hududiy qamrovi qanchalik yuqori bo‘lsa, elektron savdo xizmatlarining kundalik iqtisodiy hayotga kirib borishi shunchalik kuchayadi. Bu esa raqamli infratuzilmaning iste’molchi xulqiga ham bevosita ta’sir qilishini

ko‘rsatadi.

Elektron to‘lov tizimlari raqamli infratuzilmaning eng muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Elektron savdo xizmatlari mahsulotni tanlash bilan emas, balki to‘lov jarayoni muvaffaqiyatli yakunlanganda real iqtisodiy natijaga aylanadi. Agar to‘lov tizimi murakkab, sekin yoki ishonchsiz bo‘lsa, xaridor operatsiyani yakunlamasligi mumkin. Shu bois onlayn tranzaksiyalarning tezkorligi, to‘lov usullarining xilma-xilligi, ma’lumotlar himoyasi va qayta tasdiqlash mexanizmlarining soddaligi elektron savdo platformalarining amaliy samaradorligini belgilaydi. To‘lov infratuzilmasi qanchalik rivojlangan bo‘lsa, elektron savdo xizmatlariga bo‘lgan ishonch ham shunchalik ortadi.

Raqamli infratuzilmaning ta’siri faqat xarid jarayoniga emas, balki elektron savdo xizmatlarining ichki boshqaruv mexanizmlariga ham yoyiladi. Platforma orqali buyurtmalarni qayta ishlash, mahsulotlar bazasini yangilash, xaridorlar xulqini tahlil qilish, individual tavsiyalar berish va mijoz bilan qayta aloqa o‘rnatish uchun katta hajmdagi ma’lumotlarni qayta ishlash talab etiladi. Bu esa server quvvati, bulutli texnologiyalar, ma’lumotlar bazasi barqarorligi va algoritmik boshqaruv sifatiga bog‘liq. Shu ma’noda raqamli infratuzilma elektron savdo xizmatlarining tashqi ko‘rinishigina emas, balki ularning ichki samaradorlik mexanizmini ham belgilaydi.

Logistika bilan raqamli infratuzilma o‘rtasidagi bog‘liqlik ham alohida e’tiborga loyiq. Elektron savdo xizmatlari muvaffaqiyatli ishlashi uchun buyurtma qabul qilinganidan keyin mahsulotning xaridorga yetib borish jarayoni ham raqamli tizimlar bilan boshqarilishi lozim. Buyurtma holatini kuzatish, avtomatik xabarnomalar yuborish, ombor zaxiralarini nazorat qilish, yetkazib berish yo‘nalishlarini optimallashtirish va qayta aloqa mexanizmlarini shakllantirish raqamli infratuzilmaning amaliy natijasidir. Agar ushbu tizimlar rivojlanmagan bo‘lsa, elektron savdo hajmi oshgan sari xizmat sifati pasayishi mumkin. Demak, raqamli infratuzilma logistika samaradorligini ham ta’minlovchi muhim asosdir.

Axborot xavfsizligi elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda ishonch omilini shakllantiradi. Xaridor o‘zining shaxsiy ma’lumotlari, bank kartasi rekvizitlari va buyurtma tarixi himoyalanganiga ishonch hosil qilmagan sharoitda elektron savdo xizmatlaridan faol foydalanmaydi. Shu bois kiberxavfsizlik, shifrlash tizimlari, foydalanuvchini identifikatsiya qilish vositalari va ma’lumotlar himoyasi bo‘yicha institutsional mexanizmlar elektron savdo xizmatlarining raqobatbardoshligini belgilovchi omillar qatoriga kiradi. Raqamli infratuzilma aynan shu jihati orqali iste’molchi ishonchini iqtisodiy faollikka aylantiradi.

Raqamli infratuzilma rivojlangan sari elektron savdo xizmatlari sifat jihatidan ham o‘zgaradi. Oddiy onlayn savdodan tashqari, marketpleyslar, mobil ilovalar, shaxsiylashtirilgan tavsiya tizimlari, avtomatlashtirilgan mijoz xizmati, aqlli qidiruv va tezkor yetkazib berish xizmatlari shakllanadi. Bu esa elektron savdo bozorining miqdoriy o‘sishidan ko‘ra kengroq natijani, ya’ni xizmat ko‘rsatish modelining transformatsiyasini yuzaga keltiradi. Natijada raqamli infratuzilma elektron savdo xizmatlari uchun faqat texnik baza emas, balki innovatsion rivojlanish manbaiga aylanadi.

Shu bilan birga, raqamli infratuzilmaning rivojlanish darajasi hududlar

o‘rtasida elektron savdo xizmatlari qamrovining farqlanishiga ham sabab bo‘ladi. Internet sifati, mobil aloqa qamrovi, logistika servislarining mavjudligi yoki elektron to‘lovlardan foydalanish imkoniyatidagi tafovutlar natijasida ayrim hududlarda elektron savdo tez rivojlanadi, ayrimlarida esa bu jarayon sustroq kechadi. Shu bois elektron savdo xizmatlarini tizimli rivojlantirish uchun raqamli infratuzilmani hududlararo mutanosib ravishda kengaytirish muhim vazifa hisoblanadi. Aks holda, raqamli bozorning markazlashuvi kuchayadi va elektron savdodan olinadigan iqtisodiy samaradorlik to‘liq namoyon bo‘lmaydi.

Elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda raqamli infratuzilma hal qiluvchi omil bo‘lib, u internet tarmon’i sifati, mobil aloqa qamrovi, elektron to‘lov tizimlari, ma’lumotlar bazasi, platforma barqarorligi, logistika boshqaruvi va axborot xavfsizligi kabi ko‘plab tarkibiy elementlarni o‘z ichiga oladi. Mazkur infratuzilmaning rivojlanganligi elektron savdo xizmatlari hajmini kengaytiradi, tranzaksiya xarajatlarini kamaytiradi, iste’molchi ishonchini oshiradi va platformalarning raqobatbardoshligini mustahkamlaydi. Shuningdek, raqamli infratuzilma elektron savdoda innovatsion servislarni joriy etish, boshqaruv samaradorligini oshirish va hududiy bozorlarni yagona raqamli maydonga birlashtirish imkonini beradi.

Elektron savdo xizmatlarini barqaror rivojlantirish uchun internet va mobil aloqa tarmoqlarining hududiy qamrovini kengaytirish, platformalarning texnik barqarorligi va tezkor ishlash darajasini oshirish, elektron to‘lov tizimlarining xavfsizligini kuchaytirish hamda logistika jarayonlarini raqamlashtirish zarur. Shu bilan birga, savdo subyektlari uchun raqamli texnologiyalardan foydalanish bo‘yicha amaliy ko‘nikmalarni shakllantirish, axborot xavfsizligi bo‘yicha institutsional choralarni mustahkamlash va elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholovchi raqamli ko‘rsatkichlar tizimini takomillashtirish maqsadga muvofiqdir. Mazkur yondashuv elektron savdo xizmatlarining nafaqat hajm jihatidan, balki sifat va raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan ham rivojlanishiga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023 yildagi “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘RQ-792-son Qonuni, 29.09.2022.

4. Chaffey D. *Digital Business and E-Commerce Management.* Pearson, 2022.

5. Laudon K.C., Traver C.G. *E-commerce: Business, Technology, Society.* Pearson, 2023.

6. Turban E., Outland J., Lee J., Liang T.-P. *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective.* Springer, 2021.

Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi **e-mail:** Farkhod1808@gmail.com

ELEKTRON SAVDO XIZMATLARI SAMARADORLIGINI BAHOLASHDA KO‘RSATKICHLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

Annotatsiya: *Mazkur tezisda elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholashda qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlar tizimining mazmuni, uning amaldagi kamchiliklari va takomillashtirish yo‘nalishlari yoritiladi. Raqamli iqtisodiyot sharoitida elektron savdo samaradorligini faqat savdo hajmi yoki foyda bilan baholash yetarli emas. Shu sababli moliyaviy natijalar bilan bir qatorda xizmat sifati, logistika tezligi, platforma barqarorligi, mijoz qoniqishi va konversiya darajasi kabi indikatorlarni birgalikda qo‘llash zarurligi asoslanadi.*

Kalit so‘zlar: *elektron savdo, xizmatlar samaradorligi, ko‘rsatkichlar tizimi, konversiya darajasi, mijoz qoniqishi, logistika sifati, raqamli platforma.*

Аннотация: *В данной тезисной работе освещаются содержание системы показателей, применяемых при оценке эффективности услуг электронной торговли, её существующие недостатки и направления совершенствования. В условиях цифровой экономики недостаточно оценивать эффективность электронной торговли только по объёму продаж или прибыли. В связи с этим обосновывается необходимость комплексного применения наряду с финансовыми результатами таких индикаторов, как качество обслуживания, скорость логистики, устойчивость платформы, удовлетворённость клиентов и уровень конверсии.*

Ключевые слова: *электронная торговля, эффективность услуг, система показателей, уровень конверсии, удовлетворённость клиентов, качество логистики, цифровая платформа.*

Annotation: *This thesis examines the content of the system of indicators used to assess the efficiency of e-commerce services, its current shortcomings, and the directions for its improvement. In the context of the digital economy, it is not sufficient to evaluate the efficiency of e-commerce solely by sales volume or profit. Therefore, the thesis substantiates the need to apply, alongside financial results, such indicators as service quality, logistics speed, platform stability, customer satisfaction, and conversion rate in an integrated manner.*

Keywords: *e-commerce, service efficiency, system of indicators, conversion rate, customer satisfaction, logistics quality, digital platform.*

Hozirgi bosqichda elektron savdo iqtisodiyotning dinamik rivojlanayotgan segmentlaridan biri hisoblanadi. Onlayn platformalar orqali tovar va xizmatlar realizatsiyasining kengayishi korxonalar faoliyatini yangi shaklda tashkil etishni talab qilmoqda. Elektron savdoning kengayishi bilan birga uning samaradorligini aniq baholash masalasi ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. Chunki raqamli muhitda natija ko‘rsatkichlari ko‘plab omillar ta’sirida shakllanadi.

An’anaviy savdoda samaradorlik asosan tushum, foyda va rentabellik orqali baholanadi. Biroq elektron savdoda ushbu mezonlar yetarli emas, chunki bu yerda xaridorning raqamli tajribasi, buyurtmani bajarish tezligi, saytning ishlash sifati, to‘lov xavfsizligi va qayta xarid ko‘rsatkichi ham muhim rol o‘ynaydi. Shu

jihatdan elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholash uchun ko‘p omilli indikatorlar tizimini shakllantirish zarur.

Mavzuning dolzarbligi elektron savdo subyektlari faoliyatida boshqaruv qarorlarini aniq ma’lumotlar asosida qabul qilish ehtiyoji bilan belgilanadi. To‘g‘ri ishlab chiqilgan ko‘rsatkichlar tizimi nafaqat joriy holatni baholash, balki zaif bo‘n’inlarni aniqlash, xizmat sifatini oshirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirishga ham xizmat qiladi.

Elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholovchi ko‘rsatkichlarni bir necha guruhga ajratish maqsadga muvofiq. Birinchi guruh iqtisodiy ko‘rsatkichlardan iborat bo‘lib, unga savdo hajmi, o‘rtacha chek, foyda, xarajatlar darajasi va xaridorni jalb qilish qiymati kiradi. Ushbu ko‘rsatkichlar korxonaning moliyaviy natijasini aks ettiradi, biroq xizmatning sifat jihatini to‘liq ifodalamaydi.

Ikkinchi guruh xizmat sifati bilan bog‘liq ko‘rsatkichlardir. Bunga buyurtmani qayta ishlash tezligi, yetkazib berish muddati, mahsulotning vaqtida yetib borishi, qaytarishlar ulushi, mijoz murojaatlariga javob berish tezligi hamda qoniqish darajasi kiradi. Mazkur indikatorlar iste’molchining amaliy tajribasini aks ettiradi. Agar savdo hajmi yuqori bo‘lsa-yu, xizmat sifati sust bo‘lsa, uzoq muddatda platforma barqaror rivojlana olmaydi.

Uchinchi guruh texnologik ko‘rsatkichlarni qamrab oladi. Sayt yoki mobil ilovaning yuklanish vaqti, texnik uzilishlar soni, to‘lov tizimining uzluksiz ishlashi, axborot xavfsizligi va foydalanuvchi uchun qulay interfeys elektron savdoda muhim o‘rin tutadi. Mijozning bir necha soniya kutishi yoki to‘lov jarayonidagi uzilish xaridning bekor bo‘lishiga sabab bo‘lishi mumkin. Shuning uchun texnologik indikatorlar bevosita iqtisodiy natijalarga ta’sir qiladi.

To‘rtinchi guruh iste’molchi xulqiga oid ko‘rsatkichlardir. Konversiya darajasi, savatni tark etish ulushi, takroriy xaridlar, mijozni ushlab qolish koeffitsiyenti va foydalanuvchi faolligi platformaning bozor bilan aloqasini ifodalaydi. Ayniqsa takroriy xarid ko‘rsatkichi platformaga bo‘lgan ishonch va xizmat sifatining eng muhim mezonlaridan biri hisoblanadi.

Ko‘rsatkichlar tizimini takomillashtirish uchun, avvalo, natijaviy va jarayonli indikatorlar o‘rtasidagi bog‘liqlikni hisobga olish lozim. Masalan, savdo hajmi yakuniy natija bo‘lsa, konversiya, yetkazib berish aniqligi va platforma tezligi ushbu natijani shakllantiruvchi omillardir. Ikkinchidan, miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlarini uyg‘un qo‘llash talab etiladi. Uchinchidan, operativ, joriy va strategik baholash mezonlari alohida ishlab chiqilishi zarur. To‘rtinchidan, indikatorlar boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qulay bo‘lishi uchun ularni asosiy, yordamchi va nazorat guruhlariga ajratish maqsadga muvofiq.

Xulosa qilib aytganda, elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholashda faqat moliyaviy natijalarga tayanish yetarli emas. Samarali baholash tizimi iqtisodiy, xizmat sifati, texnologik va iste’molchi xulqiga oid ko‘rsatkichlarni bir butun holda qamrab olishi zarur. Takomillashgan indikatorlar tizimi korxonalarga xizmat sifatini oshirish, zaif bo‘n’inlarni aniqlash, mijozlar bilan barqaror aloqani kuchaytirish hamda raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi. Shu bois elektron savdo faoliyatini boshqarishda integral ko‘rsatkichlar modeli va muntazam monitoring tizimidan foydalanish muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘RQ-792-son Qonuni, 29.09.2022.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi “Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023 yildagi “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.
4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 26.12.2024 yildagi elektron tijorat sohasini yanada rivojlantirishga oid 885-son Qarori.
5. Laudon K. C., Traver C. G. *E-commerce 2021–2022: Business. Technology. Society*. – Pearson Education Limited, 2021.
6. Turban E., Outland J., King D., Lee J. K., Liang T.-P., Turban D. C. *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. – Springer, 2018.

Xayitboyeva Durdona Ollayor qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Servis» fakulteti irb-325 guruh talabasi
Abduvoxidova Gulshan Akmalovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistenti

CREAM STRATEGIYASIDAN SAMARALI FOYDALANISH

Annotation: *Ushbu maqolada Cream strategiyasining samarali foydalanuvchi tajribasiga ta'siri va uning marketingdagi ahamiyati ko‘rib chiqiladi. Cream strategiyasining qanday qilib mahsulotlarni bozor raqobatida ajratish va iste'molchilarni jalb qilishda muhim rol o‘ynashi tahlil qilinadi.*

Keywords: *Cream strategiyasi, marketing, samarali foydalanish, iste'molchilar, bozor raqobati.*

Cream strategiyasining mohiyati. Cream strategiyasi, marketing sohasida muhim ahamiyatga ega bo‘lgan tushuncha sifatida, brendning bozor raqobatida qanday o‘z o‘rnini topishi va iste'molchilar bilan qanday aloqalar o‘rnatishi bilan bog‘liq. Ushbu strategiya asosan brendning o‘ziga xos xususiyatlari, qiymati va iste'molchilarga taqdim etadigan foydalarini aniqlashga qaratilgan. Cream strategiyasining asosiy tushunchalari orasida segmentatsiya, maqsadli auditoriya va pozitsiyalash kabi elementlar mavjud. Segmentatsiya jarayoni, iste'molchilarni turli guruhlarga ajratish orqali brendning qaysi bozor segmentlariga yo‘naltirilishi kerakligini aniqlashda muhim rol o‘ynaydi. Bu jarayon iste'molchilarning ehtiyojlari, xulq-atvori va xarid qilish odatlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Maqsadli auditoriya aniqlangandan so‘ng, brend o‘zining marketing faoliyatini ushbu guruhning xususiyatlariga mos ravishda yo‘naltirishi kerak. Bu esa brendning o‘ziga xos qiyofasini yaratishga, iste'molchilar bilan aloqalarni kuchaytirishga va ularning ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi. Pozitsiyalash esa brendni raqobatchilaridan ajratish va iste'molchilarda ijobiy taassurot qoldirish uchun zaruriydir. Cream strategiyasining muvaffaqiyati, brendning o‘z

pozitsiyasini qanday aniqlashi va iste'molchilarga qanday qiymat taklif etishi bilan bevosita bog‘liq.

Marketingda Cream strategiyasining o‘rni, brendning bozor sharoitlariga moslashuvchanligini ta'minlashda muhimdir. Ushbu strategiya orqali brendlar o‘z mahsulotlarini yoki xizmatlarini iste'molchilarga taqdim etishda innovatsion yondashuvlarni qo‘llashlari mumkin. Masalan, brend o‘zining marketing kommunikatsiyalarida yangi texnologiyalarni, ijtimoiy tarmoqlarni yoki raqamli marketing vositalarini qo‘llash orqali iste'molchilar bilan yanada samarali aloqalar o‘rnatishi mumkin. Cream strategiyasi, shuningdek, iste'molchilarni jalb qilish va saqlab qolish uchun zarur bo‘lgan usullarni ishlab chiqishga ham yordam beradi.

Natijada, Cream strategiyasi marketingning ajralmas qismi bo‘lib, brendning bozordagi muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim rol o‘ynaydi. Iste'molchilar ehtiyojlarini aniq tushunish, raqobatchilardan ajralib turish va innovatsion yondashuvlar orqali brend o‘z pozitsiyasini mustahkamlashi mumkin. Shunday qilib, Cream strategiyasi nafaqat mahsulot yoki xizmatlarni marketing qilishda, balki butun brendning rivojlanishida ham muhim ahamiyatga ega. Cream strategiyasi, brendning o‘ziga xosligini belgilovchi va iste'molchilar bilan aloqasini mustahkamlovchi muhim tushunchadir. Ushbu strategiya doirasida brendning asosiy qadriyatlari, maqsadli auditoriyasi va bozor talablari inobatga olinadi. Cream strategiyasi, shuningdek, mahsulot yoki xizmatlarning sifatini oshirish, iste'molchilar bilan uzoq muddatli munosabatlarni o‘rnatish va raqobatbardosh ustunliklarni yaratishga qaratilgan. Marketingda Cream strategiyasining o‘rni, brendning xarakterini va uning bozor pozitsiyasini aniq belgilashga xizmat qiladi. Bu esa iste'molchilar orasida brendning tan olinishi va ishonchni oshiradi. Cream strategiyasi, brendning rivojlanishi va uning muvaffaqiyatli bo‘lishi uchun zarur bo‘lgan asosiy mexanizmlardan biridir.

Cream strategiyasining tarixi. Cream strategiyasining tarixi, asosan, marketing va brend boshqaruvi sohasida muhim o‘rin egallaydi. Ushbu strategiya, dastlab, 20-asrning o‘rtalarida paydo bo‘lgan bo‘lib, kompaniyalar o‘z mahsulotlarini iste'molchilarga taqdim etishda yanada samarali usullarni qidira boshlaganlarida rivojlandi. Cream strategiyasining asosiy maqsadi, iste'molchilarga mahsulotning noyob xususiyatlarini taqdim etish va ularni raqobatchilardan ajratishdir. Bu jarayon, dastlabki bosqichlarda, asosan, reklama va brend imidjini yaratish orqali amalga oshirildi.

Cream strategiyasining rivojlanishi, shuningdek, iqtisodiy va ijtimoiy o‘zgarishlar bilan ham bog‘liq. 1960-yillarda va 1970-yillarda, iste'molchilarning talablari o‘zgarib, brendning shaxsiyati va hissiy aloqalari muhim ahamiyat kasb etdi. Kompaniyalar, o‘z mahsulotlarini faqat sifatiga qarab emas, balki iste'molchilarning his-tuyg‘ulariga ta'sir etish orqali ham sotishga harakat qildilar. Bu davrda, Cream strategiyasi, brendlar o‘rtasida raqobatni kuchaytirish va iste'molchilarni jalb qilish uchun yangi yondashuvlarni ishlab chiqish zaruriyatini keltirib chiqardi.

1990-yillarda, globalizatsiya jarayoni Cream strategiyasiga yangi imkoniyatlar va chaqiriqlar olib keldi. Mahsulotlar va brendlar xalqaro bozorga chiqish imkoniyatiga ega bo‘lib, bu esa marketing strategiyalarini yanada global

darajada ishlashga undadi. Cream strategiyasi, nafaqat mahalliy bozorlarda, balki xalqaro miqyosda ham brendlar o‘rtasida farq yaratish uchun muhim vosita bo‘lib qoldi. Ushbu davrda, raqamli marketing va ijtimoiy tarmoqlarning rivojlanishi, Cream strategiyasining yangi shakllarini ishlab chiqishga olib keldi. Kompaniyalar, iste'molchilarning onlayn xulq-atvorini o‘rganish va ularga mos ravishda marketing strategiyalarini ishlab chiqish orqali, brendning tan olinishi va iste'molchilar bilan aloqalarni mustahkamlashga harakat qildilar.

Shunday qilib, Cream strategiyasining tarixi, marketing sohasida muhim o‘zgarishlar va iste'molchilar bilan aloqalarni rivojlantirish jarayonida o‘z o‘rnini topadi. Bu strategiya, brendning muvaffaqiyati uchun asosiy omillardan biri bo‘lib, uning kelajagi yanada rivojlanish va innovatsiyalar bilan bog‘liq bo‘ladi. Cream strategiyasining tarixi, asosan, marketing va brend boshqaruvi sohalaridagi o‘zgarishlar bilan chambarchas bog‘liqdir. Ushbu strategiya, dastlab, kosmetika sanoatida paydo bo‘lib, iste'molchilarni jalb qilish va ularning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Cream mahsulotlari, o‘zining ko‘p funksiyaliligi va turli xil foydalari bilan, iste'molchilar orasida tezda mashhurlikka erishdi. Vaqt o‘tishi bilan, Cream strategiyasi kengayib, turli sohalarda qo‘llanila boshladi. Marketing tadqiqotlari va iste'molchi xulq-atvorini o‘rganish orqali, brendlar o‘z strategiyalarini yanada takomillashtirib, maqsadli auditoriyaga moslashtira olishdi. Cream strategiyasining rivojlanishi, shuningdek, raqobatbardosh muhitda brendning o‘ziga xosligini ta'minlashga yordam berdi. Bu jarayon, iste'molchilar bilan mustahkam aloqalar o‘rnatishga xizmat qildi va brendlarning bozor pozitsiyasini mustahkamladi.

Samarali foydalanish usullari. Samarali foydalanish usullari brendning muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Cream strategiyasidan samarali foydalanish uchun eng yaxshi amaliyotlar va usullarni tahlil qilish, brendning bozor raqobatbardoshligini oshirishda ko‘maklashadi. Birinchi navbatda, brendning maqsadli auditoriyasini aniq belgilash zarur. Bu, iste'molchilarning ehtiyojlari va xohishlarini tushunishga imkon beradi, shuningdek, marketing faoliyatini to‘g‘ri yo‘naltirishga yordam beradi. Target auditoriyani aniqlash, shuningdek, brendning kommunikatsiya strategiyasini shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi.

Cream strategiyasini amalga oshirishda, brendning noyob taklifini ta'kidlab o‘tish lozim. Bu, iste'molchilarga brendning boshqa raqobatchilardan qanday farq qilishini ko‘rsatadi. Noyob taklif, brendning afzalliklarini va iste'molchilarga taqdim etadigan qiymatini yoritish orqali kuchaytiriladi. Bunday yondashuv, iste'molchilar uchun brendni tanlashda qo‘shimcha sabablar yaratadi va ularning sadoqatini oshiradi.

Samarali marketing strategiyasi ishlab chiqish uchun, brendning onlayn va oflayn faoliyatini uyg‘unlashtirish muhimdir. Onlayn marketing, ijtimoiy tarmoqlar va veb-saytlar orqali keng auditoriyaga erishish imkoniyatini taqdim etadi. Biroq, oflayn tadbirlar, masalan, ko‘rgazmalar yoki mahalliy tadbirlar, brendning jamoatchilik oldida ko‘rinishini oshirishga yordam beradi. Ushbu ikki yo‘nalishni birlashtirish, brendning ko‘rinishini yanada kuchaytiradi va iste'molchilar bilan aloqalarni mustahkamlaydi.

Iste'molchilar fikr-mulohazalarini yig‘ish va tahlil qilish, Cream strategiyasining muvaffaqiyatini baholashda muhim ahamiyatga ega. Bunday ma'lumotlar, brendning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga yordam beradi. Shuningdek, iste'molchilarning fikrlarini hisobga olish, brendning taklifini rivojlantirish imkonini beradi va iste'molchilar bilan yanada yaqin aloqalar o‘rnatishga xizmat qiladi.

Natijada, Cream strategiyasidan samarali foydalanish, brendning bozor raqobatbardoshligini oshirishda, maqsadli auditoriyani aniqlash, noyob takliflarni ta'kidlash, onlayn va oflayn marketing faoliyatini uyg‘unlashtirish va iste'molchilar fikr-mulohazalarini tahlil qilish orqali amalga oshiriladi. Bunday yondashuv brendning muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Cream strategiyasidan samarali foydalanish uchun, brendning o‘ziga xos xususiyatlarini va iste'molchilarning ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish zarur. Bu jarayonda, marketing tadqiqotlari orqali olingan ma'lumotlar asosida, iste'molchilar bilan muloqot qilishning eng samarali kanallarini aniqlash muhimdir. Shuningdek, brendning imidjini yaxshilash uchun estetik jihatdan jozibador reklama kampaniyalarini ishlab chiqish va amalga oshirish lozim. Iste'molchilar bilan bevosita aloqani o‘rnatish, ularning fikr-mulohazalarini inobatga olish va shu asosda takliflarni takomillashtirish, brendga bo‘lgan ishonchni oshiradi. Innovatsion yondashuvlar va raqamli marketing strategiyalarini birlashtirish, brendning raqobatbardoshligini yanada mustahkamlashga yordam beradi. Shuningdek, brendning ijtimoiy mas'uliyatini namoyish etish, iste'molchilarning xohish-istaklariga javob berish orqali, uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlaydi. Cream strategiyasidan samarali foydalanish uchun eng yaxshi amaliyotlar va usullarni tahlil qilish, brendning marketing faoliyatini optimallashtirishda muhim ahamiyatga ega. Iste'molchilar bilan doimiy aloqada bo‘lish, shuningdek, ularning fikrlarini inobatga olish, brendning muvaffaqiyatini oshirishga yordam beradi. Innovatsion yondashuvlar orqali raqobatbardoshlikni saqlash va rivojlantirish mumkin.

Iste'molchilarni jalb qilish. Cream strategiyasi iste'molchilarni jalb qilishda muhim rol o‘ynaydi, chunki uning asosiy maqsadi iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish va ularning talablariga mos ravishda mahsulotlarni taklif qilishdir. Creamning marketing strategiyasi, avvalo, iste'molchilarning psixologik va emosional jihatlarini o‘rganishga qaratilgan. Iste'molchilar ko‘pincha o‘zlarini biror mahsulotga qiziqtirishda shaxsiy tajribalari va his-tuyg‘ularidan foydalanadilar. Cream brendi, o‘zining to‘g‘ri marketing kommunikatsiyalari orqali, iste'molchilarning his-tuyg‘ulariga ta'sir ko‘rsatish va ularni o‘z mahsulotlariga jalb qilishga intiladi.

Bundan tashqari, Cream strategiyasi sifat va innovatsion xususiyatlarga e'tibor qaratadi. Iste'molchilar sifatli mahsulotlarni afzal ko‘rishadi va bu jihat brendning raqobatbardoshligini oshiradi. Cream ishlab chiqaruvchilari, o‘z mahsulotlarining tarkibi va samaradorligi haqida ma'lumot berish orqali iste'molchilarni qiziqtirishlari mumkin. Bu esa iste'molchilarning ishonchini oshiradi va brendga bo‘lgan sadoqatni mustahkamlashga yordam beradi.

Cream strategiyasining yana bir muhim jihati, iste'molchilarni jalb qilishda ijtimoiy tarmoqlardan foydalanishdir. Ijtimoiy tarmoqlar orqali brendlar o‘z iste'molchilari bilan bevosita muloqot qilish imkoniyatiga ega bo‘lishadi. Bu esa, iste'molchilarning fikrlarini tezda olish va ularning ehtiyojlarini inobatga olish imkonini beradi. Ijtimoiy tarmoqlarda brendning faol ishtiroki, iste'molchilar orasida brendga bo‘lgan qiziqishni oshiradi va ularning e'tiborini jalb qiladi.

Shuningdek, Cream strategiyasi orqali iste'molchilarni jalb qilishda, brendning hikoyasini yaratish muhim ahamiyatga ega. Iste'molchilar, brendning orqasida qanday qadriyatlar va maqsadlar borligini bilish orqali, o‘zlarini brend bilan bog‘lashadi. Bu esa iste'molchilarning brendga bo‘lgan sadoqatini oshiradi va ularni kelgusi xaridlar uchun tayyorlaydi. Cream strategiyasi, umumiy ravishda, iste'molchilarni jalb qilish va ularning ehtiyojlarini qondirishda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi. Cream strategiyasi iste'molchilarni jalb qilishda bir necha jihatdan muhim rol o‘ynaydi. Birinchidan, uning tarkibi va xususiyatlari iste'molchilarning sog‘liq va go‘zallik ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Mahsulotning yuqori sifatli ingredientlari iste'molchilarda ishonch uyg‘otadi va ularni jalb qiladi. Ikkinchidan, Creamning marketing strategiyasi, jumladan, reklama va brend imiji, iste'molchilarni o‘ziga tortish uchun mo‘ljallangan. Brendning ijtimoiy tarmoqlardagi faoliyati va mijozlar bilan aloqasi iste'molchilarning brendga bo‘lgan qiziqishini oshiradi. Shuningdek, Cream strategiyasi iste'molchilarning individual ehtiyojlarini inobatga olib, shaxsiylashtirilgan takliflar bilan chiqishi mumkin. Bu, o‘z navbatida, iste'molchilarni o‘zlariga mos keladigan mahsulotni tanlashga undaydi va ularni brend bilan bog‘lanishga majbur qiladi. Natijada, Cream strategiyasi nafaqat iste'molchilarni jalb qiladi, balki ularning ehtiyojlarini qondirishda ham samarali bo‘ladi. Cream strategiyasi iste'molchilarni jalb qilishda muhim rol o‘ynaydi, chunki u mahsulotning sifatini, foydasini va innovatsion jihatlarini taqdim etadi. Bu jarayon iste'molchilarning xohish-istaklarini tushunishga asoslangan bo‘lib, ular uchun qiziqarli va foydali variantlarni taklif etadi. Shu bilan birga, brendning ishonchliligini oshiradi va iste'molchilar o‘rtasida mustahkam aloqalar o‘rnatadi, bu esa ularning ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladi.

Bozor raqobati va Cream strategiyasi. Bozor raqobati va Cream strategiyasi o‘rtasidagi munosabatlar murakkab va ko‘p jihatdan o‘zaro bog‘liqdir. Cream strategiyasi, birinchi navbatda, mahsulotni bozorga chiqarishda raqobatchilardan ajralib turishni ta'minlashga qaratilgan. Cream mahsulotlari, odatda, yuqori sifatli ingredientlar va innovatsion formulalar bilan ajralib turadi. Bu, iste'molchilarni jalb qilishda muhim rol o‘ynaydi, chunki ular zamonaviy va sog‘lom hayot tarzini tanlaydigan tendensiyalarga mos keladigan mahsulotlarga intilishadi. Raqobatchilar bilan farqlanish strategiyalari, shuningdek, brendning pozitsiyasini mustahkamlash uchun zarurdir. Bu kontekstdagi Cream strategiyasi, odatda, noyob sotish takliflarini (USP) ishlab chiqishga asoslanadi, bu esa iste'molchilarni brendga jalb etadi va raqobatchilar o‘rtasida o‘z o‘rnini mustahkamlashga yordam beradi.

Raqobat kuchli bo‘lgan bozor sharoitida, Cream strategiyalari doimiy ravishda yangilanib turishi zarur. Bu, yangi mahsulot liniyalarini ishlab chiqish,

marketing kampaniyalarini yangilash, va iste'molchilar bilan aloqalarni kuchaytirish kabi jarayonlarni o‘z ichiga oladi. Masalan, raqobatchilar o‘z mahsulotlarini arzon narxlarda taklif qilishi mumkin, ammo yuqori sifat va innovatsion yondashuvlar orqali Cream brendi o‘zining noyobligini saqlab qolishi mumkin. Shu bilan birga, brendning o‘ziga xos identitetini yaratish, iste'molchilarning ongida o‘z o‘rnini mustahkamlash uchun muhimdir. Cream strategiyasi, shuningdek, brendning ijtimoiy mas'uliyatini va ekologik barqarorligini ta'minlashga qaratilgan tashabbuslarni o‘z ichiga olishi mumkin, bu esa iste'molchilarning ongli tanlovlariga ta'sir ko‘rsatadi.

Cream strategiyasining muvaffaqiyati, shuningdek, iste'molchilarning fikr-mulohazalarini doimiy ravishda kuzatib borish, ularning ehtiyojlari va istaklariga mos ravishda mahsulotlarni takomillashtirishga bog‘liq. Raqobatchilar bilan farqlanish, shuningdek, marketing va reklama strategiyalarida innovatsion yondashuvlarni qo‘llashni talab qiladi. Cream strategiyasi, shuningdek, onlayn va oflayn kanallar orqali iste'molchilar bilan o‘zaro aloqalarni kuchaytirish orqali brendning ko‘rinishini oshirishi mumkin. Bu jarayon, bozor raqobatida muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan asosiy omillardan biridir. Shunday qilib, Cream strategiyasi nafaqat mahsulot sifatiga, balki iste'molchilar bilan mustahkam aloqalar o‘rnatishga ham asoslanadi. Bozor raqobati sharoitida Cream strategiyasi, brendning o‘ziga xosligini ta'minlash va iste'molchilar e'tiborini jalb qilishda muhim rol o‘ynaydi. Ushbu strategiya raqobatchilardan farq qilishni talab etadi, bu esa innovatsion mahsulotlar, yuksak sifat va noyob marketing yondashuvlari orqali amalga oshiriladi. Cream strategiyasi iste'molchilarning ehtiyojlarini chuqur o‘rganish va ularga mos keluvchi yechimlar taklif etish orqali raqobatchilar bilan farqlanish imkonini beradi. Shuningdek, raqobat muhitida brend imijini mustahkamlash va iste'molchilar bilan uzoq muddatli munosabatlarni rivojlantirish zarur. Shu bilan birga, samarali narx siyosati va reklama strategiyalari ham Cream mahsulotining bozor raqobatidagi o‘rnini yanada mustahkamlashga yordam beradi.

Cream strategiyasining muvaffaqiyatli misollari. Cream strategiyasining muvaffaqiyatli misollari dunyo bo‘ylab ko‘plab brendlar tomonidan amalga oshirilgan innovatsion yondashuvlar orqali shakllangan. Misol uchun, "Nivea" brendi o‘zining keng qamrovli mahsulot assortimenti va kuchli marketing kampaniyalari bilan tanilgan. Ular mijozlarga o‘z mahsulotlarini individual ehtiyojlariga moslashtirish imkonini beruvchi personalizatsiya strategiyasini joriy etgan. Bu yondashuv iste'molchilarga o‘zlariga mos bo‘lgan Creamni tanlashda yordam beradi, bu esa ularning brendga bo‘lgan sadoqatini oshiradi.

Bundan tashqari, "L'Oréal" kompaniyasi o‘zining "kbeauty" (Koreya go‘zallik) trendini o‘z ichiga olgan Cream strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirgan. Ularning mahsulotlari nafaqat yuqori sifatli, balki o‘ziga xos va innovatsion ingredientlar bilan boyitilgan. L'Oréal o‘zining marketing strategiyalarida ijtimoiy tarmoqlarni faol ishlatib, yosh avlodni jalb qilishga muvaffaq bo‘ldi. Bu esa brendning global miqyosda tanilishiga va bozor ulushining oshishiga olib keldi.

Yana bir muvaffaqiyatli misol sifatida "Olay" brendini ko‘rsatish mumkin. Olay o‘zining anti-aging Creamlari bilan tanilgan bo‘lib, ular ilmiy tadqiqotlarga asoslangan formulalar yaratadi. Brend o‘zining marketingida sog‘lom va go‘zal teri kontseptsiyasini ilgari suradi, bu esa iste'molchilarga o‘z terilarini parvarish qilishda ishonch bag‘ishlaydi. Ularning reklama kampaniyalari ko‘pincha real iste'molchilarni o‘z ichiga oladi, bu esa brendga nisbatan ishonchni oshiradi.

Shuningdek, "Estée Lauder" brendi ham o‘z Cream strategiyasida muvaffaqiyat qozongan. Ular o‘z mahsulotlarini yuqori sifat va premium segmentda taqdim etish orqali o‘z mijozlari orasida mustahkam obro‘ga ega bo‘lishga erishgan. Estée Lauder o‘zining brend hikoyasini kuchli qilib yetkazish orqali iste'molchilar bilan chuqur hissiy bog‘lanish yaratadi. Bu esa brendga bo‘lgan sadoqatni oshirishga yordam beradi.

Umuman olganda, muvaffaqiyatli Cream strategiyalari iste'molchilar ehtiyojlarini chuqur tushunish, innovatsion yondashuvlar va kuchli marketing kommunikatsiyalari orqali amalga oshiriladi. Har bir brend o‘ziga xos strategiyalarini ishlab chiqib, bozor raqobatida ustunlikka erishmoqda. Dunyoda muvaffaqiyatli Cream strategiyalariga misol sifatida, "Nivea" brendini keltirish mumkin. Ushbu brend o‘z mahsulotlarini ishlab chiqishda iste'molchilarning ehtiyojlarini tahlil qilib, ularning teri turiga mos keladigan formulalarni yaratadi. "Nivea" ning marketing kommunikatsiyalari esa brendning ishonchliligini oshirib, keng auditoriyaga yetib borishga yordam beradi. Boshqa bir misol, "L'Oreal" brendi innovatsion texnologiyalarni qo‘llab, o‘z mahsulotlarining samaradorligini oshirishga muvaffaq bo‘lgan. Ular o‘z mijozlari bilan muntazam ravishda muloqot qilib, ularning fikr-mulohazalarini hisobga oladi, bu esa brendga bo‘lgan sadoqatni kuchaytiradi. Muvaffaqiyatli Cream strategiyalari shuningdek, raqobatbardosh narxlar va sifatni birlashtirish orqali bozorga kirish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Kelajakdagi tendensiyalar. Kelajakdagi tendensiyalar Cream strategiyalarida va marketing sohasida bir qator muhim o‘zgarishlarni keltirib chiqaradi. Birinchidan, raqamli texnologiyalarning rivojlanishi brendlar uchun yangi imkoniyatlar yaratadi. Ijtimoiy tarmoqlar, mobil ilovalar va onlayn platformalar orqali mijozlar bilan bevosita aloqa o‘rnatish, ularning ehtiyojlarini aniqlash va tezkor javob berish imkoniyatini taqdim etadi. Bu jarayon, shuningdek, shaxsiylashtirilgan marketingni rivojlantirishga yordam beradi, ya'ni brendlar o‘z mijozlariga individual takliflar va xizmatlar taqdim etish imkoniyatini oshiradi.

Ikkinchidan, ekologik barqarorlik va ijtimoiy mas'uliyat tendensiyalari Cream strategiyalariga ta'sir ko‘rsatadi. Mijozlar tobora ko‘proq ekologik toza va barqaror mahsulotlarga talab qo‘yishmoqda. Shuning uchun, brendlar o‘z mahsulotlarini ishlab chiqarishda atrof-muhitga zarar yetkazmaydigan materiallardan foydalanishga va ijtimoiy mas'uliyatni hisobga olishga e'tibor berishlari zarur. Bu, o‘z navbatida, brendning ijtimoiy imijini mustahkamlashga yordam beradi va mijozlarning sadoqatini oshiradi.

Uchinchidan, texnologik innovatsiyalar, masalan, sun'iy intellekt va big data, marketing strategiyalarini yanada samarali va maqsadli qilish imkoniyatini beradi. Bu texnologiyalar yordamida brendlar mijozlar haqida chuqur tahlillar

o‘tkazishlari, ularning xarid qilish odatlarini va afzalliklarini aniqlashlari mumkin. Shunday qilib, marketing kampaniyalari yanada aniqroq va samaraliroq bo‘ladi.

Oxirgi tendensiya sifatida, sog‘lom turmush tarziga bo‘lgan qiziqishning ortishi Cream strategiyalarida yangi mahsulotlarni ishlab chiqishni talab etadi. Mijozlar sog‘lom va tabiiy ingredientlardan tayyorlangan mahsulotlarga ko‘proq e'tibor berishmoqda, shuning uchun brendlar o‘z assortimentlarini kengaytirish va yangi, innovatsion mahsulotlarni taqdim etishga tayyor bo‘lishlari zarur. Bu o‘zgarishlar, marketing sohasidagi yangiliklar bilan birgalikda, Cream strategiyalarining kelajagini belgilaydi va brendlarning rivojlanishida muhim rol o‘ynaydi. Kelajakda, Cream strategiyalarining muvaffaqiyati tezkorlik, moslashuvchanlik va mijozlar ehtiyojlariga javob berish qobiliyatiga bog‘liq bo‘ladi. Cream strategiyalarining kelajakdagi tendensiyalari, raqamli texnologiyalar va ijtimoiy tarmoqlar bilan bog‘liq o‘zgarishlardan iborat bo‘ladi. Brendlar, o‘z mahsulotlarini taqdim etishda innovatsion yondashuvlar va shaxsiylashtirilgan marketing strategiyalariga e'tibor qaratishlari zarur. Mijozlar, shaxsiy tajribalarni qadrlashadi va brendlar ularga mos keladigan takliflar taqdim etishlari kerak. Shuningdek, ekologik barqarorlik va ijtimoiy mas'uliyat ham Cream strategiyalarida muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Kelajakda, brendlar o‘z mahsulotlarining ekologik jihatdan toza va insoniyat uchun foydali ekanligini ko‘rsatishga intilishadi. Cream sohasida raqobat kuchayishi bilan birga, brendlar o‘zaro farqlanish uchun innovatsion formulalar va marketing usullarini ishlab chiqishlari lozim. Bu jarayon, iste'molchilarning brendga bo‘lgan ishonchini oshirish va uzoq muddatli munosabatlarni rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Kelajakda Cream strategiyalarida raqamli marketing va shaxsiylashtirilgan yondashuvlar muhim rol o‘ynaydi. Iste'molchilar o‘z ehtiyojlariga mos keladigan mahsulotlarni izlaydilar, shuning uchun brendlar ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilib, o‘z kampaniyalarini yanada samarali qilishlari zarur. Bu o‘zgarishlar marketing sohasida yangi imkoniyatlar yaratadi va iste'molchilar bilan yanada yaqin aloqalarni o‘rnatishga yordam beradi.

Xulosa. Maqolada keltirilgan asosiy fikrlar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy marketing strategiyalari iste'molchilarning o‘zgaruvchan ehtiyojlariga mos kelishi zarur. Cream strategiyasi, bu borada, brendlarning o‘z mahsulotlarini qanday qilib iste'molchilarga taqdim etishi va ular bilan qanday aloqalar o‘rnatishi haqida muhim ma'lumotlarni taqdim etadi. Cream strategiyasi, asosan, iste'molchilarni jalb qilish va ularning brendga bo‘lgan sodiqligini oshirish maqsadida ishlab chiqilgan. Ushbu strategiyaning asosiy jihatlaridan biri, iste'molchilarning fikr va talablarini inobatga olishdir. Brendlar, o‘z navbatida, o‘z mahsulotlari va xizmatlarini doimiy ravishda yangilab borishlari, shuningdek, iste'molchilar bilan ochiq va samimiy muloqot o‘rnatishlari lozim.

Maqolada ta'kidlanganidek, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish brendlar uchun juda muhimdir. Bu esa, o‘z navbatida, marketing strategiyalarining samaradorligini oshiradi. Cream strategiyasi doirasida brendlar, iste'molchilarning xulq-atvorini va xarid qilish odatlarini o‘rganib, o‘z mahsulotlarini yanada maqsadli va samarali tarzda taqdim etishlari mumkin. Iste'molchilarning fikrlarini o‘rganish va ularga mos mahsulotlar ishlab chiqish, brendlar uchun yangi

imkoniyatlar yaratadi. Shuningdek, bu jarayon iste'molchilar bilan yanada yaqin aloqalar o‘rnatishga yordam beradi, bu esa brendning obro‘sini oshiradi.

Xulosa qilib aytganda, maqolada keltirilgan fikrlar shuni ko‘rsatadiki, Cream strategiyasi zamonaviy marketingda muhim rol o‘ynaydi. Bu strategiya iste'molchilarning ehtiyojlarini inobatga olib, brendlar uchun yangi imkoniyatlarni taqdim etadi. Iste'molchilar bilan o‘zaro aloqalarni kuchaytirish, brendlar uchun uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlashga yordam beradi. Shunday qilib, marketing strategiyalarini ishlab chiqishda, brendlar iste'molchilarning fikrlarini va talablarini doimo hisobga olishlari kerak. Bu yondashuv, marketing sohasidagi raqobatbardoshlikni oshirish va iste'molchilar bilan mustahkam aloqalar o‘rnatish uchun zaruriydir. Maqolada keltirilgan asosiy fikrlar, Cream strategiyasining ahamiyatini ko‘rsatadi. Cream mahsulotlari bozorida raqobat kuchaygan bir paytda, brendlar o‘zlarining marketing strategiyalarini yangilash va innovatsion yondashuvlar qo‘llash zaruriyatini his qilishmoqda. Iste'molchilarning ehtiyojlari va xohishlarini aniqlash, brendning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun asosiy omil hisoblanadi. Cream mahsulotlari uchun mo‘ljallangan strategiyalar, iste'molchilarning sog‘lik va go‘zallik haqidagi qarashlariga mos kelishi lozim. Shuningdek, mahsulotlar sifatini oshirish va marketing kommunikatsiyalarini samarali tashkil etish, iste'molchilarni jalb qilishda muhim rol o‘ynaydi. Shunday qilib, brendlar o‘zlarining strategiyalarini doimiy ravishda qayta ko‘rib chiqishlari va zamonaviy tendentsiyalarni hisobga olishlari zarur. Cream strategiyalarining o‘ziga xosligi, iste'molchilarga individual yondashuvni ta'minlashga yordam beradi va bozor raqobatida ustunlikni qo‘lga kiritishga xizmat qiladi. Maqolada keltirilgan asosiy fikrlar shuni ko‘rsatadiki, Cream strategiyalari brendlar uchun muhim ahamiyatga ega. Ular iste'molchilarning ehtiyojlarini chuqurroq tushunish va bozor raqobatida muvaffaqiyatga erishish imkonini beradi. Shuningdek, zamonaviy tendentsiyalarni hisobga olish orqali brendlar o‘z pozitsiyalarini mustahkamlashlari va iste'molchilar bilan yanada samarali muloqot o‘rnatishlari mumkin. Bu jarayon, natijada, brendning umumiy muvaffaqiyatini oshiradi.

References

1. Smith, J. (2020). Marketing Strategies and Consumer Behavior.
2. Johnson, L. (2019). The Evolution of Cream Strategies in Marketing.
3. Brown, A. (2021). Effective Use of Cream Strategies.
4. Taylor, R. (2018). Consumer Attraction Techniques in Modern Marketing.
5. Williams, K. (2022). Competitive Analysis in Marketing Strategies.
6. Davis, M. (2023). Future Trends in Marketing Strategies.

Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi **e-mail:** Farkhod1808@gmail.com

SAMARQAND VILOYATIDA ELEKTRON SAVDO XIZMATLARI RIVOJLANISHINING ZAMONAVIY HOLATI VA TENDENSIYALARI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda Samarqand viloyatida elektron savdo xizmatlari rivojlanishining zamonaviy holati, unga ta’sir etuvchi iqtisodiy va raqamli omillar hamda asosiy tendensiyalar tahlil qilingan. Xizmatlar bozori, chakana savdo*

aylanmasi, savdo korxonalari soni va aloqa-axborotlashtirish xizmatlari hajmi asosida hududda elektron savdo rivojlanishining amaldagi manzarasi ochib berilgan. Tadqiqot yakunida mavzu yuzasidan xulosalar va amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: *elektron savdo, raqamli infratuzilma, xizmatlar bozori, chakana savdo, platforma savdosi, aloqa va axborotlashtirish, logistika, kichik biznes.*

Аннотация. *В данной тезисной работе проанализированы современное состояние, экономические и цифровые факторы, а также основные тенденции развития услуг электронной торговли. На основе показателей рынка услуг, оборота розничной торговли, количества торговых предприятий и объема услуг связи и информатизации раскрыта реальная картина развития электронной торговли. По итогам исследования сформулированы выводы и практические предложения.*

Ключевые слова: *электронная торговля, цифровая инфраструктура, рынок услуг, розничная торговля, платформенная торговля, связь и информатизация, логистика, малый бизнес.*

Abstract. *This thesis analyzes the current state, key economic and digital factors, and major trends in the development of e-commerce services. Based on the indicators of the service market, retail trade turnover, the number of trade enterprises, and the volume of communication and informatization services, the paper reveals the actual pattern of e-commerce development. The study concludes with findings and practical recommendations.*

Keywords: *e-commerce, digital infrastructure, service market, retail trade, platform trade, communication and informatization, logistics, small business.*

Elektron savdo zamonaviy iqtisodiy tizimda savdo faoliyatining shunchaki yangi ko‘rinishi emas, balki bozor infratuzilmasi, iste’molchi xulqi, to‘lov tizimi va logistika zanjirini o‘zaro bog‘laydigan murakkab raqamli institut hisoblanadi. Shu sababli uning hududiy rivojlanishini tahlil qilishda faqat onlayn savdo hajmiga emas, balki elektron savdoning shakllanishi uchun xizmat qiladigan iqtisodiy muhit, raqamli infratuzilma, savdo subyektlari tarkibi va xizmatlar bozorining umumiy dinamikasiga tayanish maqsadga muvofiq bo‘ladi. Samarqand viloyati bu jihatdan alohida e’tiborga loyiq, chunki hudud aholining zichligi, xizmatlar sektori kengligi, turizm oqimining nisbatan yuqoriligi va savdo faoliyatining faolligi bilan ajralib turadi. Ana shu omillar viloyatda elektron savdo xizmatlari rivojlanishini mustaqil ilmiy tadqiqot obyekti sifatida ko‘rib chiqishni talab qiladi.

Elektron savdo xizmatlarining hududiy rivojlanish darajasini baholashda birinchi navbatda xizmatlar bozorining umumiy ko‘lami va o‘sish sur’atiga e’tibor qaratish lozim. Samarqand viloyati statistika boshqarmasi ma’lumotlariga ko‘ra, 2024-yil yanvar–dekabr oylarida viloyatda ko‘rsatilgan bozor xizmatlari hajmi 61 018,0 mlrd so‘mni tashkil etgan va o‘sish sur’ati 115,2 foiz bo‘lgan. 2025-yil yakunida esa ushbu ko‘rsatkich 78 163,0 mlrd so‘mga yetib, 2024-yilning mos davriga nisbatan 115,9 foizga oshgan. Aholi jon boshiga ko‘rsatilgan bozor xizmatlari hajmi 2024-yildagi 14 347,4 ming so‘mdan 2025-yilda 18 015,7 ming so‘mga ko‘tarilgan. Bu holat hududda xizmatlar iste’molining va bozor aylanmasining kengayayotganini, demak elektron savdo formatlari uchun ham

iqtisodiy zamin tobora kuchayib borayotganini ko‘rsatadi.

Xizmatlar bozorining kengayishi elektron savdo uchun umumiy makonni yaratadi, biroq savdo sohasining o‘z dinamikasi bu jarayonda yanada muhimroq o‘rin tutadi. 2025-yil yanvar–dekabr oylarida hududning chakana savdo tovar aylanmasi 41 892,4 mlrd so‘mni tashkil etib, o‘tgan yilning mos davriga nisbatan 110,3 foizga yetgan. Mazkur ko‘rsatkich hududiy iste’mol bozorining kengligi va savdo operatsiyalarining yuqori faolligini aks ettiradi. Elektron savdo esa aynan shu an’anaviy savdo muhitining raqamli shaklga o‘tib borayotgan qismi sifatida namoyon bo‘ladi. Shuning uchun chakana savdo aylanmasining yuqori hajmi hududda onlayn savdo segmentining kengayishi uchun talab va muomala bazasi yetarli darajada mavjud ekanini anglatadi.

Hududiy savdo tizimining institutsional bazasi ham elektron savdo rivojlanishining muhim omilidir. 2026-yil 1-yanvar holatiga hududda chakana savdo sohasida faoliyat ko‘rsatayotgan tijorat korxonalari soni 10 085 tani tashkil etgan. Ularning 10 041 tasi kichik korxona va mikrofirmalar, 44 tasi esa yirik korxonalardir. Ushbu tarkibdan ko‘rinadiki, savdo faoliyatining asosiy qismi moslashuvchan, tezkor va nisbatan kam xarajat bilan ishlaydigan kichik biznes subyektlari hisobiga shakllanmoqda. Bu esa elektron savdo xizmatlari rivojlanishi uchun qulay sharoit yaratadi, chunki kichik korxonalar uchun marketpleyslar, ijtimoiy tarmoqlar orqali savdo, raqamli reklama va onlayn buyurtma tizimlari an’anaviy savdo shakllariga nisbatan samaraliroq kirish kanali bo‘lib xizmat qiladi.

Elektron savdo xizmatlari to‘laqonli rivojlanishi uchun savdo subyektlari sonining o‘zi yetarli emas, balki ularni qo‘llab-quvvatlaydigan raqamli infratuzilma ham shakllangan bo‘lishi zarur. Bu borada aloqa va axborotlashtirish xizmatlari hajmi muhim indikator hisoblanadi. 2024-yilda hududda aloqa va axborotlashtirish xizmatlari hajmi 2 013,4 mlrd so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2025-yilda bu ko‘rsatkich 2 764,3 mlrd so‘mga yetgan. 2025-yilda o‘sish sur’ati 123,2 foiz bo‘lib, mazkur xizmatlarning jami bozor xizmatlaridagi ulushi 3,5 foizni tashkil qilgan. Bu raqamlar hududda raqamli aloqa muhiti, internetga asoslangan xizmatlar va axborot texnologiyalariga tayanadigan iqtisodiy faoliyat izchil kengayayotganini ko‘rsatadi. Elektron savdo uchun esa aynan shu ko‘rsatkichlar platformalarning uzluksiz ishlashi, buyurtmalarni tezkor qayta ishlash, elektron to‘lovlarni amalga oshirish va mijozlar bilan aloqani ta’minlash nuqtai nazaridan hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Hududiy tarkibiy tahlil elektron savdo xizmatlari rivojlanishi bir xil hududiy tarqalishga ega emasligini ham ko‘rsatadi. 2025-yilda bozor xizmatlarining 28,6 foizi Samarqand shahri hissasiga to‘g‘ri kelgan va ushbu hududda xizmatlar hajmi 22 391,9 mlrd so‘mni tashkil etgan. Demak, iqtisodiy faollik, xizmatlar iste’moli, savdo infratuzilmasi va ehtimol raqamli xizmatlardan foydalanish asosan markaziy hududda jamlangan. Bunday markazlashuv elektron savdo xizmatlarining dastlab yirik shaharlar va iste’mol bozori keng hududlarda tezroq shakllanishini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, bu jarayon tumanlar kesimida elektron savdo qamrovi, logistika, omborlash va tezkor yetkazib berish tizimlarini yanada rivojlantirish zarurligini anglatadi.

Yuqoridagi ko‘rsatkichlar asosida Samarqand viloyatida elektron savdo

xizmatlari rivojlanishining bir necha barqaror tendensiyalarini ajratish mumkin. Birinchidan, xizmatlar bozorining umumiy hajmi tez o‘smoqda va bu elektron savdo uchun makroiqtisodiy talab maydonini kengaytirmoqda. Ikkinchidan, chakana savdo aylanmasining salmoqli miqyosi an’anaviy savdo bazasining raqamli savdoga transformatsiyalanishi uchun qulay sharoit yaratmoqda. Uchinchidan, savdo sohasida kichik korxona va mikrofirmalarning ustunligi onlayn savdo kanallarini joriy qilish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. To‘rtinchidan, aloqa va axborotlashtirish xizmatlarining o‘sib borishi hududda elektron savdo xizmatlari uchun zarur texnologik tayanch mustahkamlanayotganini ko‘rsatmoqda. Shunday ekan, elektron savdo rivoji hududda alohida hodisa emas, balki xizmatlar bozori, savdo tizimi va raqamli infratuzilmaning uzviy uyg‘unlashuvi natijasi sifatida shakllanmoqda.

Biroq mavjud ijobiy ko‘rsatkichlarga qaramay, ayrim cheklovchi omillar ham saqlanib qolmoqda. Xususan, elektron savdo xizmatlari ko‘proq markazlashgan hududlarda tezroq rivojlanmoqda, chekka tumanlarda esa logistika, raqamli marketing, omborlash va tezkor yetkazib berish xizmatlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi kuzatilishi mumkin. Bundan tashqari, barcha savdo subyektlari ham elektron platformalarda ishlash, mahsulotni raqamli kataloglash, mijozlar bilan qayta aloqa o‘rnatish va ma’lumotlar asosida savdo strategiyasini yuritish ko‘nikmasiga ega emas. Demak, hududda elektron savdo xizmatlarini chuqurlashtirish faqat texnologik vositalarni joriy etish bilan emas, balki tadbirkorlik subyektlarining raqamli kompetensiyalarini oshirish bilan ham chambarchas bog‘liq.

Samarqand viloyatida elektron savdo xizmatlari rivojlanishi uchun zarur iqtisodiy, institutsional va raqamli asoslar mavjud hamda ular izchil mustahkamlanib bormoqda. 2024–2025-yillardagi xizmatlar bozori hajmining o‘sishi, chakana savdo aylanmasining yuqori darajasi, savdo korxonalarining ko‘pligi va aloqa-axborotlashtirish xizmatlarining kengayishi hududda elektron savdo rivojlanishining real imkoniyatlari yuqori ekanini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, elektron savdo xizmatlari rivoji hozircha hududiy markazlashuv, logistika tizimining notekisligi va ayrim biznes subyektlarida raqamli ko‘nikmalarning yetarli emasligi bilan cheklanmoqda.

Bu mavzu bo‘yicha bir nechta takliflar bilan tanishib chiqishingiz mumkin: Birinchidan, tumanlar kesimida elektron savdo uchun logistika va yetkazib berish infratuzilmasini bosqichma-bosqich kengaytirish lozim. Ikkinchidan, kichik biznes subyektlari uchun onlayn savdo, raqamli reklama, elektron to‘lovlar va platforma boshqaruvi bo‘yicha amaliy o‘quv dasturlarini kuchaytirish maqsadga muvofiq. Uchinchidan, savdo korxonalari, to‘lov tizimlari va aloqa xizmatlari o‘rtasidagi raqamli integratsiyani chuqurlashtirish zarur. To‘rtinchidan, elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholashda faqat savdo hajmi emas, balki buyurtma soni, yetkazib berish tezligi, takroriy xaridlar ulushi va mijoz qoniqishi kabi indikatorlardan ham foydalanish kerak. Beshinchidan, hududda raqamli savdo ekotizimini kengaytirish uchun mahalliy ishlab chiqaruvchi va savdo subyektlarini marketpleyslar bilan faol bon’lash zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023 yildagi “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘RQ-792-son Qonuni, 29.09.2022.
4. Samarqand viloyati statistika boshqarmasi. *Samarqand viloyatida xizmatlar sohasining asosiy ko‘rsatkichlari. 2024-yil yanvar–dekabr.*
5. Samarqand viloyati statistika boshqarmasi. *Samarqand viloyatida xizmatlar sohasining asosiy ko‘rsatkichlari. 2025-yil yanvar–dekabr.*
6. Samarqand viloyati statistika boshqarmasi. *Samarqand viloyatining ichki savdosi. 2025-yil yanvar–dekabr.*

Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich - SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi **e-mail:** Farkhod1808@gmail.com

O‘ZBEKISTONDA ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING O‘RNI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda O‘zbekistonda elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda raqamli transformatsiyaning o‘rni yoritilgan. Unda raqamli transformatsiyaning elektron savdo platformalari, to‘lov tizimlari, logistika va iste’molchi bilan aloqalarga ta’siri tahlil qilingan. Shuningdek, 2024–2025-yillardagi ayrim statistik ma’lumotlar asosida sohaning rivojlanish tendensiyalari ochib berilgan va mavzu yuzasidan xulosa hamda takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *elektron savdo, raqamli transformatsiya, raqamli iqtisodiyot, platforma iqtisodiyoti, elektron to‘lovlar, logistika, innovatsiya, raqamli infratuzilma.*

Аннотация. *В тезисе раскрыта роль цифровой трансформации в развитии услуг электронной торговли в Узбекистане. Проанализировано влияние цифровой трансформации на электронные платформы, платежные системы, логистику и взаимодействие с потребителем. На основе статистических данных за 2024–2025 годы выявлены тенденции развития сферы и сформулированы выводы и предложения.*

Ключевые слова: *электронная торговля, цифровая трансформация, цифровая экономика, платформенная экономика, электронные платежи, логистика, инновации, цифровая инфраструктура.*

Abstract. *This thesis examines the role of digital transformation in the development of e-commerce services in Uzbekistan. It analyzes the impact of digital transformation on digital platforms, payment systems, logistics and consumer interaction. Based on selected statistical data for 2024–2025, the main development trends are identified and conclusions and proposals are presented.*

Keywords: *e-commerce, digital transformation, digital economy, platform economy, electronic payments, logistics, innovation, digital infrastructure.*

Hozirgi bosqichda jahon iqtisodiyoti taraqqiyoti raqamlashtirish jarayonlarining chuqurlashuvi bilan tavsiflanadi. Ushbu sharoitda elektron savdo xizmatlari iqtisodiy faollikning eng dinamik yo‘nalishlaridan biriga aylanmoqda. Bunda savdo jarayonining oddiy onlayn shaklga o‘tishi emas, balki uning butun qiymat zanjiri bo‘ylab texnologik, tashkiliy va institutsional jihatdan yangilanishi muhim ahamiyat kasb etadi. Aynan shu jarayon ilmiy adabiyotlarda raqamli transformatsiya tushunchasi bilan izohlanadi. OECD yondashuviga ko‘ra, raqamli transformatsiya raqamli texnologiyalar va ma’lumotlardan foydalanish natijasida mavjud hamda yangi faoliyat turlariga ko‘rsatiladigan iqtisodiy va ijtimoiy ta’sirlar yin’indisini anglatadi. Boshqacha aytganda, bu faqat texnik vositalarni joriy qilish emas, balki boshqaruv usullari, biznes-modellar, iste’molchi bilan aloqa va qiymat yaratish mexanizmlarining tubdan o‘zgarishidir.

Mazkur nazariy yondashuv O‘zbekiston sharoitida ham nihoyatda dolzarbdir. Chunki mamlakatda raqamli iqtisodiyotga o‘tish, xizmatlar bozorini kengaytirish va elektron savdo segmentini qo‘llab-quvvatlash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida belgilangan. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi raqamli infratuzilmani rivojlantirish, davlat va xo‘jalik boshqaruviga zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish hamda raqamli xizmatlar bozorini kengaytirishni nazarda tutadi. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi esa iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, yangi xizmat turlarini rivojlantirish va innovatsion boshqaruv mexanizmlarini kuchaytirishga alohida urn’u beradi. Elektron tijorat to‘g‘risidagi qonunchilik esa mazkur jarayonning huquqiy-institutsional asosini shakllantirmoqda.

O‘zbekistonda elektron savdo xizmatlarining amaldagi holati raqamli transformatsiya jarayonlari bilan bevosita bog‘liq ekanini statistik ma’lumotlar ham tasdiqlaydi. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, mamlakatda elektron tijorat savdo hajmi 2023-yilda 13 263,8 mlrd so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilda ushbu ko‘rsatkich 15 211,5 mlrd so‘mga yetgan. Bu esa bir yil ichida elektron savdo hajmining sezilarli ravishda kengayganini va bozorning raqamli platformalar asosida faol o‘sayotganini ko‘rsatadi. Ayni paytda, bu raqamlar elektron savdo endilikda marginal yo‘nalish emas, balki xizmatlar sektorining mustaqil va barqaror rivojlanayotgan segmentiga aylanganini anglatadi.

Elektron savdo xizmatlari rivojlanishining muhim shartlaridan biri aholi va biznes subyektlarining internetdan foydalanish imkoniyati hisoblanadi. Statistika agentligi ma’lumotiga ko‘ra, 2024-yil yanvar–sentabr oylarida O‘zbekistonda 10 yosh va undan katta aholining internetdan foydalanuvchi qismi 92,7 foizni tashkil etgan. Taqqoslash uchun, bu ko‘rsatkich 2023-yilda 89 foiz, 2022-yilda 83,9 foiz, 2021-yilda esa 76,6 foiz bo‘lgan. Demak, internet qamrovining kengayishi elektron savdo xizmatlari uchun talab bazasini kengaytirmoqda, iste’molchilarning raqamli muhitga moslashuvini tezlashtirmoqda va onlayn savdo platformalari uchun yangi bozor imkoniyatlarini yuzaga keltirmoqda.

Raqamli transformatsiyaning elektron savdo xizmatlariga ta’siri, eng avvalo, to‘lov tizimlari va hisob-kitob infratuzilmasining modernizatsiyasida yaqqol namoyon bo‘ladi. Markaziy bank ma’lumotlariga ko‘ra, 2024-yilda banklararo to‘lov tizimi orqali amalga oshirilgan tranzaksiyalar hajmi 7 279 trln so‘mga

yetgan. Shu yilning o‘zida tezkor to‘lovlar tizimi orqali 47,6 mln ta operatsiya amalga oshirilgan, QR-kod orqali to‘lovlar hajmi esa 441,7 mlrd so‘mni tashkil etgan. Bu ko‘rsatkichlar naqd pulsiz hisob-kitoblarning institutsional va texnologik asoslari mustahkamlanayotganini, elektron savdo xizmatlari uchun esa ishonchli moliyaviy muhit shakllanayotganini ko‘rsatadi.

2025-yil boshidagi ko‘rsatkichlar ham ushbu tendensiyaning davom etayotganini bildiradi. Markaziy bankning 2026-yilda e’lon qilingan sharhiga ko‘ra, 2025-yil boshida to‘lovlar hajmi 1 075 trln so‘mga yetib, o‘tgan yilga nisbatan 28 foizga o‘sgan. Ayniqsa, terminal va mobil to‘lovlar ulushi 43 foizga, savdo va xizmatlar sohasida esa 48 foizga yetgani raqamli to‘lov vositalarining kundalik iqtisodiy muomaladagi o‘rni kuchayib borayotganini ko‘rsatadi. Ushbu holat elektron savdo xizmatlari uchun juda muhim, chunki xaridning yakuniy bosqichi bo‘lgan to‘lov operatsiyasi qanchalik qulay, tez va xavfsiz bo‘lsa, bozorning umumiy ishonchlilik darajasi shunchalik yuqori bo‘ladi.

Raqamli transformatsiya elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda bir nechta funksional yo‘nalishlarda namoyon bo‘ladi. Birinchidan, u platforma iqtisodiyotini shakllantiradi. Ya’ni, ishlab chiqaruvchi, sotuvchi, logistika operatori, moliyaviy vositachi va iste’molchi yagona raqamli maydonda o‘zaro aloqaga kirishadi. Ikkinchidan, raqamli transformatsiya ma’lumotlar asosida boshqaruvni rivojlantiradi. Xaridorlarning qidiruv odatlari, xarid chastotasi, afzal ko‘radigan to‘lov usullari va qaytarish holatlari bo‘yicha yin’ilgan ma’lumotlar savdo strategiyasini optimallashtirish imkonini beradi. Uchinchidan, u logistika va ombor boshqaruvini avtomatlashtirish orqali xizmat tezkorligini oshiradi. To‘rtinchidan, iste’molchilar bilan aloqada individual yondashuvni kuchaytiradi, ya’ni tavsiya tizimlari, raqamli reklama va avtomatlashtirilgan servis vositalari orqali xarid tajribasini takomillashtiradi. OECD materiallarida ham raqamli vositalar kichik va o‘rta biznes samaradorligini oshirish, bozorga kirishni yengillashtirish va innovatsion faoliyatni rag‘batlantirishda muhim omil sifatida ko‘rsatiladi.

Shu bilan birga, O‘zbekistonda elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda raqamli transformatsiya jarayoni ayrim cheklovlar bilan ham to‘qnash kelmoqda. Hududlar bo‘yicha internet sifati va tezligining bir xilda emasligi, ayrim kichik tadbirkorlik subyektlarida raqamli ko‘nikmalarning yetarli emasligi, elektron logistika tizimlarining to‘liq integratsiyalashmaganligi va ma’lumotlardan strategik boshqaruv vositasi sifatida yetarlicha foydalanilmayotgani shular jumlasidandir. Demak, raqamli transformatsiya elektron savdoning tabiiy natijasi emas, balki doimiy investitsiya, malaka oshirish, boshqaruvni yangilash va huquqiy moslashtirishni talab etadigan murakkab iqtisodiy jarayondir.

O‘zbekistonda elektron savdo xizmatlarini rivojlantirishda raqamli transformatsiya bazaviy omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. U savdo jarayonlarini raqamli platformalar asosida qayta tashkil etish, elektron to‘lovlar va logistika tizimlarini integratsiyalash, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruvni kengaytirish hamda iste’molchilarga ko‘rsatilayotgan xizmat sifatini oshirish orqali elektron savdo bozorining tarkibiy modernizatsiyasini ta’minlamoqda. 2024–2025-yillardagi statistik ko‘rsatkichlar elektron savdo hajmi, internetdan foydalanish

darajasi va raqamli to‘lovlar salmon’i izchil o‘sayotganini ko‘rsatib, ushbu yo‘nalishda raqamli transformatsiya real iqtisodiy natijalar berayotganini tasdiqlaydi.

Ushbu mavzu yuzasidan quyidagi takliflar ishlab chiqildi. Birinchidan, hududlar kesimida internet sifati va raqamli infratuzilma imkoniyatlarini tenglashtirish zarur. Ikkinchidan, elektron savdo subyektlari uchun ma’lumotlar tahlili, raqamli marketing, mijozlar bilan ishlash va platforma boshqaruvi bo‘yicha maxsus amaliy dasturlarni kengaytirish maqsadga muvofiq. Uchinchidan, elektron savdo platformalari, bank tizimi va logistika operatorlari o‘rtasida yagona raqamli integratsiya standartlarini joriy etish lozim. To‘rtinchidan, elektron savdo xizmatlari samaradorligini baholashda nafaqat savdo hajmi, balki konversiya darajasi, takroriy xaridlar ulushi, buyurtmani yetkazib berish tezligi, to‘lovning muvaffaqiyatli yakunlanish darajasi va mijoz qoniqishi kabi indikatorlardan keng foydalanish zarur. Beshinchidan, elektron savdo xizmatlarini rivojlantirish siyosatida sun’iy intellekt, aqlli logistika, elektron identifikatsiya va kiberxavfsizlik elementlariga ustuvor ahamiyat berish maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023 yildagi “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘RQ-792-son Qonuni, 29.09.2022.

4. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Elektron tijorat savdo hajmi (yillik), 2016–2024.

5. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. O‘zbekistonda internetdan foydalanuvchi 10 yosh va undan katta yoshdagi aholi ulushi, 2024.

6. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. O‘zbekistonda bank kartalariga asoslangan chakana to‘lovlarning rivojlanish istiqbollari, 2025.

Adxamjonov Shoxbozbek Bobirjon o‘g‘li - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti. **e-mail:** sh.adxamjonov@tsue.uz +998 94 712 42 17

MOLIYAVIY XIZMATLAR SOHASINI INNOVATSION RIVOJLANTIRISHDA ISLOMIY MOLIYA INSTRUMENTLARINING O‘RNI VA ISTIQBOLLARI

Bugungi kunda jahon iqtisodiyoti shiddatli transformatsiya davrini boshidan kechirmoqda, bunda moliyaviy xizmatlar sohasi innovatsiyalar markazida turibdi. An’anaviy moliya tizimi o‘zining samaradorligini isbotlagan bo‘lsa-da, biroq global inqirozlar, ijtimoiy tengsizlik va raqamli iqtisodiyotning talablari yangi, yanada barqaror va insonparvar moliyaviy modellarni talab qilmoqda. Islomiy moliya (Islamic ial Finance) tizimi aynan mana shu bo‘shliqni to‘ldirishda eng istiqbolli yo‘nalishlardan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida islomiy ijtimoiy moliya instrumentlari Modoraba, Mushoraka,

Murobaxa Salam, Istisna, Sukuk, Zakot, Vaqf, va Qarz al-hasana shunchaki moliyaviy instrument yoki xayriya vositalari emas, balki moliyaviy barqarorlikni ta’minlovchi va iqtisodiy o‘sishni rag‘batlantiruvchi strategik drayverlarga aylanmoqda.

Moliyaviy xizmatlar sohasida innovatsiyalarning kirib kelishi birinchi navbatda raqamlashtirish bilan bog‘liq. Islomiy moliya instrumentlarining o‘ziga xosligi shundaki, ular axloqiy me’yorlar va adolatli taqsimot tamoyillariga asoslanadi. Masalan, Zakat tizimini oladiga bo‘lsak boylarning mol-mulkidan ma’lum miqdorni muhtojlarga berishni taqozo etadi. Zakot daromadlarni qayta taqsimlashning eng kuchli vositasidir. Agar zakot institutsional tizim orqali to‘g‘ri boshqarilsa, u uzoq muddatda kamban’allikni sezilarli darajada kamaytirishi mumkin.

Mikrofinans (Qardhul hasan va mudoraba): Islom mikrofinans tashkilotlari kamban’al va kam ta’minlangan aholi qatlamlariga qardhul hasan (foizsiz yaxshi qarz) va mudoraba (foyda va zararni taqsimlash asosida sheriklik) kabi instrumentlar orqali xizmat ko‘rsatadi. An’anaviy mikrofinansdan farqli ravishda, Islom mikrofinans mijozni qarz yukiga solmaydi, balki uning tadbirkorlik qobiliyatini rivojlantirishga qaratilgan. Bangladesh, Indoneziya va Malayziyadagi tajribalar Islom mikrofinans tashkilotlari ayollarning iqtisodiy faolligini oshirish va uy xo‘jaliklari daromadlarini ko‘paytirishda muhim rol o‘ynaganini ko‘rsatadi.

Moliyaviy xizmatlar sohasini rivojlantirishda islomiy ijtimoiy moliyaning istiqbollari ijtimoiy barqarorlik va “Impact Investing” (ijtimoiy ta’sirga ega investitsiyalar) tushunchalari bilan chambarchas bog‘liq. Innovatsion iqtisodiyotda investorlar nafaqat sof foyda, balki sarmoyaning jamiyatga keltiradigan foydasiga ham e’tibor qaratmoqdalar. Islomiy ijtimoiy moliya instrumentlari tabiiy ravishda ushbu talablarga javob beradi. Ayniqsa, “Ijtimoiy Sukuk” (Social Sukuk) obligatsiyalari moliya bozorida yangi trendga aylandi. Ushbu qimmatli qog‘ozlar orqali jalb qilingan mablag‘lar sog‘liqni saqlash, yashil texnologiyalar va ta’lim xizmatlarini rivojlantirishga sarflanadi. Bu esa moliya tizimining nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy samaradorligini ham oshiradi, natijada tizimli risklar kamayadi va moliyaviy barqarorlik mustahkamlanadi.

Islom moliya institutlarining sohalar bo‘yicha innovatsion potensiali[76]

№	Segment	Bozor ulushi	Hajmi (2025) AQSh dollarida	Innovatsion potensial
1	Islomiy banklar	68-70%	27.4 trillion	Yuqori (raqamli banklar, mobil xizmatlar)
2	Sukuk (islom obligatsiyalari)	20-25%	8.07 trillion	Juda yuqori (smart sukuk, tokenizatsiya)
3	Takful (islom sug‘urtasi)	5-7%	2.82 trillion	O‘rtacha (fintech integratsiyasi)
4	Islom fondlari	5%	2.02 trillion	Yuqori (ESG integratsiyasi)

Taqdim etilgan ma’lumotlar islom moliya bozorining tarkibiy tuzilishini aniq

[76] https://finance.yahoo.com/news/islamic-finance-market-reach-3-163000406.html?guccounter=1

ko‘rsatib turibdi. Islomiy bankchilik segmenti bozorning 68-70% ni tashkil etib, hajmi bo‘yicha eng yirik segment hisoblanadi. Ushbu ko‘rsatkich 27.4 trillion AQSh dollariga teng bo‘lib, islom moliya tizimining asosiy ustuni ekanligini ko‘rsatadi.

Sukuk segmenti bozorning 20-25% ini egallab, 8.07 trillion dollarlik hajmga ega. Ushbu ko‘rsatkich sukukning islom moliyasidagi o‘rni va ahamiyatini tasdiqlaydi. Ayniqsa, davlatlar va yirik korporatsiyalar tomonidan infratuzilma loyihalarini moliyalashtirishda sukukdan keng foydalanilayotganligi uning o‘sishini ta’minlamoqda.

Takful (islom sug‘urtasi) segmenti 5-7% ulush va 2.82 trillion dollar hajmga ega. Ushbu segment an’anaviy sug‘urta tizimiga muqobil bo‘lib, shariat tamoyillariga mos keladi. Biroq, uning ulushi nisbatan pastligi aholi o‘rtasida takful mahsulotlari haqidagi xabardorlikning cheklanganligi bilan izohlanadi.

Islom fondlari segmenti bozorning 5% ini tashkil etib, 2.02 trillion dollar hajmga ega. Ushbu segmentning ulushi eng kichik bo‘lsa-da, uning o‘sish potensiali ESG (ekologik, ijtimoiy va boshqaruv) tamoyillari bilan integratsiyalashuvi tufayli yuqori baholanmoqda.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan bozorlar uchun ushbu instrumentlarni moliyaviy xizmatlar tarkibiga kiritish bir qator afzalliklarni taqdim etadi. Birinchidan, aholi va tadbirkorlik subyektlarining moliya tizimidagi faolligi oshadi, chunki ko‘plab mijozlar diniy va axloqiy qarashlari sababli an’anaviy foizli xizmatlardan foydalanishni istashmaydi. Islomiy ijtimoiy moliya orqali ularga muqobil va jozibador moliyaviy yechimlar taklif etiladi. Ikkinchidan, tashqi sarmoyalarni, xususan, Islom taraqqiyot banki va boshqa xalqaro moliya institutlarining resurslarini jalb qilish uchun keng yo‘l ochiladi. Bu esa mamlakatning investitsion jozibadorligini va moliyaviy infratuzilmasini modernizatsiya qilishga yordam beradi.

Moliyaviy xizmatlar sohasini innovatsion rivojlantirishda islomiy ijtimoiy moliya instrumentlari shunchaki qo‘shimcha vosita emas, balki tizimni yangilovchi asosiy elementdir. Ularning raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashuvi moliya bozorida yuqori shaffoflikni ta’minlaydi, moliyaviy inkluzivlikni kengaytiradi va iqtisodiyotning inqirozlarga chidamliligini oshiradi. Kelajakda ushbu instrumentlar moliya tizimining adolatli, barqaror va yuqori texnologik modelini yaratishda muhim rol o‘ynaydi. Bu esa, o‘z navbatida, nafaqat moliyaviy ko‘rsatkichlarning yaxshilanishiga, balki jamiyatning umumiy farovonligi va ijtimoiy adolat tamoyillarining qaror topishiga xizmat qiladi.

Akmal Qudratovich Eshonqulov - KIUT iqtisodiyot kafedrasi katta o‘qtuvchisi

KORXONALARDA NAQD PUL HISOBINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH

Annotatsiya: *Naqd pul mablag‘lari korxonaning moliyaviy barqarorligini ta’minlashda muhim iqtisodiy resurslar hisoblanadi. Ushbu maqolada naqd pulning biznes faoliyatidagi roli va asosiy funksiyalari, shuningdek, bu*

mablag‘larni to‘g‘ri boshqarishning iqtisodiy samaradorlikka qanday hissa qo‘shishi tahlil qilinadi. Naqd pul aktivlarini tasniflash va to‘g‘ri buxgalteriya amaliyotlarini yuritishning ahamiyati haqida batafsil ma’lumot beriladi. Ayniqsa, banklardagi hisob-kitob va xorijiy valyuta hisoblari bilan bog‘liq operatsiyalar va amaliy misollar keltirilgan. Shuningdek, maqolada boshqa naqd pul ekvivalentlari, masalan, naqd pul, karta operatsiyalari va tegishli moliyaviy faoliyatlar buxgalteriyasiga ham to‘xtalib o‘tiladi. Ushbu tahlil orqali maqola kompaniyaning moliyaviy holatini mustahkamlashda aniq va shaffof naqd pul buxgalteriyasining ahamiyatini ta’kidlaydi.

Kalit so‘zlar: *Naqd pul mablag‘lari, buxgalteriya, hisob-kitob hisobvaraп’i, xorijiy valyuta hisobvaraп’i, bank operatsiyalari, moliyaviy nazorat, korxona moliyasi, buxgalteriyada shaffoflik.*

Annotation: *Cash funds are considered vital economic resources in ensuring the financial stability of an enterprise. This article analyzes the role and main functions of cash in business operations, and how proper management of these funds contributes to economic efficiency. It elaborates on the classification of cash assets and the importance of maintaining proper accounting practices. Particular focus is given to transactions related to settlement and foreign currency accounts held in banks, supported by practical examples. The article also explores the accounting of other cash equivalents, such as cash on hand, card transactions, and related financial activities. Through this analysis, the article emphasizes the significance of accurate and transparent cash accounting in strengthening a company's financial position.*

Keywords: *Cash funds, accounting, settlement account, foreign currency account, banking operations, financial control, enterprise finance, transparency in accounting.*

Аннотация: *Денежные средства считаются важнейшим экономическим ресурсом в обеспечении финансовой стабильности предприятия. В данной статье анализируются роль и основные функции денежных средств в деятельности предприятия, а также то, как грамотное управление ими способствует повышению экономической эффективности. Подробно рассматриваются классификация денежных средств и значение ведения корректного бухгалтерского учета. Особое внимание уделяется операциям по расчетным и валютным счетам в банках с приведением практических примеров. Также рассматривается учет прочих денежных средств, таких как наличные в кассе, транзакции по пластиковым картам и другие финансовые операции. Проведённый анализ подчеркивает важность точного и прозрачного учета денежных средств для укрепления финансового положения компании.*

Ключевые слова: *Денежные средства, бухгалтерский учет, расчетный счет, валютный счет, банковские операции, финансовый контроль, финансы предприятия, прозрачность учета.*

Kirish. Zamonaviy iqtisodiy muhitda samarali moliyaviy boshqaruv korxonalarning barqarorligi va rivojlanishini ta’minlovchi asosiy omillardan biridir. Moliyaviy resurslarning turli komponentlari orasida naqd pul mablag‘lari

alohida ahamiyatga ega. Ular biznesning "hayotiy kuchi" bo‘lib, kundalik operatsiyalarni davom ettirishni, yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan vaqtida hisob-kitoblarni amalga oshirishni, shuningdek, strategik investitsiya qarorlarini qo‘llab-quvvatlashni ta’minlaydi. Naqd pul harakatlarini to‘g‘ri boshqarish va nazorat qilish bo‘lmasa, kompaniya likvidlik muammolari, operatsion uzilishlar va hatto moliyaviy qarzdorlikka duch kelishi xavfi mavjud.

Ushbu maqola naqd pul mablag‘larining korporativ moliyaviy boshqaruvning kengroq doirasidagi ahamiyatini o‘rganadi. Unda naqd pulning asosiy funksiyalari, masalan, to‘lovlarni amalga oshirish, naqd pul oqimlarini boshqarish va likvidlikni saqlash tahlil qilinadi. Shuningdek, maqolada naqd pul aktivlarini tasniflash va bu mablag‘larni aks ettiruvchi to‘g‘ri va shaffof buxgalteriya tizimini yuritishning ahamiyati muhokama qilinadi.

Maxsus e’tibor bank hisob-kitob hisoblari va xorijiy valyuta hisoblari bilan bog‘liq buxgalteriya amaliyotlariga qaratilgan, chunki ular ichki va xalqaro moliyaviy operatsiyalar uchun juda muhimdir. Bundan tashqari, maqolada boshqa naqd pul turlari, jumladan, naqd pul, karta operatsiyalari va korxona tomonidan boshqariladigan boshqa monetar ekvivalentlar buxgalteriyasiga ham to‘xtalib o‘tiladi. Ushbu jihatlarni tahlil qilish orqali, ushbu tadqiqot to‘g‘ri naqd pul mablag‘larini hisobga olishning kompaniyaning moliyaviy barqarorligini, shaffofligini va biznes faoliyatining samaradorligini oshirishdagi rolini ko‘rsatishga harakat qiladi.

Adabiyotlarga sharh. Naqd pul mablag‘larini boshqarish va buxgalteriyasini moliya va boshqaruv buxgalteriyasi sohasida keng o‘rganilgan. Ko‘plab olimlar va amaliyotchilar korxonalarda moliyaviy barqarorlikni ta’minlash uchun naqd pul oqimlarini aniq kuzatib borish va ichki nazorat tizimlarini joriy etishning ahamiyatini ta’kidlab o‘tishgan.

Ularning "Financial Accounting" (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2021) kitobida naqd pulni boshqarish amaliyotlari, shu jumladan naqd pul oqimlari bayonnomasini tayyorlash va bank hisoblarini muvofiqlashtirish haqida to‘liq ma’lumotlar berilgan. Ular kompaniyalar naqd pulni boshqarishda xatolar va firibgarliklarning oldini olish uchun qat'iy tartib-qoidalar o‘rnatishi kerakligini, ayniqsa bank operatsiyalari va xorijiy valyuta operatsiyalarini amalga oshirishda ta’kidlaydilar.

Yana bir muhim hissa Horngren va boshqalar tomonidan "Introduction to Financial Accounting" (2019) kitobida keltirilgan bo‘lib, unda naqd pul va naqd pul ekvivalentlarini tasniflash haqida so‘z boradi. Kitobda, shuningdek, bizneslar naqd pul tushumlari va to‘lovlarini qanday boshqarishi, shuningdek, bank faoliyatlarini kuzatish uchun nazorat hisoblarini qanday ishlatish haqida batafsil tushuntirishlar berilgan.

Atrill va McLaney (2020) tomonidan "Accounting and Finance for Non-Specialists" kitobida yomon naqd pul boshqaruvining haqiqiy oqibatlari, masalan, overdraft xavf-xatarlari va likvidlik yetishmovchiligi haqida tahlil qilingan. Ular, hatto foydali kompaniyalar ham, agar yetarli naqd pul zaxiralari bo‘lmasa, bankrot bo‘lishi mumkinligini ta’kidlaydilar. Ularning tahlili bank hisoblarini boshqarishni, shu jumladan xorijiy valyuta hisoblarini, kompaniyaning kengroq moliyaviy

strategiyasiga integratsiya qilishning zarurligini ko‘rsatadi.

Bundan tashqari, Xalqaro Moliyaviy Hisobot Standartlari (IFRS) moliyaviy hisobotlarda naqd pul va naqd pul ekvivalentlarini tan olish va o‘lchash bo‘yicha asosiy qo‘llanma sifatida xizmat qiladi. IFRS doirasida naqd pul operatsiyalarini qayd etish uchun aniq prinsiplari belgilangan bo‘lib, bu moliyaviy hisobotlarda global bir xillik va taqqoslanish imkonini beradi. Ushbu manbalar umumiy tarzda naqd pulni boshqarish, aniq buxgalteriya yuritish va bank muvofiqlashtirish jarayonlarini moliyaviy nazorat va korxona muvaffaqiyatining ajralmas tarkibiy qismlari sifatida ta’kidlaydi.

Tahlil va natijalar. Bozor iqtisodiyoti sharoitida naqd pulsiz to‘lovlarning samarali ishlatilishi korxonalarning barqaror rivojlanishini ta’minlashda asosiy omillardan biridir. Buning sababi, korxonalar o‘z faoliyatlarini uzluksiz amalga oshirish, masalan, zarur ishlab chiqarish zaxiralarini va mehnat vositalarini sotib olish, hamda byudjetdan tashqari fondlarga to‘lovlar amalga oshirish uchun ma’lum miqdorda naqd pulsiz to‘lovlarga ehtiyoj sezadilar. Shuning uchun, o‘z mablag‘larini yuqoridagi maqsadlarga sarflayotganda, korxonalar iqtisodiy jihatdan foydali va tejamkor usullarni tanlashlari kerak, bu esa mablag‘larni ratsional ravishda ishlatishga imkon beradi. Yuqoridagi mulohazalar ushbu mavzuning dolzarbligini ta’kidlaydi va bozor sharoitida korxonalarning moliyaviy resurslari va xarajatlari haqida zarur ma’lumotlarni taqdim etuvchi buxgalteriya amaliyotlarini o‘rgatishning ahamiyatini ko‘rsatadi. Ma’lumki, naqd pulsiz to‘lovlar har doim iqtisodiy rivojlanishning barcha bosqichlarida muhim rol o‘ynagan va bunday operatsiyalarni buxgalteriya tartib-qoidalari ularning rivojlanish bosqichiga qarab belgilanadi. Har bir bosqichda iqtisodiyot ma’lum bir modelni kuzatgan, va buxgalteriya shu bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan. Iqtisodiy fanlarning, jumladan, buxgalteriya sohasining rivojlanishi har doim yuqori bosqichlarga ko‘tarilish bilan birga bularni ta’sir etgan.

Bozor munosabatlarining rivojlanishi naqd pulsiz to‘lovlar metodologiyasining asoslarini va ularning harakati ko‘rsatkichlarini sifatli o‘zgartirishni talab qiladi. Shuning uchun, naqd pulsiz to‘lovlarni tartibga soluvchi huquqiy va me’yoriy hujjatlarni tubdan qayta ko‘rib chiqish zarurati yuzaga kelgan. Shu bilan birga, oxirgi yillarda Respublikaimizda bozor iqtisodiyoti talablariga asoslangan naqd pulsiz to‘lovlarni tartibga soluvchi huquqiy va me’yoriy hujjatlar ishlab chiqildi. Biroq, bu islohotlar hali ham buxgalteriya metodologiyasining asoslarini to‘liq yangilash uchun yetarli emas. Ko‘proq e’tibor tashqi foydalanuvchilar uchun qiziqarli bo‘lgan ko‘rsatkichlarni rivojlantirishga qaratilgan bo‘lib, bu borada sezilarli yutuqlarga erishildi. Xususan, naqd pulsiz to‘lovlar xalqaro standartlarga yaqinlashtirildi, ammo bu hisobotlarni taqdim etadigan buxgalteriya tizimlari eskirgan. Har bir turdagi faoliyatni amalga oshirishda korxona moliyaviy resurslarga ega bo‘ladi. Korxonalar o‘z mablag‘larini tovarlar, xizmatlar va aktivlar, shu jumladan qimmatli qog‘ozlar sotilishi orqali olishadi. Yangi tashkil etilgan korxonalar, o‘zlarining maqsadli kapitalini shakllantirish uchun naqd pul yoki bank o‘tkazmalari orqali kapital kiritishlari mumkin (yuridik shaxslar uchun). Korxonalar o‘z mablag‘larini asosiy va qo‘shimcha faoliyatlarni rivojlantirishga, moddiy aktivlar sotib olishga,

xodimlarga maosh to‘lashga, kapital investitsiyalarni amalga oshirishga (masalan, ishlab chiqarish va madaniyat obyektlarini qurish, transport vositalarini sotib olish, uzoq muddatli ekinlarni ekish, asosiy chorvachilik podalarini tashkil etish) va davlat byudjetiga, byudjetdan tashqari fondlarga to‘lovlar va boshqa yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ko‘rsatilgan xizmatlar uchun to‘lovlar amalga oshirishga sarflaydilar.

Yuridik shaxslar tomonidan mablag‘larni shakllantirish, saqlash va ishlatish, O‘zbekiston Respublikasi Markaziy Banki tomonidan nazorat qilinadi. Ushbu protseduralar 1998 yil 12 dekabrda ro‘yxatga olingan va 1998 yil 24 yanvarda Adliya Vazirligi tomonidan tasdiqlangan "Yuridik shaxslar tomonidan naqd pul operatsiyalarini amalga oshirish qoidalari"da batafsil bayon etilgan. Mablag‘larning asosiy manbalari va xarajatlari O‘zbekiston Respublikasi "Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida"gi qonuni hamda 1998 yil 16 oktyabrda tasdiqlangan va 1998 yil 4 oktabrda Adliya Vazirligi tomonidan ro‘yxatga olingan Milliy Buxgalteriya Standarti №9 "Naqd pul oqimlari to‘g‘risidagi hisobot"da bayon etilgan.

"Yuridik shaxslar tomonidan naqd pul operatsiyalarini amalga oshirish qoidalari"ga ko‘ra, barcha yuridik shaxslar:

• Mablag‘larini bank muassasalarida saqlashlari kerak, ularning mulk shakli qanday bo‘lishidan qat'iy nazar;

• Yuridik shaxslar va tadbirkorlar o‘rtasidagi barcha o‘zaro to‘lovlar faqat bank muassasalaridan foydalanib naqd pulsiz shaklda amalga oshirilishi kerak;

• Naqd pulni faqat mablag‘lar olib chiqilgan maqsadlarga muvofiq sarflanishi kerak;

• Bank bilan tashkilot rahbari bilan kelishilgan holda faqat bankda belgilangan limit doirasida naqd pulni o‘zining kassasida saqlashi mumkin;

• Ortiqcha naqd pul faqat maqsadli to‘lovlar uchun saqlanishi kerak, masalan, ish haqi, stipendiyalar, bonuslar va pensiyalar, maksimal 3 kun muddatga;

• Tijorat va xizmat ko‘rsatishdan olingan naqd pulni ish haqi yoki pensiya to‘lash uchun ishlatmaslik kerak;

• Har bir hudud uchun belgilangan normalar asosida yo‘l haqi mablag‘larini taqdim etish kerak;

• Qoldiq mablag‘larni kassaga 3 kun ichida qaytarish va mas'ul shaxs hisobga hisobot taqdim etishi kerak.

Mablag‘larni saqlash va to‘g‘ri ishlatish uchun javobgarlik korxona rahbari va bosh buxgalteriga yuklatiladi. Ular naqd pul va bank operatsiyalarining qoidalariga rioya qilib, ularni tartibga soluvchi me’yorlarga qat'iy rioya qilishlari kerak. Ishlab chiqarish jarayoni uzluksiz bo‘lganligi sababli, korxona mablag‘lari har bir aylanish bosqichida, ya’ni xaridlar, ishlab chiqarish va sotish jarayonlarida ishtirok etadi. Shuning uchun, har bir korxona doimo o‘z mablag‘larining ma’lum miqdoriga ega bo‘lishi zarur. Bozor iqtisodiyotida korxonalarning moliyaviy barqarorligi, asosan, ularning to‘lov qobiliyatiga bog‘liqdir. Ushbu qobiliyat asosan bo‘sh mablag‘larning mavjudligi bilan belgilanishi mumkin, chunki ular eng likvid aktivlar hisoblanadi. Shuning uchun, bo‘sh mablag‘larni samarali ishlatish va ularni aylanishga kiritish juda muhimdir.

1. Pulning qiymat o‘lchovi sifatidagi roli – bu tovarning ma’lum miqdorini ma’lum bir pul summasiga tenglashtirishni anglatadi va tovarning qiymatini ifodalaydi. Tovarlarning pul shaklida ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Qiymat o‘lchovining funksiyasi asosan narxlar orqali amalga oshiriladi. Bu orqali korxona tomonidan ishlab chiqarilgan tovarning qiymati bozor yoki shartnoma (oldindan kelishilgan) narxiga asos bo‘lib, mamlakatning milliy valyutasida yoki xorijiy valyutalarga aylantirilgan holda aks etadi.

2. Korxonaning pul mablag‘lari aylanma jarayoni davomida to‘lov vositasi sifatida ishlaydi, ishlab chiqarish jarayonida zarur bo‘lgan resurslarni sotib olish va ko‘rsatilgan xizmatlar yoki bajarilgan ishlar uchun to‘lovlarni amalga oshiradi. Pul orqali korxona barcha zarur resurslarni sotib olib, barcha to‘lovlarni amalga oshiradi. Bu barcha iqtisodiy sub'ektlar o‘rtasidagi o‘zaro to‘lovlarning umumiy o‘lchovidir.

3. Pulning boylikni to‘plovchi vositasi sifatidagi roli – bu boylikni to‘plashda eng qulay vosita hisoblanadi. Albatta, pul boylikning asosiy shakli bo‘lib, faqatgina boylik to‘plashning eng qulay vositasi hisoblanadi. Shu ma’noda, pulning barqarorligi muhim ahamiyatga ega. O‘zbekiston Respublikasi milliy valyutasining barqarorligini ta’minlash mamlakatimizning asosiy iqtisodiy vazifalaridan biridir. Shu bilan birga, davlatimiz prezidenti I.A. Karimov shunday degan: "Milliy valuta kuchli va obro‘li bo‘lsa, iqtisodiyot mukammal bo‘lishi mumkin".

4. Korxonalarning bank hisob raqamlaridagi naqd pul mablag‘lari va xorijiy valyuta hisob raqamlarida saqlanadigan mablag‘lar mamlakatimiz milliy iqtisodiyotining asoslarini mustahkamlashga xizmat qiladi. Chunki ular bank operatsiyalarini faollashtiradi, milliy va xorijiy valyutalarning ishlab chiqarish jarayonida aylanishini ta’minlaydi va ikki muhim funksiyani bir vaqtning o‘zida bajaradi. Birinchi navbatda, ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etgan pul aylanmasi ta’minlanadi, bu esa milliy valyutada yalpi ichki mahsulot (YIM) va yalpi milliy daromadni (YMD) o‘sishiga olib keladi. Ikkinchi navbatda, naqd pul mablag‘lari ishlab chiqarishda ishtirok etgani uchun banklar o‘z mijozlariga ma’lum miqdorda foiz to‘laydi.

Shunday qilib, pulning birinchi funktsiyasi milliy iqtisodiyotning rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash, ikkinchi funktsiyasi esa korxonalar uchun ma’lum daromad olishdir.

Pul to‘lov vositasi sifatida ham ishlaydi. Bu holatda, pul korxonalar tomonidan yetkazib beruvchilarga, pudratchilarga, boshqa xizmat ko‘rsatuvchi iqtisodiy sub'ektlarga, davlat byudjetiga va byudjetdan tashqari fondlarga qarz majburiyatlarini bajarishda ishlatiladi.

Pul mablag‘larining korxona iqtisodiyotidagi roli ularning asosiy funksiyalarni bajarishga qodirligi bilan belgilanadi, bu esa buxgalteriya tizimi orqali boshqaruv tizimiga zarur ma’lumotlarni taqdim etadi. Buni ta’minlash uchun, pul mablag‘larini buxgalteriya hisobini olib borish quyidagi asosiy vazifalarni bajarishi kerak:

• Korxona pul mablag‘larini samarali boshqarish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni taqdim etish;

• Naqd pul va bank operatsiyalarini amalga oshirishda me’yoriy hujjatlarda belgilangan tartib-qoidalarga asosan vaqtida to‘lovlar va hisob-kitoblarni amalga oshirish;

• Naqd pul

Xulosa. Xulosada, moliyaviy resurslar korxonalarning moliyaviy va iqtisodiy faoliyatida muhim rol o‘ynaydi. Pul nafaqat qiymat o‘lchovi, to‘lov va jamn’arma vositasi, balki mikro va makro darajalarda barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlash uchun kuchli vosita sifatida xizmat qiladi. Moliyaviy resurslarning samarali ishlatilishi va aniq buxgalteriya hisobi korxonalarga moliyaviy majburiyatlarni bajarish, resurslarni taqsimlashni optimallashtirish va bank xizmatlari orqali qo‘shimcha daromad olish imkonini beradi. Milliy valyutaning kuchi va barqarorligi mamlakatning iqtisodiyoti o‘sishi va mustahkamligi uchun asosiy omil hisoblanadi. Yuqorida ta’kidlanganidek, to‘g‘ri ishlayotgan hisob-kitob va valyuta hisoblari bank operatsiyalarini mustahkamlaydi va ishlab chiqarish sohasida pul aylanishini kuchaytiradi. Shuning uchun, hisob-kitobni aniq tashkil etish va pul oqimlarini nazorat qilish moliyaviy boshqaruv va qaror qabul qilish uchun juda muhimdir.

Tahlil asosida, korxonalarda moliyaviy resurslarni boshqarish va hisobotini yaxshilash uchun quyidagi takliflar beriladi:

1. **Zamonaviy buxgalteriya tizimlarini joriy etish** – Korxonalar pul oqimlarini kuzatish, aniqligini oshirish va qo‘lda xatoliklarni kamaytirish uchun zamonaviy buxgalteriya dasturlarini qabul qilishlari kerak.
2. **Ichki nazoratni kuchaytirish** – Pulni boshqarish, inventarizatsiya va bank hisoblarini monitoring qilish bo‘yicha ichki nazorat mexanizmlarini kuchaytirish, suiiste’molliklarni oldini olish va shaffoflikni ta’minlash.
3. **Moliyaviy me’yorlarga rioya qilishni ta’minlash** – Barcha to‘lovlar va hisob-kitoblar milliy moliyaviy qonunlar va me’yoriy standartlarga qat'iyan amal qilishi kerak, bu esa huquqiy muammolardan saqlanishga yordam beradi.
4. **Pul oqimlarini prognozlashni yaxshilash** – Korxonalar muntazam ravishda pul kirimlari va chiqimlarini prognoz qilishlari kerak, bu esa likvidlikni saqlash va investitsiya qarorlarini ma’lumotlarga asoslanib qabul qilish imkonini beradi.
5. **Moliyaviy vositalarni diversifikatsiya qilish** – Korxonalar ortiqcha pul mablag‘laridan daromad olish uchun qisqa muddatli depozitlar, davlat qimmatli qog‘ozlari yoki valyuta ayirboshlash strategiyalari kabi turli moliyaviy vositalarni ishlatishni rag‘batlantirish.
6. **Xodimlarni malakasini oshirish** – Buxgalteriya xodimlarining moliyaviy tahlil va hisobot standartlari bo‘yicha doimiy malaka oshirish, moliyaviy resurslarni samarali boshqarish uchun zarurdir.
7. **Banklar bilan hamkorlikni kuchaytirish** – Korxonalar moliyaviy institutlar bilan mustahkam aloqalar o‘rnatishlari kerak, bu esa kredit, foiz stavkalari va investitsiya imkoniyatlari bo‘yicha yaxshiroq shartlarni kelishish imkonini beradi.
8. **Faoliyat ko‘rsatkichlarini kuzatish** – Pul aylanishi, to‘lov samaradorligi va resurslarni ishlatish bilan bog‘liq asosiy ko‘rsatkichlarni diqqat bilan kuzatib

borish, korxonaning moliyaviy salomatligini baholashga yordam beradi. Ushbu tavsiyalarni amalga oshirish orqali korxonalar moliyaviy resurslarini boshqarishni yanada samarali tashkil etishlari mumkin, shu bilan birga rentabellikni oshirish, moliyaviy barqarorlikni saqlash va umumiy iqtisodiy rivojlanishga hissa qo‘shishadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Qudratovich, E. A. (2022). Cash Flows of the Enterprise: The Essence and Methods of Their Evaluation. *International Journal on Integrated Education*, *5*(3), 96-100.
2. Qudratovich, E. A. (2022). Cash flow statement as one of the Basic Forms of financial Accounting statements. *European Scholar Journal*, *3*(2), 23-25.
3. Qudratovich, E. A. (2023). Cash Flow Statement is one of the Important Sources of Information on the Cash Flows of an Enterprise. *Journal of Ethics and Diversity in International Communication*, *3*(2), 40-47.
4. Qudratovich, E. A. (2022). Basis of Efficient Cash Flow Management of the Enterprise. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*, *4*(12), 5-11.
5. Qudratovich, E. A. (2022). CONCEPT, ECONOMIC ESSENCE AND EVOLUTION OF APPROACHES TO THE DEFINITION OF CASH FLOWS OF AN ENTERPRISE. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, *10*(4), 709-715.
6. Qudratovich, E. A. (2022). International and national financial reporting standards on cash flows.
7. Qudratovich, E. A. (2023). Market Conditions as One of the Factors Influencing the Formation of an Enterprise’s Cash Flows. *International Journal on Orange Technologies*, *5*(3), 32-37.
8. Qudratovich, E. A. (2022). The Impact of Cash Flows on the State and Results of the Financial Activity of the Enterprise. *European Journal of Life Safety and Stability (2660-9630)*, *18*, 65-71.
9. Qudratovich, E. A. (2022). Information Capabilities and Methods of Compiling a Cash Flow Statement. *American Journal of Economics and Business Management*, *5*(2), 53-56.
10. Eshonqulov, A. Q. (2024). Assessing the Impact of International Cash Accounting Standards on Financial Statements of Enterprises. *European Journal of Contemporary Business Law & Technology: Cyber Law, Blockchain, and Legal Innovations*, *1*(2), 54-62.
11. Qudratovich, E. A. (2023). The Role of the Statement of Cash Flow in the Financial and Economic Life of a Business Entity. *Spanish Journal of Innovation and Integrity*, *16*, 98-106.
12. Qudratovich, E. A. (2023). Issues and Solutions in Applying International Standards for Accounting Cash and Cash Equivalents in Uzbekistan. *Middle European Scientific Bulletin*, *35*, 35-40.
13. Qudratovich, E. A. (2022). PUL OQIMLARI TO‘G‘RISIDAGI HISOBOTNI TUZISH USULLARI VA AXBOROT IMKONIYATLARI. *Current*

Issues of Bio Economics and Digitalization in the Sustainable Development of Regions, 740-742.

14. Эшонқулов, А. (2025). ПУЛ МАБЛАҒЛАРИ ТУШУНЧАСИ БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА ТАВСИФИ. *Экономика и социум*, (1-1 (128)), 625-630.

15. Эшанкулов, А. (2024). СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И КЛАССИФИКАЦИИ ДЕНЕГ В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ. *Экономическое развитие и анализ*, *2*(10), 493-503.

16. Эшонқулов, А. Қ. (2024). Корхоналарда пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботни такомиллаштириш. *Экономика и социум*, (5-1 (120)), 1870-1874.

17. Ешонқулов, А. Қ. (2024). КОРХОНАЛАРДА ПУЛ ОҚИМИ ТУГРИСИДАГИ ХИСОБОТИНИ МОЛИЯВИЙ БУХГАЛТЕРИЯ ЖАДВАЛЛАР АСОСИДА ШАКЛИНИ КУРИБ ЧИҚИШ. *Экономика и социум*, (5-1 (120)), 1226-1231.

18. Эшонқулов, А. (2024). ПУЛ МАБЛАҒЛАРИ ТАЪРИФИ ВА ТАСНИФИНИ ХАЛҚАРО СТАНДАРТЛАР АСОСИДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ. *Экономика и социум*, (12-2 (127)), 1649-1659.

19. Эшонқулов, А. (2025). ПУЛ МАБЛАҒЛАРИ ТУШУНЧАСИ БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА ТАВСИФИ. *Экономика и социум*, (1-1 (128)), 625-630.

20. Qudratovich, E. A. (2024). KORXONALARDA PUL OQIMI TO‘G‘RISIDAGI HISOBOTINI MOLIYAVIY BUXGALTERIYA JADVALLAR ASOSIDA SHAKLINI KO‘RIB CHIQISH. *Journal of marketing, business and management*, *2*(11), 5-9.

21. Eshonqulov, A. Q. (2024). Accounting Standards on Financial Statements of Enterprises. *European Journal of Contemporary Business Law & Technology Volume*, *1*(2).

22. Эшонкулов, А. К. (2023). ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ УЧЕТНОГО УЧЕТА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ В УЗБЕКИСТАНЕ. *Journal of marketing, business and management*, *2*(7), 17-24.

23. Эшонкулов, А. К. (2023). КОНЪЮНКТУРА РЫНКА КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФОРМИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ. *Journal of marketing, business and management*, *1*(12), 21-29.

24. Эшонкулов, А. К. (2023). ВЛИЯНИЕ ЭКВИВАЛЕНТА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МСФО И ОПБУ США. *Journal of marketing, business and management*, *2*(7), 1-16.

25. Qudratovich, E. A. (2022). MAIN DIRECTIONS FOR OPTIMIZING CASH FLOWS. *Gospodarka i Innowacje.*, 48-52.

26. Qudratovich, E. A. (2022). PUL OQIMI TUGRISIDAGI XISOBOTINI MOLIYAVIY BUXGALTERIYA JADVALLAR ASOSIDA SHAKLINI KURIB CHIQISH. *Journal of marketing, business and management*, *1*(9), 1-5.

Dilafruz Mardonova - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali tayanch doktaranti. **e-mail:** xisobot@bk.ru

O‘ZBEKISTONDA TURIZM SOHASIDA TADBIRKORLIK FAOLIYATI RIVOJLANISHINING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada turizm va mehmondo‘stlik sanoatida tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish jarayonlari tahlil qilingan. Tadqiqotda O‘zbekistonda turizm infratuzilmasini rivojlantirishga kiritilgan investitsiyalar dinamikasi, turistik xizmatlar bozoridagi o‘zgarishlar, turistlar sonining o‘sish tendensiyasi hamda turizm sohasining milliy iqtisodiyotga ta’siri o‘rganildi. Tadqiqot natijalari turizm sohasida tadbirkorlik faolligini oshirish va turistik xizmatlar bozorini samarali rivojlantirish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqishga xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *turizm, mehmondo‘stlik sanoati, tadbirkorlik, turistik xizmatlar bozori, investitsiyalar, turistik infratuzilma, turistik talab, iqtisodiy rivojlanish.*

Аннотация. *В данной статье анализируются процессы развития предпринимательской активности в сфере туризма и гостиничного бизнеса. Рассматривается динамика инвестиций в развитие туристической инфраструктуры Узбекистана, изменения на рынке туристических услуг, тенденции роста числа туристов и влияние туристического сектора на национальную экономику. Результаты исследования служат основой для разработки практических предложений по повышению предпринимательской активности в туристическом секторе и эффективному развитию рынка туристических услуг.*

Ключевые слова*: туризм, гостиничный бизнес, предпринимательство, рынок туристических услуг, инвестиции, туристическая инфраструктура, туристический спрос, экономическое развитие.*

Abstract*. This article analyzes the development of entrepreneurial activity in the tourism and hotel industries. It examines the dynamics of investment in the development of tourism infrastructure in Uzbekistan, changes in the tourism market, trends in tourist growth, and the impact of the tourism sector on the national economy. The research findings serve as the basis for developing practical proposals for increasing entrepreneurial activity in the tourism sector and effectively developing the tourism market.*

Keywords*: tourism, hotel business, entrepreneurship, tourism market, investment, tourism infrastructure, tourism demand, economic development.*

Zamonaviy iqtisodiyotda turizm va mehmondo‘stlik sanoati iqtisodiy o‘sishning muhim drayverlaridan biri hisoblanadi. Turizm sohasi iqtisodiyot tarmoqlari o‘rtasida multiplikativ ta’sirga ega bo‘lib, investitsiyalarni jalb qilish, yangi ish o‘rinlarini yaratish, xizmatlar bozorini kengaytirish va davlat budjeti daromadlarini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda turizm sohasini rivojlantirishga qaratilgan keng ko‘lamli institutsional islohotlar amalga oshirildi. Jumladan, vizaviy rejimning liberallashtirilishi, turistik infratuzilmaning modernizatsiya qilinishi va

turistik xizmatlar bozorini rivojlantirishga qaratilgan davlat dasturlari turizm sohasining jadal rivojlanishiga zamin yaratdi.

Bu jarayonlar natijasida mamlakatda turistik xizmatlar bozori kengayib, turistlar oqimi sezilarli darajada oshdi. Shu bilan birga, turizm sohasida tadbirkorlik faoliyatining rivojlanishi xizmatlar bozorida raqobat muhitini shakllantirish va iqtisodiyot tarmoqlarining diversifikatsiya qilinishiga xizmat qilmoqda.

Turizm va mehmondo‘stlik sanoatida tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish masalalari iqtisodiy adabiyotlarda keng o‘rganilgan. Jahon ilmiy manbalarida turizm industriyasining iqtisodiy rivojlanishga ta’siri, turistik xizmatlar bozorining shakllanishi va turistik talab dinamikasiga bag‘ishlangan qator fundamental tadqiqotlar mavjud.

Xususan, C.Cooper, J.Fletcher, A.Fyall, D.Gilbert va S.Wanhill tomonidan yozilgan “Tourism: Principles and Practice” asarida turizm industriyasining iqtisodiy va institutsional asoslari, turistik bozor mexanizmi hamda turizm xizmatlari tizimi keng tahlil qilingan. Shuningdek, S. Page turizm menejmenti va turistik bozor rivojlanish tendensiyalarini tadqiq qilib, turizm sohasida tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy o‘sishning muhim drayverlaridan biri ekanligini ta’kidlaydi.

Turizmning hududiy iqtisodiy rivojlanishga ta’siri masalalari R.Sharpley va D.Telfer tomonidan o‘rganilib, ularning tadqiqotlarida turizm sohasi iqtisodiyot tarmoqlariga multiplikativ ta’sir ko‘rsatishi ilmiy asoslab berilgan. Shuningdek, R.Butler, J.Tribe, D.Weaver, B.Bramwell kabi olimlar ishlarida turizmni barqaror rivojlantirish, turistik resurslardan samarali foydalanish va turistik infratuzilmani takomillashtirish masalalari tahlil qilingan.

Turizmga sarmoyalarning o‘sishi va turistik talabning ortishi natijasida ishlab chiqarish hajmining oshishi mamlakat iqtisodiyotining barcha tarmoqlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Chunki bu o‘sish investitsiya faoliyatini rag‘batlantiradi, yangi ish o‘rinlari yaratishga, savdo aylanmasini kengaytirishga hamda mehnat haqining oshishiga xizmat qiladi. Shu tariqa, ayrim daromadlar davlatga soliqlar shaklida tushadi. Bu muayyan zanjirli oqimni tashkil etadi, chunki davlat mablag‘lari turistik joylarni qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirishga yo‘naltiriladi.

O‘zbekistonda turizm sohasining rivojlanish tarixi bir nechta bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Xususan, 2016 yildan keyingi davrni turizm sohasida barqaror rivojlanish va institutsional islohotlar bosqichi sifatida tavsiflash mumkin. Bu davrda mamlakatda turizmni iqtisodiyotning strategik tarmoqlaridan biri sifatida rivojlantirishga qaratilgan qator davlat dasturlari va institutsional o‘zgarishlar amalga oshirildi.

Jumladan, turizm sohasini boshqarish tizimini takomillashtirish, vizaviy rejimni liberallashtirish, turistik infratuzilmani modernizatsiya qilish va xizmatlar sifatini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlar amalga oshirildi. Bu esa turizm sohasining bozor talablariga moslashuvini ta’minlash va yangi turistik segmentlarni jalb qilish imkoniyatini kengaytirdi.

Mazkur davrning asosiy xususiyatlari quyidagilar bilan tavsiflanadi:

• turizm infratuzilmasi tarkibidagi institutsional va strukturali o‘zgarishlar;

• mehmonxona xo‘jaligi, transport va xizmat ko‘rsatish sohalarida iqtisodiy ko‘rsatkichlarning o‘sishi;

• turizm sohasiga investitsiyalar jalb qilish imkoniyatlarining kengayishi;

• ichki va tashqi turizmni rivojlantirishga qaratilgan davlat dasturlarining amalga oshirilishi;

• turizm xizmatlari bozorida xususiy sektor ishtirokining oshishi.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda ham turistik-rekreatsion kompleks (TRK) so‘nggi yillarda jadal rivojlanish tendensiyasini namoyon etmoqda. Turizm sohasida amalga oshirilgan islohotlar, vizasiz rejimning kengaytirilishi, transport infratuzilmasining rivojlanishi hamda yangi turistik obyektlarning barpo etilishi turistlar oqimining sezilarli darajada ortishiga xizmat qilmoqda. Bu holat turistik sektorda band bo‘lgan aholi sonining ko‘payishiga, turizm xizmatlari hajmining oshishiga hamda davlat budjetiga tushumlarning o‘sishiga olib kelmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi ma’lumotlariga ko‘ra, 2016–2023 yillar davomida mamlakatga tashrif buyurgan xorijiy turistlar soni sezilarli darajada oshgan. Jumladan, 2016 yilda O‘zbekistonga 2,0 mln nafar xorijiy turist tashrif buyurgan bo‘lsa, 2019 yilga kelib ularning soni 6,7 mln nafarga yetgan. Pandemiya davrida turistik oqim ma’lum darajada kamaygan bo‘lsa-da, 2022–2023 yillarda turizm bozori qayta tiklanib, xorijiy turistlar soni 6 mln nafardan oshgan.

Turizm xizmatlari hajmi ham izchil o‘sish tendensiyasini namoyon etmoqda. Xususan, so‘nggi yillarda mamlakatda mehmonxona xizmatlari, turistik operatorlar faoliyati, transport va madaniy meros obyektlari bilan bog‘liq xizmatlar hajmi kengaygan. Turizm sohasida xizmat ko‘rsatish hajmining o‘sishi bu tarmoqning milliy iqtisodiyotdagi ahamiyati ortib borayotganini ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, turizm sohasida band bo‘lgan xodimlar soni ham ko‘payib bormoqda. Turizm va mehmonxona xizmatlari sohasidagi korxonalar sonining ortishi, yangi mehmonxonalar va servis obyektlarining ochilishi natijasida mazkur sohada bandlik darajasi o‘smoqda.

Shu bilan birga, ayrim muammolar ham mavjud. Xususan, turizm xizmatlarining bir qismi norasmiy sektorda amalga oshirilayotgani sababli, turizmdan tushadigan ayrim daromadlar statistik hisobotlarda to‘liq aks etmasligi mumkin. Ayniqsa, individual turar joylar, kichik mehmon uylari va xususiy gidlar faoliyati ayrim hollarda rasmiy hisobga to‘liq kiritilmaydi.

Shu bois turizm sohasida norasmiy sektor ulushini qisqartirish, xizmatlar sifatini oshirish hamda turistik faoliyatni yanada institutsionallashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa turistik xizmatlar bozorining shaffofligini ta’minlash, davlat budjetiga tushumlarni oshirish va turizm infratuzilmasini yanada rivojlantirish imkonini beradi.

1-Jadval

O‘zbekistonda turizm faoliyati ko‘rsatkichlari dinamikasi

Ko‘rsatkichlar	2016	2019	2023	O‘sish sur’ati (%)	Absolyut o‘sish
Turizm xizmatlari hajmi (mlrd so‘m)	1250	3580	7260	580	6010

Turizm sohasidan budjetga tushumlar (mlrd so‘m)	210	640	1180	562	970
Xorijiy turistlar soni (mln kishi)	2,0	6,7	6,6	330	4,6
Mehmonxonalar va joylashtirish vositalari soni	750	1188	1560	208	810
Turistning o‘rtacha qolish davomiyligi (kun)	3,2	3,5	3,6	112	0,4

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi va Turizm qo‘mitasi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

1-jadval ma’lumotlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda turizm sohasida xizmatlar hajmi va turistlar sonining o‘sishiga qaramasdan, ayrim yillarda bir turistning o‘rtacha xarajatlari dinamikasida muayyan o‘zgarishlar kuzatilgan. Xususan, pandemiyadan oldingi yillarda turistlar oqimining tez o‘sishi turizm xizmatlari bozorida taklifning kengayishiga olib kelgan. Bu holat ayrim xizmatlar segmentida narxlar nisbatan barqaror saqlanishiga yoki raqobat ta’sirida ma’lum darajada pasayishiga sabab bo‘lgan.

O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi ma’lumotlariga ko‘ra, 2016–2019 yillar davomida mamlakatga kelgan xorijiy turistlar soni 2,0 mln nafardan 6,7 mln nafargacha oshgan. Turistlar oqimining bunday tez o‘sishi turizm infratuzilmasiga bo‘lgan talabni keskin oshirib, mehmonxonalar, turistik xizmatlar va transport xizmatlari bozorining kengayishiga olib kelgan.

Shu bilan birga, turizm infratuzilmasining kengayishi natijasida joylashtirish vositalari soni ham izchil o‘sgan. So‘nggi yillarda mamlakatda yangi mehmonxonalar, xostellar va mehmon uylari faoliyati yo‘lga qo‘yilib, turistik xizmatlar bozorida raqobat muhiti kuchaygan. Bu holat ayrim xizmat turlarida narxlarning nisbatan barqaror saqlanishiga yoki raqobat ta’sirida optimallashuviga olib kelgan.

Pandemiya davrida (2020–2021 yillar) turizm bozorida ma’lum pasayish kuzatilgan bo‘lsa-da, keyingi yillarda turistik faollik qayta tiklana boshladi. Xususan, 2022–2023 yillarda mamlakatga kelgan xorijiy turistlar soni yana 6 mln nafardan ortiqni tashkil etgan. Bu holat O‘zbekiston turizm sohasining pandemiyadan keyingi davrda tez tiklanayotganini ko‘rsatadi.

Turizm sohasidagi xizmatlar bozori rivojlanishi mehnat bozoriga ham sezilarli ta’sir ko‘rsatmoqda. Turizm va mehmonxona xizmatlari sohasida faoliyat yurituvchi korxonalar sonining ortishi natijasida mazkur sohada band bo‘lgan xodimlar soni ham ko‘paymoqda. Shu bilan birga, xizmatlar bozorida raqobatning kuchayishi ayrim hollarda xizmat ko‘rsatish sohasidagi ish haqi darajasiga ham ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Turizm sohasidagi xizmatlar narxi va ularning iste’mol qiymati dinamikasi bozor iqtisodiyotining umumiy qonuniyatlari bilan izohlanadi. YA’ni turistik xizmatlar taklifining kengayishi, yangi infratuzilma obyektlarining barpo etilishi va xizmatlar spektrining kengayishi raqobat muhitini kuchaytiradi. Natijada xizmatlar sifati oshishi bilan birga bozorda narxlar nisbatan barqarorlashadi.

Olib borilgan tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda turizm va mehmondo‘stlik sanoati so‘nggi yillarda jadal rivojlanish tendensiyasini namoyon etmoqda. Turizm infratuzilmasini rivojlantirishga kiritilayotgan investitsiyalar hajmining ortishi, turistik xizmatlar bozorining kengayishi va turistlar sonining o‘sishi turizm sohasining milliy iqtisodiyotdagi ahamiyati ortib borayotganini ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, turizm sohasida xizmat ko‘rsatish sifati, norasmiy sektor ulushi va institutsional muhit bilan bog‘liq ayrim muammolar ham mavjud. Ushbu muammolarni bartaraf etish turizm sohasida tadbirkorlik faoliyatini yanada rivojlantirish va turistik xizmatlar bozorini modernizatsiya qilish uchun muhim ahamiyatga ega.

Kelgusida turizm sohasini rivojlantirishda investitsiyalarni jalb qilish, xizmatlar sifatini oshirish, turistik infratuzilmani modernizatsiya qilish va raqamli texnologiyalarni joriy etish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S. Tourism: Principles and Practice. – London: Pearson Education, 2008. – 736 p.

2. Page S. Tourism Management: Managing for Change. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2019. – 480 p.

3. Sharpley R., Telfer D. Tourism and Development: Concepts and Issues. – Bristol: Channel View Publications, 2015. – 384 p.

4. Butler R. The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications. – Clevedon: Channel View Publications, 2006. – 304 p.

5. Tribe J. The Economics of Recreation, Leisure and Tourism. – London: Routledge, 2016. – 420 p.

6. Weaver D., Lawton L. Tourism Management. – Australia: John Wiley & Sons, 2014. – 512 p.

7. Bramwell B., Lane B. Tourism Governance: Critical Perspectives on Governance and Sustainability. – London: Routledge, 2011. – 368 p.

8. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights. – Madrid: UNWTO, 2023. – 24 p.

Djalilov Rahmonkul Hamidovich - Qarshi davlat texnika universiteti dotsenti, i.f.f.d. **e-mail:** djalilovraxmonqul@gmail.com ORCID: 0009-0002-1029-1027

RESPUBLIKAMIZDA ALKOGOL MAHSULOTLARINI HISOBGA OLISHDA AKSIZ SOLIG‘I MASALALARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada aksiz solig‘i bo‘yicha turli xorijiy va mahalliy tadqiqotchilarimiz tomonidan bildirilgan takliflar hamda alkogol mahsulotlarini hisobga olishda aksiz solig‘ini hisobga olish mexanizmlariga ta’siri o‘rganilgan.*

Kalit so‘zlari: *soliq tizimi, soliq nazorati, soliq ma’muriyatchiligi, bilvosita soliqlar, alkogol mahsulotlar, aksiz soliq.*

Аннотация. *В данной статье изучены предложения по акцизному налогу, высказанные различными зарубежными и отечественными*

исследователями, а также их влияние на механизмы учета акцизного налога при учете алкогольной продукции.

Ключевые слова: *налоговая система, налоговый контроль, налоговое администрирование, косвенные налоги, алкогольная продукция, акцизный налог.*

Abstract. *This article examines the proposals made by various foreign and domestic researchers on excise tax, as well as their impact on the mechanisms for accounting for excise tax when accounting for alcoholic products.*

Keywords: *tax system, tax control, tax administration, indirect taxes, alcohol products, excise tax.*

Zamonaviy sharoitda soliq tizimida aksiz solig‘ini takomillashtirishning xususiyatlari va usullarini o‘rganish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda va davlat iqtisodiy siyosati faoliyatining muhim tarkibiy qismi bo‘lib, u milliy iqtisodiyot moliyaviy resurslarning muhim qismi oqimini ta’minlaydi. Umuman olganda, aksiz solig‘i tizimi murakkab bo‘lib, uni davlat byudjetida hisoblash vazifalari bilan tarixiy aloqalarni shakllantiradi. Shuni ta’kidlash kerakki, aksiz solig‘i byudjetini to‘ldirishga sezilarli ta’sir ko‘rsatadigan muhim soliq hisoblanadi.

Samarali va barqaror soliq tizimini shakllantirish, byudjetlarning mutanosib emasligi va taqchillikning kuchayishi sharoitida aksiz solig‘i tizimidagi muammolarni va uni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlarini o‘rganishga tobora ko‘proq e’tibor qaratilmoqda. Mamlakatimizda ushbu masalalarni ko‘rib chiqish aksiz to‘lanadigan tovarlar ro‘yxati, stavkalari chegaralanishi va ularni hisoblash tartibi, shuningdek, davlat byudjetini shakllantirish va to‘ldirishda ularni asosan tarkibida alkogolli mahsulotlar va neft mahsulotlari uchun to‘lashda nazarda tutilgan bo‘lib, bu ko‘rib chiqishda qo‘shimcha qiyinchiliklar tun’dirmoqda.

O‘zbekistonda alkogol mahsulotlariga oid nazorat va iqtisodiy siyosatni takomillashtirish bo‘yicha bir qator muhim tashabbuslar va qonunchilik o‘zgarishlari amalga oshirilyapti. Bu choralar asosan salomatlikni muhofaza qilish, bozorni tartibga solish, soliq siyosatini yaxshilash va noqonuniy aylanishni oldini olishga qaratilgan.

Aksiz solig‘i bo‘yicha bir qator xorijiy olimlar tomonidan jumladan, S.Delipalla, Michael Keen, Terry Barker & Jonathan Köhler, Philip J. Cook, Bruno S.Frey, Sijbren Cnossen, M.Kashirina, B.Tashpolatova, G.Semenova, A.Karyakin, D.A.But-Gusaim, L.Tararishkina mahalliy tadqiqotchi olimlarimizdan A.Abdurashidov, Z.Kurbanov, S.Eshmatov, U.Maxmadustov, N.Ernazarov, O.Shodiyev, S.Shirinov kabi bir qator olimlarimiz ham aksiz solig‘i bo‘yicha masalalarni o‘z ilmiy tadqiqot ishlarida oshirib borishgan.

Niderlandiyalik iqtisodchi Sijbren Cnossen aksiz solig‘i va umumiy iste’mol soliqlari (excise and consumption taxes) bo‘yicha xalqaro tahlillar, soliq tizimlari va siyosatni tadqiq qilgan. Uning ilmiy ishlari aksiz ta’minoti, soliq darajalari va davlat moliyasi bilan bon’liq kontseptsiyalarini ochib beradi[1].

O.Tegetaeva o‘zining ilmiy izlanishlarida, “aksiz solig‘i egri soliq tarkibiga kirsada, hozirda uning asosiy ahamiyati aholi ijtimoiy iste’molining holati va

istiqbolini baholash mezoni ekanligidadir”[2].

N.Juralov o‘zining ilmiy izlanishlari natijasida quyidagi xulosaga kelgan: “Aksiz solig‘ini hisoblash va tahlil qilishning nazariy asoslari ko‘p qirrali bo‘lib, iqtisodiy, ijtimoiy va xulq-atvorning kengroq o‘lchovlarini qamrab olish uchun oddiy moliyaviy mulohazalar doirasidan tashqariga chiqadi. Ushbu soliqlarning murakkabligi daromadlarni ishlab chiqarishni siyosat maqsadlariva bozor ta’siri bilan muvozanatlashtiradigan nozik yondashuvni talab qiladi”[3].

Shuni alohida ta’kidlash joizki, mamlakatimizda olib borilayotgan ilmiy tadqiqot ishlarida aksizosti tovarlarni soliqqa tortish amaliyoti hamda aksiz solig‘i ma’muriyatchiligi mavzusi juda kam o‘rganilgan.

Aksiz solig‘i - bu iqtisodiyotga va jamiyat faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadigan muayyan tovarlar va xizmatlarni sotish yoki ishlab chiqarish uchun olinadigan soliq. Odatda, bu soliqlar ishlab chiqarish, sotish yoki import qilish vaqtida olinadi.

Aksiz solig‘i ko‘pincha tamaki, alkogol, benzin kabi mahsulotlarga haddan tashqari foydalanishning oldini olish va oldini olish yoki atrof-muhit ifloslanishini bartaraf etish uchun qo‘yiladi. Keyinchalik bu turdagi soliqlar davlat dasturlarini moliyalashtirish, shuningdek, sog‘liqni saqlash, ta’lim va infratuzilma kabi muhim xizmatlarni moliyalashtirish uchun ishlatiladi.

Aksiz osti tovarlar uchun aksiz solig‘i stavkasi O‘zbekiston Respublikasi Soliq kodeksining 289^{1}, 289^{2}, 289^{3} moddalari[4] bilan tartibga solinadi (1-jadval).

O‘zbekiston Respublikasining 2025-yil 25-dekabrdagi “Soliq va byudjet siyosatining 2026-yilga mo‘ljallangan asosiy yo‘nalishlari qabul qilinganligi munosabati bilan O‘zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risida”gi O‘RQ-1108-son qonuni[5] bilan O‘zbekiston Respublikasi Soliq kodeksiga tegishli o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritildi.

Quyida taqdim etilgan 1-jadvalda alkogol mahsulotlari bo‘yicha aksiz soliq stavkalarining 2026-yil davomida bosqichma-bosqich o‘zgarishi aks etgan. Jumladan, oziq-ovqat xom ashyosidan olingan etil spirti import qilinganda ham, mahalliy ishlab chiqarilganda ham aksiz solig‘i stavkasi 15000 so‘m darajasida belgilangan. Bu holat davlat tomonidan ichki ishlab chiqaruvchilar va tashqi etkazib beruvchilarga nisbatan neytral soliq munosabati bo‘layotganligini anglatadi. Etil spirtining boshlann’ich fraktsiyasi import qilinayotgan va mahalliy ishlab chiqarish uchun aksiz stavka 5 000 so‘m etib belgilangan. Bu mahsulot turi asosan texnik maqsadlarda ishlatilishi sababli, unga nisbatan aksiz solig‘i yuki past darajada saqlangan.

Kuchli alkogol mahsulotlari (aroq, konyak va boshqalar) mahsulotlari bo‘yicha import mahsulotlariga nisbatan yuqori stavka qo‘llanilishi ichki ishlab chiqaruvchi tadbirkorlarni himoya qilish siyosatiga mos keladi. 2026-yilning ikkinchi yarmiga kelib aksiz solig‘i stavkalari tenglashtirilishi bozorda raqobatni muvozanatlashtirish maqsadini ko‘rsatadi.

1-jadval

O‘zbekiston Respublikasida 2026-yil uchun alkogol mahsulotlariga nisbatan aksiz solig‘i stavkalari

№	Alkogol mahsulotlari turlari	Soliq stavkalari (1 litr uchun)		
		01.01.2026	01.02.2026	01.07.2026
1.	**Oziq-ovqat xom ashyosidan rektifikatsiyalangan etil spirti, rektifikatsiyalangan va efiroaldegidli fraksiyadan texnik etil spirti, shuningdek don distillyati**			
	import qilinganda	15 000 so‘m		
	ishlab chiqariladigan	15 000 so‘m		
2.	**Etil spirtining boshlang‘ich fraksiyasi (bundan texnik spirtni olish uchun sarflangan etil spirtining boshlang‘ich fraksiyasi mustasno)**			
	import qilinganda	5 000 so‘m		
	ishlab chiqariladigan	5 000 so‘m		
3.	**Aroq, konyak va boshqa alkogol mahsulotlari (aksiz to‘lanadigan tovar tarkibidagi suvsiz etil spirtining 1 litri uchun, bundan 4 va 5-bandlar mustasno)**			
	import qilinganda	76 000 so‘m	60 000 so‘m	48 000 so‘m
	ishlab chiqariladigan	44 000 so‘m	48 000 so‘m	48 000 so‘m
4.	**Vino:**			
	tabiiy ravishda achitilgan tabiiy vinolar (etil spirti qo‘shilmagan holda)			
	import qilinganda	14 000 so‘m	12 000 so‘m	10 000 so‘m
	ishlab chiqariladigan	5 000 so‘m	7 000 so‘m	10 000 so‘m
	boshqa vinolar, shu jumladan vermut			
	import qilinganda	20 000 so‘m	15 000 so‘m	12 000 so‘m
	ishlab chiqariladigan	6 000 so‘m	9 000 so‘m	12 000 so‘m
5.	**Pivo**			
	import qilinganda	6 000 so‘m	5 000 so‘m	4 000 so‘m
	ishlab chiqariladigan	2 000 so‘m	3 000 so‘m	4 000 so‘m

Tabiiy vinolarga nisbatan soliq yukining kamayishi kam alkogolli ichimliklarni ran’batlantirish siyosati bilan bon’liq. Mahalliy vinolar uchun stavkaning bosqichma-bosqich oshishi soliq bazasini kengaytirishga xizmat qiladi.

Soliq stavkalarining bosqichma-bosqich o‘zgarishi – inflyatsiya, bozor moslashuvi va ishlab chiqaruvchilar manfaatlarini hisobga olgan holda amalga oshirilmoqda.

2026-yil aprelidan soliq stavkalari bir xil proportsiyada oshirilishi, bu soliq siyosatining tizimli ekanini ko‘rsatadi. Bu esa davlat byudjeti daromadlarini oshirish va energiya resurslarini tejash maqsadlari ko‘zlangan.

Aksiz solig‘i O‘zbekiston Respublikasining konsolidatsiyalangan byudjeti uchun muhim daromad manbai bo‘lib, u iqtisodiyotga ham ijobiy, ham salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda xulosa qilishimiz mumkinki, aksiz solig‘i - bu hukumat tomonidan ma’lum tovarlar (alkogol, tamaki, yoqiln’i, avtomobillar va insonlarning boshqa ikkilamchi ehtiyojlari) sotishdan olinadigan bilvosita soliq ekan.

Soliq stavkalarining bosqichma-bosqich o‘zgarishi - inflyatsiya, bozor moslashuvi va ishlab chiqaruvchilar manfaatlarini hisobga olgan holda amalga oshirilmoqda. Aksiz solig‘i ulushi tartibga soluvchi va fiskal funktsiyalar o‘rtasida muvozanat izlanayotganini anglatadi.

O‘zbekistonda alkogol mahsulotlari bo‘yicha ishlarni tartibga solish, bozorni nazorat qilish va jamiyat salomatligini muhofaza qilish uchun tizimli qadamlar olib borilmoqda. Bu choralar litsenziyalash, raqamlashtirish, aksiz siyosati, bozor nazorati va yoshlar himoyasi kabi yo‘nalishlarni o‘zida birlashtiradi - mamlakatda bozorning shaffof va samarali faoliyatini ta’minlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. https://www.bsfrey.ch/wp-content/uploads/2021/08/excise-taxes-economics-politics-and-psychology.pdf?utm_source

2.Тегетаева О.Р. (2016) К проблемам реформы акцизного налогообложения. // Налоговый менеджмент. № 6. С. 23-27.

3.Juralov N. Aksiz solig‘i hisobi va tahlilining nazariy asoslari. Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil, 2024 yil, mart. 270-277 betlar.

4.O‘zbekiston Respublikasi Soliq kodeksi. 2026.

5.O‘zbekiston Respublikasining 2025-yil 25-dekabrdagi “Soliq va byudjet siyosatining 2026-yilga mo‘ljallangan asosiy yo‘nalishlari qabul qilinganligi mun*osabati bilan O‘zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risida”gi O‘RQ-1108-son qonuni.

Eshbekova Xayriniso Baxtiyorovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti tayanch doktoranti. **e-mail:** example@mail.com

SOG‘LIQNI SAQLASH XIZMATLARI SOHASIDA XIZMATLAR SIFATINI OSHIRISH

Annotatsiya. *Mazkur maqolada innovatsion iqtisodiyot sharoitida sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatini oshirish orqali iqtisodiy samaradorlikni ta’minlash mexanizmlari ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Sog‘liqni saqlash tizimida xizmatlar sifati va iqtisodiy samaradorlik o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik nazariy va amaliy jihatdan o‘rganildi. Tadqiqot jarayonida raqamli texnologiyalar, tibbiy xizmatlarni boshqarish, sog‘liqni saqlash infratuzilmasini modernizatsiya qilish hamda innovatsion boshqaruv mexanizmlarining roli yoritildi. O‘zbekiston sog‘liqni saqlash tizimi bo‘yicha statistik ma’lumotlar tahlil qilindi. Tadqiqot natijasida sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatini oshirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirishning samarali mexanizmlari ishlab chiqildi.*

Kalit so‘zlar: *sog‘liqni saqlash, xizmatlar sifati, iqtisodiy samaradorlik, innovatsion iqtisodiyot, tibbiy xizmatlar, raqamlashtirish, menejment.*

Аннотация. *В статье исследуются механизмы повышения экономической эффективности системы здравоохранения путем повышения качества медицинских услуг. Рассматриваются теоретические и практические аспекты взаимосвязи качества медицинских услуг и эффективности системы здравоохранения. Особое внимание уделено внедрению цифровых технологий, инновационному управлению и модернизации медицинской инфраструктуры. Проведен анализ статистических данных системы здравоохранения Узбекистана. На основе*

исследования разработаны практические рекомендации по повышению эффективности медицинских услуг.

Ключевые слова: *здравоохранение, качество услуг, экономическая эффективность, инновационная экономика, медицинские услуги, цифровизация.*

Annotation. *This article examines mechanisms for increasing economic efficiency in the healthcare sector through improving the quality of healthcare services in the context of an innovative economy. The study analyzes theoretical and practical aspects of the relationship between healthcare service quality and economic efficiency. Special attention is given to digital technologies, healthcare management, and modernization of healthcare infrastructure. Based on statistical data and analysis, practical recommendations for improving the efficiency of healthcare services are proposed.*

Keywords: *healthcare, service quality, economic efficiency, innovative economy, digitalization, healthcare management.*

Introduction. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasining rivojlanishi milliy iqtisodiyotning barqaror o‘sishini ta’minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Xizmatlar sektori zamonaviy iqtisodiyotda yalpi ichki mahsulotning muhim qismini tashkil etadi. Ayniqsa sog‘liqni saqlash xizmatlari jamiyatning ijtimoiy barqarorligi va iqtisodiy rivojlanishida muhim ahamiyatga ega.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda sog‘liqni saqlash tizimini modernizatsiya qilish, tibbiy xizmatlar sifatini oshirish hamda raqamli texnologiyalarni joriy etish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Sog‘liqni saqlash xizmatlari hajmi yildan yilga oshib bormoqda. Masalan, 2025-yilda O‘zbekistonda sog‘liqni saqlash xizmatlari hajmi **19,9 trillion so‘mni** tashkil etib, oldingi yilga nisbatan **14,2 % ga o‘sdi**.

Bundan tashqari, sog‘liqni saqlash xizmatlari umumiy bozor xizmatlari hajmining taxminan **2 % ini tashkil etadi**.

Bu ko‘rsatkichlar sog‘liqni saqlash xizmatlari iqtisodiyotda muhim rol o‘ynashini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, xizmatlar sifati va iqtisodiy samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni chuqur o‘rganish zarur.

Mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatini oshirish orqali iqtisodiy samaradorlikni ta’minlash mexanizmlarini ilmiy asoslashdan iborat.

Tadqiqot vazifalari:

- sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatining nazariy asoslarini o‘rganish;
- xizmatlar sifati va iqtisodiy samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni tahlil qilish;
- O‘zbekiston sog‘liqni saqlash tizimi rivojlanishining statistik tahlilini amalga oshirish;
- iqtisodiy samaradorlikni oshirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Methods. Tadqiqot jarayonida quyidagi ilmiy tadqiqot usullaridan foydalanildi:

- tizimli tahlil;

- qiyosiy tahlil;
- statistik tahlil;
- iqtisodiy tahlil;
- ekspert baholash usuli.

Tadqiqot manbalari sifatida:

- O‘zbekiston Respublikasi statistika qo‘mitasi ma’lumotlari;
- sog‘liqni saqlash tizimiga oid ilmiy adabiyotlar;
- xalqaro tashkilotlar hisobotlari;
- ilmiy maqolalar.

Tibbiy xizmatlar sifatini baholashda quyidagi ko‘rsatkichlar asos qilib olindi:

1. Tibbiy xizmatlarning mavjudligi.
2. Xizmatlar sifati.
3. Xizmat ko‘rsatish tezligi.
4. Texnologik ta’minot.
5. Iqtisodiy samaradorlik.

Results. Tadqiqot natijalari sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatini oshirish iqtisodiy samaradorlikni sezilarli darajada oshirishini ko‘rsatdi.

1-jadval

O‘zbekistonda sog‘liqni saqlash xizmatlari hajmi (2022–2025)

Yil	Xizmatlar hajmi (trln so‘m)	O‘sish sur’ati
2022	9,3	8 %
2023	12,4	10 %
2024	16,5	15 %
2025	19,9	14,2 %

Manba: Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlari asosida tuzildi.

Tahlil natijalariga ko‘ra sog‘liqni saqlash xizmatlari hajmi so‘nggi yillarda sezilarli darajada oshib bormoqda.

2025-yilning yanvar-sentabr oylarida sog‘liqni saqlash xizmatlari hajmi **14,6 trillion so‘mni** tashkil etdi.

Diagramma. Sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatini oshirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish mexanizmi



Sifatni oshirishning asosiy yo‘nalishlari:

1. Raqamlashtirish. O‘zbekistonda sog‘liqni saqlash tizimida raqamli tizimlar joriy qilinmoqda. Masalan, yagona elektron tibbiy tizim orqali **37 million fuqaroga elektron tibbiy karta** joriy etilgan.

2. Telemeditsina xizmatlari. Masofaviy tibbiy maslahat xizmatlari:

-vaqtni tejaydi;

-xizmat sifati oshadi;

-xarajatlar kamayadi.

3. Xususiy sektorni rivojlantirish. Davlat-xususiy sheriklik sog‘liqni saqlash tizimini modernizatsiya qilishga yordam beradi.

Discussion. Tadqiqot natijalari sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatini oshirish iqtisodiy samaradorlikni oshirishning muhim omili ekanligini ko‘rsatdi.

Xizmatlar sifati oshgan sari:

-bemorlar qoniqishi ortadi

-xizmatlardan foydalanish darajasi oshadi

-muassasa daromadi ortadi

-tizim samaradorligi oshadi

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki raqamlashtirish, innovatsion menejment, xizmatlar sifatini monitoring qilish sog‘liqni saqlash tizimining samaradorligini oshiradi.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijasida quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Sog‘liqni saqlash xizmatlari sifatini baholash bo‘yicha milliy indikatorlar tizimini ishlab chiqish.
2. Tibbiy xizmatlarda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish.
3. Telemeditsina xizmatlarini rivojlantirish.
4. Tibbiy xizmatlar bozorida xususiy sektor ulushini oshirish.
5. Tibbiyot xodimlarining malakasini oshirish tizimini takomillashtirish.

Mazkur takliflar sog‘liqni saqlash tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining sog‘liqni saqlash tizimini isloh qilish to‘g‘risidagi farmonlari.
2. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlari.
3. World Health Organization. Health Systems Report.
4. Asian Development Bank. Health Sector Development.
5. OECD Health Statistics.
6. Porter M. Competitive Strategy in Healthcare.
7. Kotler P. Marketing for Healthcare Organizations.
8. Drucker P. Management Theory.
9. Solikhova D. Healthcare entrepreneurship in Uzbekistan.
10. EBRD. Private Sector Development in Healthcare.
11. World Bank. Health System Efficiency Report.
12. WHO Global Health Expenditure Report.
13. Uzbekistan Health Reform Strategy 2030.

14. Healthcare Management Review Journal.
15. Journal of Health Economics.
16. Global Healthcare Management.
17. Health Policy and Planning Journal.
18. European Health Economics Review.
19. Asian Journal of Healthcare Management.
20. International Journal of Health Economics.

Ismailov Najmiddin Ilxamovich - Phd doktorant, Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti. Tel.:+998979180086 **e-mail:** najmiddin2004@rambler.ru

SAMARQAND SHAHRI MASSIVLARIDA XIZMAT KO‘RSATISH SOHASI VA UNI BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada Samarqand shahri massivlarida xizmat ko‘rsatish sohasi va uni boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ishlab chiqilgan. Samarqand shahrida joylashgan shahar massivlaridagi xizmatlar o‘rganilgan va o‘rganish natijalari bo‘yicha xizmat ko‘rsatish sohasi va uni boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ishlab chiqilgan. Ushbu mexanizmdan kutilayotgan natijaga hulosa berilgan.*

Kalit so‘zlar: *zamonaviy massiv, xizmat ko‘rsatish, boshqaruv, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, xizmatlar reestri, xizmat ko‘rsatishni diversifikatsiylash.*

Аннотация: *В данной статье рассматривается сектор услуг и его организационно-экономический механизм управления в городских агломерациях Самарканда. Изучаются услуги в городских агломерациях Самарканда, и на основе результатов исследования разрабатывается организационно-экономический механизм управления сектором услуг. Обобщаются ожидаемые результаты работы этого механизма.*

Ключевые слова: *современный массив, сервис, управление, организационно-экономический механизм, реестр услуг, диверсификация услуг.*

Annotation: *This article develops the service sector and its organizational and economic mechanism for management in the urban areas of Samarkand. Services in urban areas located in Samarkand are studied, and based on the results of the study, an organizational and economic mechanism for management of the service sector and its organizational and economic mechanism is developed. The expected results of this mechanism are summarized.*

Key words: *modern area, service, management, organizational and economic mechanism, service register, service diversification.*

Kirish. Xalqaro amaliyotda xizmat ko‘rsatish va boshqarish sohasi iqtisodiyotning yetakchi sohalaridan biri bo‘lib, aholi bandligini ta’minlashda katta o‘rin tutadi. Asosiy muhim turlariga turizm, moliya, transport, ta’lim, sog‘liqni saqlash, axborot texnologiyalari (IT), chakana savdo va menejment kiradi. Jahonda bu sohalar yalpi ichki mahsulotining salmoqli qismini tashkil etadi.

Mamlakatimiz iqtisodiyotining muhim tarmoqlaridan biri bo‘lgan xizmatlar sohasining ahamiyati katta va dolzarb hisoblanadi. Ishlab chiqarish jarayonlarining tobora murakkablashib borayotganligi, bozorni kunlik va individual talablarga mos iste’mol tovarlari bilan to‘ldirish, innovatsion rivojlanishning jadal o‘sishi jamiyat hayotining yangilanishiga olib keladi. Bu rivojlanish axborot, moliya, transport, sug‘urta va boshqa turdagi xizmatlarsiz amalga oshmaydi. Samarqand viloyatida 2025 yil yanvar – sentyabr oylarida jami xizmatlar 53 131.8 mlrd so‘mni tashkil etgan. 2025 yilning 1-oktabr holatiga xizmatlar sohasida faoliyat ko‘rsatayotgan korxona va tashkilotlar soni 30 881 tani tashkil qilib, ushbu ko‘rsatkich o‘tgan yilning mos davriga nisbatan 100,4 % ni tashkil etdi. Savdo - 14 738 ta, yashash va ovqatlanish bo‘yicha xizmatlar - 3 394 ta, tashish va saqlash - 1 001 ta, sog‘liqni saqlash - 1 252 ta, axborot va aloqa – 665 ta va boshqa turdagi xizmatlar - 9 831 tani tashkil etmoqda[77]. Yangi korxona va tashkilotlarni tashkil etish, shuningdek, faoliyat yuritayotgan korxona va tashkilotlar tomonidan innovatsion texnologiyalardan foydalanish va ko‘rsatilayotgan xizmatlar ro‘yxatini kengaytirish kelgusida ish o‘rinlarini ko‘paytirish va aholi farovonligini oshirishga yordam beradi.

Zamonaviy uy-joylar qurish va O‘zbekistonning barcha hududlarida “Yangi O‘zbekiston massivlari” ni barpo qilish hukumat tomonidan olib borilayatgan siyosat darajasida amalga oshirilmoqda. Bu bo‘yicha olib borilayotgan ishlar juda ko‘pchilik tomonidan qizg‘in kutib olindi. Azal-azaldan xalqimiz Vatan ichra o‘z vatani, boshpanasi, uyi bo‘lishini orzu qilgan va shunga intilgan. “Yangi O‘zbekiston massivlari”ning qurilishi xalqimizning uy-joyga bo‘lgan doimiy o‘sib borayotgan talabini qondirish yo‘lidagi juda to‘g‘ri va o‘rinli g‘oya bo‘lib hisoblanadi[78]. Oila qurayotgan yoshlarimizni uy-joyga bo‘lgan ehtiyojini qondirish, ularning ertangi kunga bo‘lgan ishonchini mustahkamlashning muhim asosi hisoblanadi. Bu tadbirlarning barchasi hayotbaxsh, hammasi inson qadrini ulun’lashga qaratilgan. Oddiygina qilib aytganda, inson uchun asosiy muhim faoliyat bo‘lib, ish bilan band bo‘lish, ro‘zg‘orini tebratishga maoshi bo‘lsa, salomat bo‘lsa, farzandlari ta’lim-tarbiya olsa, qiynalib qolganda kimdir ko‘maklashsa, g‘amxo‘rlik qilsa va yashash uchun uy-joyi bo‘lsagina aholi turmush darajasi yuqori natijalar bo‘lishligi ta’minlanadi.

Samarqand shahridagi zamonaviy aholi turarjoy massivlarida xizmat ko‘rsatish sohasining holatini baholash, aholi ehtiyojlari va mavjud xizmat turlari o‘rtasidagi mutanosiblikni aniqlash, xizmat ko‘rsatish korxonalarini boshqarishning amaldagi tizimini tahlil qilish hamda ushbu sohada tashkiliy-iqtisodiy mexanizmni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy izlanish olib borildi. Izlanish jarayonida Samarqand shahrida olib borilgan 5 shahar massivlarda xizmat ko‘rsatish holatini o‘rganildi. O‘rganish jarayonida xizmat ko‘rsatishning bugungi holati bilan tanishildi. Aholi ehtiyoji uchun zarur bo‘lgan xizmat turlari ko‘rib

[77] Samarqand viloyat statistika boshqarmasi materiallari. (www.samstat.uz).

78 O‘zbekiston Respublukasining Prezidentining "Yangi O‘zbekiston massivlarini qurish va hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishni ta’minlash chora-tadbirlari" to‘g‘risidagi PF – 32 – son Farmoni imzolandi. (2021 yil 9-dekabr).

chiqildi.

Tahlil va natijalar muhokomasi. Samarqand shahridagi zamonaviy aholi turarjoy massivlarida xizmat koʻrsatish sohasining holatini baholash, aholi ehtiyojlari va mavjud xizmat turlari oʻrtasidagi mutanosiblikni aniqlash, xizmat koʻrsatish korxonalarini boshqarishning amaldagi tizimini tahlil qilish hamda ushbu sohada tashkiliy-iqtisodiy mexanizmni takomillashtirish boʻyicha ilmiy tadqiqot olib borildi.

Tadqiqot natijasida zamonaviy shahar massivlarida xizmat koʻrsatish va uni boshqarishning tashkiliy – iqtisodiy mexanizmi takomillashtirildi. Tashkiliy – iqtisodiy mexanizm oʻz ichiga quyidagilarni oladi.

Talabga asosan joylashtirish. Bizga ma'lumki, har bir hududda aholi soni va tarkibiga qarab xizmat turlari joriy qilinadi. Bu xizmatlardan aholi foydalanadi. Taklif qilinayotgan xizmatlar optimal koʻrinishda boʻlishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Koʻrsatilayotgan xizmat tadbirkor uchun ham aholi uchun manfaatli boʻlishi kerak. Shundan kelib chiqqan holda xizmatlar taklif etilishi maqsadga muvofiqdir. Talab yuqori boʻlgan xizmat turlarini aniqlash va shu asosda xizmat koʻrsatish korxonalarini joylashtirish muhimdir.

Xizmatlar reestrini shakllantirish. Samarqand shahar massivlarida mavjud va yetishmayotgan xizmat turlarining elektron reyestri (roʻyhati)ni shakllantirish. Bu reestrda shahar massivida mavjud xizmat turlari va xizmat koʻrsatish korxonalarining roʻyxatini koʻrishimiz mumkin boʻladi. Hududdagi xizmat koʻrsatishni boshqarish muhim dastagi boʻlib qoladi.

Zamonaviy massiv uchun normativ ishlab chiqish. Bu normativda har bir shahar massividagi har 1000 aholiga toʻgʻri keladigan oʻrtacha xizmat va xizmat koʻrsatish korxonalari soni ishlab chiqiladi. Etishmayotgan va ortiqcha boʻlgan xizmatlar koʻrishimiz mumkin boʻladi. Yoki boʻlmasa minimal zarur xizmat turlari koʻrishimiz mumkin.

Xizmat koʻrsatishni ragʻbatlantirish. Aholi ehtiyojlari uchun barcha xizmatlar mavjud boʻlishi uchun xizmat koʻrsatish korxonalari ragʻbatlantiriladi. Tadbirkorlar tomonidan amalga oshiriladigan xamma xizmat turlari ham tadbirkor uchun manfaatli boʻlmasligi mumkin. Ushbu xizmatlarni mavjud boʻlishi uchun xizmat koʻrsatuvchi korxona xar tomonlama qoʻllab quvvatlanishi muhim hisoblanadi. Misol uchun, qulay ijara, subsidiyalash, soliq imtiyozlari,infratuzilmaviy yordami va boshqalar.

Boshqaruvni nazorat qilish. Shahar massivi hududida bir xil turdagi xizmatlar haddan tashqari koʻpayib ketmasligi, kam uchraydigan, lekin aholi uchun zarur xizmat turlari rivojlantirilishi kerak. Bu zamonaviy massiv uchun ishlab chiqilgan normativ bilan bogʻliq. xizmat turlari rivojlantirilishi kerak. Bu zamonaviy massiv uchun ishlab chiqilgan normativ bilan bogʻliq. ishlab chiqish bilan bogʻliq. Boshqaruvni nazorat qilish orqali xizmat turlari rivojlantirilishiga erishiladi. Bu zamonaviy massiv uchun ishlab chiqilgan normativ bilan bogʻliq. ishlab chiqish ishlab chiqish

Xizmat koʻrsatishni diversifikatsiylash. Zamonaviy shahar massivida bir xil turdagi xizmatlar haddan tashqari koʻpayib ketmasligi hamda kam uchraydigan, lekin aholi ehtiyojlari uchun zarur xizmat turlari rivojlantirilishi kerak. Xizmat

ko‘rsatish korxonasining faoliyat ko‘lami, ko‘rsatiladigan xizmatlar turlari yoki xizmatlar bozori orasida kengaytirishni amalga oshirdir. Asosiy maqsad — daromadni oshirish, xavf – xatarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni mustahkamlash uchun faqat bitta yo‘nalish bilan cheklanmay, yangi xizmatlar turi yoki yo‘nalishlarini joriy etish zarur.

Xulosa sifatida shuni aytish kerakki, zamonaviy shahar massivlarida xizmat ko‘rsatish sohasini rivojlantirish va boshqarishni takomillashtirish hududiy ehtiyojlarni inobatga olgan holda xizmat turlarini kengaytirish, korxonalar faoliyatini muvofiqlashtirish va boshqaruvning samarali tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini joriy etishni talab etadi. Bu mexanizm xizmat ko‘rsatish sohasining mutanosib rivojlanishini ta’minlaydi, aholi ehtiyojlarini to‘liqroq qondirishga xizmat qiladi hamda turarjoy massivlarida iqtisodiy faollikni oshirishga imkon yaratadi.

Xizmat ko‘rsatish turlarining ko‘payishini, xizmat ko‘rsatish korxonalar faoliyatining hududiy mutanosibligini, aholi ehtiyojlarining to‘liqroq qondirilishini va xizmat ko‘rsatish bozori samaradorligining oshishini ta’minlashga xizmat qiladi.

Adabiyotlar/Литература/Reference:

1. O‘zbekiston Respublukasining Prezidentining "Yangi O‘zbekiston massivlarini qurish va hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishni ta’minlash chora-tadbirlari" to‘g‘risidagi PF – 32 – son Farmoni imzolandi. (2021 yil 9-dekabr).

2. Ismailov N.I. Zamonaviy massivlar va ularda aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar. Me’morchilik va qurilish muammolari (ilmiy texnik jurnali) 27.04.2023-yil № mahsus soni.

3. Ismailov N.I. Zamonaviy massivlarda aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar va ularni tavsiflash. "Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil" ilmiy elektron jurnali 2024-yil 11-son 133-138 b.

4. Ismailov N.I. Zamonaviy massivlarda xizmat ko‘rsatishni samarali boshqarishning muhim omillari. "Ilg‘or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali 2024-yil 3-son 50-54 b.

5. Samarqand viloyat statistika boshqarmasi materiallari. (www.samstat.uz).

Ismoilova F.K, Bozorov S.I - Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti Samarqand filiali
e-mail: bozorovsardor6907@gmail.com **Telefon:** +998 95 559 69 07

INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO‘NALISHLARI

Annotatsiya: *Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasi iqtisodiy o‘sishni jadallashtiruvchi, bandlikni kengaytiruvchi va aholi ehtiyojlarini samarali qondiruvchi muhim tarmoqlardan biri hisoblanadi. Xizmat ko‘rsatish jarayonlarini takomillashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish, mijoz ehtiyojiga moslashish va xizmat sifatini oshirish orqali ushbu sohaning samaradorligini kuchaytirish*

mumkin. Mazkur maqolada xizmatlar sohasini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari, ularning amaliy ahamiyati hamda iqtisodiy natijalari yoritilgan.

Kalit so‘zlar: *innovatsion iqtisodiyot, xizmatlar sohasi, xizmat sifati, samaradorlik, mijoz ehtiyoji, raqamlashtirish, servis, jarayon, raqobatbardoshlik, innovatsiya.*

Аннотация: *В условиях инновационной экономики сфера услуг становится одной из важных отраслей, ускоряющих экономический рост, расширяющих занятость и обеспечивающих более эффективное удовлетворение потребностей населения. Повышение эффективности данной сферы возможно за счет совершенствования процессов обслуживания, внедрения цифровых технологий, адаптации к потребностям клиентов и повышения качества услуг. В статье раскрыты приоритетные направления развития сферы услуг, их практическое значение и экономические результаты.*

Ключевые слова: *инновационная экономика, сфера услуг, качество услуг, эффективность, потребности клиента, цифровизация, сервис, процесс, конкурентоспособность, инновация.*

Abstract: *In the context of an innovative economy, the service sector has become one of the key areas that accelerates economic growth, expands employment, and ensures more effective satisfaction of population needs. The efficiency of this sector can be strengthened through improving service processes, introducing digital technologies, adapting to customer needs, and enhancing service quality. This article highlights the priority directions for developing the service sector, their practical significance, and economic outcomes.*

Keywords: *innovative economy, service sector, service quality, efficiency, customer needs, digitalization, service, process, competitiveness, innovation*.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasi iqtisodiy o‘sishni jadallashtiruvchi, yangi ish o‘rinlarini yaratishga xizmat qiluvchi hamda aholi va tadbirkorlik subyektlari ehtiyojlarini qondiruvchi muhim tarmoqlardan biriga aylandi. Ushbu sohaning ahamiyati nafaqat xizmatlar hajmining ortib borishi bilan birga xizmat ko‘rsatish sifati, tezkorligi, qulayligi va bozor talabiga moslashuvchanligi bilan ham belgilanadi. Shu sababli xizmatlar sohasini rivojlantirish masalasi faqatgina korxona manfaatlari bilan cheklanmay, umumiy iqtisodiy taraqqiyotga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi muhim yo‘nalish sifatida qaralmoqda.

Xizmatlar sohasi o‘z faoliyatiga ko‘ra ishlab chiqarish sohasidan farq qiladi. Chunki bu yerda asosiy mahsulotimiz ko‘pincha moddiy buyum emas, balki mijozga ko‘rsatiladigan qulaylik, tezkorlik, aniqlik va xizmat ko‘rsatish jarayonlaridan iborat. Demak, xizmatlar sohasida muvaffaqiyatni ko‘proq jarayonlarni qanday tashkil etish, xodimlarni qanday boshqarish, mijoz bilan qanday ishlash va resurslardan qay darajada samarali foydalanishga bog‘liq bo‘ladi. Innovatsion iqtisodiyot aynan shu jihatlarni yangicha usullar bilan takomillashtirishni talab qiladi.

Xizmatlar sohasini rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlaridan biri xizmat ko‘rsatish jarayonlarini takomillashtirishdir. Agar xizmat ko‘rsatish bosqichlari murakkab, ortiqcha yoki tushunarsiz bo‘lsa, mijoz norozi bo‘ladi, vaqt yo‘qotadi va boshqa xizmat ko‘rsatuvchini tanlaydi. Shu sababli xizmat ko‘rsatish jarayonlari sodda, tushunarli, sifatli va tez bajariladigan shaklga keltirilishi zarur. Jarayonlarning soddalashuvi bir tomondan mijozga qulaylik yaratadi, ikkinchi tomondan xodimlar ishini tartibga soladi, uchinchi tomondan esa ortiqcha xarajatlarni kamaytiradi. Natijada xizmat sifati oshadi va korxona samaradorligi kuchayadi.

Xizmatlar sohasida xizmat sifatini oshirish ham ustuvor yo‘nalish hisoblanadi. Chunki hozirgi paytda mijoz faqat xizmatning o‘ziga emas, balki unga xizmat ko‘rsatish jarayonida qanday munosabatda bo‘linganiga, xizmat qanchalik tez va aniq bajarilganiga ham katta e’tibor beradi. Past sifatli xizmat ko‘rsatilsa mijozning ishonchini pasaytiradi, yuqori sifatli xizmat ko‘rsatilsa doimiy mijozlar qatlamini shakllanadi. Xizmat sifatini oshirish uchun xizmat ko‘rsatish standartlarini belgilash, nazorat tizimini yo‘lga qo‘yish, xatoliklarni kamaytirish va mijoz fikrini doimiy o‘rganib borish muhimdir. Shunda xizmat ko‘rsatish tasodifiy emas, barqaror va ishonchli tizimga aylanadi.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida raqamlashtirish xizmatlar sohasining asosiy rivojlanish yo‘nalishlaridan biridir. Raqamli texnologiyalar orqali xizmat ko‘rsatish tezligi ortadi, inson omiliga bog‘liq ayrim xatoliklar kamayadi va mijoz uchun qulaylik yaratiladi. Masalan, elektron murojaatlar, onlayn to‘lovlar, mobil ilovalar va avtomatlashtirilgan tizimlar orqali xizmatlardan foydalanish soddalashadi. Bu esa xizmat ko‘rsatishdagi sarflanadigan vaqtni qisqartiradi, xizmatning shaffofligini oshiradi va xizmat ko‘rsatish madaniyatini yangi bosqichga olib chiqadi. Raqamlashtirishning amaliy afzalligi shundaki, u xizmatni faqat zamonaviylashtirmaydi, balki samaradorlikni ham oshiradi.

Mijoz ehtiyojini chuqur o‘rganish xizmatlar sohasini rivojlantirishning navbatdagi muhim yo‘nalishidir. Chunki xizmatlar sohasi bevosita inson manfaatiga xizmat qiladi. Shu sababli mijoz nimani kutayotgani, nimadan norozi bo‘layotgani, qaysi qulaylikka ehtiyoj sezayotgani aniq bilinmasa, xizmatni to‘g‘ri rivojlantirish qiyinlashadi. Bazi hollarda mijozlarning fikri inobatga olinmaydi, u esa xizmat ko‘rsatishning rivojlanishiga salbiy tasir ko‘rsatadi. Lekin, mijozlarga xizmat ko‘rsatish jarayonidagi kamchiliklarni so‘rash orqali xizmat sifatini yanada yaxshiroq darajaga olib chiqish mumkin. Mijoz ehtiyojini o‘rganish korxonaga o‘z faoliyatini bozor talabi asosida tashkil etish imkonini beradi. Bu esa xizmatning mazmunini, shaklini va usulini to‘g‘ri tanlashga olib keladi. Natijada xizmat ko‘rsatish mijoz uchun foydali, korxona uchun esa daromadli bo‘ladi.

Xizmat ko‘rsatishda tezkorlik va qulaylikni ta’minlash ham muhim ahamiyatga ega hisoblanadi. Zamonaviy mijoz imkon qadar kam vaqt sarflab, ortiqcha hujjat va kutishlarsiz xizmat olishni xohlaydi. Agar xizmat ko‘rsatish tizimi mijozni ortiqcha yugurtirsa, navbat kutishga majbur qilsa yoki murakkab tartiblarni talab qilsa, bunday xizmatning samaradorligi pasayadi. Shu sababli xizmatlar sohasida qulaylik yaratish bu shunchaki qo‘shimcha afzallik emas, balki raqobatning zarur shartidir. Tezkor va qulay xizmat mijoz qoniqishini oshiradi,

takroriy murojaatlarni ko‘paytiradi va xizmat ko‘rsatuvchi subyektning bozordagi mavqeini mustahkamlaydi.

Xarajatlarni kamaytirish va resurslardan oqilona foydalanish ham xizmatlar sohasida ustuvor yo‘nalishlardan biri bo‘lib qolmoqda. Xizmat ko‘rsatish jarayonida ortiqcha amallar, keraksiz hujjatlar, samarasiz mehnat taqsimoti yoki takrorlanuvchi vazifalar mavjud bo‘lsa, korxona ko‘proq xarajat qiladi. Bu jarayonlarni tahlil qilish va optimallashtirish orqali aynan shu samarasiz bo‘n’inlarni aniqlash mumkin bo‘ladi. Natijada vaqt tejaladi, ishchi kuchidan unumli foydalaniladi va umumiy rentabellik oshadi. Demak, xizmatlar sohasida samaradorlikni oshirish ko‘pincha yangi mablan’ sarflash emas, mavjud resurslarni to‘g‘ri boshqarish bilan ham bog‘liqdir.

Xodimlar malakasi va ishchi kuchi samaradorligini oshirish xizmatlar sohasining barqaror rivojlanishida hal qiluvchi o‘rin tutadi. Chunki xizmat ko‘rsatish jarayonida mijozning birinchi bahosi ko‘pincha xodim faoliyati orqali shakllanadi. Xodim bilimli, mas’uliyatli, muomala madaniyatiga ega va zamonaviy texnologiyalardan foydalana olsa, xizmat sifati yuqori bo‘ladi. Aksincha, xodim tayyorgarligi yetarli bo‘lmasa, eng yaxshi tizim ham kutilgan natijani bermaydi. Shu sababli xizmatlar sohasida xodimlarni qayta tayyorlash, ularning malakasini muntazam oshirib borish, yangi ish usullariga moslashtirish va tashabbuskorligini rag‘batlantirish zarur. Malakali ishchi kuchi xizmatlar sohasining asosiy tayanchlaridan biri hisoblanadi. Ularning ishi ustidan yaxshiroq nazorat va ularning malakasini oshirish hisobiga xizmat ko‘rsatish sohasi yanada yaxshilanadi.

Bozorda raqobatbardoshlikni kuchaytirish ham xizmatlar sohasini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishidir. Hozirgi sharoitda bir xil xizmat turlarini taklif qiluvchi subyektlar ko‘payib bormoqda. Bunday vaziyatda ustunlikka erishish faqat xizmat ko‘rsatish hajmi bilan emas, balki uning sifati, noodatiyligi, qulayligi, yangiligi va mijozga yo‘naltirilganligi bilan belgilanadi. Raqobatbardosh xizmat ko‘rsatuvchi subyekt bozor talabidagi o‘zgarishlarga tez moslasha oladi, mijozlarni ushlab qoladi va yangi imkoniyatlardan samarali foydalanadi. Shu jihatdan innovatsion iqtisodiyot xizmatlar sohasini doimiy yangilanishga undaydi.

Yangi xizmat turlarini joriy etish va innovatsion yondashuvlarni qo‘llash xizmatlar sohasining istiqboldagi rivojini belgilaydi. Jamiyatdagi o‘zgarishlar, texnologik yangiliklar va iste’molchilarning yangi talablariga mos ravishda xizmat ko‘rsatish shakllari ham yangilanib borishi kerak. Bu jarayonda korxona yoki tashkilot nafaqat mavjud xizmatni yaxshilashi, balki avval bo‘lmagan yangi yechimlarni ham taklif qilishi zarur. Innovatsion yondashuv xizmatlarni shaxsiylashtirish, ularni tezkor va qulay qilish, qo‘shimcha imkoniyatlar yaratish hamda yangi bozor segmentlarini egallashga xizmat qiladi. Bu esa korxonaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishiga zamin yaratadi.

Hududlar kesimida xizmatlar sohasini rivojlantirish ham alohida e’tibor talab qiladi. Chunki xizmatlar ko‘pincha yirik shaharlarda tezroq rivojlanadi, chekka hududlarda esa bu jarayon sekinroq kechadi. Natijada xizmat sifati va imkoniyatlari bo‘yicha hududiy tafovut paydo bo‘ladi. Shuning uchun xizmatlar sohasini rivojlantirishda har bir hududning ehtiyoji, infratuzilmasi, aholining talabi

va iqtisodiy faolligi inobatga olinishi kerak. Bu yondashuv xizmatlarni hududlar bo‘yicha muvozanatli rivojlantirishga, yangi ish o‘rinlari yaratishga va mahalliy iqtisodiy faollikni oshirishga yordam beradi.

Xizmatlar sohasini takomillashtirish bo‘yicha ilgari surilgan takliflar xalqaro tajriba bilan hamohangdir. Xususan, OECD amaliyotida xizmatlarni “end-to-end user journey” asosida loyihalash foydalanuvchi ehtiyojini to‘liqroq qamrab olish va ortiqcha bosqichlarni qisqartirishning samarali usuli sifatida baholanadi. Estoniya tajribasida esa “once-only principle” asosida fuqaro ma’lumotni bir marta taqdim etadi, bu esa xizmat ko‘rsatishda tezkorlik va qulaylikni oshiradi. Singapurdagi SkillsFuture va WSQ tizimlari xizmat ko‘rsatish sohasida xodimlarning amaliy ko‘nikmalarini uzluksiz rivojlantirishning samarali modeli sifatida e’tirof etiladi. Shu bois O‘zbekiston sharoitida ham xizmatlarni mijoz yo‘li asosida qayta loyihalash, ma’lumotlar almashinuvini soddalashtirish hamda servis xodimlari uchun qisqa amaliy o‘quv dasturlarini kengaytirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Mazkur yondashuvlardan kelib chiqib, xizmatlar sohasini yanada samarali rivojlantirish uchun bir qator ilmiy-amaliy takliflarni ilgari surish mumkin.

- Birinchidan, xizmat ko‘rsatish jarayonlarida “mijoz yo‘li xaritasi”ga asoslangan raqamli monitoring tizimini joriy etish zarur, chunki bu usul ortiqcha bosqichlar, kutish vaqti va noqulay nuqtalarni aniqlash imkonini beradi.
- Ikkinchidan, “bir martalik ma’lumot topshirish” tamoyili asosida turli xizmat ko‘rsatuvchi tashkilotlar o‘rtasida integratsiyalashgan ma’lumot almashinuvi tizimini bosqichma-bosqich kuchaytirish maqsadga muvofiq.
- Uchinchidan, hududlar kesimida “servis innovatsiya markazlari”ni tashkil etish orqali yangi xizmat turlarini sinovdan o‘tkazish va mahalliy ehtiyojlarga mos samarali modellarni amaliyotga joriy etish mumkin.
- To‘rtinchidan, xizmat sifati, tezkorligi, qulayligi va mijoz qoniqishini birlashtiruvchi yagona baholash indeksini ishlab chiqish korxonalarni faqat hajm bo‘yicha emas, balki sifat bo‘yicha ham raqobatlashishga undaydi.
- Beshinchidan, xizmat ko‘rsatish sohasida qisqa muddatli amaliy o‘quv dasturlari, mikrosertifikatlash va raqamli ko‘nikmalarni rivojlantiruvchi treninglarni kengaytirish xodimlar malakasini bozor talabi bilan uyg‘unlashtiradi.
- Oltinchidan, “hayotiy vaziyatlar” asosida kompleks xizmat paketlarini yaratish foydalanuvchi uchun qulay, integratsiyalashgan va inson markazidagi servis tizimini shakllantirishga xizmat qiladi.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida ushbu sohaning barqaror o‘sishi xizmat ko‘rsatish jarayonlarini takomillashtirish, raqamli texnologiyalarni keng joriy etish va mijozga yo‘naltirilgan boshqaruvni kuchaytirish bilan bevosita bog‘liq. Ayniqsa, xizmat sifati, tezkorlik, qulaylik va raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan yondashuvlar sohaning amaliy samaradorligini belgilaydi. Xizmatlar tizimida yangi taklif va mexanizmlarning qo‘llanishi nafaqat korxonalar faoliyatini yaxshilaydi, balki aholining turmush sifati va iqtisodiy faolligiga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Natijada xizmatlar sohasi innovatsion iqtisodiyotning eng harakatchan, istiqbolli va yuqori samara beruvchi tarmoqlaridan biriga aylanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. **Asian Development Bank.** *Digital Transformation and Entrepreneurial Innovation in Developing Asia.* https://www.adb.org/publications/digital-transformation-entrepreneurial-innovation
2. **e-Estonia.** *e-Services & registries.* https://e-estonia.com/solutions/e-governance/e-services-registries/
3. **IT Park Uzbekistan.** *Uzbekistan Strengthens Position as IT Hub: Over 280 Export-Oriented Companies Join IT Park in Five Months.* https://www.it-park.uz/en/itpark/news/uzbekistan-strengthens-position-as-it-hub-over-280-export-oriented-companies-join-it-park-in-five-months
4. **LEX.UZ.** *“Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, PF-6079-son, 05.10.2020.* https://lex.uz/doc-passport/-5030957
5. **LEX.UZ.** *“Xizmatlar sohasini rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”, PQ-104-son, 27.01.2022.* https://lex.uz/docs/-5840284
6. **OECD.** *OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age.* https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age_2ade500b-en.html
7. **O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti.** *2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi.* https://president.uz/oz/pages/view/strategy?menu_id=144
8. **SkillsFuture Singapore.** *SkillsFuture Singapore | Homepage.* https://www.skillsfuture.gov.sg/
9. **Statistika agentligi.** *O‘zbekiston Respublikasida xizmatlar sohasining asosiy ko‘rsatkichlari. 2025-yil yanvar–dekabr.* https://stat.uz/img/news/analitika-12_2025-zb-lotin.pdf

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Matmurodova Anabibi Davlatmurod qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

IJTIMOIY MUHOFAZA QILISH TIZIMLARINING XODIMLARNING ISHLASH SAMARADORLIGIGA TA’SIRI

Annotatsiya*. Ijtimoiy muhofaza qilish tizimlarining xodimlarning ishlash samaradorligiga ta’sirini tadqiq etadi. Ko‘plab tashkilotlar xodimlar farovonligini ikkinchi darajali masala deb bilishi fonida, ushbu tadqiqot ushbu tizimlarga investitsiya qilish nafaqat axloqiy mas'uliyat, balki tashkiliy samaradorlikni oshirishning muhim vositasi ekanligini ko‘rsatuvchi dalillarni tahlil qiladi. Jumladan xodimlar farovonligi, ish joyida xavfsizlik va masofaviy ish sharoitida yetakchilikning ta’sirini ko‘rib chiqadi. Mavjud adabiyotlarni tahlil qilish orqali, u ijtimoiy muhofaza choralarining mehnat unumdorligi, innovatsiya, xodimlarning saqlanishi va umumiy moliyaviy barqarorlikka ijobiy ta’sirini ko‘rsatadi. Tadqiqot*

xulosalari asosida, O‘zbekistonda tashkilotlarga xodimlarning ishlash samaradorligini oshirish va barqaror muvaffaqiyatga erishish uchun kompleks ijtimoiy muhofaza dasturlarini ishlab chiqish bo‘yicha amaliy tavsiyalar beradi.

Kalit so‘zlar: *Ijtimoiy muhofaza, xodimlar samaradorligi, ishchilar farovonligi, mehnat unumdorligi, tashkiliy samaradorlik, ish joyida xavfsizlik, masofaviy ish.*

Kirish. Tashkilotlar zamonaviy mehnat bozorining tobora murakkablashib borayotgan sharoitlariga moslashar ekan, xodimlarning ishlash samaradorligini ta’minlash va oshirish ularning barqarorligi va raqobatbardoshligi uchun hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. An’anaviy ravishda, ba’zi kompaniyalar xodimlarga minimal ish haqi bilan ortiqcha yuklash orqali operatsion samaradorlikka erishish mumkin degan noto‘g‘ri tushunchaga tayanganlar, bu esa xodimlar noroziligiga olib kelgan.

Natijalar va tahlil. Olib borilgan adabiyotlar tahlili va sintezi ijtimoiy muhofaza qilish tizimlarining xodimlarning ishlash samaradorligiga ta’siri to‘g‘risida bir qancha asosiy natijalarni ko‘rsatadi:

Xodimlar farovonligining mehnat unumdorligi va saqlanishiga bevosita ta’siri: tadqiqotlar xodimlarning kompleks farovonligi – ruhiy, ijtimoiy, jismoniy, karyera va moliyaviy jihatlari – tashkiliy samaradorlikning muhim asosiy omili ekanligini tasdiqlaydi. Ruhiy va ijtimoiy farovonlik, xususan, unumdorlik, innovatsiya va xodimlarni ushlab qolishga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Bu, xodimlarga n’amxo‘rlik qilish va ularning umumiy farovonligini ta’minlash nafaqat axloqiy burch, balki biznes uchun aniq investitsiya ekanligini anglatadi. Xodimlar o‘zlarini qadrlangan va himoyalangan his qilsalar, ular yuqori darajada motivatsiyalashgan va majburiyatli bo‘ladilar, bu esa o‘z navbatida ularning ish faoliyatini yaxshilaydi.

Ish joyida xavfsizlik va moliyaviy rentabellik. Ish joyida xavfsizlikni ta’minlash ijtimoiy muhofazaning muhim qismi bo‘lib, uning samaradorlikka ta’siri aniq moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan o‘lchanishi mumkin.

Muhokama. Ijtimoiy muhofaza qilish tizimlarining xodimlarning ishlash samaradorligiga ijobiy va sezilarli ta’sir ko‘rsatishini aniq tasdiqlaydi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, xodimlar farovonligi dasturlari, ish joyida xavfsizlik choralari va samarali yetakchilik amaliyotlari tashkiliy samaradorlikni oshirishning asosiy omillaridandir. "Minimal ish haqi bilan ortiqcha yuklash" modelining uzoq muddatli salbiy oqibatlari aniq bo‘lib, uning o‘rniga xodimlarga n’amxo‘r yondashuv samaraliroq ekanligi yaqqol ko‘rinmoqda.

Ijtimoiy muhofaza qilishga qilingan investitsiyalar nafaqat xodimlarning qoniqishi va sadoqatini oshiradi, balki to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyaviy afzalliklarga ham ega. Masalan, ish joyidagi zo‘ravonlikni kamaytirish va xodimlarning almashinuvini pasaytirish orqali erishiladigan xarajatlarni tejash millionlab dollarlarga yetishi mumkin. Xodimlarning ruhiy va jismoniy farovonligiga e’tibor qaratish, o‘z navbatida, unumdorlik, innovatsiya va xodimlarni saqlab qolishni oshiradi.

Respublika iqtisodiyoti va mehnat bozorida davom etayotgan islohotlar sharoitida, kompaniyalar inson kapitaliga investitsiya qilish orqali

raqobatbardoshlikni oshirishlari mumkin. Mahalliy kompaniyalar uchun global amaliyotlardan o‘rganish va o‘z xodimlarining farovonligiga e’tibor qaratish muhimdir.

Xulosa. Ijtimoiy muhofaza qilish tizimlarining xodimlarning ishlash samaradorligiga ta’sirini atroflicha tahlil qildi. Asosiy natijalar shuni ko‘rsatadiki, xodimlar farovonligiga, ish joyida xavfsizlikka va samarali yetakchilikka qaratilgan ijtimoiy muhofaza choralari xodimlarning motivatsiyasi, qoniqishi va unumdorligini sezilarli darajada oshiradi. Bu esa o‘z navbatida, tashkiliy samaradorlik, innovatsiya, xodimlarni saqlab qolish va moliyaviy barqarorlikka ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ijtimoiy muhofazaga investitsiya qilish xarajat emas, balki strategik investitsiya bo‘lib, tashkilotlarga uzoq muddatli raqobatbardosh ustunlikni ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Cooper C. L., Burke R. J., Lepine J. J. (muharrirlar). Farovonlik va mehnat bo‘yicha Oksford qo‘llanmasi. Oksford: Oxford University Press, 2013.

2. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. Kompensatsiya. Nyu-York: McGraw-Hill Education, 2017.

3. Voon T. J., Lee M. C., Hew A. C. Xodimlar farovonligining faoliyat va tashkiliy samaradorlikka ta’siri. Afrika biznes boshqaruvi jurnali, 5-jild, 11-son, 2011, 4512–4519-betlar.

4. Dysvik R. G., Buch A. J. HR amaliyotlari va xodimlar farovonligini firma faoliyatiga bon’lash: xodimlar faolligining vositachilik roli. Inson resurslarini boshqarish xalqaro jurnali, 28-jild, 2-son, 2018, 332–349-betlar.

5. Robertson I. T., Cooper C. L. Xodim farovonligining ish joyi samaradorligiga ta’siri: adabiyotlar sharhi. Kasbiy va tashkiliy psixologiya jurnali, 83-jild, 2-son, 2010, 173–182-betlar.

Nazokat Qurbanqulova - PhD Toshkent amaliy fanlar universiteti dotsent v.b.

SUG‘URTA KOMPANIYALARI MOLIYASINI SAMARALI TASHKIL ETISH YO‘LLARI

Jahon iqtisodiyoti va insoniyat hayoti risklardan holi emas. Shunday sharoitda global miqyosda sug‘urta bozorini rivojlantirish, sun’urt kompaniyalari moliyasini samarali tishkil etish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘lmoqda. Xalqaro hisobotlarga ko‘ra, “Jahon sug‘urta bozori 2023-yilda 7,5 foizga o‘sdi, bu 2006-yildan beri eng yuqori o‘sish sur’atidir. 2024-yilda global sug‘urta bozorining o‘sish sur’ati qariyb 5,5%ni tashkil etdi. 2034-yilga borib sug‘urta mukofotlari hajmi dunyo bo‘yicha 11,173 trillion yevroga yetishi kutilmoqda”.[79] Bunda o‘sish asosan hayot sug‘urtasi segmentida kuzatilishi, ayniqsa, Osiyo qit’asida o‘sish sur’atlari yuqori bo‘lishi kutilmoqda.

Jahonda sug‘urta kompaniyalari moliyasini samarali tashkil etish orqali sug‘urta bozorini rivojlantirishga doir qator yo‘nalishlarda ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Sug‘urta kompaniyalari investitsion jozibador-ligini oshirish orqali

[79] Allianz Global Insurance Report 2024: Transformative Years. https://www.allianz-asiapacific.com/news/2024-05-24-allianz-global-insurance-report-2024-transformative-years.html?utm_source

bozor kapitallashuvini oshirish imkoniyatlari, fond bozori rivojlangan sharoitda hayot sug‘urta polisini sotib olgan shaxslarning investor sifatida aksiyalar bozoridagi faolligi tadqiqi, sug‘urta mukofotlarini jamn’arish, sug‘urta zaxiralarini shakllantirish va sug‘urta majburiyatlari bo‘yicha to‘lovlar optimal nisbatini prognoz qilish, sug‘urta majburiyatlarining uzoq muddatli tabiati va da’vo to‘lovlari bilan bog‘liq noma’lumlik mavjudligi sharaoitida sug‘urta kompaniyalari moliyaviy barqarorligini ta’minlash, sug‘urta bozori regulyatori talablarining sug‘urta kompaniyalari investitsion strategiyasiga ta’siri, yashil iqtisodiyotga o‘tish jarayonida sug‘urta kompaniyalarining yashil va raqamli transformatsiyasi masalalariga doir xalqaro tadqiqotlar bugungi kunda alohida ajralib turibdi. Shuningdek Solvency II talablari asosida sug‘urta kompaniyalari kapitali yetarliligini baholash, risklarni boshqarish strategiyalari asosida aktiv va majburiyatlarni o‘zaro muvofiqlashtirish, investitsiya portfelini ESG standartlariga moslashtirish, sug‘urta bozorida InsurTech texnologiyalarini muvaffaqiyatli qo‘llash, iqlim o‘zgarishlari va global isish sharoitida sug‘urtaga doir moliyaviy munosabatlar noaniqligi masalalari jahon miqyosida tadqiqotchilar diqqat markazida bo‘lib turibdi.

O‘zbekiston sug‘urta bozorida sug‘urta kompaniyalari soni pasayish tendensiyasiga egaligi, aksariyat sug‘urta kompaniyalari o‘z aksiyalarini fond bozorida ochiq yoki ommaviy joylashtirishga intilmasligi, dividend siyosatiga yetarlicha e’tibor qaratilmasligi tufayli sug‘urta kompaniyalari investitsion jozibadorligi umumiy nuqtai nazardan pastligi, respublikamizdagi jamiki sug‘urta kompaniyalari bozor kapitallashuvi hajmi xorijiy davlatlardagi bitta sug‘urta kompaniya bozor kapitallashuvi miqdoridan ham pastligi, global sug‘urta bozoridagi keskin raqobat sharoitida milliy sug‘urta kompaniyalari raqobatdoshlik darajasi pastligicha qolayotganligi, fond bozori rivojlanmagan sharoitda sug‘urta kompaniyalari investitsion faolligining ham pastligi, xalqaro amaliyotda sug‘urta kompaniyalari asosiy foydasi investitsion faoliyat hisobiga shakllanishiga qaramasdan, milliy sug‘urta kompaniyalari foydasi asosan sug‘urta hodisasi ro‘y bermagan sharoitda sug‘urta mukofotining foydaga o‘tkazilishi hisobiga shakllanayotganligi, aholining sug‘urta bozoriga ishonchi pastligi kabi muammolar hamon saqlanib qolmoqda. Mazkur jihatlar o‘z-o‘zidan mamlakatimizda bu borada tadqiqotlar olib borishni taqozo etadi.

Mamlakatimizda sug‘urta kompaniyalari faoliyatida raqamlashtirish jarayonining xorijiy raqobatchilarga nisbatan ancha sust ketayotganligi, aholi va biznes vakillarining sug‘urta tizimiga ishonchi pastligi bois asosiy sug‘urta mukofotlari majburiy sug‘urta hisobiga shakllanayotganligi, sug‘urta badallarini to‘lab berishda haddan tashqari byurokratiyalarning mavjudligi, xorijiy kompaniyalarning milliy sug‘urta kompaniyalariga ishonchi pastligi bois qayta sug‘urtalash amaliyotlarining xorijiy sug‘urta kompaniyalari tomonidan amalga oshirilayotganligi, fond bozoridagi emission, investitsion va risklarni boshqarish borasidagi faoliyatlari yuqori darajada emasligi kabilar qator-yillardan buyon muammoligicha qolmoqda.

XXI asrda, xususan so‘nggi o‘n-yillikda moliyaviy texnologiyalarning faol rivojlanish fazasiga kirganligi sug‘urta kompaniyalari moliyasida ham moliyaviy

operatsiyalarni tubdan o‘zgartirdi. Bunda riskni baholash, sug‘urta mahsuloti narxini belgilash va sug‘urta hodisasi yuz berganida da’vo boshqaruvini samarali tashkil etish kabilarga imkon berdi. Shuningdek, amaliyotga InsurTech atamasining kirib kelishi ham bevosita sug‘urtada moliyaviy texnologiyalar qo‘llanilishi bilan bevosita bog‘liq. Natijada sug‘urta kompaniyalari tomonidan texnologik kompaniyalar bilan, IT mutaxasislar bilan moliyaviy munosabatlar doirasi anchayin kengaydi.

Sug‘urta kompaniyalari moliyasini samarali tashkil etish yo‘llariga doir tadqiqotlarimiz natijasida quyidagi xulosalar va takliflarni ilgari surishimiz mumkin.

Birinchidan, sug‘urtalovchilarning aksiyadorlik jamiyati sifatida faoliyat ko‘rsatishi shartligi, bu o‘z navbatida moliyaviy hisobot transformatsiyasi bilan bog‘liq murakkab va yuqori miqdordagi xarajatlarga sabab bo‘layotganli, ustav kapitali eng kam miqdori muntazam oshirib borilayotganligi, jismoniy shaxslarning hayot sug‘urtasiga o‘tkazmalari bo‘yicha taqdim etilgan soliq imtiyozining 2023-yil 1 yanvardan bekor qilinganligi kabilar sug‘urta kompaniyalari sonining qisqarishiga olib kelgan. Yangi tashkil etilgan aksiyadorlik jamiyatlari uchun moliyaviy hisobot transformatsiyasi majburiy talabini 5-yildan keyin joriy yoki ixtiyoriylikka o‘tkazish maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, mamlakatimizda deyarli har bir bankning o‘z sug‘urta tashkiloti mavjudligi “qoidasi”dan chetda qolmagan holda TBC bank ham TBC Sug‘urta aksiyadorlik jamiyatini tashkil etgan va bu sug‘urta kompaniyasi 2023-yil sentabr oyidan buyon litsenziya berilgan yagona sug‘urta kompaniya hisoblanadi. Amalda tijorat banklarining o‘z sug‘urta tashkiloti mavjudligi ajratilayotgan kreditlarni yoki kredit ta’minoti sifatida qabul qilinadigan garov mol-mulkini sug‘urtalashda sug‘urta mukofotini o‘z sug‘urta tashkilotida qoldirishga imkon berayotgan bo‘lsada, mavjud risklar bitta sug‘urta kompaniyaga o‘tkazilayotganligi bois yuqori riskni yuzaga keltirib qo‘ymoqda.

Uchinchidan, mobil ilovalar vositasida tijorat banklari raqamli transformatsiyasi natijalari guvohi va iste’molchisi bo‘lib turgan vaqtimizda sug‘urta kompaniyalari raqamli transformatsiyasi sekinlik bilan yuz bermoqda. Bunda onlayn tarzda sug‘urta polislarini sotib olish imkoniyatlari yaratilganligiga qaramasdan, amalda sug‘urta hodisasi ro‘y bergan vaqtda o‘ta qisqa vaqt ichida sug‘urta to‘lovini sug‘urta kompaniyasidan onlayn olish amaliyoti respublikamizda yo‘lga qo‘yilmagan. Sug‘urta kompaniyalari moliyaviy boshqaruvi aholining shaxsiy qiziqishlariga doir so‘rovnomalar o‘tkazish, mijozlar xatti-harakatlari va to‘lovlar tarixiga asoslangan holda sug‘urta mahsulotlarini shaxsiylashtirish masalasiga jiddiy e’tibor qaratishi asosida individuallashtirilgan taklif hamda chegirmalar taqdim etish bozor rivojlanishiga xizmat qiladi.

To‘rtinchidan, barqaror rivojlanish maqsadlari, yashil iqtisodiyotga o‘tishni jadallashtirish sharoitida sug‘urta kompaniyalarining yashil transformatsiyasi, milliy va xalqaro darajada yashil sug‘urta mahsulotlarini joriy etilishi har qachongidan ham muhim. Shu boisdan ham sug‘urta kompaniyalari moliyasida yashil transformatsiya ko‘lamini kengaytirishga va sug‘urta mahsulotlari tarkibida yashil sug‘urta mahsulotlari ulushini oshirib borishga qaratilgan hukumat dasturlari

qabul qilinishi lozim.

Beshinchidan, investitsion faoliyatni moliyaviy resurslarni banklararo taqsimlashda bitta bankka qo‘yiladigan depozit hajmining yuqori chegarasini 200 million so‘m, qimmatli qog‘ozlarga yo‘naltiriladigan mablag‘larni qimmatli qog‘oz turi va emitentlar kesimida taqsimlashda bitta emitent korporativ obligatsiyalariga yo‘naltiriladigan investitsiya hajmi yuqori chegarasini 200 million so‘m etib belgilash orqali diversifikatsiyalash sug‘urta kompaniyalari moliyaviy barqarorligini oshirishga xizmat qiladi.

Oltinchidan, sug‘urta mukofotlari hajmi ortib borishiga uzvish ravishda sug‘urta mahsulotlari kesimida sotilgan sug‘urta polislari hajmi, risk darajasi va muddatiga asosan sug‘urta hodisalarining yuzaga kelish ehtimolligini aniqlagan holda zanjir-pon’ona usuli yordamida sug‘urta zaxiralarini yaratish sug‘urta majburiyatlari bo‘yicha to‘lovlarning o‘z vaqtida qoplanishi imkoniyatini oshiradi.

Yettinchidan, milliy va jahon sug‘urta bozorida raqobatdoshlikni oshirish maqsadida investitsion jozibadorlikni oshirish va aksiyadorlar manfaatdorligini ta’minlashga qaratilgan choraklik dividend to‘lovlariga o‘tish sug‘urta kompaniyasi ustav kapitali va bozor kapitallashuvi oshishiga xizmat qiladi.

Sakkizinchidan, yuzaga kelgan sug‘urta majburiyatlari bo‘yicha oldingi chorakdagi o‘rtacha oylik to‘lovlar summacining 10 foizdan kam bo‘lmagan miqdorda pul mablag‘lari (bankdagi hisobraqamdagi pullar, qoplash muddati bir oydan kam bo‘lgan depozitlar)ni sug‘urta kompaniyasi ixtiyorida saqlash to‘lovga qobiliyatliligi marjasining yetarliligini ta’minlab beradi.

Maxmatqulov G‘olibjon Xolmuminovich - Iqtisodiyot va pedagogika universiteti i.f.f.d.(PhD) dotsent. Tel:+99893-696-84-84
e-mail: golibmaxmatqulov@gmail.com

SAVDO TIZIMIDA INNOVATSIYALARNI IQTISODIY MODELLASHTIRISH VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH

Annotatsiya. *Maqolada savdo korxonalari faoliyatini sog‘lom raqobat muxitida shakllantirishning o‘ziga xos xususiyatlari va ekonometrik modellashtirish zaruriyati tadqiq etilgan.*

Kalit so‘zlar: *savdo xizmatlari, sog‘lom raqobat muhiti, innovatsiya, innovatsion rivojlantirish, ekonometrik modellashtirish, modellashtirish zaruriyati.*

Аннотация: *В статье рассматриваются специфические особенности формирования деятельности торговых предприятий в условиях здоровой конкурентной среды и необходимость эконометрического моделирования.*

Ключевые слова: *торговые услуги, здоровая конкурентная среда, инновации, инновационное развитие, эконометрическое моделирование, необходимость моделирования.*

Abstract: *This article examines the specific characteristics of developing the activities of retail enterprises in a healthy competitive environment and the need for econometric modeling.*

Keywords: *retail services, healthy competitive environment, innovation,*

innovative development, econometric modeling, need for modeling.

Tahlil va natijalar. Tadqiqotimiz jarayonida sog‘lom raqobatni shakllantirish qonuniyatlari qaysi omillarga ko‘proq bog‘liq ekanligini aniqlash maqsadida savdo korxonalarining bir necha turlari bo‘yicha bir nechta korxonalar tanlab olindi va ma’lum bir ko‘rsatkichlar bo‘yicha ma’lumotlar to‘plandi.

Quyidagicha shartli belgilashlarni kiritamiz:

XSb – bozorlardagi oylik xaridlar sonining o‘rtacha ko‘rsatkichi, mingta;

IOb – bozorlardagi iste’molchilari oqimi, ming kishi;

IUb – bozorlardagi innovatsion ishlab chiqarish (xizmatlar) ulushi, foizda;

NIb – bozorlardagi narxlarning o‘zgarish intervali (qishloq xo‘jaligi mahsulotlari va uy-ro‘zg‘or buyumlari misolida), ming so‘m.

Keltirilgan ma’lumotlar asosida xaridlar sonining iste’molchilar oqimi, innovatsion ishlab chiqarish (xizmatlar) ulushi, narxlarning o‘zgarish intervali (qishloq xo‘jaligi mahsulotlari va uy-ruzg‘or buyumlari misolida) ko‘rsatkichlariga bog‘liq ko‘p omilli chiziqli regression modeli ishlab chiqildi.

Approksimatsiya xatoligi 4,8 foizga teng. Bu yerda, IUb ekzogen adekvatlik shartlarini qanoatlantirmaydi. U holda, IUb ekzogenni hisobga olmaganda, IOb va NIb o‘zgaruvchilar bo‘yicha XSb ning modelini qurish natijasida XSb ning funksional ifodasini quyidagicha yozishimiz mumkin.

$$XSb = \underbrace{-1{,}2809}_{t=-1{,}3314, p=0{,}2} + \underbrace{0{,}5085}_{t=3{,}8417, p=0{,}00} * IOb + \underbrace{6{,}4062}_{t=3{,}7110, p=0{,}00} * NIb \quad (1)$$

(1) model uchun determinatsiya koeffitsiyenti 0,99 ga, approksimmatsiya xatoligi 0,58 foizga, Darbin-Uatson soni 1,76 ga, Fisher mezoni 803,2 ga, Fisher qiymatining ahamiyatlilik soni 0,0000 ga Akaiki mezoni 0,255 ga, Shvars mezoni 0,404 ga teng bo‘lib, bu ko‘rsatkichlar modelning adekvatlik darajasi yuqori ekanligini ko‘rsatadi. (1) modelning elastiklik koeffitsiyentlari 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval.

XSb=$XSb(IOb,NIb)$ modelning elastiklik koeffitsiyentlari

O‘zgaruvchilar	Koeffitsiyentlar	Standartlashtirilgan koeffitsiyentlar	Elastiklik koeffitsiyentlari
IOB	0.508462	0.508399	0.552907
NIB	6.406195	0.491103	0.485728
C	-1.280855	NA	-0.038635

Elastiklik koeffitsiyentlari bozorlardagi iste’molchilari oqimining 1 foiz ortishi bozor xaridlari sonining 0,6 foizga ortishiga, bozorlardagi narxlarning o‘zgarish intervalining 1 foiz ortishi esa xaridlar sonining 0,5 foiz ortishiga olib kelishini ko‘rsatmoqda.

Qashqadaryo viloyati hududida faoliyat yuritayotgan supermarketlardagi xaridlar sonining iste’molchilar oqimi, innovatsion ishlab chiqarish (xizmatlar) ulushi va tovar narxlarning o‘zgarish intervaliga bog‘liq modelini qurish uchun shartli belgilashlarni kiritamiz: XSs – supermarketlardagi oylik xaridlar sonining

o‘rtacha ko‘rsatkichi, mingta; IOs – supermarketlardagi iste’molchilari oqimi, ming kishi; IUs – supermarketlardagi innovatsion ishlab chiqarish (xizmatlar) ulushi, foizda; NIs – supermarketlardagi narxlarning o‘zgarish intervali (qishloq xo‘jaligi mahsulotlari va uy-ro‘zg‘or buyumlari misolida), ming so‘m.

Supermarketlarda xaridlar sonining ushbu XSs=XSs(IOs,IUs,NIs) empirik modelining parmetrlari va adekvatlik ko‘rsatkichlari Eviews 10 dasturi yordamida hisoblanganda, NIs ekzogen adekvatlik shartlarini qanoatlantirmaydi. U holda NIs ekzogen ishtirok etmagan IOb va IUs o‘zgaruvchilar bo‘yicha XSs ning funksional ifodasini quyidagicha yozishimiz mumkin.

$$XSs = \underbrace{1{,}1177}_{t=-1{,}3314,p=0{,}2} + \underbrace{0{,}4985}_{t=3{,}8417,p=0{,}00} * IUs + \underbrace{0{,}1396}_{t=3{,}7110,p=0{,}00} * IUs \quad (2)$$

(2) model uchun determinatsiya koeffitsiyenti 0,99 ga, approksimmatsiya xatoligi 0,79 foizga, Darbin-Uatson soni 1,77 ga, Fisher mezoni 711,4 ga, Fisher qiymatining ahamiyatlilik soni 0,0000 ga Akaiki mezoni -0,852 ga, Shvars mezoni -0,706 ga teng bo‘lib, bu ko‘rsatkichlar modelning adekvatlik darajasi yuqori ekanligini ko‘rsatadi.

(2) modelning elastiklik koeffitsiyentlari hisoblab chiqildi. Unga ko‘ra supermarketlardagi iste’molchilari oqimining 1 foiz ortishi supermarket xaridlari sonining 0,5 foizga ortishiga, supermarketlardagi innovatsion ishlab chiqarish (xizmatlar) ulushining 1 foiz ortishi esa xaridlar sonining 0,5 foiz ortishiga olib keladi.

Qashqadaryo viloyati hududi bo‘yicha tanlangan minimarketlardagi xaridlar sonining iste’molchilar oqimi, innovatsion ishlab chiqarish (xizmatlar) ulushi va tovar narxlarning o‘zgarish intervaliga bog‘liq modelini qurish uchun shartli belgilashlarni kiritamiz: XSm – minimarketlardagi oylik xaridlar sonining o‘rtacha ko‘rsatkichi, mingta; IOm – minimarketlardagi iste’molchilari oqimi, ming kishi; IUm – minimarketlardagi innovatsion ishlab chiqarish (xizmatlar) ulushi, foizda; NIm – minimarketlardagi narxlarning o‘zgarish intervali (qishloq xo‘jaligi mahsulotlari va uy-ro‘zg‘or buyumlari misolida), ming so‘m.

Minimarketlarda xaridlar sonining ushbu XSm=XSm(IOm,IUm,NIm) empirik modelining parmetrlari va adekvatlik ko‘rsatkichlari hisoblanganda, natijalar IUm ekzogen adekvatlik shartlarini qanoatlantirmasligini, NIm ekzogenni esa shartli ravishda keyingi modelga kiritish mumkinligini ko‘rsatadi. Shu sababali faqat IUm ekzogen ishtirok etmagan IOm va NIm ekzogenlar bo‘yicha XSm ning yangi modelini quramiz. Ushbu modelning elastiklik koeffitsiyentlariga ko‘ra minimarketlardagi iste’molchilari oqimining 1 foiz ortishi minimarket xaridlari sonining 0,7 foizga ortishiga, minimarketlardagi narxlarning o‘zgarish intervalining 1 foiz ortishi esa xaridlar sonining 0,2 foiz ortishini asoslaydi.

Xulosa va takliflar. Modellashtirish natijalari ana’naviy umum xalq bozorlarining supermarket va minimarketlar bilan o‘zaro raqobati asosan narxning o‘zgarish intervali kattaligi, buning natijasida mahsulotni nisbatan arzon xarid qilish mumkinligi bilan yuzaga chiqayotganligini asoslaydi. Shuningdek, Qashqadaryo viloyatida qishloq joylarda supermarketlarning yo‘qligi va minimarketlarning kam sonli ekanligi aholining xarid ehtiyojini qondiruvchi asosiy obyektlar aynan bozorlar ekanligi ham bozor mavqiyeni saqlanib qolishiga katta

sabablardan biridir.

Modellashtirish natijalari savdo tizimlari tarmon'ida sog'lom raqobat muxitini shakllantirishning asosiy resursi sifatida innovatsiyalar tadbin'ini kuchaytirish, aholining innovatsiyalarni qabul qilish darajasini to'g'ri baholashga e'tibor qaratish kerakligini, savdo korxonalari hudud infratuzilmasiga bog'liq holida mavjudlik xususiyatiga egaligi, xususan, gipermarket va supermarket tipidagi savdo korxonalarini innovatsion rivojlantirish indekslarini ishlab chiqish va ularni ilmiy tavsiflash zaruriyati mavjudligini asoslaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Ахмедов, Ш. А. *Savdo korxonalari iqtisodiyoti va boshqaruvi*. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2020.

2. Ибраимов, М. *Innovatsion rivojlanish va korxona samaradorligi*. Toshkent: Ilm-fan, 2019.

3. Ковалев, В. *Ekonometrik modellashtirish asoslari*. Moskva: Finansy i statistika, 2018.

4. Maxmatqulov, N'. (2022). Aholiga savdo xizmatlarini innovatsion rivojlantirish salohiyatini baholashda trend modellarini tanlash mezonlari (Qashqadaryo viloyati misolida). Iqtisodiyot va ta'lim, 23(4), 381–386.

Musurmonqulov Sultonbek Baxromqul o'g'li - Jizzax politexnika instituti "Qurilish muhandisligi" magistratura mutaxassisligi. I-bosqich magistranti
Tel: (99) 064 83 74. **e-mail:** sultonbekmusurmonqulov894@gmail.com
Aynakulov Muxitdin Abduxamidovich - Jizzax politexnika instituti "Arxitekturaviy loyihalash" kafedrasi professori, iqtisod fanlari nomzodi, professor
Tel: (97) 521 56 51. **e-mail:** muhiddinaynakulov@gmail.com

XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISH VA SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA MOTIVATSIYANING ROLI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada xizmat ko'rsatish sohasida samaradorlikni oshirishda motivatsiyaning ahamiyati tahlil qilinadi. Xodimlarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirish, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, adolatli baholash hamda sog'lom ish muhitini yaratish xizmat sifati va mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilishi ilmiy jihatdan asoslab beriladi. Shuningdek, samaradorlikni oshirish bo'yicha amaliy takliflar keltiriladi.*

Kalit so'zlar: *Motivatsiya, xizmat ko'rsatish, samaradorlik, rag'batlantirish, mehnat unumdorligi, xizmat sifati, boshqaruv.*

Аннотация. *В статье анализируется роль мотивации в повышении эффективности сферы услуг. Рассматриваются материальные и нематериальные стимулы, профессиональное развитие сотрудников, справедливая система оценки труда и создание благоприятной рабочей среды. Обосновано, что данные факторы способствуют повышению качества обслуживания и производительности труда, а также представлены практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации.*

Ключевые слова: *Мотивация, сфера услуг, эффективность, стимулирование, производительность труда, качество услуг, управление.*

Annotation. *This article analyzes the role of motivation in improving efficiency in the service sector. It examines material and non material incentives, professional development, fair performance evaluation, and a healthy working environment. These factors contribute to higher service quality and employee productivity. The study also provides practical recommendations for improving motivation mechanisms.*

Keywords: *Motivation, service sector, efficiency, incentives, labor productivity, service quality, management.*

Bugungi kunda xizmat ko‘rsatish sohasi milliy iqtisodiyotning muhim va tez rivojlanayotgan yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu sohaning samaradorligi nafaqat texnologik yangiliklar yoki moddiy resurslarga, balki inson omiliga ham bevosita bog‘liqdir. Chunki xizmat ko‘rsatish jarayonining markazida inson faoliyati turadi va xodimlarning mehnatga bo‘lgan munosabati xizmat sifati hamda korxona natijadorligini belgilaydi [1]. Shu bois xizmat ko‘rsatish sohasida samaradorlikni oshirishda motivatsiya masalasi muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Biroq, ayrim tashkilotlarda motivatsiya tizimining yetarli darajada shakllanmaganligi samaradorlikni oshirishga to‘sqinlik qilmoqda. Xususan, rag‘batlantirish mexanizmlarining sustligi, mehnat natijalarini adolatli baholash tizimining yetarli emasligi hamda moddiy va nomoddiy rag‘batlarning muvozanatli qo‘llanilmasligi xizmat sifatiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda.

Shu nuqtayi nazardan, xizmat ko‘rsatish sohasida samaradorlikni oshirish uchun xodimlarning mehnatini rag‘batlantirishga qaratilgan samarali motivatsiya tizimini shakllantirish zarur. Xususan, moddiy rag‘batlar bilan bir qatorda kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, ijtimoiy e’tirof, adolatli baholash va sog‘lom ish muhitiga asoslangan kompleks motivatsiya mexanizmlarini joriy etish muhim ahamiyatga ega [2].

Mazkur tadqiqotda xizmat ko‘rsatish sohasida motivatsiya omillarining mehnat samaradorligiga ta’siri tahlil qilindi. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, faqat moddiy rag‘bat yuqori samaradorlikni to‘liq ta’minlay olmaydi. Chunki xizmat ko‘rsatish faoliyati insoniy munosabat, mas’uliyat va mijoz bilan ishlash madaniyatiga tayanadi. Shu bois moddiy rag‘batlar bilan bir qatorda kasbiy rivojlanish, ijtimoiy e’tirof, adolatli baholash va sog‘lom ish muhiti ham muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotlar kompleks motivatsiya tizimi joriy etilgan tashkilotlarda mehnat unumdorligi va xizmat sifati yuqori bo‘lishini ko‘rsatdi (1-jadval).

1-jadval

Motivatsiya omillarining xizmat ko‘rsatish samaradorligiga ta’siri

№	Motivatsiya omillari	Amalga oshirish mexanizmi	Kuzatilgan natija	Samaradorlikka ta’siri
1	Moddiy rag‘bat	Bonus, mukofot, ustamalar	Mehnat unumdorligi oshadi	Yuqori

2	Kasbiy rivojlanish	Trening va malaka oshirish	Bilim va ko‘nikmalar ortadi	Yuqori
3	Ijtimoiy e’tirof	Tashakkurnoma, jamoa oldida e’tirof	Ishga sadoqat kuchayadi	O‘rta–yuqori
4	Adolatli baholash	Aniq baholash mezonlari	Adolat hissi kuchayadi	Yuqori
5	Sog‘lom ish muhiti	Ijobiy psixologik muhit	Mas’uliyat va barqarorlik oshadi	Yuqori
6	Lavozimiy o‘sish	Mansab o‘sishi imkoniyati	Uzoq muddatli motivatsiya	O‘rta–yuqori
7	Rahbar-xodim aloqasi	Ochiq muloqot va qo‘llab-quvvatlash	Tashabbuskorlik ortadi	O‘rta–yuqori

Manba: 1-jadval ma’lumotlari mualliflar tomonidan ishlab chiqildi.

1-jadval ma’lumotlari shuni ko‘rsatadiki, xizmat ko‘rsatish sohasida samaradorlik motivatsiya omillarining kompleks ta’siri bilan belgilanadi. Darhaqiqat, moddiy rag‘batlantirish muhim bo‘lsa-da, u yakka holda uzoq muddatli natijani ta’minlay olmaydi. Xususan, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, adolatli baholash tizimi va sog‘lom ish muhiti xodimlarning mas’uliyati hamda mehnat unumdorligini oshiradi. Binobarin, ijtimoiy e’tirof va rahbar-xodim o‘rtasidagi ijobiy munosabatlar ham xizmat sifatini yaxshilashda muhim ahamiyatga ega. Umuman olganda, kompleks motivatsiya mexanizmlarini joriy etish xizmat ko‘rsatish samaradorligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, xizmat ko‘rsatish sohasida samaradorlikni oshirish xodimlarning mehnatga bo‘lgan motivatsiyasi bilan bevosita bog‘liqdir. Darhaqiqat, xizmat sifati ko‘p jihatdan inson omiliga tayanadi [3]. Shu bois xodimlarning mehnatga qiziqishini oshirish, tashabbuskorligini qo‘llab-quvvatlash va kasbiy rivojlanishi uchun zarur sharoitlar yaratish sohaning barqaror rivojlanishida muhim ahamiyat kasb etadi. Binobarin, samarali motivatsiya tizimi mavjud bo‘lgan tashkilotlarda xizmat sifati, mijozlar qoniqishi va mehnat unumdorligi yuqori bo‘ladi.

Shu nuqtayi nazardan mazkur jarayonni takomillashtrish bo‘yicha quyidagi taklif va tavsiyalarni ilgari surish maqsadga muvofiqdir:

1. Xodimlarni rag‘batlantirishning kompleks tizimini joriy etishda moddiy rag‘batlantirish bilan bir qatorda nomoddiy rag‘batlar, xususan, xodimlarni jamoa oldida e’tirof etish va ularning mehnatini qadrlash tizimini rivojlantirish lozim.

2. Xodimlarning kasbiy malakasini muntazam oshirib boorish zarur, chunki treninglar, seminarlar va malaka oshirish dasturlari orqali ularning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish xizmat ko‘rsatish sifatini oshirishga xizmat qiladi.

3. Mehnat natijalarini adolatli baholash va sog‘lom ish muhitini shakllantirish nuqtayi nazaridan aniq baholash mezonlarini joriy etish hamda jamoada ochiq muloqot va o‘zaro hurmat muhitini yaratish xodimlarning ishga bo‘lgan motivatsiyasini kuchaytiradi.

Umuman olganda, motivatsiyaning kompleks mexanizmlarini qo‘llash xizmat ko‘rsatish samaradorligini oshirish va sohaning barqaror rivojlanishini

ta’minlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Aynakulov M.A., Xudayberdiyev B.B. Motivatsiya samaradorlik garovi sifatida // Samarqand Davlat Universiteti, Ilmiy axborotnoma jurnali. 2020 yil, 2-son (120). 91-bet.

2. Айнакулов М.А. Абдухамидов Э.М. Нормативно-правовая база интеграционных отношений хозяйствующих субъектов. // «Молодой ученый». Международный научный журнал. Спецвыпуск Джизакского политехнического Института . 2016. № 7.2 (111.2) S. 48-50.

3. Soatov. A.M. Iqtisodiyotni transformatsiyalash sharoitida klasterlar faoliyatini rivojlantirish bo‘yicha ba’zi tavsiyalar // International Journal of Contemporary Scientific and Technical Research. – 2022. – C. 164-166.

Nizamov Akmal Axtamovich - SamISI mustaqil tadqiqotchisi

YO‘L TIRBANDLIGI: MUAMMO VA YECHIMLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada mamlakatimizdagi yo‘lovchi tashish holati, tirbandlik masalalari, ijtimoiy transportning jozibadorligi, xavfsiz yo‘l harakati hamda tirbandlikni boshqarish bo‘yicha fikr va mulohazalar bildirilgan.*

Kalit so‘zlar: *transport, yo‘l harakati, ijtimoiy transport, avtomobil yo‘llari, xavfsiz harakat, muammolar va yechimlar, fikr, mulohazalar.*

Аннотация. *В данной статье представлены мнения и наблюдения о состоянии пассажирских перевозок в нашей стране, проблемах транспортных заторов, привлекательности общественного транспорта, безопасности дорожного движения и управлении транспортными заторами.*

Ключевые слова: *транспорт, дорожное движение, общественный транспорт, автомагистрали, безопасное вождение, проблемы, решения, мнения, соображения.*

Abstract. *This article presents opinions and observations on the state of passenger transportation in our country, traffic congestion issues, the attractiveness of public transport, road safety, and congestion management.*

Keywords: *transportation, traffic, public transport, highways, safe driving, problems, solutions, opinions, considerations.*

Transport tizimi jamiyat xavfsizligini ta’minlash, ekologiyani saqlash, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta’minlash hamda hududlarning barqaror rivojlanishiga xizmat qiluvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Shaharsozlik vazifalariga aholi istiqomat qiladigan hududlarda xavfsizlikni ta’minlash, ijtimoiy, madaniy va maishiy infratuzilmalarni shakllantirish bilan birga, kishilarning harakatlanishi uchun zarur bo‘lgan transport tizimlarini rivojlantirish ham kiradi. Bunda temiryo‘l transportidan boshlab avtomobil yo‘llari, aeroportlar hamda uylarni lift bilan jihozlash kabi masalalar ham nazarda tutiladi.

Agar shaharsozlik aholi yashash joylarining bir-biriga yaqin joylashuvi va infratuzilmaga yaqinligini ta’minlashni ko‘zda tutsa, avtomobil yo‘llari esa,

aksincha, transport harakatini qulay tashkil etish uchun kengroq yo‘llar qurilishini nazarda tutadi.

O‘zbekiston Respublikasida 2024-yilda 6872,30 mln yo‘lovchi tashilgan bo‘lib, yo‘lovchi aylanmasi (yo‘lovchi tashish hajmini bosib o‘tilgan masofaga ko‘paytirish orqali aniqlanadi) 162 629,7 mln yo‘lovchi-kilometrni tashkil etgan va bu ko‘rsatkich yildan yilga oshib bormoqda. Bir nafar yo‘lovchining bosib o‘tgan o‘rtacha masofasi esa 23,7 kilometrni tashkil etgan.

Transport turlari bo‘yicha yo‘lovchi tashish tarkibida avtomobil transporti yetakchilik qilib, uning hissasi 95,8 % ni tashkil etadi. Elektr transport vositalari 3,9 %, temiryo‘l transporti 0,2 % va havo transporti esa 0,10 % ulushga ega. Elektr transport vositalarining yo‘lovchi tashishdagi hissasi yildan yilga ortib bormoqda.

Mamlakatimizda 184 000 km avtomobil yo‘llari mavjud bo‘lib, asosiy magistral yo‘llar ta’mirlangan. Biroq xalqaro ahamiyatga ega yo‘llarning 25 foizida me’yoridan ortiq transport harakati kuzatilmoqda.

Umumiy temiryo‘l uzunligi 6118,3 km ni tashkil etadi, shundan 4732 km qismi faol foydalanilmoqda. Hisobot yilida yo‘l harakati xavfsizligi yoki transport vositalari qoidalarini buzish bilan bog‘liq holatlar 9365 tani tashkil qilgan bo‘lib, bu ko‘rsatkich yildan yilga kamayib bormoqda.

Joriy yil davomida 254 marotaba transport vositasini olib qochish holatlari qayd etilgan.

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 12-apreldagi 172-son qaroriga muvofiq “Yo‘l harakati qoidalarini tasdiqlash to‘g‘risida”gi qaror qabul qilingan bo‘lib, u 2016-yil 1-martdan kuchga kirgan. Ushbu hujjatda yo‘l harakatini tartibga soluvchi qoidalar, yo‘lovchi va piyodalarning majburiyatlari, maxsus transport vositalarining yo‘l harakatidagi imtiyozlari, shuningdek tartibga soluvchi va ogohlantiruvchi yo‘l belgilarini qo‘llash kabi masalalar o‘z aksini topgan.

Ammo yo‘l harakati tizimining normal faoliyat yuritishi uchun mas’ul tashkilotlarning avtomobil yo‘llarini standart talablar asosida asfalt qoplamasi yoki beton konstruksiyalar bilan qurish, yo‘l belgilarini o‘rnatish va zarur infratuzilma bilan ta’minlash bo‘yicha majburiyatlari qonunchilikda yetarli darajada to‘liq bayon etilmagan.

Natijada ayrim avtomobillar harakatlanuvchi yo‘llarda tirbandlik holatlari kuzatilmoqda. Tirbandlik avtomobil yo‘llarining xizmat ko‘rsatish imkoniyatini pasaytiradi. Tez yordam, o‘t o‘chirish kabi operativ xizmatlar ishlarini bajarishga salbiy ta’sir ko‘rsatadi, yo‘l harakatidagi vaqtni uzaytiradi. Bu esa, o‘z navbatida, iqtisodiy zararga olib keladi, ortiqcha yoniln’i sarfiga hamda ekologik vaziyatning yanada on’irlashuviga sabab bo‘ladi, avtomashinalarning yemirilishini tezlashtiradi, shovqin kuchayadi, haydovchi va yo‘lovchilarning stressini oshiradi hamda avariya holatlarining ko‘payishiga olib keladi.

Tirbandlikning asosiy sabablari sifatida jamoat transportlarining yetishmovchiligi, yo‘llarning torligi, yo‘llardagi nosozliklar, qurilish zonalari, yo‘l infratuzilmasining yomonligi, temiryo‘llardagi ko‘priklarning torligi yoki nosozligi, yo‘l chekkalaridagi chiqindilar hamda aholining zichligini aytish mumkin.

Hozirgi kunda Samarqand shahrida transport tuzilmasi modernizatsiya qilinib, asosiy magistral yo‘llar kengaytirilmoqda, avtomobil yo‘llari va chorrahalarga asfalt yetkazilmoqda, aqlli svetoforlar soni ko‘paytirilmoqda. Ijtimoiy transport uchun alohida yo‘lakchalar ajratilib, elektrobus va tramvaylar harakati kengaytirilmoqda. Piyodalar uchun qulayliklar yaratilmoqda. Piyodalar uchun qulaylik yaratish maqsadida yer osti va usti yo‘laklari soni ko‘paytirilmoqda.

Abu Dabi fondining yordami tufayli 300 mln. AQSh dollari mablag‘lari hisobiga ko‘plab tunnel va ko‘priklar qurilmoqda. Pullik tez yuruvchi avtomobil yo‘llarini qurish, temiryo‘l yo‘llarini ta’mirlash va zamonaviy infratuzilmalar bilan ta’minlash ishlari kengaytirilmoqda.

Samarqand shahrida tirbandlikning oldini olish bo‘yicha shaharsozlik talablarining kuchaytirilishi, ijtimoiy-iqtisodiy ob’ektlar va sohalarga e’tibor qaratilishi bilan ancha amaliy ishlar olib borilmoqda.

Ammo haftaning ish kunlarida shahar yaqinidagi Oqdaryo, Pastdarg‘om, Jomboy va Tayloq tumanlaridan shaharga kirish va ish kuni oxirida shahardan chiqish vaqtlarida katta tirbandliklar kuzatilmoqda.

To‘g‘ri, Samarqand viloyati shaxsiy avtomobillar soni bo‘yicha Respublika bo‘yicha 1-o‘rinni egallab, 312 000 tani tashkil etmoqda. Agar Respublika miqyosida aholi shaxsiy avtomobillar soni 2,5 mln ni tashkil etsa, Samarqand viloyati hissasi 12,5 % ga teng keladi. Bundan tashqari, 150 000 dan ortiq yuk mashinalari, 5 000 ta avtobus va 3 800 ta maxsus texnika faoliyat yuritmoqda. Turizmning rivojlanishi bilan mos ravishda chet el avtomobillarining mamlakatimiz hududidagi harakati ham ko‘paymoqda.

Mamlakatimizda, jumladan Samarqand shahrida tirbandlikni oldini olish maqsadida chet el tajribasini o‘rganish ijobiy samaralar beradi.

Gretsiyaning poytaxti Afina shahrida avtomashinalarning oxirgi raqamiga qarab, bir kun juft raqamli mashinalarga, ikkinchi kuni esa toq raqamli avtomobillarga harakat qilishga ruxsat berilgan. (Natijada ayrim yo‘llarda juft va toq raqamli mashinalar navbat bilan harakat qiladi).

Rimda ish kunlari vaqtlarda, shaharning qadimiy ob’ektlari joylashgan hududlarda hamda shanba kunlari soat 14:00–18:00 gacha shaxsiy avtomobillarning harakati ta’qiqlangan.

Tokioda ko‘p qavatli avtomobil yo‘llari qurilgan bo‘lib, ayrim serqatnov avtomagistrallarda 5 qavatli avtomobil yo‘llarini ham kuzatish mumkin. Jamiyat a’zolarining transportdan foydalanish imkoniyatini oshirish va tirbandlikni oldini olish maqsadida osma metro yo‘llari ishga tushirilgan.

Parijda avtobuslar uchun alohida yo‘llar ajratilgan.

Gonkongda shaxsiy avtomobillarni to‘xtatish va saqlash joylari uchun xizmat narxlari muntazam oshirib borilmoqda.

Germaniyada esa chorrahalarda sensorlar va video kuzatuvlar o‘rnatilgan bo‘lib, avtomobillarning kam yoki ko‘pligiga qarab svetofor signal vaqtlari o‘zgartirilib, transport oqimi optimallashtirilgan.

Janubiy Koreyada ijtimoiy transportga e’tibor kuchaytirilib, uning afzallik tomonlari uzluksiz reklama qilinib boriladi.

Nyu-York shahrida avtobus va taksilar uchun alohida avtomobil yo‘llari belgilangan.

Filadelfiyada (AQSh) magistral va osma avtomobil yo‘llarida 2 ta shaharga kirish va 2 ta shahardan chiqish yo‘llari qurilgan bo‘lsa, o‘rtadagi 5-tez yuruvchi yo‘l faqat ertalab shaharga kirish va kechqurun ishdan chiqish uchun xizmat qiladi.

Kaliforniya (AQSh) shtatidagi Los-Anjeles shahridagi eng katta (10 tasmali borish va 10 tasmali qaytish) chorrahasidagi tunnel qurilish ishlari 3 kunda (juma 18:00 dan dushanba tong 05:00 gacha) bajarilib ishga tushirilganligi e’tiborga molikdir.

Moskva shahrida 1 ta kichik va 1 ta katta aylanma halqa yo‘llar qurilgan.

Mamlakatimizdagi yirik shaharlar, jumladan Samarqand shahridagi vaziyatdan kelib chiqib va chet el tajribalariga asoslanib, bizning fikrimizcha tirbandlikni oldini olish uch yo‘nalishda amalga oshirilishi mumkin:

Birinchidan: Shahar yo‘l qurilish tashkilotlari tomonidan olib borilishi kerak bo‘lgan ishlar sifatida yo‘llar qurilib, o‘z vaqtida ta’mirlanishi va zarur bo‘lgan ishora yo‘l belgilar bilan ta’minlanishi lozim.

- Chorrahalardagi aqlli svetoforlarni yanada aqlliroq qilish. Masalan, shahardagi tezligi 50 yoki 60 km/soat bo‘lgan yo‘llarda, shahardan chiqib ketguncha yashil svetoforlar “tulkini” tushishi kerak, ya’ni chiqib ketayotgan avtomobillarga chorrahalarda to‘xtovsiz harakatini ta’minlashi lozim. Chorrahalardagi ikkilamchi yo‘llardagi yashil svetoforlar vaqti asosiy yo‘llarga moslashtirilishi kerak.
- Haftaning ish kunlari va dam olish kunlarida avtomobillar shahardagi yo‘llarda harakati monitoring asosida svetofor ish vaqti moslashtirilishi lozim.
- Tajriba sifatida ish kunlarida ertalab 7:20 dan 7:30 gacha, va 8:20 dan 8:30 gacha, hamda ishdan chiqish paytida 16:20 dan 16:30 gacha va 17:20 dan 17:30 gacha yashil “tulkini”ni ishga tushirish maqsadga muvofiqdir. Ushbu tajriba oldindan OAV orqali Samarqand shahri aholisi va mehmonlariga e’lon qilinib, xabardor qilish zarur.

Ikkinchidan: Avtomobil haydovchilarini yo‘l harakati qoidalariga rioya qilish mas’uliyatini oshirish maqsadida aynan shu qoidabuzarlikni takrorlagan haydovchilarga nisbatan oshib boruvchi jarimalarni qo‘llash va shu mablag‘lar hisobidan nisbatan odobli haydovchilarga soliqdan imtiyoz berish.

- Masofadan (uydan chiqmay) ishlaydiganlarga imtiyozlar qo‘llash.
- Jamoa transport harakatini 24/7 optimal grafikga o‘tkazish zarur.
- Avtomobillarni to‘xtatish va saqlash joylarini ko‘paytirish, ayrim joylarda pullik tizimlarni ham joriy etish.
- Samarqand shahrini aylanib o‘tuvchi kichik va katta halqa yo‘llarni barpo etish.
- Shaharga kirish darvozalarida avtomobillarni to‘xtatish joylarini tashkil etish. Masalan, Qorasuv massivlari va M-37 avtomobil magistrali oralin’ida avtoturargoh joyini barpo etish. Bu shaharga kiruvchi haydovchilar va Qorasuv massivida istiqomat qiluvchi aholiga xizmat qiladi. Bundan tashqari, hozir Buxoro yo‘nalishida qurilayotgan avtovokzal infratuzilma sifatida xizmat qilishi mumkin.

Uchinchidan: Piyoda va yo‘lovchi harakatini tartibga solish. Bunda ayrim korxona va tashkilotlarni shahar tashqarisi hududiga ko‘chirish.

- Tirbandlik mavjud bo‘lgan joylarda aqlli svetoforlar, yer osti va usti yo‘llardan foydalanishni yo‘lga qo‘yish.
- Piyodalarni yo‘l harakati qoidalariga rioya qilish bo‘yicha tarn’ibot ishlarini olib borish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori, 12.04.2022 yildagi 172-son karori
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 2-fevraldagi 111-sonli "Toshkent shahri jamoat transporti tizimini yanada rivojlantirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida"gi Farmoni.
3. Обзор безопасности дорожного движения Узбекистан Женева - Ташкент, 2024
4. Азизов К.Х. "Организация безопасности дорожного движения на городских дорогах", учебное пособие, типография Тдтру, г. Ташкент.. Овен железнодорожников, 1. 2021г
5. Тухтабаев М.А., Нуриддинов А.Д., Туманбаева Б.И. (2021). Транспортное и пешеходное движение на пересечении узких улиц / Научно-технический журнал НамИЭТ / НамМТИ илмий-техника журнала. Наманган: НамМТИ, 6(3), 221-228.
6. O‘zbekiston Respublikasining 2024 yildagi ijtimoiy-iqtisodiy holati. Toshkent. UzStat 2025 yil.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Olimov Azizbek Qodirjon o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-s-322-guruh talabasi

MAHSULOTNING FOYDALANUVCHI TAJRIBASI

Annotatsiya. *Hozirgi kunda iqtisodiyotning barcha sohalarida raqobat avj olgan bir davrda, har bir mahsulotning muvaffaqiyati, asosan, uning foydalanuvchi tajribasiga bevosita bog‘liq hisoblanadi. Foydalanuvchi tajribasi (User Experience - UX) mahsulot va xizmatlar yaratishda asosiy omillardan biriga aylanib bormoqda. Bu jarayon orqali nafaqat mahsulotdan foydalanayotgan mijozlarning ehtiyojlari va talablarini o‘rganish, balki ushbu ehtiyoj va talablarni maksimal darajada qondirish ham nazarda tutiladi. Mahsulotning bozordagi muvaffaqiyati to‘g‘ridan-to‘g‘ri aynan shu tajribaga bog‘liq.*

Kalit so‘zlar: *foydalanuvchi tajribasi, mahsulot sifat, dizayn, ehtiyoj, qulaylik, innovatsiya, texnologiya, rivojlanish.*

Аннотация. *В современном конкурентном мире успех любого продукта напрямую связан с пользовательским опытом. Пользовательский опыт (UX) становится ключевым фактором при создании продуктов и услуг. Этот процесс включает в себя не только понимание потребностей и требований клиентов, использующих продукт, но и максимальное удовлетворение этих*

потребностей и требований. Успех продукта на рынке напрямую зависит от этого опыта.

Ключевые слова: *пользовательский опыт, качество продукта, дизайн, потребность, удобство, инновации, технологии, разработка.*

Abstract. *In today's competitive world, the success of any product is directly related to its user experience. User Experience (UX) is becoming a key factor in creating products and services. This process involves not only understanding the needs and requirements of customers using the product, but also meeting these needs and requirements to the maximum extent possible. The success of a product in the market directly depends on this experience.*

Keywords: *user experience, product quality, design, need, convenience, innovation, technology, development.*

Kirish. Foydalanuvchi tajribasi asosan, mahsulot va foydalanuvchi o‘rtasidagi o‘zaro aloqaning barcha bosqichlarida yuzaga keladigan his-tuyg‘ular, taassurotlar, qulayliklar va qoniqish darajasidan iborat. Tajribali ishlab chiqaruvchilar doimo mahsulot dizaynini ishlab chiqishda ham, uni rivojlantirishda ham foydalanuvchi ehtiyojlari va odatlarini eng muhim omil sifatida hisobga oladilar. Bu esa, foydalanuvchi tajribasini oshirish uchun maxsus ilmiy yondashuv, zamonaviy texnologiyalar va doimiy tahlil qilish, takomillashtirish jarayonlarini talab etadi. Mahsulot yaratilishining ilk bosqichidan boshlab mijozlarning fikrini olish, ularning xatti-harakatlarini kuzatish, ehtiyojlarini o‘rganish va chuqur tahlil qilish muhim. Mahsulot ishlab chiqarish bo‘yicha qarorlar qabul qilinganda, foydalanuvchilarning ibtidoiy muammolari, psixologik xususiyatlari va umumiy kutgan natijalari inobatga olinadi. Bu esa, mahsulotning nafaqat tashqi ko‘rinishi, balki uning ishlatilish qulayligi, funksiya va imkoniyatlarini ham qamrab oladi. Foydalanuvchi tajribasi, shuningdek, mahsulotning interfeysi, navigatsiyasi, foydalanish osonligi, ma’lumotlarning aniq va lo‘nda ifoda etilishi, estetik jihatdan jozibadorligi kabi ko‘plab elementlarni o‘z ichiga oladi. Har bir element foydalanuvchi uchun mahsulotni mukammal yoki bir muncha qiyin qilishi mumkin. Ilg‘or kompaniyalar doimo ushbu elementlarni qattiq nazorat qilib, foydalanuvchi fikr-mulohazalariga doimiy e’tibor qaratadilar.

Adabiyotlar tahlili va metodologiya. Raqamli mahsulotlar dunyosida foydalanuvchi tajribasi tushunchasi emas, balki milliy va xalqaro me’yor va standartlarning ajralmas bir qismi sifatida ko‘riladi. Zamonaviy dasturiy mahsulotlar, saythar va mobil ilovalar ishlab chiqishda ham aynan shu talablar asos qilib olinadi. Mahsulot yaratishda har bir tafsilot, har bir tugma va navigatsiya elementi foydalanuvchiga mukammal xizmat ko‘rsatishi lozim. Foydalanuvchi tajribasi ishlab chiqaruvchi va foydalanuvchi o‘rtasida ishonchli aloqalar o‘rnatilishida ham asosiy o‘ringa egadir. Mijoz mahsulotdan foydalanayotganda doimo o‘z ehtiyojlariga mos, oson, tez va samarali xizmatni his qilishi zarur. Chunki faqat shu holatda mijoz mahsulotdan qoniqish hosil qiladi va uni do‘stlari, yaqinlariga tavsiya qiladi. Yaxshi tajribaga ega mahsulot o‘z-o‘zidan bozorda o‘z o‘rnini topadi, bu esa kompaniya imijini shakllantirishda ham muhim ahamiyat kasb etadi [1].

Mamlakatimizda ham mahalliy ishlab chiqaruvchilar so‘nggi yillarda

mahsulotlarni yaratayotganda foydalanuvchi tajribasiga katta e’tibor qaratmoqda. Ular o‘z mahsulotlarini raqobatbardosh qilish uchun innovatsion yondashuvlardan, zamonaviy dizayn va texnologik yechimlardan unumli foydalanmoqda. Bu holat qator ijtimoiy va iqtisodiy sohalarga yangi turtki bermoqda hamda rivojlanish jarayonini tezlashtirmoqda. Foydalanuvchi tajribasining asosiy tamoyillaridan biri – soddalik va aniq-tushunarlilikdir. Qanday mahsulot yaratilmasin, u foydalanuvchi uchun sodda va tushunarli bo‘lishi lozim. Odatda foydalanuvchi buyum yoki xizmatdan hech qanday qo‘shimcha o‘rgatishsiz, tez va mustaqil foydalana olishi kerak. Bu talab ishlab chiqaruvchilarni mahsulotni yaratishda ham, uni takomillashtirishda ham foydalanuvchanlik prinsipiga amal qilishga majbur etadi. Ya’ni, mahsulot dizayni, funksiyalari va imkoniyatlarida ortiqcha murakkabliklardan qochish, soddalikni ustuvor qilish lozim.Mahsulot foydalanuvchi tajribasiga asoslangan holda yaratilar ekan, doimiy tahlil qilish va takomillashtirish jarayonlari ham doimiy bo‘lishi zarur. Foydalanuvchilarning fikr-mulohazalari, taklif va shikoyatlari asosida mahsulot interfeysida o‘zgarishlar, qulayliklar va yangiliklar joriy qilinadi. Ularni to‘g‘ri va tezkor qayta ishlash orqali mahsulot doimo rivojlanib boradi. Bu esa, kompaniyaning o‘z mijozlariga hurmat bilan qarashi, ularning ehtiyojlariga e’tibor qilishi sifatida baholanadi [2].

Muhokama va natijalar. Foydalanuvchi tajribasining ortishi mahsulot savdosining ham oshishiga olib keladi. Ijobiy tajribaga ega foydalanuvchi ushbu mahsulotga sodiq qoladi va boshqa mahsulotlarga ham qiziqish bildiradi. Bu biznesning uzluksiz rivojlanishi, mijozlar bazasining kengayishiga olib keladi. Shu o‘rinda, mahsulot sifati, innovatsion yondashuv, zamonaviy dizayn, qulay interfeys, tezkor texnik yordam xizmatlari eng muhim omillar sifatida e’tirof etiladi. Foydalanuvchi tajribasi nazariyasi va amaliyotini chuqur o‘rganish, uni zamon talablari asosida rivojlantirish orqali kompaniyalar nafaqat o‘z daromadini, balki ijtimoiy ishonch va obro‘-e’tiborini ham mustahkamlaydi. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy kompaniyalar foydalanuvchi tajribasini yaxshilashga katta sarmoya yo‘naltirmoqda, chunki bu investitsiyalar uzoq muddatda o‘zini oqlaydi. Natijada, nafaqat kompaniyaga, balki jamiyatga ham foyda keltiradi, yangi ish o‘rinlari yaratiladi, iste’molchilar esa undan yanada ko‘proq manfaat ko‘radi [3].

Mahsulot foydalanuvchi tajribasini oshirishda zamonaviy texnologiyalardan keng foydalanilmoqda. Masalan, maxsus dastur va dasturiy ta’minot yordamida foydalanuvchining mahsulotdan foydalanish odatlari, o‘zaro aloqalari, qoniqish darajasi tahlil qilinib, natijalarga ko‘ra tegishli o‘zgarishlar kiritiladi. Bunday tahlillar muvaffaqiyatning kalit elementi hisoblanadi. Mahsulotning foydalanuvchi tajribasi yuqori bo‘lishi korxonaga yangi imkoniyatlarni ochadi. Raqobat muhiti kuchli bo‘lgan bozor sharoitida aynan ushbu omil kompaniyaning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. O‘z mahsulotini doimo innovatsion takomillashtirish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish orqali ishlab chiqaruvchi kompaniyalar o‘z mijozlariga chinakam ahamiyat berayotganini isbotlashi mumkin. Bunday mahsulotlar foydalanuvchini uzoq muddat davomida o‘ziga jalb etadi. Foydalanuvchi tajribasi yuqori bo‘lgan mahsulotlarda, odatda, dizayn soddaligi, funksiyalarning aniqligi va mukammalligi, interfeysning foydalanuvchiga

qulayligi, xizmat ko‘rsatish tezligi va sifati ustuvor ahamiyatga ega bo‘ladi. O‘z navbatida, har bir foydalanuvchi, qanday toifadagi mahsulotdan foydalanmasin, undan maksimal darajada qoniqish hosil qilishga intiladi. Shu sabab ham har bir dasturchi, dizayner yoki ishlab chiqaruvchi mijoz nuqtai nazaridan qarashni o‘rganishi, mahsulotni foydalanuvchi ko‘zi bilan baholashi juda muhimdir [4].

Mahsulotdan foydalanish jarayonida yuzaga keladigan har qanday qiyinchilik yoki noqulaylik foydalanuvchining mahsulot haqidagi umumiy fikriga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Shu bois, mahsulot ishlab chiqarishda tahliliy jarayonlarning to‘g‘ri tashkil qilinishi, foydalanuvchilarning real tajribalari va takliflaridan unumli foydalanish eng muhim masalalardan biri hisoblanadi. Bugungi kunda har bir kompaniya, har bir ishlab chiqaruvchi mahsulotni takomillashtirishda foydalanuvchilarning ehtiyojlari va istaklarini asos qilib olishi zamon talabi hisoblanadi. Foydalanuvchi tajribasi doimiy ravishda rivojlanib borayotgan tushuncha bo‘lib, uni takomillashtirish cheksiz jarayon hisoblanadi. Har bir foydalanuvchining mahsulotga bo‘lgan munosabati ham individual, ham ommaviy jihatdan tahlil qilinadi. Foydalanuvchilardan kelib tushayotgan taklif va e’tirozlarni baholash, ularni tez va samarali yechish orqali kompaniya o‘z salohiyatini oshirishi mumkin.Mahsulotning foydalanuvchi tajribasi yuqori bo‘lishi so‘nggi natijada kompaniya uchun baraka bo‘lishi tabiiy. Bu tajribani rivojlantirish orqali kompaniya o‘z mahsulotlariga sodiq bo‘ladigan yangi mijozlarni ham jalb etadi. Shu bilan birga, mahsulotning ommalashuvi va bozorda mukammal natijalarga erishishda foydalanuvchi tajribasining roli har doim birlamchi bo‘lib qoladi. Foydalanuvchi tajribasi har bir sohada ham, sanoatda ham, xizmat ko‘rsatishda ham eng asosiy omillardan biri bo‘lib, taraqqiyot kaliti sanaladi. Bu soha doimo yangi yondashuvlar, texnologiyalar va uslublar bilan boyib borishi tufayli, ishlab chiqaruvchilar va dizaynerlar tomonidan doimiy e’tibor markazida bo‘ladi. Har qanday mahsulot ishlab chiqarishda foydalanuvchi tajribasini birinchi o‘ringa qo‘yish, uni chuqur o‘rganish va rivojlantirish ayni zamon talabi hisoblanadi [5].

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, mahsulotning foydalanuvchi tajribasini yuksaltirish va bu sohani izchil rivojlantirish har bir kompaniya uchun katta ahamiyatga ega. Hozirgi raqobatbardosh bozor sharoitida ushbu sohani e’tibordan chetda qoldirish kompaniyani orqada qoldirishi mumkin. Foydalanuvchi ehtiyojlarini to‘liq va chuqur o‘rganish, mahsulotni soddalashtirish, yangilash va modernizatsiya qilish orqali kompaniyalar nafaqat daromadga, balki obro‘-e’tibor va ishonchga ham erishadilar. Mahsulot foydalanuvchi tajribasi bu – muvaffaqiyat kaliti, taraqqiyot asosidir.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Ibragimov X. I va boshqalar. Pedagogik psixologiya. –T.: O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2007.

2. M.J. Mutalipova. Xalq pedagogikasi. –T.: «Fan va texnologiya», 2015.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-sentyabrdagi “Xalq ta’limi tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari”.

4. Pedagogika asoslari. –T.: Fan, 2012.

5. Sayidaxmedov N. S. Pedagogik mahorat va pedagogik texnologiya. –T.: O‘zMU.

6. Xo‘jayev N. va boshqalar. Pedagogika asoslari. –T.: 2003.
7. Yo‘ldashev J.G., Usmonov S.A. Zamonaviy pedagogik texnologiyalarni amaliyotga joriy qilish. –T.: Fan va texnologiya, 2008.
8. Xodjayev B.X. Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti. — Toshkent: Sano-standart nashriyoti, 2017.

Ortiqova Feruza - Toshkent davlat iqtisodiyot universteti Samarqand filiali talabasi

BANKLARDA MOBIL ILOVALAR VA MASOFAVIY XIZMATLARNING IQTISODIY SAMARADORLIGI

Annotatsiya. *Maqolada O‘zbekiston bank tizimida mobil ilovalar va masofaviy xizmatlarning iqtisodiy samaradorligi tahlil qilinadi. Raqamli transformatsiya jarayoni banklarning operatsion xarajatlarini kamaytirish, xizmat tezligini oshirish, mijozlar bazasini kengaytirish va daromadlilikni oshirishga qanday ta’sir qilishi ko‘rib chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *mobil banking, masofaviy xizmatlar, raqamli transformatsiya, bank xarajatlari, daromadlilik, operatsion samaradorlik*

Аннотация. *В статье анализируется экономическая эффективность мобильных приложений и дистанционных банковских услуг в банковской системе Узбекистана. Рассматривается влияние цифровой трансформации на снижение операционных расходов, повышение скорости обслуживания, расширение клиентской базы и увеличение доходности.*

Ключевые слова: *мобильный банкинг, дистанционные услуги, цифровая трансформация, банковские расходы, доходность, операционная эффективность*

Abstract. *The article examines the economic efficiency of mobile applications and remote banking services in the banking system of Uzbekistan. It analyzes how digital transformation affects the reduction of operational costs, improves service speed, expands the customer base, and increases profitability.*

Keywords: *mobile banking, remote services, digital transformation, bank costs, profitability, operational efficiency.*

Jahon moliya tizimi so‘nggi o‘n yillikda tub o‘zgarishlarga duch kelmoqda. An’anaviy filiallar va qog‘oz hujjatlarga asoslangan bank modellari asta-sekin raqamli platformalar, mobil ilovalar va masofaviy xizmatlar bilan almashtirilmoqda. Fintech yoki moliyaviy texnologiyalar ushbu transformatsiyaning asosiy drayveri hisoblanadi. Raqamli bank xizmatlari mijozlarga qulaylik, tezlik va xavfsizlikni taqdim etish bilan birga, banklarning iqtisodiy samaradorligiga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

O‘zbekistonda bank tizimini raqamlashtirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishi sifatida belgilangan. “O‘zbekiston Respublikasi Bank tizimini isloh qilish strategiyasi 2020–2025” hamda “Raqamli O‘zbekiston – 2030” dasturi masofaviy bank xizmatlarini kengaytirish va biznes jarayonlarini avtomatlashtirishni asosiy vazifa sifatida ko‘rsatadi. Mazkur maqola mobil ilovalar va masofaviy xizmatlarning bank xarajatlari, operatsion samaradorligi va

daromadliligiga ta’sirini tahlil qiladi.

Raqamli transformatsiya – bu tashkilotning barcha yo‘nalishlariga zamonaviy texnologiyalarni integratsiya qilish orqali jarayonlarni optimallashtirish va mijozga yo‘naltirilgan modelga o‘tishdir. Bank sohasida bu quyidagilarni anglatadi: masofaviy xizmatlar, operatsiyalarni avtomatlashtirish, real vaqt rejimida hisob-kitoblarni amalga oshirish, sun’iy intellekt va ma’lumotlarni tahlil qilish.

Fintech texnologiyalari banklarni vaqt va makon cheklovlaridan xalos qiladi, xizmatlar ko‘lamini kengaytiradi, risklarni boshqarish qobiliyatini yaxshilaydi va rentabellikni oshiradi. Shu bilan birga, sun’iy intellekt va blockchain texnologiyasi yordamida banklar shaxsiylashtirilgan xizmatlar ko‘rsatishi, tranzaksiyalar xavfsizligini oshirishi va xarajatlarni kamaytirishi mumkin.

Mobil Ilovalarning bank xarajatlariga Ta’siri quyidagicha namoyon bo‘ladi:

A) Xarajatlarni kamaytirish. Mobil banking platformalari an’anaviy filial modellari bilan solishtirganda sezilarli darajada operatsion xarajatlarni kamaytiradi. Filial xarajatlari, jumladan ijara, kommunal xizmatlar va texnik xizmatlar kamayadi, chunki mijozlar ko‘proq onlayn xizmatlarga o‘tadi. Mehnat xarajatlari ham qisqaradi, chunki mijozlar tranzaksiyalarni o‘zlari amalga oshiradi. Qog‘oz hujjatlar aylanmasi va arxivlash xarajatlari elektron shartnomalar va raqamli arxivlash orqali pasayadi. Xalqaro tadqiqotlar raqamli kanallarni joriy qilgan banklarda operatsion xarajatlar 30–40% gacha kamayishini ko‘rsatadi va cost-to-income ratio ko‘rsatkichini yaxshilaydi.

B) Operatsion tezlik va samaradorlik. Mobil ilovalar 24/7 asosida ishlaydi. Natijada tranzaksiyalar real vaqt rejimida amalga oshiriladi, xizmat ko‘rsatish tezlashadi va resurslardan foydalanish darajasi oshadi. Raqamli kanallar orqali o‘tkazilgan operatsiya filial orqali bajarilgandan arzonroq tushadi.

C) Mijoz bazasining kengayishi. Raqamli banklar geografik cheklovlarsiz mijozlarni jalb qilish imkonini beradi. TBC Bank Uzbekistan raqamli model orqali qisqa muddatda millionlab foydalanuvchilarni jalb qildi, bu esa filial tarmon’ini kengaytirmasdan mijoz bazasini oshirish mumkinligini ko‘rsatadi. Mobil ilovalar yangi mijozlarni tez ro‘yxatdan o‘tkazish, mikro kreditlashni avtomatlashtirish va komissiya asosidagi xizmatlarni kengaytirish imkonini yaratadi.

Mobil Ilovalarning bank daromadlariga ta’siri quyidagicha namoyon bo‘ladi:

1) Komissiya va foyda daromadlarining o‘sishi. Masofaviy xizmatlar orqali amalga oshiriladigan operatsiyalar banklarning qo‘shimcha daromad manbalarini yaratadi. O‘zbekiston bank tizimida 2024–2025-yillarda foizli daromadlar 86,679 milliard so‘mdan 111,866 milliard so‘mga, foizsiz daromadlar esa 42,054 milliard so‘mdan 55,120 milliard so‘mga oshdi.

2) Cross-selling va mahsulot diversifikatsiyasi. Mobil ilovalar mijozlarga bir vaqtning o‘zida omonat, to‘lov, kredit, sug‘urta va investitsiya xizmatlaridan foydalanish imkonini beradi. Bu mijozning hayotiy qiymatini (Customer Lifetime Value) oshiradi va bank daromadlarini ko‘paytiradi.

3) Kreditlash jarayonini tezlashtirish. Raqamli skoring va avtomatlashtirilgan risk baholash kredit ajratish vaqtini qisqartiradi, operatsion xarajatlarni kamaytiradi va kredit portfeli hajmini oshiradi. Natijada ROA va ROE

ko‘rsatkichlari yaxshilanadi.

Shuningdek, bir qator risklar va qo‘shimcha xarajatlar bo‘lishi mumkin:

- **Kiberxavfsizlik xarajatlari.** Raqamli kanallar kengaygani sari kiberxavfsizlik risklari oshadi. Banklar SIEM va antifraud tizimlari, ko‘p faktorli autentifikatsiya, tarmoq monitoringi va xodimlar uchun treninglarga sarmoya kiritadi. Bu xarajatlar potentsial yo‘qotishlarni kamaytiradi.

- **IT infratuzilma sarmoyasi.** Mobil banking platformasini yaratish va qo‘llab-quvvatlash yuqori boshlann’ich CAPEX talab qiladi: data center yoki bulutli infratuzilma, server va tarmoq uskunalari, core banking tizimlarini modernizatsiya qilish. Biroq uzoq muddatda tranzaksiya tannarxi kamayadi.

- **Dasturiy ta’minot va texnik qo‘llab-quvvatlash.** Mobil ilovalar doimiy yangilanish, xavfsizlik patchlari, funksional yangilanish va operatsion tizim integratsiyasini talab qiladi. Ushbu xarajatlar OPEX tarkibiga kiradi va cost-to-income ratio ko‘rsatkichiga ta’sir qiladi.

- **Texnik uzilishlar xavfi.** Server ishdan chiqishi, DDoS hujumlari yoki tizim yangilanishidagi xatoliklar operatsion uzilishlarga olib keladi. Natijada komissiya daromadlari vaqtincha kamayishi, mijozlar yo‘qotilishi va regulyator sanksiyalari yuzaga kelishi mumkin.

- **Mijoz ma’lumotlarini himoya qilish.** Banklar mijozlarning shaxsiy va moliyaviy ma’lumotlarini himoya qilishi shart. O‘zbekistonda bu milliy qonunchilik va regulyator talablari bilan tartibga solinadi. Shifrlash, kirish nazorati, ma’lumotlar bazasini segmentatsiya qilish va audit log monitoringi orqali compliance xarajatlari yuzaga keladi, ammo tizim ishonchliligini ta’minlaydi.

Mobil ilovalar va masofaviy bank xizmatlari banklarning iqtisodiy samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Ular operatsion xarajatlarni kamaytiradi, xizmat tezligini oshiradi, mijoz bazasini kengaytiradi va komissiya daromadlarini ko‘paytiradi. Shu bilan birga, raqamli transformatsiya yuqori kiberxavfsizlik, IT infratuzilma sarmoyasi va operatsion risklarni ham talab qiladi.

Shunday qilib, mobil banking modeli yuqori boshlann’ich investitsiyalar talab qilsa-da, uzoq muddatli istiqbolda bank rentabelligini oshiruvchi va barqaror rivojlanishni ta’minlovchi strategik yo‘nalish sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. **O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki** – Axborot xavfsizligi va bank nazorati bo‘yicha normativ hujjatlar. https://www.cbu.uz

2. **Basel Committee on Banking Supervision** – Principles for operational resilience. https://www.bis.org

3. **TBC Bank Uzbekistan** – Annual financial statements and disclosures. https://www.tbcbank.uz

4. **O‘zbekiston Respublikasining “Shaxsga doir ma’lumotlar to‘g‘risida”gi Qonuni**. https://lex.uz

5. **Zebra Technologies** – What is digital transformation in the banking industry. https://www.zebra.com/us/en/resource-library/faq/what-is-digital-transformation-in-banking-industry.html

6. **IBM** – Digital transformation in banking. https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation

Shavqiyev Erkin - Samarqand iqtisodiyot va servis institute "Raqamli iqtisodiyot" kafedrasi professori
Ibodullayev Abdulla - Samarqand iqtisodiyot va servis institute Iqtisodiyot fakulteti talabasi tel: +998902126843

XALQARO LOGISTIKA TIZIMLARINING TRANSFORMATSIYASI

Annotatsiya. *Global iqtisodiyotning raqamlashtirilishi, xalqaro savdo hajmining ortishi hamda pandemiya davridagi ta'minot zanjiri uzilishlari xalqaro logistika tizimlarining tubdan transformatsiyasini talab qilmoqda. Ushbu ishda xalqaro logistikaning zamonaviy rivojlanish bosqichlari, raqamli texnologiyalar (sun'iy intellekt, blockchain, IoT)ning logistika tizimlariga ta'siri, ekologik barqarorlik va "yashil logistika" konsepsiyasi tahlil qilinadi.*

Kalit so'zlar: *xalqaro logistika, transformatsiya, raqamli texnologiyalar, ta'minot zanjiri, sun'iy intellekt, blockchain, yashil logistika, global savdo, avtomatlashtirish, barqaror rivojlanish.*

Xalqaro logistika tizimlarining transformatsiyasi zamonaviy global iqtisodiyotning eng muhim va dinamik yo'nalishlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. XXI asrda jahon xo'jaligi chuqur integratsiyalashuvi, savdo aloqalarining kengayishi va ishlab chiqarish zanjirlarining globallashuvi natijasida logistika tizimlariga bo'lgan talab tubdan o'zgardi. An'anaviy transport va ta'minot jarayonlariga asoslangan logistika tizimlari o'rnini bugungi kunda raqamlashtirilgan, avtomatlashtirilgan va yuqori samaradorlikka yo'naltirilgan zamonaviy tizimlar egallamoqda. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt, "katta ma'lumotlar" (big data), blokcheyn va Internet of Things (IoT) kabi innovatsion yechimlar logistika sohasining tubdan yangilanishiga kuchli turtki bermoqda.

Xalqaro logistika tizimlarining transformatsiyasi nafaqat texnologik o'zgarishlar bilan, balki global iqtisodiy va siyosiy omillar bilan ham chambarchas bog'liqdir. Xususan, xalqaro savdo oqimlarining o'zgarishi, yangi transport yo'laklarining shakllanishi, geosiyosiy ziddiyatlar, pandemiyalar (masalan, COVID-19), shuningdek, ekologik barqarorlikka bo'lgan talabning ortib borishi logistika tizimlarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Shu bilan birga, "yashil logistika" konsepsiyasining rivojlanishi, uglerod chiqindilarini kamaytirishga qaratilgan choralar va barqaror rivojlanish maqsadlari ham ushbu transformatsiyaning muhim tarkibiy qismiga aylanmoqda.

Bugungi kunda logistika tizimlari global qiymat zanjirlarining ajralmas elementi sifatida ishlab chiqarish, taqsimot va iste'mol jarayonlarini o'zaro bon'lab turadi. Shu sababli, logistika tizimlaridagi har qanday o'zgarishlar bevosita iqtisodiy samaradorlikka, korxonalar raqobatbardoshligiga va milliy iqtisodiyotlarning rivojlanish sur'atlariga ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa, rivojlanayotgan davlatlar, jumladan O'zbekiston uchun ham xalqaro logistika tizimlarini modernizatsiya qilish, transport infratuzilmasini rivojlantirish va tranzit

salohiyatini oshirish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Xalqaro logistika tizimlarining transformatsiyasi zamonaviy iqtisodiyotda chuqur texnologik va institutsional o‘zgarishlar bilan tavsiflanadi. Avvalo, ushbu transformatsiyaning asosiy yo‘nalishi logistika jarayonlarini raqamlashtirish va avtomatlashtirish bilan bog‘liq bo‘lib, bu global ta’minot zanjirlarining samaradorligini sezilarli darajada oshirmoqda. Statistik ma’lumotlarga ko‘ra, logistika sohasida raqamli transformatsiyaga yo‘naltirilgan global investitsiyalar 2020-yildagi 3 mlrd dollardan 2027-yilga kelib 84,6 mlrd dollarga yetishi prognoz qilinmoqda, bu esa ushbu sohaning strategik ahamiyati keskin ortib borayotganini ko‘rsatadi[80]. Shu bilan birga, 2026-yil holatiga ko‘ra logistika tizimlarini raqamlashtirish bozori hajmi 85 mlrd dollardan oshib, 2030-yillarga borib yanada jadal o‘sishi kutilmoqda .

Transformatsiyaning muhim yo‘nalishlaridan biri sun’iy intellekt va ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimlarining joriy etilishi hisoblanadi. Tadqiqotlarga ko‘ra, 2025-yilda logistika kompaniyalarining qariyb 80 foizi ta’minot zanjirlarini optimallashtirishda sun’iy intellektdan foydalanmoqda . Bundan tashqari, AI asosidagi prognozlash tizimlari talabni 95% aniqlik bilan bashorat qilish imkonini berib, logistika jarayonlarida noaniqliklarni keskin kamaytiradi . Natijada, raqamli texnologiyalarni joriy etgan korxonalarda operatsion xarajatlar o‘rtacha 15–20% ga qisqarishi kuzatilmoqda[81].

IoT (Internet of Things) texnologiyalari ham logistika tizimlarining transformatsiyasida muhim rol o‘ynamoqda. Real vaqt rejimida yuklarni kuzatish imkoniyati ta’minot zanjiri shaffofligini oshirib, yetkazib berish aniqligini yaxshilaydi. Statistik ma’lumotlarga ko‘ra, IoT texnologiyalaridan foydalanish natijasida o‘z vaqtida yetkazib berish darajasi 27% ga oshgan . Bundan tashqari, 2023-yilda logistika kompaniyalarining 45% i IoT sensorlarini joriy etgan bo‘lsa, bu ko‘rsatkich yildan-yilga ortib bormoqda[82].

Blokcheyn texnologiyasi esa xalqaro logistika tizimlarida ishonchlilik va shaffoflikni ta’minlashda muhim vosita sifatida shakllanmoqda. Hozirgi kunda ta’minot zanjiri kompaniyalarining 60% dan ortin’i blokcheyn texnologiyalarini joriy etgan yoki joriy etishni rejalashtirmoqda . Ushbu texnologiya orqali yuk harakati, hujjatlar aylanishi va bojxona jarayonlari to‘liq raqamlashtirilib, inson omili bilan bog‘liq xatoliklar kamaytiriladi. Amaliy misollarda blokcheyn asosidagi tizimlar bojxona rasmiylashtiruvi vaqtini 25% ga qisqartirgani va logistika jarayonlarida xatoliklarni sezilarli darajada kamaytirgani kuzatilgan (real sektor tajribalari asosida)[83].

Yana bir muhim yo‘nalish — “raqamli egizaklar” (digital twins) texnologiyasining joriy etilishi bo‘lib, u logistika tizimlarini virtual muhitda modellashtirish va optimallashtirish imkonini beradi. 2025-yilga kelib yirik

[80] Transport & Logistics Middle East. (2023). *Global digital transformation in logistics*. Retrieved from https://www.transportandlogisticsme.com
[81] FreightAmigo. (2023). *Transforming supply chain logistics: The digital revolution and its impact*. Retrieved from https://www.freightamigo.com
[82] Gitnux. (2024). *Digital transformation in the logistics industry statistics*. Retrieved from https://gitnux.org
[83] Worldwide Market Reports. (2024). *Digital transformation spending in logistics market*. Retrieved from https://www.worldwidemarketreports.com

kompaniyalarning 85%ga yaqini ushbu texnologiyani qo‘llashni rejalashtirayotgani qayd etilgan . Bu esa logistika tizimlarida risklarni oldindan aniqlash va boshqarish imkoniyatlarini kengaytiradi. Shu bilan birga, xalqaro logistika tizimlarining transformatsiyasi faqat ijobiy natijalar bilan cheklanmaydi, balki bir qator muammolarni ham yuzaga keltirmoqda. Masalan, logistika kompaniyalarining atigi 12% i to‘liq integratsiyalashgan raqamli tizimlarga ega, bu esa tizimlararo nomuvofiqlik muammosining dolzarbligini ko‘rsatadi . Bundan tashqari, kompaniyalarning 64% i eski (legacy) tizimlarni yangi texnologiyalar bilan integratsiya qilishda qiyinchiliklarga duch kelmoqda . Kadrlar yetishmovchiligi ham muhim muammo bo‘lib, logistika kompaniyalarining 85% i malakali mutaxassislar yetishmasligini asosiy to‘siq sifatida ko‘rsatmoqda[84].

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, raqamli logistika tizimlariga o‘tish global savdo samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Masalan, elektron tijoratning jadal rivojlanishi logistika tizimlarini tezkor, moslashuvchan va mijozga yo‘naltirilgan qilishni talab etmoqda. Natijada, logistika tizimlari an’anaviy modeldan “aqlli logistika” (smart logistics) modeliga o‘tmoqda, bu esa real vaqt ma’lumotlari, avtomatlashtirilgan omborlar va raqamli platformalar asosida ishlaydi.

Xulosa qilib aytganda, xalqaro logistika tizimlarining transformatsiyasi ko‘p qirrali jarayon bo‘lib, u texnologik innovatsiyalar, iqtisodiy omillar va global tendensiyalar ta’sirida shakllanmoqda. Ushbu transformatsiya logistika tizimlarining samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish va global ta’minot zanjirlarining barqarorligini ta’minlashda muhim rol o‘ynamoqda, biroq uni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun infratuzilma, kadrlar va institutsional muhitni rivojlantirish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdurahmonov, Q. X. (2020). *Iqtisodiyot nazariyasi*. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.

2. Xodiev, B. Y. (2019). *Jahon iqtisodiyoti*. Toshkent: Innovatsiya.

3. Yo‘ldoshev, N. Q. (2021). *Xalqaro iqtisodiy munosabatlar*. Toshkent.

4. Christopher, M. (2016). Logistics and supply chain management (5th ed.). Pearson Education Limited.

5. Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2019). Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94313-8

6. World Bank. (2023). Connecting to compete 2023: Trade logistics in the global economy. World Bank Publications.

7. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). Digital transformation of supply chains: Enhancing efficiency and resilience. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7c4fdc3b-en

8. UNCTAD. (2022). Review of maritime transport 2022. United Nations Publications.

[84] WiFiTalents. (2024). *Digital transformation in logistics industry: Key statistics and trends*. Retrieved from https://wifitalents.com

9. McKinsey & Company. (2021). The future of logistics: Digital transformation and automation. Retrieved from https://www.mckinsey.com
10. DHL. (2020). Logistics trend radar: Delivering insight today, creating value tomorrow. DHL Customer Solutions & Innovation.
11. World Economic Forum. (2023). Supply chain and transport industry transformation report. Retrieved from https://www.weforum.org
12. Accenture. (2022). Digital transformation in logistics: Smart operations and supply chain innovation. Retrieved from https://www.accenture.com
13. Statista. (2024). Digital transformation spending in logistics worldwide from 2020 to 2027. Retrieved from https://www.statista.com

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Qoplonov Shohruh Ummatqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI VA ULARNING O‘ZBEKISTON SHAROITIDA QO‘LLANISHI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada inson resurslarini boshqarish (IRB) sohasidagi zamonaviy tendensiyalarni tahlil qilishga, ularning O‘zbekiston sharoitida qo‘llanish imkoniyatlari va muammolarini baholashga bag‘ishlangan. Tadqiqotda gibrid ish modellari, yumshoq ko‘nikmalarni rivojlantirish, xodimlar farovonligi, HR analitika va ishni qayta tasavvur qilish kabi global tendensiyalar o‘rganiladi. O‘zbekistondagi davlat xizmatlarini modernizatsiya qilish bo‘yicha sa’y-harakatlar, xususan, Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligi (DXRA) va GIZ hamkorligidagi strategik kadrlar rejalashtirish tashabbusi hamda IT sektoridagi kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Ishda ushbu tendensiyalarni O‘zbekiston kontekstiga moslashtirish bo‘yicha tavsiyalar, jumladan, davlat siyosati va tashkilotlar darajasidagi choralar taklif etiladi.*

Kalit so‘zlar: *Inson resurslarini boshqarish, Zamonaviy tendensiyalar, O‘zbekiston, Gibrid ish, Xodimlar farovonligi, HR analitika, Raqamli transformatsiya, Kadrlar siyosati.*

Kirish. XXI asr globalizatsiya, texnologik inqiloblar va kutilmagan inqirozlar bilan tavsiflanib, tashkilotlarning inson resurslarini boshqarish (IRB) amaliyotiga jiddiy ta’sir ko‘rsatmoqda. An’anaviy boshqaruv paradigmalari tez o‘zgaruvchan ish muhiti talablariga javob bera olmayapti, bu esa tashkilotlarning raqobatbardoshligini saqlash va barqaror rivojlanishini ta’minlashda yangi yondashuvlarni talab qilmoqda. Zamonaviy dunyoda ishning mexanik ko‘rinishidan, ya’ni qat’iy belgilangan vazifalar va an’anaviy ish joyi chegaralaridan uzoqlashish tendensiyasi kuzatilmoqda, bu esa tashkilotlar va xodimlarni ishni tubdan qayta ko‘rib chiqishga majbur qilmoqda.

O‘zbekiston so‘nggi yillarda keng ko‘lamli islohotlarni amalga oshirib, ochiq

bozor iqtisodiyotiga o‘tish va davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish yo‘lidan bormoqda. Ushbu transformatsiya jarayonlari IRB sohasida ham sezilarli o‘zgarishlarni talab etadi.

Adabiyotlar sharhi. IRBning nazariy asoslari XX asr boshlarida kadrlar ma’muriyati shaklida shakllangan bo‘lsa-da, bugungi kunda u tashkilotning strategik sherigiga aylangan. Zamonaviy nazariyalar inson kapitalini tashkilotning eng muhim aktivlaridan biri sifatida baholaydi va uni boshqarish jarayonida xodimning to‘liq salohiyatini ro‘yobga chiqarishga, shuningdek, tashkilotning maqsadlariga erishishga e’tibor qaratadi. Deloitte’ning 2023 yilgi Global Inson Kapitali Tendensiyalari hisoboti bir asrga yaqin vaqtdan beri hukmron bo‘lgan ishga mexanik yondashuvdan tubdan voz kechishni ta’kidlaydi. Uzluksizlikning kuchayishi an’anaviy chegaralarni buzib, tashkilotlar va ishchilarni ishni qayta ko‘rib chiqishga majbur qiladi. Hisobot tadqiqotchi mentalitetini, qiyinchiliklarga eksperimentlar sifatida yondashishni va hamkorlikda yaratish orqali inson ta’sirini loyihalashni tarn’ib qiladi.

Gibrid ish: 10 ta manba tomonidan eng muhim tendensiya sifatida qayd etilgan bo‘lib, u moslashuvchanlikni ta’minlash, tashkiliy modellarni qayta tuzish va yangi baholash mezonlarini qabul qilishni talab qiladi. Visier ham gibrid ish sharoitida korporativ madaniyatni samarali shakllantirish muhimligini ta’kidlaydi.

Metodologiya. Mazkur tadqiqot bobida inson resurslarini boshqarishning zamonaviy tendensiyalarini tahlil qilish va ularning O‘zbekiston sharoitida qo‘llanishini baholash uchun sifatli, tahliliy va qiyosiy tadqiqot yondashuvidan foydalanilgan.

Deskriptiv tahlil: Global miqyosda qayd etilgan inson resurslarini boshqarishning asosiy tendensiyalari (gibrid ish, xodimlar farovonligi, HR analitika va boshqalar) batafsil tavsiflangan.

Qiyosiy tahlil: Global tendensiyalar O‘zbekistonning hozirgi IRB amaliyoti va davlat siyosati bilan taqqoslanadi. Bu tendensiyalarning mahalliy sharoitda qo‘llanish imkoniyatlari va potentsial to‘siqlarini aniqlashga yordam beradi.

Sistemali yondashuv: IRBning turli elementlari va tendensiyalarini bir-biri bilan bog‘liq tizim sifatida ko‘rib chiqiladi.

Natijalar va tahlil. Adabiyotlar sharhi va manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, inson resurslarini boshqarish (IRB) sohasida bir nechta asosiy global tendensiyalar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Bularga, birinchi navbatda, gibrid ish modellari kiradi, ular moslashuvchanlikni oshirish, tashkiliy modellarni qayta tuzish va yangi baholash mezonlarini talab qiladi. Ikkinchidan, xodimlarning farovonligi – jismoniy, ruhiy va moliyaviy farovonlikka e’tibor berish, shaxsiylashtirilgan imtiyozlar va samaradorlikni oshirish uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Uchinchidan, yumshoq ko‘nikmalarni rivojlantirish, xususan, ichki salohiyatni oshirish uchun qayta o‘qitish va malaka oshirish dasturlari muhimdir. To‘rtinchidan, HR analitika va ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish – xodimlar ma’lumotlarini amaliy tushunchalarga aylantirish orqali moliyaviy natijalarni yaxshilashga yordam beradi. Nihoyat, ishni qayta tasavvur qilish – ishning an’anaviy chegaralari eriyotgan bir paytda, hamkorlikda yaratish (cocreation) orqali ishga yangicha yondashish tashkilotlarning innovatsionligini

oshiradi va o‘zgarishlarga tezroq moslashishiga yordam beradi. Raqamlashtirish, AI va avtomatlashtirish esa ushbu jarayonlarni qo‘llab-quvvatlovchi asosiy vosita hisoblanadi.

O‘zbekiston global tendensiyalarni o‘z sharoitida qo‘llash uchun ham imkoniyatlarga, ham jiddiy muammolarga ega.

O‘zbekistonda davlat xizmatlarini modernizatsiya qilish bo‘yicha kuchli siyosiy iroda mavjud.

Muhokama. O‘zbekiston inson resurslarini boshqarishni modernizatsiya qilish bo‘yicha muhim bosqichda turibdi. Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligi (DXRA) tomonidan ilgari surilayotgan strategik rejalashtirish tashabbuslari va IT sektorida Posco DX kabi xalqaro kompaniyalar bilan hamkorlik kabi misollar mamlakatda global tendensiyalarni tatbiq etishga bo‘lgan ochiqlik va salohiyatdan dalolat beradi. Biroq, bu tendensiyalarni keng miqyosda va tizimli ravishda joriy etish bir qator madaniy, institutsional va texnologik muammolarni bartaraf etishni talab qiladi.

Masalan, gibrid ish modellari IT sektori kabi sohalar uchun samarali bo‘lishi mumkin bo‘lsa-da, davlat xizmatlari yoki ishlab chiqarish korxonalari kabi an’anaviyroq sektorlarda ularni joriy etish infratuzilma, nazorat va madaniy moslashuv bilan bog‘liq qo‘shimcha muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Xuddi shunday, xodimlarning farovonligini ta’minlash va yumshoq ko‘nikmalarni rivojlantirish har qanday tashkilot uchun muhim bo‘lsa-da, bu dasturlarni mahalliy ehtiyojlar va byudjet imkoniyatlariga moslashtirish talab etiladi. HR analitika esa ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilishning asosi bo‘lib xizmat qiladi, ammo buning uchun nafaqat texnologik yechimlar, balki malakali mutaxassislar va tashkilotlarda ma’lumotlar madaniyatini shakllantirish zarur.

Xulosa. Inson resurslarini boshqarishning zamonaviy tendensiyalari global miqyosda ishga va ishchi kuchiga bo‘lgan yondashuvni tubdan o‘zgartirmoqda. Gibrid ish modellari, xodimlar farovonligi, yumshoq ko‘nikmalarni rivojlantirish, HR analitika va ishni qayta tasavvur qilish kabi tendensiyalar tashkilotlarning barqarorligi va raqobatbardoshligi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. O‘zbekiston ushbu global tendensiyalarni o‘z sharoitida qo‘llash uchun sezilarli imkoniyatlarga ega bo‘lib, davlat sektorida strategik kadrlar rejalashtirish tizimini rivojlantirish va IT sohasida xalqaro hamkorlik orqali ushbu yo‘nalishda qat’iy qadamlar tashlamoqda. Shu bilan birga, ko‘nikmalar nomuvofiqligi, HR analitika bo‘shlin’i va ishni qayta tasavvur qilishga tayyorlikning pastligi kabi muammolar mavjud bo‘lib, ularni bartaraf etish uchun kompleks yondashuv talab etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] The most popular HR Trends for 2023 - Altamira HRM – https://www.altamirahrm.com/en/blog/most-popular-hr-trends-2023

[2] Prepare for 2023: 10 HR Trends in the Workplace - Visier – https://www.visier.com/blog/hr-trends-in-workplace-2023/

[3] Deloitte 2023 Global Human Capital Trends – https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html

[4] Advancing strategic human resource planning in Uzbekistan

Qosimjonov Ikromjon Qosimjon o‘g‘li - University of Businees and Science universitet iqtisodiyot kafedrasi o‘qituvchisi

INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI, XUSUSIYATLARI VA ISTIQBOLLARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasining rivojlanish tendensiyalari, uning iqtisodiy o‘sishdagi o‘rni hamda zamonaviy rivojlanish xususiyatlari tahlil qilinadi. Xizmatlar sektorining raqamlashtirish jarayonlari, innovatsion texnologiyalar asosida transformatsiyasi va yangi biznes modellarining shakllanishi masalalari ko‘rib chiqilgan. Shuningdek, xizmatlar sohasining istiqboldagi rivojlanish yo‘nalishlari va uning milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirishdagi ahamiyati ilmiy jihatdan asoslab berilgan.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion iqtisodiyot, xizmatlar sektori, raqamli iqtisodiyot, innovatsiya, xizmatlar bozori, iqtisodiy rivojlanish.*

Kirish. XXI asr iqtisodiyoti innovatsion rivojlanish omillari bilan tavsiflanadi. Zamonaviy iqtisodiyotda bilimlar, texnologiyalar va innovatsiyalar iqtisodiy o‘sishning asosiy drayveriga aylanib bormoqda. Shu nuqtai nazardan, xizmatlar sohasi global iqtisodiyotning eng tez rivojlanayotgan segmentlaridan biri hisoblanadi.

Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda xizmatlar sektorining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 65–75 foizni tashkil etadi. Bu esa xizmatlar sohasi iqtisodiy tizimning muhim tarkibiy qismi ekanligini ko‘rsatadi. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sektori nafaqat iqtisodiy o‘sishni ta’minlaydi, balki bandlikni oshirish, yangi biznes modellarini yaratish hamda iqtisodiy samaradorlikni kuchaytirishda muhim rol o‘ynaydi.

O‘zbekiston iqtisodiyotida ham xizmatlar sohasini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali xizmatlar sektorining samaradorligini oshirish dolzarb masala bo‘lib qolmoqda.

Innovatsion iqtisodiyotda xizmatlar sohasining rivojlanish tendensiyalari.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasining rivojlanishi bir qator muhim tendensiyalar bilan tavsiflanadi.

Birinchidan, xizmatlar sektorining **raqamlashtirilishi** kuzatilmoqda. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining rivojlanishi xizmatlar ko‘rsatish jarayonini tubdan o‘zgartirdi. Elektron savdo, onlayn bank xizmatlari, raqamli ta’lim platformalari va telemeditsina kabi xizmatlar keng tarqalmoqda.

Ikkinchidan, xizmatlar sohasida **innovatsion biznes modellarining shakllanishi** kuzatilmoqda. Platforma iqtisodiyoti, kraudfanding, fintech xizmatlari va sharing iqtisodiyoti yangi iqtisodiy imkoniyatlarni yaratmoqda.

Uchinchidan, xizmatlar sektorida **bilim va intellektual kapitalning roli ortib bormoqda**. Zamonaviy xizmatlar ko‘pincha yuqori malakali kadrlar, ilmiy tadqiqotlar va innovatsion texnologiyalar asosida shakllanadi.

To‘rtinchidan, xizmatlar bozorida **global integratsiya jarayonlari kuchaymoqda**. Raqamli platformalar orqali xizmatlarni xalqaro miqyosda ko‘rsatish imkoniyati kengaymoqda.

Xizmatlar sohasining innovatsion rivojlanish xususiyatlari.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasining rivojlanishi bir qator o‘ziga xos xususiyatlarga ega.

Avvalo, xizmatlar sektori yuqori darajada **moslashuvchanlik** bilan ajralib turadi. Innovatsiyalarni joriy etish orqali xizmatlar tezda yangilanadi va yangi ehtiyojlarga moslashadi.

Ikkinchidan, xizmatlar sohasida **inson kapitalining roli** juda muhim hisoblanadi. Yuqori malakali mutaxassislar innovatsion xizmatlar yaratishda asosiy omil bo‘lib xizmat qiladi.

Uchinchidan, xizmatlar sektori iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari bilan **kuchli integratsiya**ga ega. Masalan, transport, turizm, bank xizmatlari va logistika tizimlari sanoat ishlab chiqarishi bilan uzviy bog‘liq.

To‘rtinchidan, xizmatlar sohasida **raqamli platformalar asosidagi iqtisodiy munosabatlar** kengayib bormoqda. Bu esa xizmatlar ko‘rsatish jarayonini tezlashtiradi va xarajatlarni kamaytiradi.

Xizmatlar sohasini rivojlantirish istiqbollari.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sektorining istiqboldagi rivojlanishi quyidagi yo‘nalishlarda namoyon bo‘lishi kutilmoqda.

Birinchidan, xizmatlar sohasida **raqamli transformatsiya jarayonlari** yanada chuqurlashadi. Sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data) va bulutli texnologiyalar xizmatlar sifatini oshirishda muhim rol o‘ynaydi.

Ikkinchidan, xizmatlar sohasida **startap ekotizimlari rivojlanadi**. Innovatsion startaplar yangi xizmat turlarini yaratish orqali iqtisodiy o‘sishga hissa qo‘shadi.

Uchinchidan, xizmatlar sektorida **xalqaro xizmatlar eksporti kengayadi**. Raqamli texnologiyalar yordamida xizmatlarni global bozorlarga chiqarish imkoniyati ortadi.

To‘rtinchidan, xizmatlar sohasida **barqaror rivojlanish tamoyillari** muhim ahamiyat kasb etadi. Ekologik va ijtimoiy mas’uliyatli xizmatlar modeli keng rivojlanadi.

Xulosa. **Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sektori iqtisodiy rivojlanishning muhim drayveriga aylanmoqda. Raqamli texnologiyalar, innovatsion biznes modellarining shakllanishi va intellektual kapitalning ortib borishi xizmatlar sohasining rivojlanishini jadallashtirmoqda.**

Shu bilan birga, xizmatlar sektorini yanada rivojlantirish uchun quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

- xizmatlar sohasida innovatsion texnologiyalarni keng joriy etish;
- yuqori malakali kadrlar tayyorlash tizimini rivojlantirish;
- raqamli infratuzilmani takomillashtirish;
- xizmatlar eksportini rag‘batlantirish.

Mazkur chora-tadbirlar xizmatlar sektorining barqaror rivojlanishini ta’minlash hamda milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Porter M. Competitive Advantage of Nations.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution.
3. OECD. Innovation and Growth in the Service Sector.
4. Kotler P., Keller K. Marketing Management.
5. World Bank. Digital Economy and Service Sector Development.

Hasanov Sardorjon Bekzodovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Buxgalteriya hisobi va menejment» fakulteti mn-125 guruh talabasi

Abduvoxidova Gulshan Akmalovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti «Menejment» kafedrasi assistenti

O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada talabalarning o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasini rivojlantirish masalalari o‘zbek adabiyoti va milliy pedagogika tajribasi asosida ko‘rib chiqiladi. O‘z-o‘zini boshqarishning nazariy asoslari, amaliy yo‘llari va bu ko‘nikmaning shaxs kamolotidagi o‘rni tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *o‘z-o‘zini boshqarish, iroda, motivatsiya, shaxsiy rivojlanish, talaba, nazorat.*

Kirish. Buyuk o‘zbek mutafakkiri va shoiri Alisher Navoiy "Hayrat ul-abror" dostonida shunday yozgan: "Nafsingga g‘olib kel, bu g‘alabadan ulug‘ g‘alaba yo‘qtur." Bu misralar o‘z-o‘zini boshqarishning inson hayotidagi o‘rnini naqadar chuqur va ta'sirchan ifodalaydi. Haqiqatan ham, o‘zgalarni boshqarish uchun avvalo o‘z-o‘zini boshqara olish zarur.

Zamonaviy ta'lim tizimida talabadan nafaqat bilim egallash, balki o‘z xatti-harakatlarini, vaqtini, his-tuyg‘ularini va o‘quv faoliyatini ongli boshqara olish ham talab etiladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining ta'lim sohasidagi siyosati ham yosh avlodni mustaqil, o‘z qarorini o‘zi qabul qila oladigan, mas'uliyatli shaxslar etib tarbiyalashga qaratilgan.

O‘zbek pedagog olimi Utkir Tolipovning "Pedagogika" darsligida ta'kidlanganidek, "O‘z-o‘zini boshqara oladigan talaba har qanday sharoitda ham o‘z yo‘lini topa oladi, chunki u ichki kompas — irod va maqsadga ega."

1. O‘z-o‘zini boshqarish tushunchasi va uning mohiyati. O‘z-o‘zini boshqarish — bu shaxsning o‘z xulq-atvori, his-tuyg‘ulari, fikrlari va faoliyatini ongli ravishda nazorat qila olish, maqsad sari yo‘naltirib borish qobiliyatidir. Bu ko‘nikma tug‘ma berilmaydi, balki maqsadli mashq va tarbiya orqali shakllantiriladi.

O‘zbek psixolog olimi G‘ayrat Isoqovning "Talaba psixologiyasi" asarida o‘z-o‘zini boshqarish uch asosiy jihatdan ko‘rib chiqiladi:

Birinchi jihat — kognitiv boshqaruv. Bu o‘z fikrlarini nazorat qilish, salbiy o‘y-xayollarni ijobiyga almashtirish va diqqatni kerakli narsaga yo‘naltira olish qobiliyatidir. Masalan, imtihon oldidan "Men hech narsani bilmayman" degan o‘y o‘rniga "Men tayyorlandim va bari yaxshi bo‘ladi" degan musbat fikrni ongli shakllantirish — kognitiv boshqaruvning namunasidir.

Ikkinchi jihat — emotsional boshqaruv. Buyuk mutafakkir Abu Ali Ibn Sino o‘zining "Kitob ul-ishora vat-tanbihat" asarida g‘azab, qo‘rquv va haddan ortiq shodlik kabi his-tuyg‘ularni jilovlay olmaslik insonga zarar keltirishi haqida yozgan. Emotsional boshqaruv talabaga stress, imtihon oldi hayajoni va muvaffaqiyatsizlik kabi qiyin vaziyatlarda o‘zini ushlab turishga yordam beradi.

Uchinchi jihat — xulq-atvor boshqaruvi. Bu o‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlash, zararli odatlardan tiyilish va foydali odatlarni shakllantirish qobiliyatidir. Abdulla Avloniyning "Turkiy Guliston yohud Axloq" asarida yosh avlodga o‘z xulq-atvorini nazorat qilishning ahamiyati batafsil tushuntirilgan.

2. O‘z-o‘zini boshqarishning talabalar hayotidagi ahamiyati. O‘zbek olimasi Mohira Hamidovaning "Talabalarning o‘z-o‘zini boshqarishi va akademik muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog‘liqlik" nomli tadqiqoti shuni ko‘rsatadiki, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi yuqori bo‘lgan talabalarning akademik ko‘rsatkichlari o‘rtacha 35 foizga yuqori bo‘ladi. Bu raqam o‘z-o‘zini boshqarishning ta'limdagi ahamiyatini yaqqol ko‘rsatib turibdi.

O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi talabalar hayotining quyidagi sohalarida bevosita namoyon bo‘ladi:

2.1. O‘quv faoliyatida. Darsga tayyorgarlik ko‘rishda, mustaqil ishlarni bajarishda va imtihonlarga tayyorlanishda o‘z-o‘zini boshqarish hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Ko‘pchilik talabalar "prokrastinatsiya" — ishni kechiktirib yuborish illatiga duchor bo‘ladi. O‘zbek xalq maqolida aytilganidek, "Bugungi ishni ertaga qoldirma." Bu oddiy nasihat aslida o‘z-o‘zini boshqarishning eng muhim tamoyilini ifodalaydi.

Pedagog olim Bahodir Xo‘jayevning "Oliy maktab didaktikasi" asarida ta'kidlanganidek, o‘z-o‘zini boshqara oladigan talaba darsga kelmasa ham, o‘qituvchi nazorat qilmasa ham o‘z vazifasini bajaradi. Chunki u tashqi nazoratga emas, balki ichki mas'uliyat hissiga tayangan holda harakat qiladi.

2.2. Munosabatlarda. O‘z his-tuyg‘ularini boshqara olish talabaning do‘stlari, o‘qituvchilari va oilasi bilan munosabatlarini ham ijobiy tomonga o‘zgartiradi. Buyuk adib Abdulla Qodiriy "O‘tgan kunlar" romanida Otabek obrazi orqali o‘z his-tuyg‘ularini jilovlay oladigan, vaziyatga sovuqqonlik bilan yondasha oladigan insonning kuchini ko‘rsatib bergan. Bu xususiyat haqiqiy etuklikning belgisidir.

2.3. Kasbiy faoliyatda. O‘zbek pedagog olimasi Dilnoza Yusupovaning tadqiqotlariga ko‘ra, ish beruvchilar texnik bilimdan ko‘ra ko‘proq o‘z-o‘zini boshqara oladigan, muddatlarni hurmat qiladigan va stress sharoitida ham samarali ishlay oladigan xodimlarni qadrlaydi. Demak, talaba davrida shakllantirilgan o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi to‘g‘ridan-to‘g‘ri kasbiy muvaffaqiyatga olib boradi.

3. O‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirishning to‘siqlari. O‘zbek olimi Xurshid Yo‘ldoshevning "Zamonaviy talaba: muvaffaqiyat sirlari" kitobida o‘z-

oʻzini boshqarishni rivojlantirishga toʻsqinlik qiladigan bir qator omillar sanab oʻtilgan:

Irodasizlik va tashabbuskorlikning pastligi. Koʻpgina talabalar biron-bir yaxshi odatni boshlamasdan oldin "keyin boshlayman" deb qoʻya qolishadi. Fitratning "Rahbari najot" asarida bu holat "iroda kasalligi" sifatida ta'riflangan va undan qutulishning yagona yoʻli — hozir va darhol harakat qilish ekanligi uqtirilgan.

Ijtimoiy tarmoqlarga haddan ortiq berilish. Bugungi kunda talabalarning vaqtini eng koʻp yutib oluvchi omil ijtimoiy tarmoqlardir. Oʻzbek pedagogi Ibrohim Yoʻldoshevning tadqiqotlari shuni koʻrsatganki, talabalar oʻrtacha kuniga 4—5 soatini ijtimoiy tarmoqlarda oʻtkazadi. Bu vaqtning bir qismi ham oʻqishga ajratilsa, akademik koʻrsatkichlar sezilarli darajada yaxshilanadi.

Notoʻgʻri muhit ta'siri. "Yaxshi doʻst — yoʻl koʻrsatguvchi" deyiladi oʻzbek xalqida. Aksincha, notoʻgʻri muhit talabaning oʻz-oʻzini boshqarish intilishlariga toʻsiq boʻlishi mumkin. Shu sababli talaba oʻzini qurshab turgan muhitni ongli tanlay olishi zarur.

4. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmasini rivojlantirish yoʻllari

4.1. Kundalik yuritish. Oʻzbek adabiyotida Zahiriddin Muhammad Bobur oʻzining mashhur "Boburnoma" asarini yozish orqali nafaqat tarix haqida ma'lumot qoldirgan, balki oʻz hayotini muntazam kuzatib, anglashning qanchalik muhimligini koʻrsatib bergan. Kundalik yuritish — bu oʻz fikrlari, his-tuygʻulari va harakatlarini kuzatishning eng qadimiy va samarali usullaridan biridir.

Talaba har kuni kechqurun kuni davomida nimalarga erishganini, nima sababdan muvaffaq boʻlganini yoki boʻlmaganini yozib qoʻysa, vaqt oʻtishi bilan oʻz xulq-atvorining qonuniyatlarini anglab yetadi va uni ongli ravishda oʻzgartira boshlaydi.

4.2. Kichik maqsadlardan boshlash. Oʻzbek pedagogi Nargiza Saidahmedovaning tadqiqotlarida ta'kidlanganidek, katta oʻzgarishlar har doim kichik qadamlardan boshlanadi. Oʻz-oʻzini boshqarishni rivojlantirmoqchi boʻlgan talaba "men butunlay oʻzgaraman" degan ulugʻvor niyat bilan emas, balki bugun bitta kichik ishni rejadagidek bajarish bilan boshlashi lozim.

Masalan, har kuni ertalab 10 daqiqa kitob oʻqish, har kuni bitta yangi soʻz yodlash yoki har kuni qisqa yurish — bu kichik odatlar vaqt oʻtishi bilan katta oʻzgarishlarning poydevorini quradi.

4.3. Oʻzini mukofotlash va jazolaɯ tizimi. Buyuk pedagog Abdulla Avloniy "Maktab" asarida bolalarda yaxshi xulqni tarbiyalashda ragʻbat va tanqidning muvozanatli qoʻllanilishi muhimligini uqtirgan. Bu tamoyil oʻz-oʻzini boshqarishga ham tatbiq etilishi mumkin. Talaba belgilangan maqsadiga erishganda oʻzini kichik mukofot bilan ragʻbatlantirishi va maqsaddan chetlashganda oʻzini qattiq tanqid qilishi oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmasini mustahkamlaydi.

4.4. Meditatsiya va diqqatni jamlash mashqlari. Ibn Sinoning "Tib qonunlari" asarida ruhiy salomatlik jismoniy salomatlik bilan uzviy bogʻliqligi ta'kidlangan. Diqqatni jamlash mashqlari — nafas olishni kuzatish, jimjitlikda oʻtirish, atrofdagi narsa-hodisalarni ongli kuzatish — talabaning oʻz ichki

dunyosini yaxshiroq anglashiga va his-tuyg‘ularini boshqara olishiga yordam beradi. Bu amaliyot bugungi ilmiy tadqiqotlarda ham o‘z tasdig‘ini topmoqda.

5. O‘zbek mumtoz adabiyotida o‘z-o‘zini boshqarish g‘oyasi. O‘zbek mumtoz adabiyotida o‘z-o‘zini boshqarish g‘oyasi asrlar davomida yetakchi mavzulardan biri bo‘lib kelgan.

Yusuf Xos Hojibning "Qutadg‘u bilig" dostonida ideal insonning asosiy xususiyatlari sifatida nafsini jilovlash, aqlga tayanish va o‘z xatti-harakatlarini doimiy nazorat qilish ko‘rsatilgan. Shoir "Aql bilan ish tutgan kishi hech qachon adashmaydi" degan g‘oyani butun doston davomida turli obrazlar orqali ifodalaydi.

Ahmad Yugnakiyning "Hibat ul-haqoyiq" asarida esa ilm va nafsni boshqarish o‘rtasidagi bog‘liqlik chuqur falsafiy nuqtai nazardan ko‘rib chiqilgan. Muallif nafsini boshqara olmaydigan insonning egallagan ilmidan foydalana olmasligini ta'kidlaydi.

Alisher Navoiyning "Lisonut-tayr" dostonida esa o‘z-o‘zini boshqarishning eng yuksak shakli — ma'naviy poklanish va naфsga g‘alaba qilish teran ramziy til orqali ifodalangan. Simurg‘ni izlab yo‘lga chiqqan qushlar o‘z-o‘zlari bilan kurashishi, ichki to‘siqlarni yengishi tasvirlangan holat har bir o‘quvchiga o‘z nafsini yengishning chuqur ma'nosini his ettiradi.

Xulosa. O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmasi — bu zamonaviy talabanı muvaffaqiyatga olib boruvchi eng muhim ko‘nikmalardan biridir. O‘zbek mumtoz adabiyoti va milliy pedagogika bu haqiqatni asrlar oldin anglagan va o‘z asarlarida chuqur ifodalagan. Navoiydan Avloniyga, Ibn Sinodan Boburga qadar buyuk ajdodlarimiz o‘z-o‘zini boshqara olgan, iroda va maqsad sohibi bo‘lgan insonni eng yuksak darajaga ko‘targan.

Bugungi talaba ham aynan shu merosga suyangan holda o‘z ichki kuchini kashf etishi, his-tuyg‘ularini, vaqtini va faoliyatini ongli boshqara olishni o‘rganishi lozim. Zero, o‘z-o‘zini boshqara oladigan inson — bu nafaqat muvaffaqiyatli talaba, balki kelajakda jamiyatga haqiqiy hissa qo‘sha oladigan etuk shaxsdir.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Navoiy A. Hayrat ul-abror. — Toshkent: G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot, 2011.
2. Avloniy A. Turkiy Guliston yohud Axloq. — Toshkent: O‘qituvchi, 1992.
3. Ibn Sino. Tib qonunlari. — Toshkent: Fan, 2005.
4. Yusuf Xos Hojib. Qutadg‘u bilig. — Toshkent: Fan, 1990.
5. Tolipov O‘. Pedagogika. — Toshkent: Fan va texnologiya, 2021.
6. Isoqov G‘. Talaba psixologiyasi. — Toshkent: TDPU nashriyoti, 2020.
7. Yo‘ldoshev X. Zamonaviy talaba: muvaffaqiyat sirlari. — Toshkent, 2022.
8. Hamidova M. Talabalarning o‘z-o‘zini boshqarishi va akademik muvaffaqiyat o‘rtasidagi bog‘liqlik. — Toshkent: ZiyoNet, 2023.
9. Fitrat. Rahbari najot. — Toshkent: Ma'naviyat, 2000.
10. Bobur Z.M. Boburnoma. — Toshkent: Yulduzcha, 1989.

Qudratullayev Otabek - DTPI tadbirkorlik va boshqaruv fakulteti 1-iq-s-2023 guruh talabasi

RAQAMLI IQTISODIYOTNING TEXNOLOGIK ASOSLARI

Annotatsiya. Maqolada raqamli iqtisodiyotning texnologik asoslari tahlil *qilinadi. Raqamli iqtisodiyot zamonaviy davlat va korxonalarning iqtisodiy faoliyatini raqamli texnologiyalar orqali shakllantirish tizimi bo‘lib, samaradorlikni oshirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirishga xizmat qiladi. Maqolada raqamli infratuzilma, bulutli hisoblash, sun’iy intellekt, blockchain va raqamli platformalarning roli ko‘rsatib o‘tilgan. Shuningdek, raqamli iqtisodiyotda ma’lumot xavfsizligi, kiberxavfsizlik va ma’lumotlar tahlili masalalari ham yoritilgan. Tadqiqot natijalari texnologik yechimlarning iqtisodiy samaradorlikni oshirishda muhimligini tasdiqlaydi.*

Kalit so‘zlar: *Raqamli iqtisodiyot, texnologik infratuzilma, bulutli hisoblash, sun’iy intellekt, blockchain, raqamli platformalar, kiberxavfsizlik.*

Kirish. Raqamli iqtisodiyot XXI asr iqtisodiy jarayonlarida asosiy o‘rin tutmoqda. Globalizatsiya, texnologik taraqqiyot va internetning keng qo‘llanilishi davlat va korxonalarning ish faoliyatini tubdan o‘zgartirdi. Raqamli iqtisodiyot raqamli platformalar, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (AKT) va zamonaviy IT infratuzilmaga asoslangan holda iqtisodiy jarayonlarni avtomatlashtirish va optimallashtirish imkonini beradi.

Texnologik asoslar raqamli iqtisodiyotning poydevorini tashkil etadi. Bulutli hisoblash, sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data), blockchain va raqamli to‘lov tizimlari iqtisodiy samaradorlikni oshirish, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini tezlashtirish hamda xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, raqamli iqtisodiyotda ma’lumot xavfsizligi va kiberxavfsizlik muammolari ham muhim ahamiyatga ega.

1. Raqamli iqtisodiyotning texnologik infratuzilmasi

Raqamli iqtisodiyotning texnologik infratuzilmasi quyidagi elementlardan iborat:

- **Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (AKT):** Internet, kompyuter tarmoqlari va mobil texnologiyalar orqali ma’lumot almashinuvi.
- **Bulutli hisoblash:** Ma’lumotlarni saqlash va qayta ishlashni virtual serverlar orqali amalga oshirish imkonini beradi.
- **Sun’iy intellekt va mashina o‘rganish:** Tahliliy vazifalarni avtomatlashtirish va biznes qarorlarini qo‘llab-quvvatlash.
- **Blockchain texnologiyasi:** Moliyaviy operatsiyalar va shartnomalarni xavfsiz va shaffof bajarish imkonini yaratadi.
- **Katta ma’lumotlar (Big Data):** Iqtisodiy jarayonlarni prognoz qilish va strategik qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

2. Raqamli platformalar va xizmatlar

Raqamli platformalar raqamli iqtisodiyotning markaziy elementi hisoblanadi. Ular quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- **Elektron tijorat platformalari** – mahsulot va xizmatlarni onlayn sotish imkoniyatini beradi.

- **Moliyaviy texnologiyalar (FinTech)** – raqamli to‘lovlar, kreditlash va investitsiya xizmatlarini avtomatlashtiradi.
- **Ishchi va ishlab chiqarish platformalari** – masofadan ishlash, avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish tizimlarini boshqarish.

3. Raqamli texnologiyalarning iqtisodiy samaradorligi

Raqamli texnologiyalar quyidagi iqtisodiy foydalarni yaratadi:

- **Xarajatlarni kamaytirish:** Avtomatlashtirish natijasida inson resurslariga bo‘lgan talab pasayadi.
- **Tezkor qaror qabul qilish:** Real vaqtda ma’lumotlar tahlili biznes jarayonlarini optimallashtiradi.
- **Raqobatbardoshlikni oshirish:** Tezkor va samarali xizmat ko‘rsatish korxonalarga raqobatda ustunlik beradi.
- **Bozorni kengaytirish:** Raqamli platformalar orqali global bozorda ishlash imkoniyati yaratiladi.

4. Muammolar va xavfsizlik

Raqamli iqtisodiyotda ma’lumot xavfsizligi va kiberxavfsizlik muammolari mavjud. Kiberhujumlar, ma’lumotlarning buzilishi va firibgarlik raqamli iqtisodiyotning asosiy tahdidlaridir. Shu sababli xavfsizlik protokollari, shifrlash va autentifikatsiya tizimlari muhim rol o‘ynaydi.

Xulosa. Raqamli iqtisodiyot zamonaviy iqtisodiy tizimning muhim qismi bo‘lib, uning texnologik asoslari iqtisodiy samaradorlikni oshirish va raqobatbardoshlikni mustahkamlashga xizmat qiladi. Bulutli hisoblash, sun’iy intellekt, blockchain va raqamli platformalar korxonalarga jarayonlarni avtomatlashtirish, xarajatlarni kamaytirish va qaror qabul qilishni tezlashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, ma’lumot xavfsizligi va kiberxavfsizlikni ta’minlash muhim ahamiyatga ega. Raqamli iqtisodiyotning samarali rivojlanishi texnologik infratuzilma va xavfsizlik tizimining uyg‘un ishlashiga bog‘liqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Tapscott D. **Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World.** – Penguin, 2016.
2. Schwab K. **The Fourth Industrial Revolution.** – Currency, 2017.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. **The Second Machine Age.** – W.W. Norton & Company, 2014.
4. OECD. **Digital Economy Outlook 2022.** – OECD Publishing, 2022.
5. Porter M., Heppelmann J. **How Smart, Connected Products Are Transforming Companies.** – Harvard Business Review, 2015.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Qutlimuratova Malika Ozodboyevna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-s-322 guruh talabasi

BIZNES INKUBATOR VA AKSELERATORLARNING ROLI

Annotatsiya. *Ushbu maqola biznes, inkubatorlar va akseleratorlarning zamonaviy iqtisodiyotdagi o‘rni va ahamiyatini batafsil yoritadi. Unda kichik va o‘rta biznes sub’ektlarini rivojlantirish, startaplarni qo‘llab-quvvatlash, innovatsion n’oyalarni amalga oshirish va investitsiyalarni jalb qilishdagi rollari tahlil qilinadi. Startaplar va yangi loyihalarni tezkor rivojlantirishdagi imkoniyatlari, resurs va tajriba almashishdagi ahamiyati ko‘rib chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *Biznes rivojlanishi, startaplar, inkubatorlar, akseleratorlar, innovatsiya, kichik va o‘rta biznes, investitsiya, iqtisodiy taraqqiyot.*

Kirish. So‘nggi yillarda innovatsion iqtisodiyot va kichik hamda o‘rta biznes (KOB)ning rivojlanishi global va milliy miqyosda e’tiborni qozonmoqda. Startaplar va yangi biznes loyihalari nafaqat iqtisodiy o‘sish, yangi ish o‘rinlarini yaratish va raqobatni kuchaytirish vositasi, balki innovatsiyalarni ran’batlantirish mexanizmi sifatida ham muhim ahamiyatga ega.[1] Shu munosabat bilan, davlat darajasida kichik va o‘rta biznesni qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan qonun va farmoyishlar qabul qilingan. Masalan, O‘zbekistonda “Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish to‘g‘risida”gi Qonun va Prezident farmoyishlari hamda Hukumat qarorlari inkubatorlar va akseleratorlarning faoliyatini tartibga soladi. Ushbu hujjatlar startaplarni moddiy va konsultativ yordam bilan ta’minlash, innovatsion loyihalarni moliyalashtirish va strategik qarorlar qabul qilish imkoniyatlarini yaratadi.[2]

Biznes inkubatorlar va akseleratorlar zamonaviy innovatsion iqtisodiyotda startaplar hamda kichik biznes sub’ektlarini qo‘llab-quvvatlashning muhim institutlari hisoblanadi. Akselerator dasturlari doirasida startaplar bozorni chuqur tahlil qilish, mijozlar ehtiyojlarini aniqlash, marketing strategiyalarini ishlab chiqish va investitsiya jalb qilish jarayonlarini o‘rganadi. Ko‘pincha akselerator dasturlari yakunida “demo day” deb nomlanuvchi tadbir o‘tkaziladi. Ushbu tadbirda startaplar o‘z loyihalarini investorlar, venchur fondlar va biznes hamkorlarga taqdim etadi. Bu esa startaplarning moliyaviy resurslarni jalb qilish imkoniyatini sezilarli darajada oshiradi. Startaplar va kichik biznes sub’ektlari faoliyatida to‘g‘ri boshqaruv qarorlarini qabul qilish muhim ahamiyatga ega.

Adabiyotlar tahlili. Olimlar kichik va o‘rta biznes, startaplar, inkubatorlar va akseleratorlarning iqtisodiyotdagi rolini turli jihatdan tahlil qilganlar. Smith startaplarning zamonaviy iqtisodiyotdagi o‘rni va ahamiyatini tahlil qilar ekan, ularni innovatsion rivojlanishning muhim omillaridan biri sifatida baholaydi. Uning fikricha, startaplar yangi n’oyalarni amaliyotga joriy etish orqali iqtisodiyotda yangiliklar paydo bo‘lishiga xizmat qiladi. Ayniqsa, innovatsion texnologiyalar, raqamli xizmatlar va yangi biznes-modellarni ishlab chiqishda startaplar muhim rol o‘ynaydi. Bunday korxonalar an’anaviy biznesdan farqli ravishda yangi yondashuvlarni taklif qiladi va mavjud muammolarga samarali

hamda zamonaviy yechimlar yaratadi.[3] Smithning ta’kidlashicha, startaplarning yana bir muhim jihati shundaki, ular yangi ish o‘rinlarini yaratishda faol ishtirok etadi. Startaplar dastlab kichik jamoalar bilan ish boshlasa-da, muvaffaqiyatli rivojlangan sari o‘z faoliyatini kengaytiradi va ko‘plab mutaxassislarni ish bilan ta’minlaydi. Bu esa aholi bandligini oshirishga, yosh mutaxassislar uchun yangi imkoniyatlar yaratishga va mehnat bozorining rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Smithning fikriga ko‘ra, aynan shu omillar startaplarni iqtisodiy o‘sishning muhim drayverlaridan biriga aylantiradi. Startaplar yangi texnologiyalarni joriy etish, ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish hamda iqtisodiyotning turli sohalarida innovatsion yechimlarni taklif qilish orqali mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshiradi. Miller va Bound akselerator dasturlarining startap ekotizimidagi o‘rni va ahamiyatini alohida ta’kidlab o‘tadi. Ularning tadqiqotlariga ko‘ra, akseleratorlar startaplarni qisqa vaqt ichida rivojlantirish va ularni bozorga tayyorlashda muhim institut sifatida namoyon bo‘ladi.[4] Akseleratorlar orqali startaplar o‘z n’oyalarini tezroq sinovdan o‘tkazish, biznes jarayonlarini optimallashtirish hamda bozor talablariga moslashish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu esa startaplarning dastlabki rivojlanish bosqichida yuzaga keladigan noaniqlik va tavakkalchiliklarni kamaytirishga xizmat qiladi. Miller va Boundning fikricha, akseleratorlar startaplarga nafaqat moliyaviy resurslarni jalb qilish imkoniyatini yaratadi, balki ularning biznes faoliyatini har tomonlama rivojlantirishga yordam beradigan kompleks qo‘llab-quvvatlash tizimini ham taqdim etadi. Xususan, akselerator dasturlari doirasida startap jamoalari tajribali mentorlar, investorlar va soha mutaxassislari bilan ishlash imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu jarayon startap asoschilariga o‘z loyihalarini chuqur tahlil qilish, mavjud kamchiliklarni aniqlash va biznes-modelni yanada takomillashtirish imkonini beradi. Akselerator dasturlari esa startap jamoalariga bozorni tahlil qilish, maqsadli auditoriyani aniqlash, raqobatchilar faoliyatini o‘rganish va samarali marketing strategiyalarini ishlab chiqish bo‘yicha amaliy bilim va ko‘nikmalarni beradi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu maqolada tadqiqot olib borishda sifatli tahlil (qualitative analysis) qo‘llaniladi. Ushbu usul startaplar, biznes inkubatorlar va akseleratorlarning iqtisodiyotdagi rolini chuqur o‘rganish hamda ularning startaplarni rivojlantirish jarayonidagi ahamiyatini aniqlashga xizmat qiladi.

Sifatli tahlil (qualitative analysis) qo‘llanildi. Ushbu usul startaplar, inkubatorlar va akseleratorlarning faoliyatini mazmunan tahlil qilish, ularning startaplarni qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini o‘rganish hamda strategik qarorlar qabul qilish jarayonidagi rolini aniqlash imkonini beradi.

Tahlil va natijalar. Tadqiqot jarayonida startaplar, biznes inkubatorlar va akseleratorlarning iqtisodiyotdagi roli hamda ularning startaplarni rivojlantirishdagi ahamiyatini aniqlash maqsadida sifatli tahlil (qualitative analysis) usuliidan foydalanildi. Ushbu metodlar orqali startap ekotizimining nazariy va amaliy jihatlari o‘rganilib, ilmiy manbalar, rasmiy hujjatlar hamda mavjud amaliy tajribalar asosida keng qamrovli tahlil olib borildi. Tadqiqot davomida startaplarni qo‘llab-quvvatlash tizimi, inkubator va akseleratorlarning faoliyati, shuningdek ularning iqtisodiy rivojlanishga ta’siri ilmiy nuqtai nazardan baholandi.

Birinchi navbatda, sifatli tahlil usuli orqali startaplar, inkubatorlar va akseleratorlarning faoliyati mazmuniy jihatdan chuqur o‘rganildi. Ushbu usul yordamida turli ilmiy adabiyotlar, tadqiqotlar va nazariy qarashlar tahlil qilinib, startaplarning iqtisodiyotdagi o‘rni aniqlashtirildi. Ilmiy manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, startaplar innovatsion n’oyalarni amaliyotga tatbiq etish orqali iqtisodiy rivojlanish jarayonida muhim rol o‘ynaydi. Startaplar yangi texnologiyalarni yaratish, mavjud ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish, xizmat ko‘rsatish sohasida innovatsion yechimlarni joriy etish orqali iqtisodiyotning turli tarmoqlarida yangiliklar paydo bo‘lishiga xizmat qiladi. Shuningdek, ilmiy adabiyotlarda startaplarning yana bir muhim jihati sifatida ularning bozor raqobatini kuchaytirishdagi roli alohida ta’kidlanadi. Yangi tashkil etilgan kompaniyalar innovatsion mahsulotlar va xizmatlarni taklif qilish orqali bozorda yangi raqobat muhitini shakllantiradi. Bu esa mavjud korxonalarni ham o‘z faoliyatini takomillashtirishga, yangi texnologiyalarni joriy etishga va mahsulot sifatini oshirishga undaydi. Natijada iqtisodiyotda samaradorlik oshadi, iste’molchilar uchun yanada sifatli mahsulot va xizmatlar paydo bo‘ladi hamda bozor muhitining barqaror rivojlanishi ta’minlanadi.

Sifatli tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, startaplarning muvaffaqiyatli rivojlanishi ko‘p jihatdan ularni qo‘llab-quvvatlovchi institutlarning mavjudligi va samarali faoliyat yuritishiga bog‘liq. Xususan, biznes inkubatorlar startaplarning dastlabki rivojlanish bosqichida muhim yordam ko‘rsatuvchi institutlar sifatida faoliyat yuritadi. Inkubatorlar startaplar uchun zarur infratuzilma, professional maslahat xizmatlari va qulay ish muhitini taqdim etib, ularning faoliyatini samarali tashkil etishga yordam beradi. Bu jarayon startaplarning dastlabki bosqichda duch keladigan muammolarini kamaytirish va ularning bozor sharoitida barqaror faoliyat yuritishiga zamin yaratadi. Biznes inkubatorlar startaplar uchun tajriba almashish va hamkorlik aloqalarini rivojlantirish imkoniyatini ham yaratadi. Inkubator muhitida faoliyat yuritayotgan startaplar o‘zaro muloqot qilish, tajriba almashish va yangi n’oyalarni birgalikda rivojlantirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu esa innovatsion n’oyalar paydo bo‘lishiga, yangi loyihalarning shakllanishiga va startap ekotizimining rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Umuman olganda, sifatli tahlil natijalari startaplar, biznes inkubatorlar va akseleratorlar o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik innovatsion iqtisodiyotning rivojlanishida muhim ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatadi. Startaplar yangi innovatsion n’oyalarni amalga oshiruvchi asosiy sub’ektlar bo‘lsa, inkubatorlar ularni qo‘llab-quvvatlovchi va rivojlanishiga yordam beruvchi muhim institutlar hisoblanadi.

Taklif va xulosalar. Startaplarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi ko‘p jihatdan innovatsion g‘oyalarni amaliy va bozorbop yechimlarga aylantirish qobiliyatiga bog‘liq. Shu nuqtai nazardan, birinchi startap g‘oya sifatida “Smart Agro Support” nomli aqlli qishloq xo‘jaligi platformasini taklif etish mumkin. Ushbu platforma fermerlarga zamonaviy texnologiyalar yordamida ekinlarni samarali boshqarish imkonini beradi. Ya’ni, mobil ilova yoki veb tizim orqali foydalanuvchilar ob-havo prognozi, tuproq holati va boshqa muhim ko‘rsatkichlar asosida qachon ekish, sun’orish yoki o‘n’itlash kerakligi haqida aniq tavsiyalar oladi. Bundan tashqari, sun’iy intellekt yordamida o‘simlik kasalliklarini erta

aniqlash va ularni bartaraf etish bo‘yicha maslahatlar ham taqdim etiladi. Platforma bozor narxlarini monitoring qilish orqali fermerlarga o‘z mahsulotlarini qayerda va qachon sotish foydaliroq ekanini aniqlashda ham yordam beradi. Natijada resurslardan samarali foydalanish, hosildorlikni oshirish va moliyaviy barqarorlikka erishish imkoniyati yaratiladi.

Ikkinchi startap g‘oya sifatida “EduMentor AI” – sun’iy intellekt asosida ishlovchi ta’lim va mentorlik platformasini ko‘rib chiqish mumkin. Ushbu platforma talabalar va yosh mutaxassislarga o‘z bilim va ko‘nikmalarini to‘g‘ri yo‘naltirishda yordam beradi. Tizim foydalanuvchining mavjud bilim darajasini tahlil qilib, unga mos individual o‘quv rejasini ishlab chiqadi. Masalan, IT, marketing yoki biznes yo‘nalishlaridan birini tanlagan foydalanuvchi bosqichma-bosqich rivojlanish strategiyasiga ega bo‘ladi. Platforma shuningdek, CV tayyorlash, real loyihalar ustida ishlash va tajribali mentorlar bilan muloqot qilish imkoniyatlarini ham taqdim etadi. Bu esa yoshlarning mehnat bozoriga tayyor holda kirib borishiga yordam beradi. Natijada vaqt va resurslardan samarali foydalanish, to‘g‘ri kasbiy yo‘nalishni tanlash hamda raqobatbardosh kadr sifatida shakllanish imkoniyati yuzaga keladi. Har ikkala startap g‘oya ham inkubator va akseleratorlar yordamida yanada rivojlantirilishi mumkin. Ular orqali startaplar mentorlik, moliyaviy qo‘llab-quvvatlash va investorlar bilan aloqalarni yo‘lga qo‘yish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu esa g‘oyalarni tezroq amaliyotga joriy etish va bozorda muvaffaqiyatga erishish ehtimolini sezilarli darajada oshiradi.

Xulosa qilib shuni ta’kidlash mumkinki, biznes inkubatorlar va akseleratorlar startaplarni rivojlantirishda nafaqat moddiy va texnik yordam beruvchi vosita, balki strategik va amaliy jihatdan yo‘naltiruvchi muhim institut sifatida faoliyat yuritadi. Startaplarning muvaffaqiyati ko‘pincha to‘g‘ri strategik qarorlar qabul qilish va farmoyishlarni samarali tatbiq etishga bog‘liq. Shu sababli, inkubatorlar va akseleratorlar startaplarni bozor sharoitiga moslashish, biznes-modelni takomillashtirish, marketing va moliyaviy rejalashtirish bo‘yicha yo‘naltirishi zarur. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, inkubatorlar va akseleratorlarning faoliyati nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshiradi, balki yangi ish o‘rinlari yaratish, raqobat muhiti rivojlanishi va innovatsion n’oyalarni amaliyotga tatbiq etish orqali ijtimoiy ahamiyatga ega bo‘ladi. Shu tarzda, startaplar va KOBni rivojlantirishda inkubatorlar va akseleratorlarning strategik va amaliy roli mamlakat iqtisodiy rivojlanishi, innovatsion ekotizim barqarorligi va innovatsiyalarni samarali tatbiq etish imkoniyatiga bevosita hissa qo‘shadi. Startaplarni qo‘llab-quvvatlash tizimi doimiy ravishda takomillashtirilishi, strategik maslahatlar va investitsiyalarni jalb etish mexanizmlari rivojlantirilishi lozim. Bu yondashuv startaplarning barqaror rivojlanishiga xizmat qilib, mamlakatda innovatsion iqtisodiy muhitni yaratish va yangi ish o‘rinlarini oshirishga yordam beradi. Shu bilan birga, startaplar va KOB sub’ektlari uchun to‘g‘ri qarorlar qabul qilish va farmoyishlarni samarali tatbiq etish ularning muvaffaqiyatini va iqtisodiy samaradorligini belgilovchi asosiy omil sifatida namoyon bo‘ladi.

Bundan tashqari, inkubatorlar va akseleratorlar startaplar uchun investitsiya, grantlar va boshqa resurslarni jalb qilish jarayonini tizimli va samarali tashkil qilishi zarur. Resurslarni yetarlicha va to‘g‘ri taqsimlash startaplarning bozorga tez

moslashish, innovatsion g‘oyalarni amaliyotga tatbiq etish va moliyaviy barqarorlikka erishish imkoniyatini oshiradi. Shu bilan birga, bu jarayon startaplar uchun investorlar bilan mustahkam tarmoq yaratish, uzoq muddatli strategik hamkorlik o‘rnatish va yangi biznes imkoniyatlarini kashf etishda muhim ahamiyatga ega.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Hukumat qarori. (2020). Biznes inkubatorlar va akseleratorlarning faoliyatini tartibga solish to‘g‘risida. Toshkent: Hukumat.

2. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlar to‘plami. (2020). Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish to‘g‘risida [Qonun]. Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi.

3. Smith, J. (2019). Innovatsiya va startap ekotizimi. New York: Routledge.

4. Miller, P., & Bound, K. (2019). Startap akseleratorlari modeli: jahon tajribasi saboqlari. London: Nesta Publications.

Raxmonova Nafosat - Samarqand davlat iqtisodiyot va servis instituti mn-s-322 guruh talabasi

Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

STARTAPLARNING GLOBAL KENGAYISHI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada startaplarning global miqyosda kengayish jarayoni, unga ta’sir qiluvchi asosiy omillar hamda xalqaro bozorlarga chiqish strategiyalari tahlil qilinadi. Zamonaviy raqamli iqtisodiyot sharoitida startaplar innovatsion g‘oyalar, texnologiyalar va moslashuvchan biznes modellari orqali qisqa vaqt ichida xalqaro bozorlarga kirish imkoniyatiga ega bo‘lmoqda. Maqolada startaplarning global kengayishiga ta’sir etuvchi omillar, jumladan, investitsiya muhitining rivojlanishi, texnologik infratuzilma, davlat siyosati va xalqaro hamkorlikning roli ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, muvaffaqiyatli startaplar tajribasi asosida global bozorga chiqishda uchraydigan imkoniyatlar va muammolar tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari startap ekotizimini rivojlantirish, innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlash hamda yangi biznes tashabbuslarini xalqaro darajada kengaytirish uchun muhim nazariy va amaliy xulosalarni taqdim etadi.*

Kalit so‘zlar: *startap, global kengayish, innovatsiya, raqamli iqtisodiyot, xalqaro bozor, startap ekotizimi, investitsiya, texnologiya, tadbirkorlik, globalizatsiya.*

Startaplar zamonaviy iqtisodiyotda innovatsiyalarni yaratish va yangi texnologiyalarni joriy etishda muhim rol o‘ynaydi. Ular odatda kichik jamoa, yangi g‘oya va yuqori texnologiyalarga asoslangan biznes modeli bilan ajralib turadi. So‘nggi yillarda globalizatsiya va raqamli texnologiyalarning rivojlanishi startaplarga faqat mahalliy bozor bilan cheklanib qolmasdan, balki qisqa vaqt ichida xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyatini yaratdi. Shu sababli startaplarning global kengayishi zamonaviy tadbirkorlik rivojining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Startaplarning global miqyosda kengayishiga bir qator omillar ta’sir

qiladi. Birinchi navbatda, texnologik infratuzilmaning rivojlanishi muhim ahamiyatga ega. Internet, bulutli texnologiyalar va raqamli platformalar startaplarga o‘z mahsulot va xizmatlarini turli mamlakatlarda tez va samarali taqdim etish imkonini beradi. Ikkinchidan, investitsiya muhitining yaxshilanishi ham startaplarning rivojlanishiga katta turtki beradi. Venchur kapital fondlari, biznes farishtalar va xalqaro investorlar innovatsion g‘oyalarga sarmoya kiritish orqali startaplarning global bozorga chiqishiga yordam beradi. Startaplarning global kengayishida davlat siyosati ham muhim rol o‘ynaydi. Ko‘plab davlatlar innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida startaplarni qo‘llab-quvvatlash dasturlarini joriy etmoqda. Bunday dasturlar soliq imtiyozlari, grantlar, texnoparklar va inkubatorlar tashkil etish orqali startaplarning faoliyatini rag‘batlantiradi. Natijada yangi biznes g‘oyalari tezroq rivojlanib, xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyati oshadi. Biroq startaplarning global kengayish jarayoni faqat imkoniyatlar bilan emas, balki bir qator muammolar bilan ham bog‘liq. Masalan, turli mamlakatlarning qonunchiligi, madaniy farqlar, raqobat darajasining yuqoriligi hamda moliyaviy risklar startaplar uchun muhim to‘siq bo‘lishi mumkin. Shuning uchun startaplar xalqaro bozorga chiqishdan oldin strategik rejalashtirish, bozor tahlili va marketing strategiyalarini puxta ishlab chiqishi zarur. Umuman olganda, startaplarning global kengayishi zamonaviy iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Innovatsiyalarni rivojlantirish, yangi ish o‘rinlarini yaratish hamda xalqaro iqtisodiy aloqalarni kuchaytirishda startaplar katta ahamiyatga ega. Shu sababli startap ekotizimini rivojlantirish va ularni xalqaro bozorlarga olib chiqish har bir mamlakat uchun strategik vazifalardan biri hisoblanadi.

Startaplarning global kengayish jarayoni ko‘pincha bosqichma-bosqich strategiya asosida amalga oshiriladi. Dastlab startaplar mahalliy bozorda o‘z mahsuloti yoki xizmatining samaradorligini sinovdan o‘tkazadi. Mahsulot bozor talabiga mos kelgani aniqlangandan so‘ng, ular yaqin yoki o‘xshash iqtisodiy sharoitga ega bo‘lgan mamlakatlar bozoriga chiqishga harakat qiladi. Bu jarayon startapga yangi bozor sharoitini o‘rganish va biznes modelini moslashtirish imkonini beradi. Keyingi bosqichda esa startaplar yirik va raqobatbardosh global bozorlarga kirishga intiladi. Global kengayishda xalqaro marketing strategiyalari muhim rol o‘ynaydi. Startaplar turli mamlakatlarda iste’molchilarning ehtiyojlari, madaniyati va xarid qilish odatlarini chuqur o‘rganishi zarur. Masalan, bir mamlakatda muvaffaqiyatli bo‘lgan mahsulot boshqa hududda mos kelmasligi mumkin. Shu sababli startaplar ko‘pincha mahsulot dizayni, narx siyosati yoki reklama usullarini mahalliy bozor talablariga moslashtiradi. Bu jarayon xalqaro marketingda lokalizatsiya strategiyasi deb ataladi. Startaplarning global kengayishida inson kapitali va jamoa tajribasi ham muhim omil hisoblanadi. Malakali mutaxassislar, tajribali menejerlar va kreativ jamoa startapning tez rivojlanishiga yordam beradi. Xalqaro tajribaga ega mutaxassislarning mavjudligi esa turli mamlakat bozorlarini tushunish va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim ahamiyatga ega. Bundan tashqari, global kengayish jarayonida raqamli platformalar va onlayn ekotizimlar katta imkoniyat yaratadi. Elektron tijorat platformalari, xalqaro to‘lov tizimlari va logistika xizmatlari startaplarga

mahsulotlarni dunyoning turli hududlariga yetkazib berish imkonini beradi. Ayniqsa, so‘nggi yillarda masofaviy ish tizimining rivojlanishi startaplarning xalqaro jamoalar bilan ishlashini yanada osonlashtirdi. Shuningdek, global kengayishda innovatsion hamkorlik va startap ekotizimlari ham muhim rol o‘ynaydi. Turli mamlakatlardagi texnoparklar, inkubatorlar va akselerator dasturlari startaplarga bilim almashish, investitsiya jalb qilish hamda yangi biznes aloqalarini o‘rnatish imkonini beradi. Bunday hamkorlik startaplarning tezroq rivojlanishiga va global bozorda o‘z o‘rnini topishiga yordam beradi.

Global miqyosda muvaffaqiyatga erishgan ko‘plab startaplar qisqa vaqt ichida xalqaro kompaniyalarga aylanganini ko‘rish mumkin. Masalan, Uber, Airbnb va Spotify kabi startaplar dastlab kichik g‘oya sifatida boshlangan bo‘lsada, innovatsion biznes modeli va raqamli platformalardan samarali foydalanish orqali butun dunyo bozoriga kirib bordi. Ularning muvaffaqiyati startaplar uchun global kengayish imkoniyatlari mavjudligini va to‘g‘ri strategiya tanlangan taqdirda katta natijalarga erishish mumkinligini ko‘rsatadi. Bundan tashqari, startaplarning global kengayishi ko‘pincha investitsiya va moliyaviy qo‘llab-quvvatlash bilan bog‘liq. Yirik venchur fondlari innovatsion g‘oyalarni qo‘llab-quvvatlab, startaplarning tez rivojlanishiga yordam beradi. Investorlar nafaqat moliyaviy resurslar, balki strategik maslahatlar, xalqaro aloqalar va biznes tajribasi bilan ham yordam beradi. Bu esa startaplarning yangi bozorlarga kirishini ancha osonlashtiradi. So‘nggi yillarda O‘zbekistonda ham startap ekotizimi rivojlanib bormoqda. Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi, IT parklar, innovatsion markazlar va davlat tomonidan berilayotgan grantlar yosh tadbirkorlarning yangi loyihalar yaratishiga imkon bermoqda. Masalan, IT sohasidagi startaplar mobil ilovalar, onlayn xizmatlar va texnologik platformalar orqali xalqaro bozorga chiqish imkoniyatiga ega bo‘lmoqda. Bu jarayon mamlakatning innovatsion salohiyatini oshirishga ham xizmat qiladi. Biroq startaplarning global kengayishi uchun bir qator shart-sharoitlar zarur. Avvalo, innovatsion g‘oyalarni qo‘llab-quvvatlaydigan muhit, rivojlangan investitsiya bozori va malakali mutaxassislar mavjud bo‘lishi kerak. Bundan tashqari, xalqaro hamkorlikni kengaytirish, tajriba almashish va startaplar uchun qulay biznes muhitini yaratish ham muhim hisoblanadi. Shunday qilib, startaplarning global kengayishi nafaqat alohida kompaniyalar uchun, balki mamlakat iqtisodiyoti uchun ham katta ahamiyatga ega. U innovatsiyalarni rivojlantirish, yangi ish o‘rinlari yaratish va xalqaro iqtisodiy aloqalarni mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu sababli startaplarni qo‘llab-quvvatlash va ularning global bozorga chiqishini rag‘batlantirish zamonaviy iqtisodiy siyosatning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, startaplarning global kengayishi zamonaviy iqtisodiyotning muhim jarayonlaridan biri hisoblanadi. Innovatsion g‘oyalar, yangi texnologiyalar va raqamli platformalarning rivojlanishi startaplarga qisqa vaqt ichida xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyatini yaratmoqda. Global kengayish jarayonida texnologik infratuzilma, investitsiya muhitining rivojlanishi, davlat tomonidan ko‘rsatilayotgan qo‘llab-quvvatlash hamda xalqaro hamkorlik muhim omillar sifatida namoyon bo‘ladi. Shu bilan birga, startaplar global bozorga chiqishda turli qiyinchiliklarga ham duch keladi. Turli mamlakatlarning iqtisodiy

va huquqiy tizimi, madaniy farqlar hamda yuqori raqobat darajasi startaplar uchun muayyan to‘siqlarni keltirib chiqarishi mumkin. Shuning uchun startaplar xalqaro bozorlarga chiqishdan oldin puxta strategiya ishlab chiqishi, bozorni chuqur tahlil qilishi va innovatsion yondashuvlarni qo‘llashi zarur. Umuman olganda, startaplarning global kengayishi nafaqat alohida biznes subyektlari uchun, balki butun mamlakat iqtisodiyoti uchun ham muhim ahamiyatga ega. U innovatsion rivojlanishni jadallashtiradi, yangi ish o‘rinlarini yaratadi hamda xalqaro iqtisodiy aloqalarni mustahkamlaydi. Shu sababli startap ekotizimini rivojlantirish va ularni qo‘llab-quvvatlash kelajakdagi iqtisodiy taraqqiyot uchun muhim strategik vazifa hisoblanadi.

Foydalangan adabiyotlar

1. Blank S., Dorf B. The Startup Owner’s Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. – California: K&S Ranch, 2012.

2. Ries E. The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. – New York: Crown Business, 2011.

3. OECD. Entrepreneurship at a Glance. – Paris: OECD Publishing, 2022.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi. – Toshkent, 2020.

5. Abdurahmonov Q.X. Iqtisodiyot nazariyasi. – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2019.

6. Yo‘ldoshev Q., Rasulov A. Innovatsion iqtisodiyot va tadbirkorlik asoslari. – Toshkent, 2021.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com

Rizayev Sultonbek O‘lja o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti irb-s-322 guruh talabasi

TIJORAT BANKLARIDA XODIMLAR FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USULLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada tijorat banklarida xodimlar faoliyatini baholashning zamonaviy usullarini tanqidiy tahlil qilishga bag‘ishlangan. An’anaviy yillik baholash tizimlarining zamonaviy, tez o‘zgaruvchan ish muhitida samarasizligini tan olgan holda, bob uzluksiz fikr-mulohazalar va 360 darajali baholash kabi innovatsion yondashuvlarning nazariy asoslari, afzalliklari va amalga oshirishdagi muammolarini o‘rganadi. Tadqiqot xodimlar faolligini, rivojlanishini, bank samaradorligini oshirishda ushbu usullarning muhim rolini, shuningdek, madaniy qarshilik va tegishli ko‘nikmalar yetishmasligi kabi to‘siqlarni muhokama qiladi. Bobda banklar uchun samarali baholash tizimini joriy etish bo‘yicha amaliy tavsiyalar berilgan bo‘lib, bu rahbarlarning qo‘llab-quvvatlashi, shaffof aloqa, psixologik xavfsizlik va xodimlarni jalb qilish zarurligini ta’kidlaydi.*

Kalit so‘zlar: *Tijorat banklari, Xodimlar faoliyatini baholash, Uzluksiz fikr-mulohazalar, 360 darajali baholash, Ish samaradorligi, Inson resurslarini*

boshqarish, Faoliyatni boshqarish.

Аннотация. *Данная статья посвящена критическому анализу современных методов оценки эффективности деятельности сотрудников в коммерческих банках. Признавая неэффективность традиционных ежегодных систем оценки в условиях современной, быстро меняющейся рабочей среды, глава изучает теоретические основы, преимущества и проблемы внедрения инновационных подходов, таких как непрерывная обратная связь и оценка 360 градусов. Исследование обсуждает ключевую роль этих методов в повышении вовлеченности сотрудников, их развития и эффективности банка, а также рассматривает препятствия, такие как культурное сопротивление и нехватка соответствующих навыков. В главе даны практические рекомендации по внедрению эффективной системы оценки в банках, подчеркивая необходимость поддержки руководства, прозрачной коммуникации, психологической безопасности и вовлечения сотрудников.*

Ключевые слова: *Коммерческие банки, Оценка эффективности сотрудников, Непрерывная обратная связь, Оценка 360 градусов, Производительность труда, Управление человеческими ресурсами, Управление эффективностью.*

Abstract. *This article is devoted to a critical analysis of modern methods of evaluating employee performance in commercial banks. Recognizing the ineffectiveness of traditional annual appraisal systems in a modern, rapidly changing work environment, the chapter examines the theoretical foundations, advantages and implementation challenges of innovative approaches such as continuous feedback and 360-degree appraisal. The study discusses the important role of these methods in increasing employee engagement, development, and bank efficiency, as well as obstacles such as cultural resistance and lack of relevant skills. The chapter provides practical recommendations for banks on implementing an effective appraisal system, emphasizing the need for support from managers, transparent communication, psychological safety, and employee involvement.*

Keywords: *Commercial banks, Employee performance appraisal, Continuous feedback, 360-degree assessment, Work performance, Human resource management, Performance management.*

Asosiy qism. Zamonaviy iqtisodiyotda, ayniqsa, yuqori raqobatli va dinamik tijorat banki sektorida xodimlarning faoliyati tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omilidir. An’anaviy faoliyatni baholash tizimlari, odatda yillik ko‘rib chiqishlarga asoslangan bo‘lib, bugungi tez o‘zgaruvchan ish muhiti talablariga mos kelmay qolmoqda. Bunday yondashuvlar kechiktirilgan fikr-mulohazalarga olib keladi, bu esa o‘z vaqtida tuzatishlar kiritishga to‘sqinlik qiladi, doimiy yaxshilanishlarni yoki muammolarni aniqlashga qodir emas va ko‘pincha salbiy jihatlarga e’tibor qaratadi. Natijada, ushbu tizimlar xodimlarning rivojlanishiga ham, tashkiliy maqsadlarga erishishga ham yetarlicha hissa qo‘sha olmaydi. 2019-yilda Mercer tomonidan o‘tkazilgan tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, global miqyosdagi kompaniyalarning atigi 2 foizi o‘zlarining baholash jarayonlari yuqori qiymatga ega ekanligiga yoki a’lo darajadagi fikr-mulohazalar amaliyotiga ega ekanligiga

ishonadi.

Mazkur muammo yechimini topish maqsadida, tijorat banklari tobora koʻproq faoliyatni baholashning zamonaviy usullarini, xususan, uzluksiz fikr-mulohazalar va 360 darajali baholash tizimlarini joriy etishga intilmoqda. Ushbu yondashuvlar real vaqt rejimida, doimiy va har tomonlama baholashni taʼminlab, xodimlarning faolligini, samaradorligini va rivojlanishini sezilarli darajada oshirish potentsialiga ega. Banklar uchun ushbu yangi tizimlarni samarali tatbiq etish, ularning afzalliklaridan maksimal darajada foydalanish va shu bilan birga yuzaga keladigan qiyinchiliklarni bartaraf etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Adabiyotlar sharhi. Xodimlar faoliyatini baholash konsepsiyasi tashkiliy boshqaruv amaliyotlarining evolyutsiyasi bilan bevosita bogʻliqdir. Dastlabki yillarda faoliyatni baholash koʻproq maʼmuriy maqsadlarga xizmat qilgan, masalan, ish haqi oʻsishini yoki lavozimga koʻtarilishni asoslash. Biroq, vaqt oʻtishi bilan, uning roli sezilarli darajada kengayib, xodimlarni rivojlantirish, ragʻbatlantirish va tashkiliy maqsadlarga erishishda muhim vositaga aylandi.

Anʼanaviy faoliyatni baholash modellari, odatda, har yili oʻtkaziladigan koʻrib chiqishlarga asoslanib, asosiy eʼtiborni oʻtgan faoliyatga qaratadi va aniq, oʻz vaqtida fikr-mulohazalar berishda cheklovlariga ega. Manbalarda taʼkidlanishicha, anʼanaviy yillik faoliyatni baholash tizimlari zamonaviy, tez oʻzgaruvchan ish muhitida tobora samarasiz boʻlib bormoqda. Ularning asosiy kamchiliklari quyidagilardan iborat:

Bank of Baroda va HDFC Bank misolida oʻtkazilgan tadqiqotda ham faoliyatni baholashning muhim roli taʼkidlanib, bank sanoatida anʼanaviy baholash modellaridan uzluksiz faoliyatni boshqarish tizimlariga oʻtish tendensiyasi qayd etilgan. Bu shuni koʻrsatadiki, bank sektori ham samaradorlikni oshirish va raqobatbardoshlikni saqlab qolish uchun yangi yondashuvlarga ehtiyoj sezmoqda.

Metodologiya. Ushbu bobni yozishda sifatli tadqiqot yondashuvi qoʻllanildi. Tadqiqot strategiyasi sifatida adabiyotlar tahlili (literature review) va kontent sintezi usullari tanlandi. Bu metodologiya tijorat banklarida xodimlar faoliyatini baholashning zamonaviy usullari boʻyicha mavjud ilmiy adabiyotlarni, jumladan, nazariy ishlar, empirik tadqiqotlar va amaliy hisobotlarni tizimli ravishda koʻrib chiqish, tahlil qilish va ularni sintez qilishga qaratilgan.

Maʼlumotlar toʻplami ushbu tadqiqot uchun maxsus tanlab olingan oltita akademik manbadan iborat boʻlib, ular faoliyatni baholashning anʼanaviy va zamonaviy usullari, ularning afzalliklari, kamchiliklari va amalga oshirilish muammolarini qamrab oladi. Ushbu manbalar bank sektori kontekstida faoliyatni baholash, uzluksiz fikr-mulohazalar tizimlarining zarurati va elementlari, ularni amalga oshirishdagi foyda va qiyinchiliklar, shuningdek, 360 darajali baholashning afzalliklari va muvaffaqiyat koʻrsatkichlari kabi mavzularni oʻz ichiga oladi.

Natijalar va tahlil. Mavjud adabiyotlarni tahlil qilish tijorat banklari faoliyatida xodimlar faoliyatini baholashning zamonaviy usullariga oʻtishning muhim tendentsiyasini va ularning tashkiliy samaradorlikka ijobiy taʼsirini yaqqol koʻrsatadi.

Tahlillar shuni koʻrsatadiki, anʼanaviy yillik baholashlar zamonaviy banklar uchun yetarli emas. Ular kechiktirilgan fikr-mulohazalar tufayli oʻz vaqtida

tuzatishlar kiritishga to‘sqinlik qiladi, doimiy yaxshilanishlarni aniqlay olmaydi va ko‘pincha salbiy jihatlarga haddan tashqari e’tibor beradi. Mercer tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotga ko‘ra, kompaniyalarning atigi 2 foizi o‘zlarining an’anaviy baholash jarayonlari yuqori qiymatga ega ekanligini ta’kidlaydi. Bu bank sektorida, xususan, Bank of Baroda va HDFC Bank misollarida ham qayd etilgan bo‘lib, ularda faoliyatni baholashning muhim roli va shu bilan birga, zamonaviyroq yondashuvlarga ehtiyoj borligi ta’kidlanadi.

Zamonaviy banklar uchun uzluksiz fikr-mulohazalar tizimlari yangi standart sifatida paydo bo‘lmoqda, chunki ular dinamik, real vaqt rejimida va doimiy aloqani rivojlantiradi. Ushbu tizimlar quyidagi muhim foydalarni ta’minlaydi:

Faollikni oshirish: Bir tadqiqot shuni ko‘rsatadiki, uzluksiz fikr-mulohazalar xodimlar faolligini 20% ga oshiradi. Boshqa manbalar esa bu ko‘rsatkichni 30% va hatto 72% gacha oshirishi mumkinligini ta’kidlaydi, ayniqsa, fikr-mulohazalar kundalik operatsiyalarning ajralmas qismi bo‘lganda.

Xulosa. Asosiy natijalar shuni tasdiqladiki, uzluksiz fikr-mulohazalar va 360 darajali baholash tizimlari kabi zamonaviy yondashuvlar banklarning inson resurslarini boshqarishda muhim yechim bo‘lib xizmat qiladi. Ushbu usullar xodimlarning faolligini, samaradorligini va rivojlanishini sezilarli darajada oshiradi, shuningdek, kadrlar almashinuvini kamaytiradi va tashkilotda ochiq muloqot madaniyatini rivojlantiradi. Ushbu tizimlar real vaqt rejimida, har tomonlama va proaktiv yondashuvni ta’minlaydi, bu esa xodimlarga o‘z faoliyatini doimiy ravishda yaxshilashga yordam beradi.

Biroq, zamonaviy baholash tizimlarini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun bir qator qiyinchiliklarni bartaraf etish talab etiladi. Bularga madaniy qarshilik, o‘zgarishlardan qo‘rqish, psixologik xavfsizlikning yetishmasligi va fikr-mulohazalar berish va qabul qilish ko‘nikmalarining kamligi kiradi [3]. Ushbu to‘siqlarni yengib o‘tish uchun rahbarlarning qo‘llab-quvvatlashi, shaffof aloqa, psixologik xavfsiz muhit yaratish, xodimlarni jarayonga jalb qilish va tegishli treninglar o‘tkazish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ushbu bobning asosiy cheklovi shundaki, u mavjud akademik adabiyotlarning tahliliga asoslangan bo‘lib, O‘zbekiston tijorat banklaridagi birlamchi empirik ma’lumotlar to‘plashni o‘z ichiga olmaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Usmanova N.A., Tashkiliy hulq o‘quv qo‘llanma. SamISI., 2023 yil.

[2] O. Pardayev. Menejment. [Darslik].– T.: “Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi”, 2022.

[3] Базаров, Т.Й. Управление персоналом [Текст]: практикум / Т.Й. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА

[4] Басаков, М.И. Как правилно подготовит приказ [Текст] / М.И. Басаков. – М.: Дашков и Ко, 2012.

[5] www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

Sattorova Nargiz Toxirovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedrasi v.b dotsenti PhD. **e-mail:** nargizsattarova8423@gmail.com

MOLIYA-BANK XIZMATLARI BOZORIDA MIJOZLARGA YO'NALTIRILGAN (CRM) INNOVATSION TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH TAHLILI

Annotasiya. *Ushbu maqolada moliya-bank tizimida mijozlarga yo'naltirilgan innovatsion texnologiyalar, xususan, CRM (Customer Relationship Management) tizimlarining nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Raqamli iqtisodiyot sharoitida bank xizmatlari sifatini oshirish, mijozlar sodiqligini ta'minlash va innovatsion menejment modellarini bank amaliyotiga tatbiq etish masalalari tahlil qilingan. Tadqiqot yakunida bank sektorida raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar shakllantirilgan.*

Kalit so'zlar: *innovatsion menejment, CRM tizimi, moliya-bank xizmatlari, raqamli transformatsiya, mijozlarga yo'naltirilganlik, iqtisodiy samaradorlik, bank texnologiyalari.*

Аннотация. *В данной статье исследуются теоретические и практические аспекты инновационных технологий, ориентированных на клиента в финансово-банковской системе, в частности CRM-систем. Анализируются вопросы повышения качества банковских услуг, обеспечения лояльности клиентов и внедрения инновационных моделей управления в банковскую практику. В завершение исследования сформулированы научно-практические предложения по повышению конкурентоспособности банковского сектора.*

Ключевые слова: *инновационный менеджмент, CRM-система, финансово-банковские услуги, цифровая трансформация, клиентоориентированность, экономическая эффективность, банковские технологии.*

Abstract. *This article examines the theoretical and practical aspects of customer-oriented innovative technologies in the financial and banking system, in particular CRM systems. The issues of improving the quality of banking services, ensuring customer loyalty and the implementation of innovative management models in banking practice are analyzed. At the end of the study, scientific and practical proposals for improving the competitiveness of the banking sector are formulated.*

Keywords: *innovation management, CRM system, financial and banking services, digital transformation, customer orientation, economic efficiency, banking technologies.*

Jahon iqtisodiyotida ro'y berayotgan global transformatsiya jarayonlari, xalqaro savdo aloqalarining kengayishi va raqamli texnologiyalarning jadal kirib kelishi har bir mamlakatning barqaror rivojlanish strategiyasini qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Yangi O'zbekistonda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar doirasida moliya-bank tizimini modernizatsiyalash, xizmat ko'rsatish shakllari va usullarini tubdan yangilash ustuvor yo'nalishlardan biri etib belgilangan. Ayniqsa, moliya sektorida innovatsion menejmentning metodologik

asoslarini takomillashtirish hamda mijozlarga yo‘naltirilgan (CRM) texnologiyalardan foydalanish banklarning bozor iqtisodiyoti mexanizmlarida barqaror pozitsiyaga ega bo‘lishini ta’minlovchi asosiy dastak hisoblanadi.

Innovatsion menejment nazariyasiga ko‘ra, banklardagi yangilanish jarayonlarini chiziqli, interaktiv va ochiq innovatsiyalar modellari asosida tahlil qilish mumkin. Agar an’anaviy bosqichda banklar faqat ichki resurslar va chiziqli modellar bilan cheklangan bo‘lsa, bugungi kunda interaktiv va ochiq innovatsiyalar modeli ustuvorlik qilmoqda. Bu model banklarga tashqi ekotizimlar, fintex kompaniyalar va ilmiy-tadqiqot markazlari bilan integratsiyalashgan holda "Big Data" tahlili orqali mijozlar ehtiyojini prognoz qilish imkonini beradi. CRM texnologiyalari aynan ochiq innovatsiyalar modelining ajralmas qismi bo‘lib, u mijozlar haqidagi ma’lumotlarni tizimli boshqarish va xizmatlarni shaxsiylashtirish orqali bankning iqtisodiy salohiyatini yuksaltirishga xizmat qiladi.

O‘zbekiston bank tizimida CRM texnologiyalarini joriy etish jarayonida bir qator tizimli muammolar ko‘zga tashlanmoqda. **Birinchi muammo** — bu banklardagi ma’lumotlarning tarqoqligi (Data Silos). Mijoz haqidagi ma’lumotlar turli departamentlarda (kredit, depozit, plastik kartochkalar) turlicha saqlanadi, bu esa mijozga yaxlit xizmat ko‘rsatishga xalaqit beradi. Yechim sifatida banklarda "Yagona mijoz profili" (Single Customer View) texnologiyasini joriy etish lozim. Bu texnologiya barcha tarqoq ma’lumotlarni yagona CRM platformasiga birlashtiradi va bank xodimiga mijoz bilan muloqotning birinchi soniyasidanoq uning barcha ehtiyojlarini ko‘rib turish imkonini beradi.

Ikkinchi dolzarb muammo — bu mijozlar oqimining (churn rate) yuqoriligi va ularning bankka bo‘lgan sodiqligini (loyalty) bashorat qila olmaslikdir. Ko‘p hollarda banklar mijoz ketib bo‘lganidan keyin xabar topishadi. Amaliy yechim: CRM tizimiga "Bashoratli tahlil" (Predictive Analytics) modullarini qo‘shish. Sun’iy intellekt algoritmlari mijozning tranzaksiyalari kamayganini yoki xizmatlarga qiziqishi pasayganini aniqlab, menejerga oldindan xabar beradi. Bu esa bankka mijozni saqlab qolish uchun maxsus "loyallik paketlari"ni taklif qilish imkonini yaratadi.

Uchinchi muammo — bank xizmatlarini ko‘rsatishda inson omilining yuqoriligi va standartlashtirishning yetishmasligi. Yechim: CRM tizimini "Omnikanal" (Omnichannel) xizmat ko‘rsatish modeli bilan boyitish. Bunda mijoz bank filialida boshlagan suhbatini mobil ilovada yoki Call-markazda hech qanday uzilishlarsiz davom ettira oladi. Bu esa xizmat ko‘rsatish tezligini 40-50 foizga oshiradi.

Tadqiqot natijasida bank tizimida mijozlarga yo‘naltirilgan CRM innovatsion texnologiyalaridan foydalanish samaradorligini oshirish bo‘yicha quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

Nazariy taklif: banklarda "Innovatsion marketing auditi" metodikasini joriy etish. Bu metodika har chorakda bankning raqamli kanallari va CRM samaradorligini matematik modellar yordamida baholashga xizmat qiladi.

Amaliy tavsiya: moliya-bank klasterlari doirasida "Bulutli CRM" (Cloud CRM) yechimlariga o‘tish. Bu kichik va o‘rta banklar uchun qimmatbaho server infratuzilmasisiz zamonaviy texnologiyalardan foydalanish imkonini beradi.

Texnologik taklif: mijozlar profilini yaratishda "Biometrik identifikatsiya"ni CRM tizimi bilan integratsiyalash. Bu firibgarlik holatlarini kamaytiradi va mijozlarni masofadan turib 100% xavfsiz identifikatsiya qilishni ta’minlaydi.

Ijtimoiy-iqtisodiy tavsiya: banklarda "Mijozning raqamli izi" (Digital Footprint) tahlilini qonuniy va axloqiy doirada yo‘lga qo‘yish. Bu orqali aholining moliyaviy savodxonligi darajasiga qarab individual kredit mahsulotlarini taklif qilish mumkin bo‘ladi.

Xulosa qilib aytganda, moliya-bank xizmatlari bozorida CRM innovatsion texnologiyalarini keng joriy etish milliy iqtisodiyotni modernizatsiyalashning eng samarali yo‘llaridan biridir. Bu chora-tadbirlar nafaqat banklarning moliyaviy barqarorligini, balki pirovard natijada aholining bank tizimiga bo‘lgan ishonchini va turmush farovonligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Xalq so‘zi. – T.: “Sharq” nashriyoti, 2020-yil 25-yanvar, №19 (7521), 2-4 betlar.

2. “Innovatsion loyihalarni va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etishni rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008-yil 15-iyuldagi qarori.

3. Usmonov A.S. Nauchniye osnovi reguliruyemix rinochnix otnosheniy. Toshkent: PLSHTLI “O‘zinforagprom”. 1992. s.30.

4. Savdo iqtisodiyoti muammolari. O‘quv qo‘llanma. // M.Q.Pardayevning umumiy tahriri ostida. – T.: “IQTISOD-MOLIYA” nashriyoti, 2016. – 430 bet.

5. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th edition. Pearson, 2020.

Sevinch Yusupova - KIUT Samarqand filiali talabasi
Tashmatov Sharaf Urakbayevich - KIUT Samarqand filiali “Iqtisodiyot” kafedrasi PhD, dotsent

SUN’IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING XIZMAT KO‘RSATISH SOHASIGA TA’SIRI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada sun’iy intellekt texnologiyalarining xizmatlar sohasiga ta’siri va uning samaradorlikni oshirishdagi o‘rni tahlil qilingan. Tadqiqot jarayonida xizmatlar sohasida sun’iy intellektni qo‘llashning asosiy yo‘nalishlari o‘rganildi. Shuningdek, sun’iy intellekt texnologiyalarining xizmat sifati, mijozlar qoniqishi va korxonalar raqobatbardoshligiga ta’siri asoslab berilgan. Maqolada ushbu texnologiyalarni joriy etish bilan bog‘liq muammolar ham tahlil qilingan. Tadqiqot natijalari asosida xizmatlar sohasida sun’iy intellektdan samarali foydalanish bo‘yicha amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *sun’iy intellekt, xizmatlar sohasi, samaradorlik, raqamli iqtisodiyot, avtomatlashtirish, shaxsiylashtirish, mijozlar qoniqishi, innovatsiyalar, xizmat sifati, raqobatbardoshlik.*

Аннотация. *В данной статье проанализировано влияние технологий искусственного интеллекта на сферу услуг и их роль в повышении эффективности. В ходе исследования рассмотрены основные направления применения искусственного интеллекта в сфере услуг. Также обосновано влияние технологий искусственного интеллекта на качество услуг, уровень удовлетворенности клиентов и конкурентоспособность предприятий. Кроме того, в статье проанализированы проблемы, связанные с внедрением данных технологий. На основе результатов исследования разработаны практические рекомендации по эффективному использованию искусственного интеллекта в сфере услуг.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект, сфера услуг, эффективность, цифровая экономика, автоматизация, персонализация, удовлетворенность клиентов, инновации, качество услуг, конкурентоспособность.*

Abstract. *This article analyzes the impact of artificial intelligence technologies on the service sector and their role in improving efficiency. The study examines the main directions of applying artificial intelligence in the service sector. It also substantiates the influence of artificial intelligence technologies on service quality, customer satisfaction, and the competitiveness of enterprises. In addition, the article analyzes the challenges associated with the implementation of these technologies. Based on the research findings, practical recommendations for the effective use of artificial intelligence in the service sector have been developed.*

Keywords: *artificial intelligence, service sector, efficiency, digital economy, automation, personalization, customer satisfaction, innovation, service quality, competitiveness.*

Hozirgi global raqamli iqtisodiyot sharoitida sun’iy intellekt texnologiyalari iqtisodiyotning barcha tarmoqlariga, xususan xizmatlar sohasiga jadal kirib bormoqda. Xizmatlar sohasi yalpi ichki mahsulotda yuqori ulushga ega bo‘lib, uning samaradorligi va raqobatbardoshligi mamlakat iqtisodiy taraqqiyotining muhim omili hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, sun’iy intellekt texnologiyalarining xizmatlar sohasiga ta’sirini o‘rganish dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Sun’iy intellekt asosidagi yechimlar (masalan, chat-botlar, tavsiya tizimlari, avtomatlashtirilgan mijozlarga xizmat ko‘rsatish platformalari) xizmatlar sifatini oshirish, operatsiya xarajatlarini kamaytirish va mijozlar ehtiyojlarini aniqroq qondirish imkonini bermoqda. Bu esa korxonalarning raqobat ustunligini shakllantirishda muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Shu bilan birga, xizmatlar sohasida sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish bir qator muammolarni ham keltirib chiqarmoqda. Jumladan, ma’lumotlar xavfsizligi, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish, kadrlar malakasini oshirish zarurati hamda mehnat bozoridagi tarkibiy o‘zgarishlar shular jumlasidandir. Bu esa mazkur sohada ilmiy tadqiqotlarni chuqurlashtirishni talab qiladi.

Ayniqsa, raqamli transformatsiya jarayonlari jadal kechayotgan sharoitda xizmatlar sohasini innovatsion rivojlantirishda sun’iy intellektdan samarali foydalanish mexanizmlarini ishlab chiqish muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Bu esa mazkur mavzuning nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham yuqori

ahamiyatga ega ekanligini belgilaydi.

Sun’iy intellekt texnologiyalarining xizmatlar sohasiga ta’siri masalasi so‘nggi yillarda ilmiy tadqiqotlarda keng yoritilmoqda. Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, sun’iy intellekt xizmatlar sohasidagi biznes jarayonlarini transformatsiya qilishda asosiy texnologik omillardan biriga aylangan.

Xususan, tadqiqotchilar T.D.Pushpakumara va F.J.Ahsanlarning fikricha, sun’iy intellekt xizmatlar sohasida jarayonlarni avtomatlashtirish, qaror qabul qilish samaradorligini oshirish va mijozlarga individuallashtirilgan xizmatlarni taqdim etish imkonini beradi. Shu bilan birga, yuqori xarajatlar, ma’lumotlar xavfsizligi va tashkiliy qarshilik kabi omillar asosiy cheklovlar sifatida qayd etilgan[1].

Boshqa tadqiqotlarda ham sun’iy intellektning xizmatlar sohasiga ta’siri keng qamrovda tahlil qilingan. Jumladan, K.Gurjar, A.Jangra, H.Baber, M. Islam hamda Sh.Abdulkasem Sheikhlarning tadqiqotida sun’iy intellekt biznes jarayonlarini avtomatlashtirish, tahlil imkoniyatlarini kengaytirish va mijozlar tajribasini yaxshilashda muhim rol o‘ynashi ta’kidlanadi. Mualliflar sun’iy intellektni xizmatlar sohasida qo‘llash orqali samaradorlikni oshirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirish mumkinligini asoslab bergan[2].

Shuningdek, xizmatlar sohasida sun’iy intellektning nazariy asoslari va uning marketingga ta’siri ham alohida o‘rganilgan. Masalan, H.Zhang, S.Mai, Y.Liu, T.Zhu va Z.Huanglarning tadqiqotida sun’iy intellekt xizmat marketingida mijoz xulq-atvorini o‘zgartirishi va an’anaviy xizmat ko‘rsatish modellarini qayta shakllantirishi qayd etilgan. Bu esa xizmatlar sohasida yangi biznes modellarning shakllanishiga olib kelmoqda[3].

Shu bilan birga, ilmiy adabiyotlarda sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish bilan bog‘liq xavf va muammolarga ham alohida e’tibor qaratilgan. Jumladan, sun’iy intellekt texnologiyalari xizmat sifatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi bilan birga, ma’lumotlar maxfiyligi, etik muammolar va algoritmik adolatsizlik kabi masalalarni keltirib chiqarishi mumkinligi ta’kidlangan.

Umuman olganda, tahlil qilingan ilmiy manbalar shuni ko‘rsatadiki, sun’iy intellekt xizmatlar sohasida:

– xizmat ko‘rsatish jarayonlarini avtomatlashtirish;

– mijozlarga individual yondashuvni ta’minlash;

– qaror qabul qilish samaradorligini oshirish kabi muhim funksiyalarni bajaradi.

Sun’iy intellekt texnologiyalari xizmatlar sohasining turli segmentlarida keng qo‘llanilmoqda. Jumladan, bank-moliya xizmatlarida kredit risklarini baholash va mijozlarni identifikatsiya qilishda, elektron tijoratda esa shaxsiylashtirilgan tavsiya tizimlari orqali mijozlar ehtiyojlarini aniqlashda samarali qo‘llanilmoqda.

Shuningdek, xizmat ko‘rsatish jarayonlarida chat-botlar va virtual yordamchilardan foydalanish orqali mijozlarga 24/7 rejimda xizmat ko‘rsatish imkoniyati yaratilmoqda. Bu esa xizmat tezkorligini oshirish va inson omili bilan bog‘liq xatolarni kamaytirishga xizmat qiladi.

Sun’iy intellekt texnologiyalari katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish imkoniyatini bergani sababli, korxonalarga bozor tendensiyalarini aniqlash va

strategik qarorlar qabul qilishda muhim yordam beradi. Natijada, xizmatlar sohasida samaradorlik oshadi, xarajatlar qisqaradi va mijozlar qoniqish darajasi ortadi.

Biroq, mazkur texnologiyalarni joriy etishda bir qator muammolar kuzatilmoqda. Xususan, ma'lumotlar maxfiyligini ta'minlash, texnologiyalarni joriy etish uchun katta investitsiyalar talab qilinishi va kadrlar malakasining yetarli emasligi asosiy cheklovlardan hisoblanadi.

Sun'iy intellekt texnologiyalari xizmat ko'rsatish sohasi samaradorligini oshirish borasida quyidagi imkoniyatlarni taqdim etadi:

1. Shaxsiylashtirish. Sun'iy intellekt texnologiyalari yordamida mijozlar to'g'risidagi katta ma'lumotlar qayta ishlash asosida har bir mijoz uchun moslashtirilgan taklifni yaratish imkoni mavjud va bu mijozlarning qoniqish darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

2. Avtomatlashtirish. Sun'iy intellekt mehmonxonalarni band qilish, avtomobil ijarasi va turli tadbirlar uchun chiptalarni bron qilish kabi muntazam jarayonlarni avtomatlashtirish uchun ishlatilishi mumkin. Bu xodimlar xarajatini kamaytirish va sayyohlarga xizmat ko'rsatish tezligini oshirish imkonini beradi.

3. Xizmatni yaxshilash. Sun'iy intellekt kelajakda muammolarni aniqlash va xizmat sifatini yaxshilash uchun mijozlarning fikr-mulohazalari va shikoyatlarini tahlil qilish uchun ishlatilishi mumkin.

4. Talabni prognozlash. Sun'iy intellekt tizimlari mijozlarning kelajakdagi ehtiyojlarini bashorat qilish va shunga mos ravishda takliflar berish uchun ularning xaridlari va xatti-harakatlari haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilishi mumkin.

5. Virtual yordamchilarni yaratish. Sun'iy intellekt texnologiyalari yordamida mijozlarning savollariga javob beradigan va xizmatlarning turli xususiyatlari haqida ma'lumot beradigan virtual yordamchilarni yaratish mumkin.

Yuqorida keltirilgan imkoniyatlar bilan birga sun'iy intellekt texnologiyalari ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatining oshishiga, xizmat ko'rsatish jarayonlarining yanada samarali va egiluvchan bo'lishiga, xodimlarga xarajatlarning kamayishiga olib keladi.

Xizmat ko'rsatish sohasi samaradorligi – bu xizmatlar sohasida resurslardan (mehnat, vaqt, kapital, texnologiyalar) qay darajada samarali foydalanilayotganini va natijada qanday iqtisodiy hamda ijtimoiy natijalarga erishilayotganini ifodalovchi muhim iqtisodiy kategoriya hisoblanadi. Xizmatlar sohasida samaradorlik xizmat sifati, xizmat ko'rsatish tezligi, mijozlar qoniqishi, xarajatlar darajasi, daromad va foyda kabi ko'rsatkichlar orqali baholanadi.

Sun'iy intellekt xizmatlar sohasida turli yo'nalishlarda qo'llanilmoqda. Jumladan:

- mijozlarga xizmat ko'rsatishda chat-botlar va virtual yordamchilar;
- elektron tijoratda tavsiya tizimlari;
- bank va moliya sohasida xavflarni baholash va avtomatlashtirilgan xizmatlar;
- transport va logistikada optimallashtirish jarayonlari.

Bizning fikrimizcha, sun'iy intellekt texnologiyalarini keng joriy qilish va ulardan foydalanish quyidagi natijalarni ta'minlaydi:

– xizmat ko‘rsatish tezligi va sifati oshadi;
– inson omili bilan bog‘liq xatolar kamayadi;
– xarajatlar qisqaradi;
– mijozlar qoniqish darajasi ortadi.

Shu bilan birga, ushbu texnologiyalarni joriy etishda ma’lum muammolar ham mavjud bo‘lib, ularning ayrimlarini keltirib o‘tishni lozim topdik:
– yuqori investitsiya talab etilishi;
– malakali kadrlar yetishmasligi;
– ma’lumotlar xavfsizligi bilan bog‘liq xatarlar.

Xulosa qilib aytganda, sun’iy intellekt texnologiyalari xizmatlar sohasini rivojlantirishda muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Ushbu texnologiyalar xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish, xarajatlarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirish imkonini beradi.

Shu bilan birga, quyidagi takliflarni ilgari surish maqsadga muvofiq:
– xizmatlar sohasida sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etishni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash;
– malakali kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish;
– axborot xavfsizligi va ma’lumotlar himoyasini kuchaytirish;
– kichik va o‘rta biznes subyektlarida sun’iy intellekt texnologiyalarini joriy etish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish.

Kelgusida sun’iy intellekt texnologiyalaridan samarali foydalanish xizmatlar sohasining barqaror rivojlanishini ta’minlovchi muhim omillardan biri bo‘lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. T.D.Pushpakumara, F.Ahsan (2025). Artificial Intelligence Adoption in Service Industries: A Systematic Literature Review of key Drives, Barriers, Challenges, and Strategies. International Journal of Innovative Science and Research Technology. 10. 2240-2256. 10.38124/ijisrt/25mar1490.

2. K.Gurjar, A.Jangra, H.Baber, M.Islam, Sh.Sheikh (2024). An Analytical review on the Impact of Artificial Intelligence on the Business Industry: Applications, Trends, and Challenges. 10.1109/EMR.2024.3355973.

3. Hua Zhang, Sui Mai, Yin Liu, Tianru Zhu, Zhiye Huang. Review of Theories Applied in Artificial Intelligence Service. Journal of Artificial Intelligence Practice (2023) Clausius Scientific Press, Canada. ISSN 2371-8412 Vol. 6 Num. 3.

Shukurov Ilhom - TDIU Samarqand filiali “Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes” kafedrasi PhD dots.v.b., **e-mail:** ilhombekshukurov@gmail.com
Tel: +998-93-343-07-13

INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMAT KO‘RSATISH SOHASIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasida boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy*

mexanizmlari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilinadi. Xizmatlar sektorining milliy iqtisodiyotdagi ulushi ortib borayotgan sharoitda boshqaruv tizimini takomillashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish, innovatsion yondashuvlardan foydalanish va strategik rejalashtirishni kuchaytirish muhim omil sifatida baholanadi. Tadqiqotda xizmat ko‘rsatish korxonalarida boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi asosiy omillar aniqlanib, raqamli transformatsiya, biznes-jarayonlarni optimallashtirish, mijozga yo‘naltirilgan boshqaruv modeli hamda innovatsion infratuzilmani rivojlantirish yo‘nalishlari asoslab beriladi. Shuningdek, boshqaruv samaradorligini baholash mezonlari tizimlashtirilib, amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi. Natijada xizmat ko‘rsatish sohasida barqaror rivojlanish va raqobatbardoshlikni ta’minlashga qaratilgan boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha xulosalar shakllantiriladi.

Kalit so‘zlar: *Innovatsion iqtisodiyot, xizmat ko‘rsatish sohasi, boshqaruv samaradorligi, raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv, strategik rejalashtirish, biznes-jarayonlarni optimallashtirish, raqobatbardoshlik, xizmatlar bozori, boshqaruv mexanizmlari.*

Kirish. Hozirgi bosqichda jahon iqtisodiyotining transformatsiyalashuvi xizmatlar sohasining iqtisodiy tizimdagi o‘rnini tubdan yangicha mazmunga ega qilmoqda. Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, xizmatlar sektori yalpi ichki mahsulot va bandlik tarkibida ustuvor ulushni egallab, innovatsion o‘sish, intellektual kapital va raqamli texnologiyalarni joriy etishning asosiy maydoniga aylanmoqda. Endilikda tarmoqning raqobatbardoshligi moddiy resurslar bilan emas, balki boshqaruv sifati, texnologik moslashuvchanlik, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish va innovatsion infratuzilmaning rivojlanganlik darajasi bilan belgilanmoqda.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasida samaradorlikni ta’minlash boshqaruv tizimini takomillashtirish bilan bevosita bog‘liqdir. Raqamli platformalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv mexanizmlari, mijozga yo‘naltirilgan strategiyalar, biznes-jarayonlarni optimallashtirish hamda zamonaviy menejment usullarini qo‘llash xizmatlar sifatini oshirish va xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi. Shu bois xizmatlar sektorida boshqaruv samaradorligini oshirish zamonaviy iqtisodiy siyosatning muhim yo‘nalishiga aylanmoqda.

O‘zbekiston sharoitida ham xizmat ko‘rsatish sohasi milliy iqtisodiyotning muhim drayveri sifatida shakllanmoqda. 2024-yilda xizmatlar ulushi YAIMning qariyb 46 foizini tashkil etdi va oxirgi besh yilda ushbu ko‘rsatkich 10 foizga oshdi. Ushbu natija mamlakatda bozor munosabatlarini chuqurlashtirish, tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash, “Raqamli O‘zbekiston–2030” strategiyasini joriy etish, transport-logistika, bank-moliya, turizm, ta’lim va sog‘liqni saqlash xizmatlarida innovatsion yechimlarni keng tatbiq etish kabi omillar bilan izohlanadi[85]. Mazkur jarayon xizmatlar sohasida boshqaruv mexanizmlarini zamon talablari asosida qayta ko‘rib chiqish va samaradorlikni oshirishni taqozo etmoqda.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Xizmat ko‘rsatish sohasining innovatsion rivojlanishi hamda barqaror rivojlanish tamoyillarining shakllanishi jahon iqtisodiy

[85] O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. https://stat.uz/uz/ O‘zbekiston Respublikasida xizmatlar sohasi statistik to‘plami, 2020–2024. – Toshkent: O‘zStatQo‘m, 2024. – 240 b.

nazariyasi, iqtisodiy siyosatga oid ilmiy tadqiqotlar va amaliy izlanishlarda keng qamrovda tahlil etilgan. Turli mualliflar yondashuvlarida ayrim farqlar mavjud bo‘lsa-da, ularning umumiy xulosalari xizmatlar sektorining iqtisodiy o‘sish sur’atlari, bandlik darajasi va milliy raqobatbardoshlikni ta’minlashdagi strategik o‘rnini e’tirof etishga qaratilgan.

Maykl Porter o‘zining “Competitive Advantage” asarida innovatsiyani iqtisodiy samaradorlik va ustun raqobat pozitsiyasining bosh omili sifatida talqin qiladi. Uning konsepsiyasiga ko‘ra, xizmatlar tarmon’ida innovatsion mahsulot va xizmatlarni shakllantirish qiymat zanjirini takomillashtirish bilan chambarchas bog‘liqdir. Porter xizmat ko‘rsatish jarayonlarida innovatsiyalarni joriy etish xizmat sifati oshishiga, iste’molchilar ehtiyojlariga moslashuvchanlik kuchayishiga hamda servis tizimining modernizatsiyasiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishini asoslaydi [1].

Kotler va Keller xizmatlar marketingi sohasida yetakchi tadqiqotchilar sifatida iste’molchi xulq-atvori, xizmatlar sifatini boshqarish hamda servis innovatsiyalarining bozor talabiga ta’sirini atroflicha o‘rgangan. Ularning fikricha, raqamli transformatsiya jarayoni xizmatlar sektorining tuzilmasini tubdan yangilab, xizmat sifatini yaxshilash, jarayonlarni avtomatlashtirish va servis turlarini kengaytirish imkonini yaratadi [2].

BMTning Barqaror rivojlanish maqsadlari (SDGs) doirasidagi hisobotlarda xizmat ko‘rsatish sohasining ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikni mustahkamlashdagi roli alohida ta’kidlanadi. Mazkur hujjatlarda yashil iqtisodiyot tamoyillariga asoslangan xizmat yo‘nalishlari — jumladan, eko-turizm, ekologik logistika va energiya tejamkor servislar — barqaror taraqqiyotning muhim omillari sifatida ko‘rsatiladi [3].

Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. tomonidan ilgari surilgan “uchlik samaradorlik” (iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik barqarorlik) modeli xizmatlar sektoriga nisbatan qo‘llanilganda, iqtisodiy natijadorlik bilan bir qatorda ekologik xavfsizlik va ijtimoiy adolatni ta’minlash zarurligini asoslaydi. Ushbu yondashuv zamonaviy innovatsion iqtisodiyot sharoitida keng qo‘llanib kelinmoqda [4].

Xolmuminov Sh., Ergashev B. O‘zbekiston sharoitida xizmatlar sohasining rivojlanish xususiyatlarini tadqiq etar ekan, tarmoqni modernizatsiya qilishda raqamli texnologiyalarni joriy etish, kichik biznes subyektlarini qo‘llab-quvvatlash hamda infratuzilmani rivojlantirish hal qiluvchi omil ekanini qayd etadi.

Tadqiqodlar metodologiaysi. Ushbu tadqiqot metodologiyasi innovatsion rivojlanish sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasining barqaror rivojlanish xususiyatlarini chuqur tahlil qilish, jarayonni shakllantiruvchi asosiy omillarni aniqlash va ularni takomillashtirishga yo‘naltirilgan ilmiy asoslangan xulosalarni ishlab chiqishga qaratilgan. Tadqiqotning asosiy yondashuvi tizimli, kompleks hamda iqtisodiy va statistik tahlillarga tayangan bo‘lib, nazariy va amaliy jihatlarni birlashtiradi. Tadqiqotning nazariy-metodologik poydevorini innovatsion rivojlanish nazariyalari, xizmatlar iqtisodiyoti konsepsiyalari, xizmatlar sifatini oshirish usullari va innovatsion transformatsiya yondashuvlari tashkil etadi.

Tahlil va natijalar. Innovatsion rivojlanish sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasining barqaror rivojlanish jarayonini tahlil qilish natijalari shuni ko‘rsatadiki,

mazkur sektorning transformatsiyasi ko‘p omilli, murakkab va tizimli xarakterga ega. Xizmatlar sohasida barqaror rivojlanishni ta’minlaydigan innovatsion omillarni aniqlash va baholash jarayonida iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik hamda institutsional komponentlar bir-biri bilan uzviy bon’lanib, o‘zaro ta’sir ko‘rsatadi.

1-jadval

2020–2024-yillarda O‘zbekistonda xizmat ko‘rsatish sohasining innovatsion rivojlanish ko‘rsatkichlari[86]

Yil	Raqamli xizmatlar ulushi (%)	Innovatsion xizmatlar ulushi (%)	Xodimlarning raqamli kompetensiyasi (%)	Mijoz qoniqishi (%)
2020	18	42	63	63
2021	23	48	68	68
2022	31	54	73	73
2023	39	61	78	78
2024	46	69	84	84

1-jadvalda keltirilgan ma’lumotlar xizmatlar sohasida innovatsion transformatsiya jarayonlarining izchilligi va barqaror shakllanganini ko‘rsatadi. Dinamik tahlil natijalari shuni bildiradiki, 2020–2024-yillar davomida xizmatlar sohasining barcha asosiy innovatsion indikatorlari doimiy o‘sish trendiga ega bo‘lgan. Raqamli xizmatlar ulushi 2020-yilda 18 foizdan 2024-yilda 46 foizga ko‘tarilib, atigi besh yil ichida 2,5 baravar o‘sish kuzatilgan. Bu ko‘rsatkich xizmatlar sektorining raqamli transformatsiyaga tezkor moslashayotganini tasdiqlaydi. Ayniqsa, bank-moliya, transport-logistika, onlayn savdo, sog‘liqni saqlash va turizm sohalarida raqamli platformalarning keskin kengaygani seziladi. Ushbu o‘sishning asosiy determinatsiyalari quyidagilardan iborat:

- xavfsiz va tezkor xizmatlarga bo‘lgan talabning ortishi;
- pandemiya davridan boshlab onlayn xizmatlar kundalik standartga aylanganligi;
- davlat tomonidan raqamli infratuzilmaning kengaytirilishi (“Raqamli O‘zbekiston–2030” dasturi).

Innovatsion xizmatlar ulushi 9 foizdan 28 foizgacha oshgan bo‘lib, bu xizmatlar sektorida yangi texnologiyalar asosida shakllangan xizmat turlarining — onlayn konsultatsiyalar, fintech yechimlar, sun’iy intellektga asoslangan xizmatlar, smart-turizm va telemeditsina kabi yo‘nalishlarning jadal rivojlanayotganidan dalolat beradi. Xodimlarning raqamli kompetensiyasi 42 foizdan 69 foizga oshgani quyidagi ijobiy natijalarga olib kelgan:

- xizmat sifatining yaxshilanishi;
- mijozlar bilan muloqot tezligining oshishi;
- avtomatlashtirilgan tizimlar bilan ishlash samaradorligining ortishi;
- xizmat standartlarining raqobatbardoshligini ta’minlash.

Shu bilan birga, zamonaviy xizmatlar sifatining asosiy manbai — xodim kompetensiyasidir, shuning uchun ushbu ko‘rsatkichning o‘sishi sohaning

[86] Ochiq manbaalar asosida muallif tomonidan mustaqil tarzda tayyorlangan.

innovatsion barqaror rivojlanishining fundamenti hisoblanadi.
Mijoz qoniqishi 63 foizdan 84 foizgacha oshib, 21 punktga ko‘tarilgan. Bu indikator xizmatlar sifatining yaxshilanganini, shikoyatlarning kamayganini hamda xizmat sifati bo‘yicha subyektiv qoniqish darajasining oshganini ko‘rsatadi. Shu sababli, mijoz qoniqishidagi o‘sish - xizmatlar sektorida innovatsion yechimlar samaradorligini baholashning eng muhim indikatoridir.

2-jadval

Xizmatlar sohasida barqaror rivojlanishga ta’sir etuvchi asosiy innovatsion omillar[87]

Omil	Mazmuni	Xizmat barqarorligiga ta’siri	Baholash mezonlari
Raqamli transformatsiya	AI, Big Data, mobil ilovalar, platformalar	Tezkorlik, xarajatlarning kamayishi, shaffoflik	Elektron xizmatlar ulushi; onlayn operatsiyalar
Inson kapitali	Raqamli kompetensiyalar, servis ko‘nikmalari	Xizmat sifati, mijoz qoniqishi	Xodim malakasi; xizmat sifati indeksi
Innovatsion infratuzilma	Texnoparklar, AKT markazlari	Yangi xizmat turlari, startaplar faoliyati	R&D xarajatlari; innovatsion xizmatlar soni
Tashkiliy boshqaruv	Innovatsion menejment, korporativ madaniyat	Mahsuldorlik, xizmatlar samaradorligi	KPI, BSC ko‘rsatkichlari
Bozor raqobati	Xizmatlarning diversifikatsiyasi	Standartlar, sifati oshishi	Bozor ulushi; raqobat indeksi

2-jadvalda xizmatlar sohasining barqaror rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillar tizimli va konseptual yondashuv asosida umumlashtirilgan. Tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, xizmatlar sektorida barqaror rivojlanish faqat texnologiyalarga tayanmasdan, balki butun boshqaruv tizimining innovatsion integratsiyasini talab qiladi. Raqamli texnologiyalar — AI, Big Data, IoT, mobil ilovalar va platforma iqtisodiyoti — xizmat ko‘rsatish jarayonlarini tezlashtirish, tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, xizmat sifatini standartlashtirish va faoliyatni shaffoflashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, raqamli transformatsiya indeksining oshishi xizmatlar barqarorligining sifat ko‘rsatkichlarini izchil yaxshilashga xizmat qiladi.
Xizmatlar sektori asosan bilim, ko‘nikma va muloqotga asoslangan bo‘lgani sababli inson kapitalining samaradorligi mijoz qoniqishi, xizmat sifati va innovatsiyalarni joriy etish tezligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Ayniqsa, xodimlarning raqamli kompetensiyalari zamonaviy xizmatlar sohasida barqaror rivojlanishning muhim determinanti sifatida namoyon bo‘ladi.

Shuningdek, texnoparklar, IT-markazlar va innovatsion laboratoriyalar faoliyat yuritadigan hududlarda yangi xizmatlar soni tez ortib, xizmatlar modernizatsiyasi soddalashadi va biznes jarayonlari optimallashtiriladi. Bunday hududlarda xizmat ko‘rsatishning innovatsion ekotizimi shakllanib, tizimli modernizatsiyaga yo‘l ochiladi. Innovatsion boshqaruv mexanizmlari, jumladan KPI, Balanced Scorecard va Lean Service metodologiyalari xizmat sifatining barqarorligini ta’minlab, jarayonlarni standartlashtirish va risklarni kamaytirish

[87] Muallif tomonidan mustaqil tarzda tayyorlangan.

imkonini beradi. Shu bois, texnologik modernizatsiya faqat innovatsion boshqaruv bilan birgalikda samarali natija beradi. Yuqori raqobat mavjud bo‘lgan sohalarda korxonalar yangi xizmatlarni tez joriy etish, xizmat sifatini muntazam oshirish va mijoz ehtiyojlariga moslashish orqali raqobat ustunligini ta’minlaydi. Bunday sharoit innovatsion jarayonlarni tezlashtiruvchi va bozor talablariga mos harakatlanishni kafolatlovchi mexanizm sifatida ahamiyat kasb etadi.

Xulosa. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, innovatsion rivojlanish sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasi milliy iqtisodiyotning eng tez o‘sib borayotgan strategik tarmoqlaridan biriga aylangan. Ushbu sektor barqaror rivojlanishda an’anaviy iqtisodiy o‘sish manbalaridan farqli ravishda, asosiy e’tiborni raqamli texnologiyalar, intellektual mehnat, innovatsion infratuzilma hamda mijoz ehtiyojlarini chuqur tahlil qilishga qaratadi.

2020–2024-yillarda raqamli xizmatlar ulushi 2,5 baravar, innovatsion xizmatlar ulushi esa 3 baravar oshishi xizmatlar sektoridagi innovatsion transformatsiyaning amaliy natijalarini ko‘rsatadi. Shu davrda xodimlarning raqamli kompetensiyalari sezilarli darajada o‘sib, xizmat sifati va mijoz qoniqishi ham keskin yaxshilanganligi barqaror rivojlanishni ta’minlovchi asosiy indikatorlar sifatida namoyon bo‘lgan.

Barqaror rivojlanish tamoyillarini tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, xizmatlar sohasi bir vaqtning o‘zida iqtisodiy, ijtimoiy va innovatsion jarayonlarning kesishgan nuqtasida joylashgan bo‘lib, uning uzoq muddatli rivojlanish modelini tizimli yondashuv, innovatsionlik, inson kapitaliga sarmoya kiritish, moslashuvchan boshqaruv va raqobatbardoshlik shakllantiradi.

Innovatsion texnologiyalar, raqamli ekotizim, sun’iy intellekt, platforma iqtisodiyoti va xizmatlarni shaxsiylashtirishning kengayishi xizmatlar sektorida yangi iqtisodiy imkoniyatlar yaratmoqda. Shu bilan birga, tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, innovatsiyalarni joriy etish faqat texnik jihatlar bilan chegaralanmay, balki korporativ madaniyat, boshqaruv tizimi, marketing strategiyalari va inson kapitalini rivojlantirish bilan uzviy bog‘liqdir.

Shu asosda, xizmatlar sektorining barqaror rivojlanishi — innovatsion faollik, tashkiliy moslashuvchanlik, raqamli transformatsiya va mijozga yo‘naltirilgan boshqaruvning yagona integratsiyasidan iborat. Natijada xizmatlar sifati va hajmi oshadi, iqtisodiy samaradorlik kuchayadi, mijoz qoniqishi barqarorlashadi va xizmatlar bozorining raqobatbardoshligi mustahkamlanadi.

Shundan kelib chiqib, quyidagi tavsiyalarni ilgari surish mumkin:

1. Xizmat ko‘rsatish korxonalarining barqaror rivojlanish darajasini baholash uchun maxsus kompozit indeks ishlab chiqish zarur.
2. Xizmat korxonalarida raqamli loyiha boshqaruvi, innovatsiya menejmenti va servis psixologiyasi bo‘yicha muntazam treninglar tashkil etish uchun ichki o‘quv markazlari yaratish lozim.
3. Turli xizmatlar bozorida mijoz xatti-harakatlari, talab dinamikasi va xizmat sifati bo‘yicha real vaqt monitoringini ta’minlovchi AI-asosidagi platformani joriy etish zarur.
4. Barqaror rivojlanish faqat iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan cheklanmasligi kerak.

5. Innovatsion loyihalarni rag‘batlantirish maqsadida davlat tomonidan quyidagi mexanizmlarni kengaytirish tavsiya etiladi:

- startap xizmatlari uchun grantlar;
- raqamli texnologiyalar xaridi uchun soliq imtiyozlari;
- innovatsion infratuzilma yaratgan korxonalarga preferensiyalar berish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2011. – 592 p.
2. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – 15th edition. – Pearson Education, 2016. — 832 p.
3. OECD. Digital Transformation in Services Sector: Policy Frameworks and Trends. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 128 p.
4. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. – Journal of Retailing, 1988. – Vol. 64(1). – P. 12–40.
5. Xolmuminov Sh., Ergashev B. Xizmatlar sohasida innovatsion rivojlanishning nazariy asoslari. – Iqtisodiyot va innovatsiyalar, 2022. – No4. – B. 35–44.
6. Usmanova N. A. TRENDS AND FACTORS OF SERVICE DEVELOPMENT //Economics and Innovative Technologies. – 2021. – T. 2021. – №. 5. – C. 10.
7. Artikov Z. S. In Competitions Conductrd by Belt Wrestling Use of Fast Technical Methods Efficiency //American Journal of Social and Humanitarian Research. – 2022. – T. 3. – №. 11. – C. 253-255.
8. Pulatov M. E. Conceptual Issues Of Accounting Of Intellectual Capital //American Journal of Economics and Business Management. – 2019. – T. 2. – №. 1. – C. 117-123.
9. Qurbonov S., Muxitdinov X., Sodiqov M. Xizmat ko‘rsatish sohasini boshqarish. – T.: Iqtisod-Moliya, 2020. – 276 b.
10. World Bank. The Service Sector in Transition Economies: Emerging Patterns and Implications. – Washington DC, 2022. [Elektron manba]: https://www.worldbank.org

Turdiyev Ulug‘bek Qayumovich - Axborot texnalogiyalari va menejment universiteti, dotsent. **e-mail:** u.turdiyev.81@mail.ru

BARQAROR RIVOJLANISH SSENARIYLARINI SHAKLLANTIRISH ZAMONAVIY EKONOMETRIK YONDASHUVLAR

Annotatsiya. *Mintaqa iqtisodiyotida barqaror o‘sish ko‘p omilli murakkab jarayon bo‘lib, iqtisodiy ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi sabab–oqibat bog‘liqliklarini chuqur tahlil qilishni talab etadi. O‘zbekistonning “Yashil iqtisodiyot” va “Raqamli transformatsiya – 2030” strategiyasi sharoitida mintaqaviy iqtisodiy o‘sishning matematik modellashtirilishi davlat siyosatini shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Natijalar iqtisodiy o‘sishning qisqa va uzoq muddatli determinantlari, shoklarga sezgirlik darajasi hamda siyosiy qarorlar*

samaradorligini oshirish imkoniyatlarini yoritadi.

Kalit so‘zlar: *barqaror o‘sish, mintaqa iqtisodiyoti, ARDL, VAR, VECM, investitsiya, raqamli iqtisodiyot, inflyatsiya, iqtisodiy shoklar.*

Kirish. Mintaqa iqtisodiyotida barqaror o‘sishni ta’minlash murakkab ko‘p omilli jarayon bo‘lib, iqtisodiy ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi sabab–oqibat munosabatlarini chuqur tahlil qilishni talab etadi. Ushbu jarayonda investitsiya oqimlari, sanoat ishlab chiqarishi, bandlik, eksport-import operatsiyalari, inflyatsiya, raqamli iqtisodiyot indikatorlari va boshqa makro hamda mezodaraja ko‘rsatkichlar o‘zaro dinamik bog‘liqlikda harakatlanadi[1].

O‘zbekiston sharoitida mintaqaviy rivojlanishning barqarorligi tashqi shoklarga sezgir bo‘lib, strukturaviy uzilishlar va ma’lumotlar yetishmasligi mavjud. Shu sababli ARDL (Autoregressive Distributed Lag), VAR (Vector Autoregression) va VECM (Vector Error Correction Model) modellaridan foydalanish ilmiy asoslangan prognozlar ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega.

O‘zbekistonning 2030-yilgacha mo‘ljallangan “Yashil iqtisodiyot” va “Raqamli transformatsiya” strategiyalari sharoitida mintaqaviy iqtisodiy o‘sishning matematik modellarini yaratish davlat siyosati uchun ustuvor hisoblanadi. Mazkur tadqiqotning dolzarbligi mintaqa iqtisodiyotida o‘sish determinantlari, ularning qisqa va uzoq muddatli ta’sir kuchini aniqlash, shoklarga sezgirlikni baholash va mintaqaviy siyosat samaradorligini oshirish zarurati bilan belgilanadi [2].

Adabiyotlar sharxi:O‘zbekiston mintaqalari uchun xos bo‘lgan iqtisodiy resurslar, transport-logistika infratuzilmasi va ijtimoiy infratuzilmaning barqaror rivojlanishga ta’siri tahlil qilingan. Metodologik yondashuv sifatida kompleks tarmoq tahlili va SWOT-metodlari qo‘llanilgan. N’ulomov S.S. Innovatsion iqtisodiyot va hududiy rivojlanish o‘zaro bog‘liqligi asosida mintaqalarda innovatsion klasterlar, texnoparklar va R&D markazlarini shakllantirishning nazariy asoslarini tadqiq qilgan. Mintaqalar o‘rtasidagi nomutanosiblik, resurslardan foydalanish samaradorligi va davlat investitsiyalari tahlili o‘rganiladi. Makro va mikro yondashuvlar integratsiyasi taklif etadi. Raximov Sh.J. Mintaqalar kesimida ijtimoiy-iqtisodiy ko‘rsatkichlar asosida barqarorlik indekslari ishlab chiqilgan. Demografik, ekologik va investitsion omillarning hududiy barqarorlikka ta’siri statistik va regressiya modellari yordamida tahlil qilingan. Raqamli transformatsiya va yashil iqtisodiyot alohida ko‘rib chiqilgan. Alimov R.A., Axmedov A.X. mintaqaviy rivojlanish nazariyalari, ularni boshqarish vositalari va O‘zbekiston amaliyoti chuqur tahlil qilingan. Mintaqalarda ixtisoslashuv, infratuzilma, mehnat bozori va resurs taqsimoti asosida tarmoq rivojlanishi o‘rganilgan [3,4].

Sanoat klasterlari bo‘yicha ssenariylar ishlab chiqishda ishlab chiqarish quvvatlarining diversifikatsiyasi, texnologik modernizatsiya, tayyor mahsulot ulushi, eksport salohiyati, klasterlararo kooperatsiya va raqamli nazorat tizimlari kabi omillar tahlil qilinadi. Agro-logistika yo‘nalishida esa transport infratuzilmasi, sovutkich omborlari, logistika markazlari, yetkazib berish zanjirlari samaradorligi, xarajatlarni optimallashtirish va raqamli ta’minot zanjiri (Digital Supply Chain) mexanizmlari asosida ssenariylar shakllantiriladi [5,6].

Metodologiya: Tadqiqotda quyidagi ekonometriya modellari qo‘llanildi:

3.1. ARDL modeli.ARDL modeli iqtisodiy o‘zgaruvchilar o‘rtasidagi qisqa va uzoq muddatli bog‘liqlikni aniqlashga imkon beradi. U ayniqsa kichik tanlovli ma’lumotlar uchun qulay bo‘lib, mintaqaviy iqtisodiy ko‘rsatkichlar uchun samarali hisoblanadi.

3.2. VAR modeli. VAR modeli barcha o‘zgaruvchilarni endogen deb qaraydi va ularning o‘zaro ta’sirini shoklar orqali baholash imkonini beradi. Bu model mintaqaviy iqtisodiy tizimning beqaror epizodlarga reaksiyasini o‘rganishda foydalidir.

3.3. VECM modeli.Agar o‘zgaruvchilar kointegratsiyalashgan bo‘lsa, VECM modeli ulardagi uzoq muddatli muvozanatni va qisqa muddatli tebranishlarni qay darajada bartaraf etishini ko‘rsatadi.

Tahlil uchun 2010–2024 yillar oralin’idagi mintaqaviy statistik ma’lumotlar (sanoat, investitsiya, bandlik, inflyatsiya, tashqi savdo va raqamli iqtisodiyot ko‘rsatkichlari) asos bo‘ldi [7].

Ssenariylar odatda uchta asosiy variantda ishlab chiqiladi: “bazaviy”, “optimistik” va “pessimistik”. Bazaviy ssenariy mavjud iqtisodiy holatning inertsiya bo‘yicha davom etishini aks ettirsa, optimistik ssenariy investitsiya oqimlarining oshishi, raqamli transformatsiya tezlashishi, eksport bozorlarining kengayishi va xizmatlar sifatini oshirish kabi omillarni qamrab oladi [8,9].

Tahlil va natijalar. 4.1. ARDL natijalari ARDL modeli natijalariga ko‘ra:

investitsiya hajmi va sanoat ishlab chiqarishi **iqtisodiy o‘sishga uzoq muddatda ijobiy ta’sir** qiladi;

inflyatsiya va tashqi savdo saldosi **salbiy ta’sirga** ega;

raqamli iqtisodiyot ko‘rsatkichlari barqaror o‘sishni sezilarli darajada **kuchaytiradi**.

4.2. VAR shok tahlili

VAR modelidagi impuls–javob funksiyalari shuni ko‘rsatadiki:

investitsiya oqimlariga berilgan shok iqtisodiy o‘sishda 2–3 davr davomida ijobiy impuls beradi;

inflyatsiya shoki iqtisodiy o‘sishni darhol pasaytiradi;

eksport–import shoki iqtisodiy tizimga qisqa muddatli, lekin kuchli ta’sir ko‘rsatadi.

4.3. VECM natijalari

Kointegratsiya mavjudligi tasdiqlandi. Unga ko‘ra, iqtisodiy ko‘rsatkichlar uzoq muddatli muvozanatga intiladi va qisqa muddatli on’ishlar asta-sekin bartaraf etiladi.

Error correction term statistik ahamiyatli bo‘lib, iqtisodiyotning 62–70% qisqa muddatli tebranishlari yil davomida muvozanatga qaytishini ko‘rsatdi.

Yashil iqtisodiyot”, “Raqamli iqtisodiyot” va “Inklyuziv o‘sish” strategiyalari bilan mos keluvchi integratsiyalashgan iqtisodiy model yaratish

“Yashil iqtisodiyot”, “Raqamli iqtisodiyot” va “Inklyuziv o‘sish” strategiyalarini o‘zaro uyg‘unlashtirgan holda integratsiyalashgan iqtisodiy model yaratish mintaqaning uzoq muddatli barqaror rivojlanish mexanizmini shakllantirish uchun hal qiluvchi metodologik bosqich hisoblanadi. Ushbu

yondashuv resurs tejamkorligi, innovatsion-texnologik rivojlanish, ijtimoiy tenglik, iqtisodiy samaradorlik va ekologik barqarorlik kabi bir-birini to‘ldiruvchi ustuvor yo‘nalishlarni yagona tizimda boshqarishni nazarda tutadi. Model yaratishda ekologik yuklama (CO_2 emissiya), energiya samaradorligi, qayta tiklanuvchi energiya ulushi, raqamli transformatsiya ko‘rsatkichlari (DI, AI integratsiyasi, Big Data quvvati), inklyuzivlik indikatorlari (daromad tengsizligi, ijtimoiy himoya qamrovi, bandlik sifati) va iqtisodiy o‘sishni ifodalovchi ko‘rsatkichlar kompleks tarzda tanlanadi [10].

Ushbu integratsiyalashgan yondashuvda ARDL, VECM, CGE (Computable General Equilibrium), SIRD-variantli makroindikator modellari, kompozit indekslar (Green Growth Index, Digital Transformation Index, Inclusive Growth Index) va tizimli regressiya uslublari qo‘llaniladi. Har bir strategiya bo‘yicha alohida indikatorlar o‘zaro bon’lanib, resurs oqimlari va iqtisodiy faoliyat segmentlari o‘rtasidagi uzviy bog‘liqliklar tahlil qilinadi. Masalan, “Yashil iqtisodiyot” modeli energiya samaradorligi va chiqindilarni kamaytirish orqali ishlab chiqarishning ekologik izini qisqartirsa, “Raqamli iqtisodiyot” komponenti raqamli texnologiyalarning joriy etilishi natijasida mahsuldorlikning oshishi, xarajatlarning kamayishi va innovatsion yechimlar ko‘payishiga xizmat qiladi. “Inklyuziv o‘sish” strategiyasi esa aholining barcha qatlamlari uchun bir xil iqtisodiy imkoniyatlar yaratilishiga, daromad tengsizligi pasayishiga va mehnat bozorining samaradorligiga ta’sir ko‘rsatadi [11].

Modelning eng muhim jihatlaridan biri – ushbu uch stratejik blok o‘rtasidagi **synergetik ta’sirlarni aniqlash**dir. Raqamli transformatsiyaning kuchayishi yashil texnologiyalarni tezroq joriy etishga yordam berishi, ekologik standartlarning oshishi esa inklyuziv bandlik sohalarini (yashil ish o‘rinlari, raqamli xizmat ko‘rsatish) kengaytirishi mumkin. Bunda IRF va FEVD tahlillari yordamida indikatorlarning o‘zaro ta’sir kuchi, shoklar ta’sirining vaqt bo‘yicha tarqalishi hamda sektoral natijalarga qo‘shayotgan hissasi aniqlanadi.

Integratsiyalashgan modelning natijalariga asoslanib, mintaqa uchun **bazaviy, optimistik va innovatsion (yashil-raqamli-inklyuziv) rivojlanish ssenariylari** ishlab chiqiladi. Ushbu ssenariylar energiya tejamkor sanoat, raqamli agro-logistika, barqaror turizm, bilimga asoslangan iqtisodiyot hamda ijtimoiy adolat tamoyillariga asoslangan iqtisodiy o‘sish modelini shakllantirishga yordam beradi. Natijada, mintaqada ekologik barqaror, texnologik innovatsion va ijtimoiy yo‘naltirilgan yangi iqtisodiy paradigmaga asoslangan integratsiyalashgan rivojlanish modeli yaratiladi [12].

Mintaqaviy iqtisodiyotni chuqur tahlil qilish, uning tarkibiy tarmoqlari o‘rtasidagi bog‘liqliklarni aniqlash va barqaror rivojlanish ssenariylarini shakllantirish zamonaviy ekonometrik yondashuvlarga asoslangan holda amalga oshirilishi zarur. 2010–2024 yillar davrida to‘plangan statistik ma’lumotlar mintaqa iqtisodiyotining dinamikasini tavsiflovchi asosiy poydevor bo‘lib xizmat qiladi. ARDL, VAR/VECM, NARDL, Granger sabablik, IRF, FEVD va ssenariy modellashtirish kabi metodlar yordamida investitsiya, bandlik, ishlab chiqarish, eksport, raqamli iqtisodiyot indikatorlari hamda sektoral rivojlanish o‘rtasidagi qisqa va uzoq muddatli bon’lanishlar aniqlanadi. Bu jarayon mintaqa

iqtisodiyotining strukturaviy xususiyatlarini ochib beradi, shoklarga sezgirlik darajasini baholaydi va barqarorlik parametrlarini aniqlashga imkon yaratadi [13].

Sanoat klasterlari, agro-logistika, turizm va xizmatlar kabi asosiy tarmoqlar bo‘yicha ishlab chiqilgan rivojlanish ssenariylari iqtisodiy siyosatning ustuvor yo‘nalishlarini belgilashda, resurslardan samarali foydalanishda, investitsiya oqimlarini jalb etishda va raqobatbardoshlikni oshirishda katta ahamiyat kasb etadi. “Yashil iqtisodiyot”, “Raqamli iqtisodiyot” va “Inklyuziv o‘sish” strategiyalarining o‘zaro integratsiyasi esa mintaqaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishiga qo‘shimcha sinergetik ta’sir ko‘rsatadi. Ushbu integratsiyalashgan model ekologik barqarorlik, texnologik modernizatsiya, ijtimoiy adolat va iqtisodiy samaradorlik tamoyillarini yagona tizimda uyg‘unlashtiradi [14].

Yakuniy natijalar shuni ko‘rsatadiki, mintaqa iqtisodiyotini boshqarishda sezgi asosidagi qarorlar o‘rniga empirik dalillarga tayangan, ilmiy asoslangan strategiyalarni qo‘llash rivojlanishning barqaror, inklyuziv va innovatsion yo‘nalishga o‘tishini ta’minlaydi. Shuningdek, iqtisodiy tarmoqlar o‘rtasidagi sababli bog‘liqliklar va shoklarga javob qaytarish mexanizmlarining aniqligi siyosiy qarorlar sifati va samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Mazkur metodologik yondashuv kelgusida mintaqaning 2030-yilgacha mo‘ljallangan barqaror rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va iqtisodiy siyosatni takomillashtirish uchun mustahkam ilmiy-amaliy asos yaratadi [15].

Xulosa

1. Mintaqa iqtisodiyotida barqaror o‘sishni ta’minlash uchun investitsiya, sanoat va raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi asosiy omillar hisoblanadi.
2. ARDL va VECM modellari o‘sish determinantlarining qisqa va uzoq muddatli ta’sirini aniq baholashga imkon berdi.
3. VAR modeli tashqi shoklarga iqtisodiyotning sezgirligini ko‘rsatdi.
4. Raqamli transformatsiya barqaror o‘sishning yangi drayveri sifatida shakllanmoqda.
5. Mintaqaviy iqtisodiy siyosat diversifikatsiya, innovatsiya va raqamli infratuzilma rivojiga yo‘naltirilishi zarur.

Foydanalingan adabiyotlar

[1]. John Glasson, Tim Marshall. Regional Development and Planning: A Reader .Routledge 2007.P.368

[2]. Harry W. Richardson. The Economics of Regional Development Palgrave Macmillan 1973.P.282

[3]. J. Vernon Henderson, Jacques-François Thisse**. Handbook of Regional and Urban Economics** (Vol. 4: Cities and Geography) Elsevier2004.P.1076

[4]. Arsenio Balisacan, Hal Hill. Sustainable Economic Development: Resources, Environment, and Institutions. Routledge 2003.P.448

[5]. David Shaw, Daniel Galland, Andreas Faludi. Routledge 2020.P.304.

[6]. Xodjayev N.X. Hududiy iqtisodiyot: nazariya va amaliyot “Fan va texnologiya” .2019.S.280

[7]. Nurmuxamedov B.M. Barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashda hududiy siyosatning o‘rni .“Iqtisod-Moliya 2017.210b.

[8]. Raximov Sh.J. O‘zbekiston iqtisodiy rayonlarida barqaror rivojlanish omillari .Fan 2021.276.b

[9]. Alimov R.A., Axmedov A.X. Mintaqaviy iqtisodiyot va uni boshqarish asoslari. TDIU 2016.314 b.

[10]. Qayumovich T. U. Trend va ssenariy prognozlash metodlari asosida sanoat rivojlanishini baholash //образование наука и инновационные идеи в мире. – 2025. – Т. 84. – №. 1. – С. 124-134.

[11]. Turdiyev U. Mintaqaviy rivojlanish indikator tizimining ahamiyati //muhandislik va iqtisodiyot. – 2025. – Т. 3. – №. 12.

[12]. Turdiyev U. Theoretical and methodological foundations of sustainable development of the regional economy //Innovation Science and Technology. – 2025. – Т. 1. – №. 12.

[13]. Turdiyev U., Qayumova N. Iqtisodiy-matematik va ssenariyli yondashuvlardan foydalanib sanoat rivojlanishini baholash va prognozlash //muhandislik va iqtisodiyot. – 2026. – Т. 4. – №. 1.

[14]. Qayumovich T. U. Sanoat rivojlanishini baholash va prognozlashda statistik, iqtisodiy-matematik va ssenariyli yondashuvlardan foydalanish //Shokh Articles Library. – 2025. – Т. 1. – №. 2.

[15]. Turdiyev U. Q. Integratsiyalashgan ekonometrik modellashtirish asosida yashil iqtisodiyot, raqamli transformatsiya va inklyuziv o ‘sish omillarining mintaqaviy barqaror rivojlanishga ta’sirini baholash //innovatsion texnologiyalar. – 2025. – Т. 60. – №. 4. – С. 144-150.

Erkinov Kmaronbek - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi
Tangirov Abduxolik Egamovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi dotsent i.f.n.

ILMIY BOSHQARUV NAZARIYASI:F.TEYLOR YONDASHUVI

Annotatsiya: *Mazkur ishda klassik menejment maktabining asoschisi Frederik Teylor tomonidan ilgari surilgan ilmiy boshqaruv nazariyasi va uning zamonaviy iqtisodiyotdagi ahamiyati tahlil qilinadi. Maqolada mehnat jarayonlarini standartlashtirish, vaqt va harakatlarni o‘rganish (xronometraj) hamda xodimlarni moddiy rag‘batlantirishning teylorcha yondashuvlari batafsil yoritilgan. Shuningdek, Teylorizmning ishlab chiqarish unumdorligini oshirishdagi ijobiy o‘rni va inson omilini cheklash bilan bog‘liq tanqidiy jihatlari qiyosiy o‘rganilgan. Tadqiqot yakunida ilmiy boshqaruv tamoyillarining bugungi kunda "aqlli" ishlab chiqarish va logistika tizimlaridagi transformatsiyasi bo‘yicha xulosalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *Ilmiy boshqaruv, Teylorizm, mehnat unumdorligi, xronometraj, standartlashtirish, differensial ish haqi, iqtisodiy odam, funksional boshqaruv, mehnat taqsimoti, samaradorlik.*

Annotation: *This paper analyzes the theory of scientific management put forward by Frederick Taylor, the founder of the classical school of management, and its significance in the modern economy. The article details Taylor's approaches to standardizing work processes, time and motion studies*

(chronometry), and financial incentives for employees. Furthermore, the positive role of Taylorism in increasing labor productivity and the critical aspects related to the limitation of the human factor are studied comparatively. At the end of the research, conclusions are given on the transformation of scientific management principles in today's "smart" manufacturing and logistics systems.

Keywords: *Scientific management, Taylorism, labor productivity, time and motion study, standardization, differential piece-rate, economic man, functional management, division of labor, efficiency.*

Аннотация: *В данной работе анализируется теория научного управления, выдвинутая основоположником классической школы менеджмента Фредериком Тейлором, и её актуальность в современной экономике. В статье подробно рассматриваются тейлоровские подходы к стандартизации рабочих процессов, изучению времени и движений (хронометраж), а также система материального стимулирования работников. Проведен сравнительный анализ положительной роли тейлоризма в повышении производительности труда и критических аспектов, связанных с ограничением человеческого фактора. В заключении исследования сделаны выводы о трансформации принципов научного управления в современных системах «умного» производства и логистики.*

Ключевые слова: *Научное управление, Тейлоризм, производительность труда, хронометраж, стандартизация, дифференциальная оплата труда, экономический человек, функциональное управление, разделение труда, эффективность.*

Menejment fanining mustaqil fan sifatida shakllanishi bevosita Frederik Uinslou Teylor nomi va uning ilmiy boshqaruv nazariyasi bilan bog‘liqdir. XIX asr oxiri va XX asr boshlarida sanoat inqilobi natijasida yirik ishlab chiqarish korxonalarining vujudga kelishi boshqaruvda yangicha, tizimli yondashuvni talab qildi. Teylorgacha bo‘lgan davrda boshqaruv asosan intuitsiya, shaxsiy tajriba va "taxminiy usullar"ga tayangan bo‘lsa, Teylorizm bu jarayonga qat’iy muhandislik aniqligi va ilmiy tahlilni olib kirdi.

Teylor yondashuvining konseptual asosi — ratsionalizatsiya tamoyilidir. Uning fikricha, har qanday mehnat jarayonini ilmiy o‘rganish orqali uni bajarishning "yagona eng yaxshi usuli"ni (*The One Best Way*) topish mumkin. Bu borada u taklif etgan xronometraj uslubi inqilobiy yangilik bo‘ldi. Ish jarayoni sekundomer yordamida eng mayda bo‘laklargacha o‘lchanib, samarasiz va ortiqcha harakatlar olib tashlandi. Bu nafaqat unumdorlikni oshirdi, balki mehnatni standartlashtirish orqali ishlab chiqarish tannarxini keskin kamaytirish imkonini berdi. Teylorning ruda tashish va n’isht terish bo‘yicha o‘tkazgan mashhur tajribalari mehnatning jismoniy chegaralarini ilmiy hisob-kitoblar asosida kengaytirish mumkinligini isbotladi.

Teylor nazariyasining yana bir ustuni mehnatning qat’iy taqsimlanishidir. U birinchi bo‘lib aqliy mehnatni (rejalashtirish) jismoniy mehnatdan (ijro) ajratish zarurligini asoslab berdi. Ungacha ishchi ham rejalashtiruvchi, ham bajaruvchi edi. Teylor tizimida esa menejerlar ishni qanday bajarish bo‘yicha instruksion kartalar tayyorlaydi, ishchi esa faqat belgilangan ko‘rsatmalarni robotdek aniqlikda

bajaradi. Boshqaruvning bunday funksional tashkil etilishi korxonada ierarxik tartibni o‘rnatdi va har bir bo‘n’inning mas’uliyatini aniqlashtirdi.

Motivatsiya masalasida Teylor "iqtisodiy odam" konsepsiyasiga tayandi. U xodimni mehnatga undovchi asosiy kuch faqat moddiy manfaatdorlik deb hisobladi. Shu maqsadda ishlab chiqilgan differensial ish haqi tizimi unumdorlikni rag‘batlantirishning kuchli quroliga aylandi. Normani bajargan yoki undan oshirgan xodimlarga yuqori tarifda haq to‘lanishi, bajara olmaganlarga esa jazo sifatida past stavka qo‘llanilishi xodimlarni o‘z mahoratini doimiy oshirishga majbur qildi. Teylor bu jarayonni ish beruvchi va ishchi o‘rtasidagi "ruhiy inqilob" deb atadi, chunki har ikki tomon ham daromadni bo‘lishishdan ko‘ra, uning umumiy hajmini oshirishdan manfaatdor bo‘lishi kerak edi.

Biroq, Teylor yondashuvi o‘z davrida va keyinchalik ham qat’iy tanqidlarga uchradi. Uning eng katta kamchiligi inson omiliga "mashinaning bir bo‘lagi" sifatida qarashi bo‘ldi. Xodimlarning hissiy ehtiyojlari, jamoaviy muhit va ijodiy salohiyati deyarli inobatga olinmadi. Bu esa keyinchalik menejmentda "insoniy munosabatlar" maktabining vujudga kelishiga turtki bo‘ldi. Shunga qaramay, Teylorizm yaratgan poydevorsiz zamonaviy operatsion menejmentni tasavvur qilib bo‘lmaydi. Bugungi kunda logistika tizimlari, fast-fud sanoati (masalan, McDonald’s) va raqamli platformalar (Amazon kurerlik xizmati) Teylorning standartlashtirish va xronometraj tamoyillaridan keng foydalanmoqda.

Tizimli va vaziyatli yondashuvlar (Zamonaviy maktablar)

Keyinchalik shakllangan tizimli yondashuv tashkilotni tashqi muhitdan ajralgan holda emas (Teylor kabi), balki u bilan doimiy aloqada bo‘lgan ochiq tizim sifatida ko‘radi. Teylorning "yagona eng yaxshi usuli" zamonaviy vaziyatli yondashuv tomonidan rad etildi. Ushbu yondashuvga ko‘ra, har bir vaziyat (bozordagi raqobat, texnologik daraja, xodimlar malakasi) alohida uslubni talab qiladi. Inqiroz paytida Teylorning qat’iy nazorati yaxshi natija bersa, innovatsion loyihalarda xodimlarga to‘liq erkinlik berish samaraliroqdir.

Teylorizm va Insoniy resurslar maktabi (HRM)

Zamonaviy insoniy resurslar maktabi xodimlarni boshqarishda Teylorning o‘qitish (training) tamoyilini saqlab qoldi, biroq uni yangi mazmun bilan boyitdi. Teylor ishchini muayyan operatsiyaga o‘rgatishni tarn’ib qilgan bo‘lsa, zamonaviy HRM xodimning doimiy o‘sishi va o‘z-o‘zini anglashi (self-actualization) uchun investitsiya kiritadi. Bugungi kunda Teylorning "differensial ish haqi" tizimi zamonaviy KPI (Key Performance Indicators) va bonus tizimlarining fundamenti bo‘lib xizmat qilmoqda.

Xulosa qilib aytganda, Teylorning ilmiy boshqaruv nazariyasi menejmentni san’atdan fanga aylantirgan asosiy burilish nuqtasidirBugungi O‘zbekiston iqtisodiyotining modernizatsiya jarayonida korxonalar boshqaruv samaradorligini oshirishda Teylorning ilmiy asoslangan intizomi va mehnatni ratsional tashkil etish usullaridan unumli foydalanishi dolzarb ahamiyatga ega.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

2. Kanigel, R. (1997). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. Viking.
3. Sharifxo‘jayev, M., Abdullayev, Yo. (2001). *Menejment*. "O‘qituvchi" nashriyoti.
4. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management*. Pearson.
5. Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. Harper Business.
6. Gululyan, P. (2018). *Management Theory: Classic and Modern Perspectives*. McGraw-Hill.

Nasiba Akbarjonovna Usmanova–PhD., и.о. доцент., кафедры «Менежмент» СамИЭС.
Сулейманова Асель Арамановна - студентка группы MN-222, СамИЭС.

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ УЗБЕКИСТАНА

Аннотация. *Современный этап развития экономики характеризуется усилением конкуренции, быстрыми технологическими изменениями и переходом к цифровым формам организации бизнеса. В этих условиях способность организаций к инновационной деятельности становится ключевым фактором их устойчивого развития и конкурентоспособности, особенно в сфере услуг, где основным ресурсом является человеческий капитал. В условиях Узбекистана активное внедрение цифровых технологий, развитие предпринимательства и государственные реформы создают благоприятные условия для трансформации корпоративной культуры. В работе исследуется влияние корпоративной культуры на инновационную активность организаций сферы услуг, рассматриваются особенности формирования мотивационной среды, роль стиля управления и цифровизации. Подчеркивается, что инновационно ориентированная корпоративная культура способствует повышению вовлеченности сотрудников, развитию новых идей и повышению конкурентоспособности организаций.*

Ключевые слова: *корпоративная культура, инновационная активность, сфера услуг, мотивационная среда, цифровизация, Узбекистан.*

Annotatsiya. *Zamonaviy iqtisodiyot rivojlanish bosqichi raqobatning kuchayishi, texnologik o‘zgarishlarning tezlashishi va biznesni raqamli shakllarga o‘tkazish bilan tavsiflanadi. Shu sharoitda tashkilotlarning innovatsion faoliyatga qobiliyati ularning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligi uchun muhim omil hisoblanadi, ayniqsa xizmatlar sohasida, bunda asosiy resurs inson kapitalidir. O‘zbekiston sharoitida raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, tadbirkorlikni rivojlantirish va davlat islohotlari korporativ madaniyatni transformatsiya qilish uchun qulay sharoit yaratmoqda. Ushbu ishda korporativ madaniyatning xizmatlar sohasidagi tashkilotlarning innovatsion faoliyatiga ta’siri o‘rganilgan, motivatsion muhitni shakllantirish xususiyatlari, boshqaruv uslubi va raqamlashtirish roli tahlil qilingan. Ta’kidlanishicha, innovatsiyaga yo‘naltirilgan korporativ madaniyat xodimlarning jalb etilishini oshirishga, yangi g‘oyalarni*

rivojlantirishga va tashkilotlarning raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Kalit so‘zlar: *korporativ madaniyat, innovatsion faoliyat, xizmatlar sohasi, motivatsion muhit, raqamlashtirish, O‘zbekiston.*

Abstract. *The current stage of economic development is characterized by increasing competition, rapid technological changes, and the transition to digital business models. In this context, the capacity of organizations for innovative activity becomes a key factor for sustainable development and competitiveness, especially in the service sector, where human capital is the main resource. In Uzbekistan, the active implementation of digital technologies, the development of entrepreneurship, and government reforms create favorable conditions for the transformation of corporate culture. This study examines the impact of corporate culture on the innovative activity of service sector organizations, focusing on the formation of a motivational environment, the role of management style, and digitalization. It is emphasized that an innovation-oriented corporate culture enhances employee engagement, fosters the development of new ideas, and increases the competitiveness of organizations.*

Keywords: *corporate culture, innovative activity, service sector, motivational environment, digitalization, Uzbekistan.*

Современный этап развития экономики характеризуется усилением конкуренции, ускорением технологических изменений и переходом к цифровым формам организации бизнеса. В этих условиях способность организаций к инновационной деятельности становится одним из ключевых факторов их устойчивого развития и конкурентоспособности. Особенно это актуально для сферы услуг, где основным ресурсом выступает человеческий капитал, а качество взаимодействия с клиентом напрямую влияет на результаты деятельности.

В Узбекистане в последние годы наблюдается активное развитие сферы услуг, сопровождаемое внедрением цифровых технологий, развитием предпринимательства и либерализацией экономической среды. Государственные реформы, направленные на поддержку инноваций, цифровизацию и развитие частного сектора, создают благоприятные условия для трансформации бизнес-процессов и повышения эффективности организаций. Однако успешность этих процессов во многом зависит от внутренних факторов, среди которых особое место занимает корпоративная культура.

Корпоративная культура формирует систему ценностей и норм, определяющих поведение сотрудников, их отношение к изменениям и готовность участвовать в инновационных процессах. В условиях постоянных трансформаций именно культура становится тем фактором, который либо стимулирует развитие инноваций, либо, напротив, сдерживает их внедрение. Она оказывает комплексное влияние на все аспекты деятельности компании,

включая процессы принятия решений, взаимодействие между сотрудниками и уровень их вовлеченности в инновационные инициативы.

В контексте инновационного развития корпоративная культура выполняет функцию своеобразного катализатора, обеспечивая благоприятные условия для генерации и реализации новых идей. Организации, в которых поддерживаются принципы открытости, доверия и сотрудничества, демонстрируют более высокий уровень инновационной активности. Это связано с тем, что сотрудники в таких условиях чувствуют себя более свободными в выражении своих идей и готовы брать на себя ответственность за их реализацию.

Одним из ключевых механизмов влияния корпоративной культуры на инновации является формирование мотивационной среды, в которой стиль управления играет определяющую роль и во многом задаёт характер организационного поведения. В организациях, где поощряется инициативность, креативность и участие сотрудников в принятии решений, формируется демократическая управленческая модель, способствующая росту инновационного потенциала и повышению заинтересованности персонала в поиске новых решений и совершенствовании существующих процессов. Напротив, в условиях авторитарного управления, жёсткой регламентации и традиционных иерархических структур, характерных для ряда организаций постсоветского пространства, инициативность сотрудников ограничивается, что приводит к снижению инновационной активности и общей эффективности инновационной деятельности.

В условиях Узбекистана данные процессы приобретают специфические особенности, обусловленные одновременным влиянием модернизационных тенденций и сохраняющихся элементов традиционной организационной культуры. С одной стороны, наблюдается активное внедрение цифровых технологий и современных управленческих практик, что стимулирует развитие инновационной деятельности, с другой — сохраняется высокая степень централизации и формализации управления, создающая определённые противоречия и требующая адаптации корпоративной культуры к новым экономическим условиям. Практические примеры подтверждают значимость этих трансформаций: в банковском секторе активно внедряются цифровые сервисы, мобильные приложения и онлайн-платформы обслуживания клиентов, что сопровождается формированием более гибкой, клиентоориентированной культуры и ускорением процессов принятия решений, при этом аналогичные изменения наблюдаются в сфере телекоммуникаций и IT-услуг, где компании целенаправленно развивают инновационную среду, способствующую созданию новых продуктов и сервисов.

Значительное влияние на формирование инновационной корпоративной культуры оказывает развитие стартап-экосистемы, включая деятельность IT-парков и технологических хабов. В таких организациях формируется культура, ориентированная на экспериментирование, быстрое тестирование идей и постоянное обучение. Это создает условия для активного вовлечения

сотрудников в инновационные процессы и повышения их профессионального уровня.

В сфере туризма и гостиничного бизнеса также наблюдается рост инновационной активности, связанный с внедрением цифровых решений, улучшением качества обслуживания и развитием новых форм взаимодействия с клиентами. Здесь корпоративная культура играет ключевую роль в формировании стандартов сервиса и ориентации на потребности клиентов.

Вместе с тем, несмотря на положительные тенденции, существует ряд проблем, сдерживающих развитие инновационной активности. К ним относятся недостаточный уровень развития корпоративной культуры в ряде организаций, сопротивление изменениям, ограниченность ресурсов и недостаток квалифицированных кадров. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего развитие системы управления персоналом, повышение квалификации сотрудников и внедрение современных управленческих технологий.

Важную роль в развитии инновационной активности организаций в Узбекистане играет формирование нормативно-правовой базы, направленной на поддержку инновационной экономики и предпринимательства. В частности, ключевое значение имеет Закон Республики Узбекистан «Об инновационной деятельности», который регулирует отношения в данной сфере и определяет основные принципы государственной политики, включая поддержку субъектов инновационной деятельности и развитие инновационной инфраструктуры .

Дополнительное значение имеет Закон Республики Узбекистан «О науке и научной деятельности», направленный на развитие научного потенциала страны и интеграцию науки с производством, что способствует формированию инновационной среды в организациях. Наряду с этим, стратегические направления инновационного развития закреплены в указах Президента, в частности в стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы, ориентированной на активное внедрение цифровых технологий и развитие человеческого капитала .

Также следует отметить, что усиление государственной поддержки предпринимательства и высокотехнологичных отраслей, отражённое в современных законодательных инициативах, направленных на стимулирование производства продукции с высокой добавленной стоимостью и развитие инновационной активности бизнеса, создаёт благоприятную институциональную среду в Узбекистане. Это, в свою очередь, формирует дополнительные условия для развития корпоративной культуры, ориентированной на инновации, что способствует повышению конкурентоспособности организаций, особенно в сфере услуг.

Таким образом, корпоративная культура выступает ключевым фактором, определяющим уровень инновационной активности организаций сферы услуг Узбекистана. Она формирует внутреннюю организационную среду, в которой реализуются процессы генерации и внедрения инновационных

решений, а также оказывает существенное влияние на готовность сотрудников к изменениям, их профессиональную вовлечённость и активное участие в развитии организации. Особое значение приобретает стиль управления, система мотивации и организационный климат, которые создают условия для раскрытия потенциала персонала и стимулируют поиск новых идей.

В современных условиях приоритетной становится формирование корпоративной культуры, ориентированной на открытость, сотрудничество и постоянное развитие. Это требует внедрения современных управленческих подходов, цифровых технологий и систематического совершенствования механизмов мотивации, направленных на поддержку инновационной деятельности. Практика показывает, что организации, активно развивающие такую корпоративную культуру, достигают более высоких показателей инновационной эффективности и обладают устойчивыми конкурентными преимуществами. Следовательно, развитие инновационно ориентированной корпоративной культуры должно рассматриваться как стратегический приоритет для организаций сферы услуг Узбекистана, способствующий их долгосрочному росту и повышению конкурентоспособности.

Список использованной литературы

1. Закон Республики Узбекистан «Об инновационной деятельности» от 24.07.2020 г. № ЗРУ-630 (с изм. и доп.)

2. Закон Республики Узбекистан «О науке и научной деятельности» от 29.10.2019 г.

3. Закон Республики Узбекистан о поддержке предпринимательства и развитии высокотехнологичного производства (2025 г.)

4. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-165 от 06.07.2022 г. «О стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы»

5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – М.: Альпина Паблишер, 2020.

6. Арутюнова Д.В. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2019.

7. Pervakova E.E. Corporate culture factors influencing innovative activity // Journal of Business Research. – 2021.

8. Hofstede G. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. – 2nd Edition. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

9. Porter M. Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 1990.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Umarov Inomjon - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

BIZNES INKUBATORLARNING FUNKSIYALARI VA RO‘LI

Annotatsiya*: Ushbu akademik maqolada biznes inkubatorlarining mohiyati, ularning startap va kichik biznesni rivojlantirishdagi funksiyalari hamda iqtisodiyotdagi ahamiyati tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida biznes inkubatorlar innovatsiyalarni rivojlantirish, tadbirkorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash va yangi ish o‘rinlarini yaratishda muhim institut sifatida faoliyat yuritishi ko‘rsatib berilgan. Shuningdek, xalqaro tajriba asosida biznes inkubatorlar faoliyatining samaradorligi ham yoritilgan.*

Kalit so‘zlar*: biznes inkubator, startap, innovatsiya, tadbirkorlik, kichik biznes, mentorlik, startap ekotizimi, venchur kapital, iqtisodiy rivojlanish.*

Kirish. So‘nggi yillarda dunyo iqtisodiyotida innovatsion rivojlanish jarayoni jadallashib bormoqda. Zamonaviy iqtisodiyotda yangi texnologiyalarni yaratish, ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish va startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash muhim ahamiyat kasb etadi. Biroq yangi tashkil etilgan korxonalar faoliyatining dastlabki bosqichida moliyaviy resurslar yetishmasligi, biznesni boshqarish tajribasining kamligi va bozor sharoitlarini yetarli darajada bilmaslik kabi muammolar yuzaga keladi.

Xalqaro tadqiqotlarga ko‘ra, yangi tashkil etilgan korxonalarning qariyb 60–70 foizi faoliyatining dastlabki besh yilida muvaffaqiyatsizlikka uchraydi (OECD, 2010). Shu sababli ko‘plab mamlakatlarda startaplar va kichik biznesni qo‘llab-quvvatlash maqsadida maxsus institutlar, jumladan biznes inkubatorlar tashkil etilgan.

Biznes inkubatorlar tadbirkorlikni rivojlantirish, innovatsion g‘oyalarni amalga oshirish va yangi korxonalar tashkil etilishiga ko‘maklashuvchi muhim mexanizmlardan biri hisoblanadi. Ular startaplarni infratuzilma, bilim va moliyaviy resurslar bilan ta’minlab, ularning barqaror rivojlanishiga yordam beradi.

Asosiy qism. Biznes inkubator — bu yangi tashkil etilgan korxonalar va startaplarni rivojlantirishga qaratilgan tashkilot bo‘lib, u tadbirkorlarga biznesni yo‘lga qo‘yish jarayonida zarur yordam va resurslarni taqdim etadi. Biznes inkubatorlar odatda universitetlar, davlat tashkilotlari yoki xususiy sektor tomonidan tashkil etiladi. Tadqiqotchilar Smilor va Gill (1986) biznes inkubatorni “yangi bizneslarni rivojlantirish uchun zarur muhitni yaratib beruvchi va ularni muvaffaqiyatli faoliyat yuritishga tayyorlovchi institut” sifatida ta’riflaydi. Bugungi kunda dunyo bo‘yicha 7000 dan ortiq biznes inkubatorlar faoliyat yuritadi va ular minglab startaplarning rivojlanishiga yordam bermoqda (National Business Incubation Association, 2022). Ularning asosiy vazifasi innovatsion g‘oyalarni tijoratlashtirish jarayonini tezlashtirish hamda yangi korxonalar tashkil etilishiga ko‘maklashishdan iborat.

Biznes inkubatorlarining asosiy funksiyalari: Biznes inkubatorlar tadbirkorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash orqali bir qator muhim funksiyalarni bajaradi.

Konsultatsiya va mentorlik xizmatlari - biznes inkubatorlarning eng muhim funksiyalaridan biri tadbirkorlarga konsultatsiya va mentorlik xizmatlarini ko‘rsatishdir. Tajribali mutaxassislar startap egalari bilan ishlash orqali biznes modelni shakllantirish, marketing strategiyasini ishlab chiqish hamda moliyaviy rejalashtirish masalalarida yordam beradi. Hackett va Dilts (2004) tadqiqotlariga ko‘ra, mentorlik xizmatlaridan foydalangan startaplarning muvaffaqiyat darajasi boshqa startaplarga nisbatan ancha yuqori bo‘ladi.

Ta’lim va trening dasturlari - biznes inkubatorlar tadbirkorlar uchun seminarlar, treninglar va o‘quv dasturlarini tashkil etadi. Ushbu treninglar orqali startap egalari biznesni boshqarish, moliyaviy tahlil, marketing strategiyasi va innovatsiyalarni joriy etish bo‘yicha zarur bilimlarga ega bo‘ladi. Tadqiqotlarga ko‘ra, inkubator dasturlarida qatnashgan tadbirkorlarning biznes boshqaruvi ko‘nikmalari sezilarli darajada oshadi (World Bank, 2019).

Moliyaviy resurslarga kirishni ta’minlash - startaplar rivojlanishining muhim omillaridan biri moliyalashtirish hisoblanadi. Biznes inkubatorlar investorlar, venchur fondlar va grant dasturlari bilan hamkorlik qilib, startaplarning moliyaviy resurslarga ega bo‘lishiga yordam beradi. Ko‘plab inkubatorlar startaplarga investitsiya jalb qilish jarayonida ham ko‘maklashadi. Bu esa yangi loyihalarni amalga oshirish imkoniyatini kengaytiradi.

Infratuzilma bilan ta’minlash - startaplar ko‘pincha faoliyatining dastlabki bosqichida ofis maydoni, texnik jihozlar va boshqa resurslarga ega bo‘lmaydi. Biznes inkubatorlar esa tadbirkorlarga ofis joylari, kompyuter texnikasi, laboratoriyalar va internet kabi infratuzilma bilan ta’minlaydi. Bu esa startaplarning boshlann’ich xarajatlarini sezilarli darajada kamaytiradi.

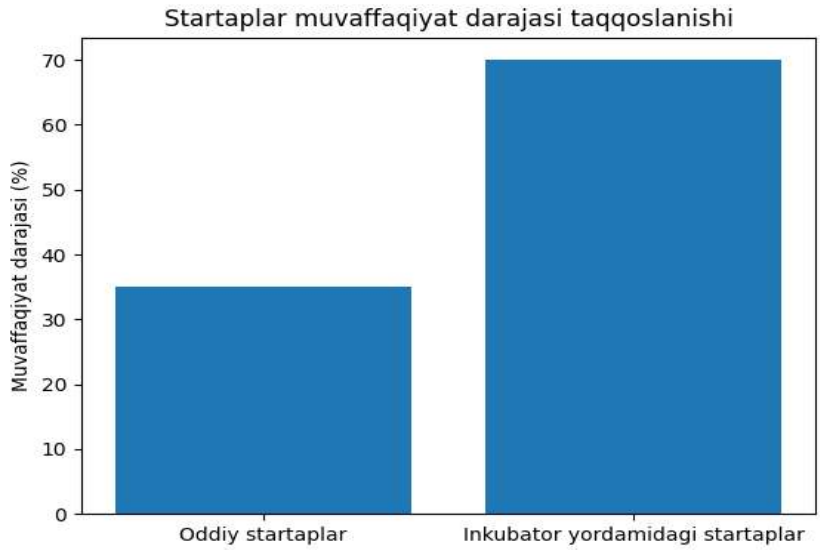
Networking va hamkorlik aloqalarini rivojlantirish – biznes inkubatorlar tadbirkorlar, investorlar, ilmiy markazlar va yirik kompaniyalar o‘rtasida hamkorlik aloqalarini rivojlantiradi. Networking orqali startaplar yangi hamkorlar topishi, tajriba almashishi va o‘z loyihalarini kengaytirishi mumkin.

Biznes inkubatorlarining iqtisodiyotdagi roli: Biznes inkubatorlar mamlakat iqtisodiy rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. Avvalo, ular innovatsiyalarni rivojlantirishga xizmat qiladi. Inkubatorlar orqali yangi texnologiyalar, mahsulotlar va xizmatlar yaratiladi. Ikkinchidan, biznes inkubatorlar yangi ish o‘rinlarini yaratishda muhim rol o‘ynaydi. AQShda o‘tkazilgan tadqiqotlarga ko‘ra, biznes inkubatorlarda rivojlangan kompaniyalar yiliga o‘rtacha minglab yangi ish o‘rinlarini yaratadi (NBIA Report, 2021). Uchinchidan, inkubatorlar tadbirkorlik muhitini rivojlantiradi. Ayniqsa yoshlar va talabalar orasida tadbirkorlik faoliyatiga qiziqish ortadi. Universitetlar huzurida tashkil etilgan inkubatorlar ilmiy ishlanmalarni amaliyotga joriy etishda muhim rol o‘ynaydi. Shuningdek, biznes inkubatorlar kichik biznes va startap ekotizimini shakllantirishga yordam beradi. Bu esa iqtisodiyotda raqobat muhitining kuchayishiga va innovatsion rivojlanishga xizmat qiladi.

Biznes inkubatorlarining iqtisodiyotdagi ta’siri: Tadqiqotlarga ko‘ra, biznes inkubatorlar orqali rivojlangan startaplar ko‘proq yashab qolish ko‘rsatkichiga ega bo‘ladi. OECD va NBIA hisobotlariga ko‘ra, inkubator dasturlarida qatnashgan startaplarning muvaffaqiyat darajasi oddiy startaplarga qaraganda sezilarli darajada

yuqori.

Diagramma: startaplar va muvaffaqiyat darajasi



Xulosa. Xulosa qilib aytganda, biznes inkubatorlar startaplar va kichik biznesni rivojlantirishda muhim institut hisoblanadi. Ular tadbirkorlarga zarur infratuzilma, bilim va moliyaviy resurslarni taqdim etib, yangi bizneslarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga yordam beradi. Biznes inkubatorlar innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash, yangi ish o‘rinlarini yaratish hamda iqtisodiy o‘sishni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Shu sababli biznes inkubatorlar faoliyatini rivojlantirish va ularni qo‘llab-quvvatlash mamlakat iqtisodiy siyosatining muhim yo‘nalishlaridan biri bo‘lib qolmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Hackett, S., Dilts, D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. Journal of Technology Transfer.

2. OECD (2010). Business Incubation and Entrepreneurship Development.

3. Smilor, R., Gill, M. (1986). The New Business Incubator: Linking Talent, Technology and Know-How.

4. World Bank (2019). Innovation and Entrepreneurship Ecosystem Development.

5. National Business Incubation Association (NBIA). Global Business Incubation Report, 2021.

Xolboyeva Nilufar Xabibjonovna - Samarqand Iqtisodiyot va Servis Instituti SamISI, Turizm va mehmondo‘stlik yo‘nalishi 1-bosqich magistranti
Amriddinova R.S. - SamISI “Turizm” kafedrasi professori v.b., i.f.n.

TURIZM MARKETINGI TADQIQOTLARIDA MA’LUMOTLAR BAZASINI TUZISH VA ULARNI TAHLIL QILISH

Аннотация: *В тезисе рассмотрен процесс формирования и анализа базы данных в исследованиях туристического маркетинга. Показаны возможности кодирования, стандартизации и структурирования данных,*

полученных из опросов, статистики и онлайн-платформ, а также их обработка с помощью программ Excel, SQL и SPSS. Отмечено, что использование Big Data, искусственного интеллекта, машинного обучения, чат-ботов и геоинформационных систем (GIS) открывает инновационные подходы в туристическом маркетинге, повышает конкурентоспособность туристического сектора Узбекистана и способствует росту туристического потока.

Ключевые слова: *маркетинг, база данных, стандартизация данных, аналитические программы, Big Data, искусственный интеллект, машинное обучение, инновации.*

Abstract: *This thesis highlights the process of building and analyzing databases in tourism marketing research. It demonstrates the possibilities of coding, standardizing, and structuring data obtained from surveys, statistics, and online platforms, as well as analyzing them through Excel, SQL, and SPSS software. The study emphasizes that the application of Big Data, artificial intelligence, machine learning, chatbots, and geographic information systems (GIS) enables innovative approaches in tourism marketing, enhances the competitiveness of Uzbekistan's tourism sector, and contributes to increasing tourist flows.*

Keywords: *marketing, database, data standardization, analytical software, big data, artificial intelligence, machine learning, innovation.*

Annotatsiya: *Tezisda turizm marketingi tadqiqotlarida ma'lumotlar bazasini tuzish va tahlil etish jarayoni yoritildi, so'rovnomalar, statistik ma'lumotlar va onlayn platformalardan olingan ma'lumotlarni kodlash, standartlashtirish hamda Excel, SQL va SPSS dasturlari orqali tahlil qilish imkoniyatlari ko'rsatildi. Shuningdek, Big Data, sun'iy intellekt, mashinaviy o'rganish, chatbotlar va GIS texnologiyalarini qo'llash turizm marketingida innovatsion yondashuvlarni tatbiq etish, O'zbekiston turizm sektorida raqobatbardoshlikni oshirish va turistlar oqimini ko'paytirish imkoniyatlari sifatida ta'kidlandi.*

Kalit so'zlar: *marketing, ma'lumotlar bazasi, ma'lumotlarni standartlashtirish, tahliliy dasturlar, big data, sun'iy intellekt, mashinaviy o'rganish, innovatsiya.*

Turizm marketingi zamonaviy iqtisodiyotda muhim o'rin tutib, bozor holatini, iste'molchilarning xatti-harakatlarini, raqobatchilar faoliyatini hamda biznes imkoniyatlarini chuqur o'rganishni talab etadi. Ushbu jarayonning samaradorligi ko'p jihatdan ma'lumotlar bazasining to'g'ri tashkil etilishi va tahlil qilinishiga bog'liq. Ma'lumotlar bazasini shakllantirish va ularni ilmiy asosda tahlil etish turizm sohasiga innovatsiyalarni joriy etish, raqamlashtirish jarayonlarini tezlashtirish hamda sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish uchun mustahkam poydevor yaratadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 5-yanvardagi PF-5611-sonli Farmonida turizm milliy iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish, hududlarni jadal rivojlantirish, yangi ish o'rinlarini yaratish, aholining daromadlari va turmush darajasini oshirish, shuningdek mamlakatning investitsiyaviy jozibadorligini kuchaytiruvchi strategik tarmoqlardan biri sifatida belgilangan. Bu esa turizm

marketingi tadqiqotlarida zamonaviy yondashuvlarni qo‘llash va ma’lumotlar bazasidan samarali foydalanishni dolzarb vazifaga aylantiradi.

Mazkur maqola (tezis) turizm marketingi tadqiqotlarida ma’lumotlar bazasini yaratish va ularni tahlil qilish metodlarini ko‘rsatish, shuningdek sohaga innovatsion yondashuvlarni tatbiq etish imkoniyatlarini ochib berishga qaratilgan.

Turizm marketingi tadqiqotlarida ma’lumotlar bazasini shakllantirishning birinchi bosqichi ishonchli va keng qamrovli ma’lumot manbalarini aniqlashdan iborat. Ma’lumotlar bazasini shakllantirishda asosan so‘rovnomalar va intervyular; turistik agentliklar statistikasi hamda onlayn platformalar va ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish mumkin.

Yin’ilgan ma’lumotlarni ilmiy tadqiqotlarda qo‘llash uchun ularni kodlash va standartlashtirish zarur. Bu jarayon ma’lumotlarni keyingi bosqichlarda tahlil qilishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Kodlash jarayonida so‘rovnomalardagi javoblar raqamli ko‘rinishga keltiriladi (masalan, “ha/yo‘q” javoblari 1 va 0 shaklida ifodalanadi), shuningdek, matnli javoblar kategoriyalarga ajratiladi. Standartlashtirish esa turli manbalardan olingan ma’lumotlarni yagona formatga keltirishni ta’minlaydi. Bu bosqichda takroriy yoki noto‘liq ma’lumotlar ajratib tashlanadi, mavjud ma’lumotlar esa turli kategoriyalar bo‘yicha tasniflanadi. Masalan, turistlarning millati, yoshi, sayohat maqsadi, tur paket turi kabi ko‘rsatkichlar bo‘yicha tasniflash segmentatsiya uchun muhim asos yaratadi.

Yaratilgan ma’lumotlar bazasi turizm marketingi tadqiqotlarida turistlar oqimi, xizmatlar sifati, narx siyosati hamda mijozlar qoniqish darajasi kabi indikatorlarni aniqlash va tahlil qilish imkonini beradi. Amaliyotda Excel, SQL va SPSS kabi tahliliy dasturlar keng qo‘llaniladi. Masalan, Excel pivot-table vositasi yordamida tezkor segmentatsiya amalga oshiriladi, SQL katta hajmdagi ma’lumotlarni boshqarish va murakkab so‘rovlarni bajarishda qo‘llaniladi, SPSS esa regressiya, korrelatsiya va klaster tahlillari uchun qulay vosita hisoblanadi. Shu orqali turizm marketingi tadqiqotlari ilmiy asoslangan natijalar berib, strategik qarorlar qabul qilishda samarali yordamchi bo‘lib xizmat qiladi.

Turizm marketingi tadqiqotlarida ma’lumotlar bazasi va tahlil metodlaridan foydalanish sohaga innovatsion yondashuvlarni joriy etish uchun keng imkoniyatlar yaratadi. Zamonaviy texnologiyalar turizm bozorini chuqur o‘rganish, prognozlash va mijozlarga moslashtirilgan xizmatlarni taklif etishda muhim vosita hisoblanadi.

Misol tariqasida turistlar oqimi, onlayn bronlash tizimlari, ijtimoiy tarmoqlardagi sharhlar va reytinglar asosida katta hajmdagi ma’lumotlarni (Big Data) tahlil qilish imkoniyati mavjud. Katta hajmdagi ma’lumotlarni chuqur tahlil qilish esa o‘z navbatida yashirin tendensiyalarni aniqlash, turizm xizmatlarini takomillashtirish hamda yangi bozor segmentlarini ochish imkonini beradi.

Sun’iy intellekt va mashinaviy o‘rganish texnologiyalari turistlarning xatti-harakatlarini prognoz qilish, shaxsiylashtirilgan takliflar yaratish va reklama kampaniyalarini optimallashtirishda keng qo‘llaniladi. Chatbotlar va virtual yordamchilar esa mijozlarga tezkor xizmat ko‘rsatish, bronlash jarayonini soddalashtirish va qoniqish darajasini oshirishda samarali vosita sifatida xizmat qiladi.

Shuningdek, raqamli marketing tahlili onlayn reklama kampaniyalarining samaradorligini baholash imkonini beradi. Bu esa turistlarning onlayn xatti-harakatlari asosida maqsadli auditoriyani aniqlash va reklama byudjetini optimallashtirishga yordam beradi. Bundan tashqari, geoinformatsion tizimlar (GIS) turistlar oqimini hududlar kesimida tahlil qilish, turizm infratuzilmasini rejalashtirish va yangi turistik yo‘nalishlarni aniqlashda qo‘llaniladi. Hududiy turizmni rivojlantirishda resurslarni samarali taqsimlash imkonini berishi bilan GIS texnologiyalari strategik ahamiyat kasb etadi.

Xulosa qilib aytganda, turizm marketingi tahlilida innovatsion yondashuvlarni tatbiq etish sohaga raqamlashtirish, shaxsiylashtirilgan xizmatlar, samarali reklama kampaniyalari va prognozlash imkoniyatlarini olib kiradi. O‘zbekiston turizm sektorida Big Data, sun’iy intellekt va GIS texnologiyalarini keng qo‘llash orqali xalqaro bozorda raqobatbardoshlikni oshirish va turistlar oqimini yanada ko‘paytirish mumkin.

Eshpulatov Davlatbek G‘ayratjon o‘g‘li – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Servis” fakulteti irb-425 guruh talabasi
Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI

Annotatsiya. *Ushbu tadqiqotda akademik ko‘nikmalar va ularning talabalar faoliyatidagi ahamiyati tahlil qilinadi. Akademik ko‘nikmalar, talabalarni bilim olish jarayonida, o‘z-o‘zini rivojlantirishda va kelajakdagi professional faoliyatlarida muhim rol o‘ynaydi. Ushbu ishning maqsadi akademik ko‘nikmalarni o‘rganish va ularning talabalarga ta’sirini aniqlashdir. Tadqiqot davomida, talabalar o‘z akademik faoliyatlarida qanday ko‘nikmalarga ega bo‘lishlari kerakligi va bu ko‘nikmalarning yutuqlarga erishishdagi o‘rni o‘rganiladi.*

Kalit so‘zlar: *akademik ko‘nikmalar, talabalar, faoliyat, ahamiya.*

Kirish. Akademik ko‘nikmalar zamonaviy ta’lim tizimida talabalarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun zaruriy shartdir. Ular talabalarga nafaqat nazariy bilimlarni o‘zlashtirishda, balki amaliy ko‘nikmalarni rivojlantirishda ham yordam beradi. Mamlakatimizda ta’lim tizimi o‘zgarishlarni boshdan kechirmoqda va bu o‘zgarishlar talabalar faoliyatini yanada takomillashtirishni talab qiladi. Shu bois, akademik ko‘nikmalarni o‘rganish va ularning talabalarga ta’sirini aniqlash dolzarb masala hisoblanadi. Tadqiqotning maqsadi, akademik ko‘nikmalarning talabalarga ta’siri va ularning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishidagi o‘rnini aniqlashdir. Ushbu tadqiqot davomida bir qator metodologik yondashuvlar qo‘llaniladi va amaliy tadqiqotlar o‘tkaziladi. Shuningdek, talabalar o‘rtasida o‘zaro muloqot va fikr almashishning ahamiyati ham ko‘rib chiqiladi.

Asosiy qism. Akademik ko‘nikmalar va ularning talabalarga ta’siri

Akademik ko‘nikmalar, asosan, talabalarni bilim olish jarayonida yordam

beradigan ko‘nikmalardan iborat. Ular orasida muammolarni hal qilish, tahlil qilish, mantiqiy fikrlash va samarali muloqot qilish kabi ko‘nikmalar mavjud. Ushbu ko‘nikmalar talabalarni o‘zlarini yanada rivojlantirishga, yangi bilimlarni o‘zlashtirishga va xavfsiz muhitda faoliyat yuritishga imkon beradi. Talabalarning akademik faoliyatlari davomida o‘zaro munosabatlar, guruhi ishlarida ishtirok etish va fikr almashish orqali, ularning akademik ko‘nikmalari yanada rivojlanadi. Shuningdek, akademik ko‘nikmalarni oshirish, talabalar o‘rtasida o‘zaro bog‘liqlikni kuchaytiradi va ularning ijtimoiy ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi. Tadqiqot davomida olingan ma’lumotlar asosida, akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun samarali ta’lim metodlarini taklif etish rejalashtirilmoqda.

Talabalar faoliyatida akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish usullari. Talabalar faoliyatida akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun bir qator metod va usullar mavjud. Birinchidan, interaktiv ta’lim metodlari yordamida talabalar o‘zaro munosabatda bo‘lishlari va o‘z fikrlarini erkin ifoda etishlari uchun imkoniyat yaratish kerak. Ikkinchidan, loyiha asosida ta’lim berish metodologiyasi talabalar o‘rtasida jamoaviy ish olib borishga va muammolarni hal qilishga yordam beradi. Uchinchidan, seminar va treninglar o‘tkazish orqali talabalar o‘z akademik ko‘nikmalarini rivojlantirishlari mumkin. Ushbu tadqiqotda, talabalar o‘rtasida akademik faoliyatlar davomida kuzatishlar o‘tkazilib, olingan natijalar asosida samarali ta’lim usullari ishlab chiqiladi. Bularning barchasi talabalarning akademik faoliyatlarini yanada samarali o‘tkazishga yordam beradi va ularning kelajakdagi muvaffaqiyatlariga ta’sir ko‘rsatadi.

Xulosa. Ushbu tadqiqot natijalari akademik ko‘nikmalarni rivojlantirishning talabalar faoliyatidagi ahamiyatini tasdiqladi. Talabalar o‘z akademik faoliyatlarida muvaffaqiyatga erishish uchun zaruriy ko‘nikmalarga ega bo‘lishlari kerak. Tadqiqot davomida olingan ma’lumotlar, talabalar o‘rtasida o‘zaro muloqot va fikr almashishning ahamiyatini ko‘rsatdi. Kelgusida, akademik ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun ta’lim jarayonini takomillashtirish, o‘zaro muloqot va amaliyotlar orqali talabalar muvaffaqiyatini oshirishga yordam beradi. Bu esa, o‘z navbatida, mamlakatimiz ta’lim tizimining sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdurahmonov, S. (2020). Ta’lim tizimida akademik ko‘nikmalar. Toshkent: O‘zbekiston Milliy Universiteti.

2. Qodirov, A. (2019). Talabalar faoliyatining samaradorligini oshirish. Samarqand: Samarqand Davlat Universiteti.

3. Ismoilov, R. (2021). Interaktiv ta’lim metodlari. Tashkent: O‘zbekiston Ta’lim Vazirligi.

4. Karimov, D. (2022). Talabalar o‘rtasida muloqot va hamkorlik. Buxoro: Buxoro Davlat Universiteti.

5. Mamatqulov, X. (2023). Akademik faoliyat va muvaffaqiyat. Namangan: Namangan Davlat Universiteti.

Hakimova Zulfiya Alisherovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti mn-125 guruh talabasi
e-mail: hakimovazulfiya@gmail.com
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada shaxsiy akademik faoliyat tushunchasining nazariy asoslari, uning talabaning intellektual va kasbiy rivojlanishidagi o‘rni hamda uni samarali tashkil etish mexanizmlari tahlil etiladi. Shaxsiy akademik faoliyatning tarkibiy qismlari – maqsad qo‘yish, rejalashtirish, vaqtni boshqarish, mustaqil ta’limni tashkil etish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va natijalarni baholash jarayonlari ilmiy nuqtai nazardan yoritiladi. Shuningdek, zamonaviy ta’lim muhitida raqamli platformalar, elektron resurslar va innovatsion pedagogik texnologiyalardan foydalanishning ahamiyati asoslab beriladi. Maqolada talabalarning akademik motivatsiyasini oshirish, mas’uliyat hissini shakllantirish hamda samarali o‘quv strategiyalarini qo‘llash orqali yuqori natijalarga erishish imkoniyatlari ko‘rsatib o‘tiladi. Tadqiqot natijalari shaxsiy akademik faoliyatni tizimli tashkil etish ta’lim samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligini tasdiqlaydi.*

Kalit so‘zlar: *shaxsiy akademik faoliyat, akademik rejalashtirish, vaqtni boshqarish, o‘z-o‘zini boshqarish, mustaqil ta’lim, akademik motivatsiya, ta’lim samaradorligi, raqamli ta’lim vositalari, o‘quv strategiyalari.*

Аннотация. *В данной статье анализируются теоретические основы личной академической деятельности, её значение в интеллектуальном и профессиональном развитии студента, а также механизмы её эффективной организации. Рассматриваются структурные компоненты академической деятельности: постановка целей, планирование, управление временем, организация самостоятельного обучения, самоконтроль и оценка результатов. Особое внимание уделяется использованию цифровых образовательных платформ, электронных ресурсов и инновационных педагогических технологий в условиях современного образования. В работе обосновывается роль мотивации, ответственности и стратегического подхода к обучению как факторов достижения высоких академических результатов. Делается вывод о том, что системная организация личной академической деятельности является важным условием повышения качества образования.*

Ключевые слова: *личная академическая деятельность, академическое планирование, управление временем, самоуправление, самостоятельное обучение, академическая мотивация, эффективность обучения, цифровые образовательные технологии, учебные стратегии.*

Annotation. *This article explores the theoretical foundations of personal academic activity, its role in students’ intellectual and professional development, and the mechanisms for its effective organization. The structural components of*

academic activity are analyzed, including goal setting, planning, time management, independent learning organization, self-regulation, and performance evaluation. Special attention is given to the use of digital educational platforms, electronic resources, and innovative pedagogical technologies in the modern educational environment. The paper highlights the importance of motivation, personal responsibility, and strategic learning approaches in achieving academic success. The findings confirm that a systematic organization of personal academic activity is a key factor in improving the quality and effectiveness of education.

Keywords: *personal academic activity, academic planning, time management, self-regulation, independent learning, academic motivation, educational effectiveness, digital learning tools, learning strategies.*

Kirish. Zamonaviy ta’lim tizimi talabalardan nafaqat nazariy bilimlarni o‘zlashtirishni, balki mustaqil fikrlash, axborotni tahlil qilish va o‘z faoliyatini samarali tashkil etish ko‘nikmalariga ega bo‘lishni talab etadi. Globallashuv va raqamli texnologiyalar rivojlanishi sharoitida ta’lim jarayoni tobora murakkablashib, o‘quvchidan yuqori darajadagi mas’uliyat va faollikni talab qilmoqda. Shu nuqtai nazardan, shaxsiy akademik faoliyatni to‘g‘ri tashkil etish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi. Shaxsiy akademik faoliyat – bu talabaning o‘quv jarayonida o‘z oldiga maqsad qo‘yishi, bilim olish jarayonini rejalashtirishi, o‘z-o‘zini nazorat qilishi va natijalarni tahlil qilishi bilan bog‘liq faoliyatidir. Mazkur faoliyatni samarali tashkil etish talabaning akademik muvaffaqiyatini ta’minlash, kasbiy kompetensiyalarini shakllantirish va kelajakdagi mehnat faoliyatiga tayyorlashda muhim omil hisoblanadi. Ushbu maqolaning maqsadi shaxsiy akademik faoliyatning mazmunini ochib berish, uning tarkibiy elementlarini tahlil qilish hamda uni samarali tashkil etish vositalarini ilmiy asosda yoritishdan iborat.

Asosiy qism. Shaxsiy akademik faoliyat talabaning ta’lim jarayonidagi ongli, maqsadga yo‘naltirilgan va tizimli harakatlari majmuasini ifodalaydi. Bu faoliyat nafaqat bilimlarni o‘zlashtirish, balki ularni tahlil qilish, qo‘llash va yangi bilimlar yaratish jarayonini ham o‘z ichiga oladi. Zamonaviy ta’lim konsepsiyasida talaba passiv bilim oluvchi emas, balki faol subyekt sifatida qaraladi. Shu sababli akademik faoliyatni to‘g‘ri tashkil etish ta’lim samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Shaxsiy akademik faoliyatning markazida maqsad qo‘yish jarayoni turadi. Maqsadsiz faoliyat tasodifiy xarakter kasb etadi va kutilgan natijani bermaydi. Talaba avvalo o‘z oldiga aniq, real va o‘lchovli maqsadlarni qo‘yishi zarur. Masalan, semestr davomida ma’lum fanlardan yuqori natija ko‘rsatish, ilmiy maqola yozish yoki xorijiy til darajasini oshirish kabi maqsadlar aniq rejalashtirilgan bo‘lishi kerak. Maqsadlarni aniqlash shaxsning ichki motivatsiyasini shakllantiradi va unga yo‘nalish beradi. Rejalashtirish shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishning asosiy bosqichlaridan biridir. Rejalashtirish jarayonida talaba o‘zining kunlik, haftalik va oylik vazifalarini belgilaydi, ularni ustuvorlik darajasiga ko‘ra taqsimlaydi va bajarish muddatlarini aniqlaydi. Rejalashtirishning yo‘qligi ko‘pincha vaqtni samarasiz sarflashga, vazifalarni kechiktirishga va stress holatining yuzaga kelishiga olib keladi. Puxta rejalashtirilgan faoliyat esa tartib-intizomni ta’minlaydi va natijalarning izchil

bo‘lishiga xizmat qiladi. Vaqtni boshqarish akademik muvaffaqiyatning muhim sharti hisoblanadi. Talaba o‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlay olmasa, bilim olish jarayoni murakkablashadi. Vaqtni boshqarish ko‘nikmasi vazifalarni muhimlik darajasiga ko‘ra saralash, chaln’ituvchi omillarni kamaytirish va samarali ish rejimini shakllantirishni talab etadi. Masalan, murakkab vazifalarni kunning eng samarali vaqtida bajarish, kichik vazifalarni esa qisqa oraliqlarda amalga oshirish yuqori samaradorlikni ta’minlaydi. Vaqtni boshqarish orqali talaba nafaqat o‘quv yuklamasini muvozanatlashtiradi, balki ruhiy zo‘riqishning oldini ham oladi. Mustaqil ta’lim shaxsiy akademik faoliyatning ajralmas qismi hisoblanadi. Auditoriya mashg‘ulotlari bilim olishning faqat bir qismini tashkil etadi, asosiy chuqurlashtirilgan o‘zlashtirish esa mustaqil izlanish jarayonida amalga oshadi. Mustaqil ta’lim jarayonida talaba ilmiy adabiyotlar, maqolalar, elektron resurslar bilan ishlaydi, konspekt tuzadi, tahlil qiladi va xulosa chiqaradi. Bu jarayon tafakkurni rivojlantiradi va bilimlarni mustahkamlaydi. Mustaqil ishlash ko‘nikmasi shakllangan talaba kelajakda ham o‘z ustida ishlashni davom ettira oladi. O‘z-o‘zini nazorat qilish va baholash ham akademik faoliyatning muhim tarkibiy qismidir. Talaba o‘z natijalarini muntazam ravishda tahlil qilib borishi kerak. Bu jarayon refleksiya deb ataladi. Refleksiya orqali shaxs o‘z xatolarini ko‘radi, kamchiliklarini aniqlaydi va kelgusidagi faoliyatini takomillashtiradi. O‘z-o‘zini baholash mezonlari aniq va xolis bo‘lishi lozim. Masalan, bajarilgan vazifalarning sifati, muddatga rioya etilishi va bilim darajasi asosiy ko‘rsatkich sifatida olinishi mumkin.

Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda raqamli texnologiyalar muhim o‘rin tutadi. Elektron kutubxonalar, onlayn ta’lim platformalari, ilmiy ma’lumotlar bazalari va rejalashtiruvchi ilovalar o‘quv jarayonini yengillashtiradi. Raqamli vositalar yordamida talaba zarur ma’lumotni tez topadi, uni saqlaydi va qayta ishlaydi. Bundan tashqari, onlayn kurslar va vebinarlar bilim doirasini kengaytirishga xizmat qiladi. Biroq raqamli muhitda axborotni tanqidiy tahlil qilish, ishonchli manbalarni tanlash va akademik halollikka rioya qilish muhim ahamiyatga ega. Motivatsiya shaxsiy akademik faoliyatning ichki harakatlantiruvchi kuchidir. Ichki motivatsiya bilim olishga bo‘lgan qiziqish va o‘zini rivojlantirish istagiga asoslanadi. Tashqi motivatsiya esa baho, mukofot yoki e’tirof bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Barqaror akademik muvaffaqiyat ko‘proq ichki motivatsiyaga tayanadi. Shaxs o‘z maqsadlarining ahamiyatini anglab yetganda, uning faoliyati yanada samarali bo‘ladi. Akademik faoliyat jarayonida kommunikativ ko‘nikmalar ham rivojlanadi. Seminar va amaliy mashg‘ulotlarda faol ishtirok etish, ilmiy munozaralarda fikr bildirish, jamoaviy loyihalarda hamkorlik qilish talabaning nutq madaniyatini va fikrini asoslab bera olish qobiliyatini oshiradi. Hamkorlikda ishlash jarayoni mas’uliyatni taqsimlash va o‘zaro hurmat tamoyillariga asoslanadi. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etishda psixologik barqarorlik ham muhim omildir. Stress, charchoq va motivatsiyaning pasayishi o‘quv jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun dam olish va mehnat muvozanatini saqlash, sog‘lom turmush tarziga amal qilish va ijobiy fikrlash muhimdir. Ruhiy sog‘lomlik akademik samaradorlikni oshiradi. Tanqidiy va tizimli fikrlash akademik faoliyatning sifatini belgilaydi. Tanqidiy

fikrlash ma’lumotlarni chuqur tahlil qilish va asosli xulosa chiqarishni talab etadi. Tizimli fikrlash esa masalani kompleks ravishda ko‘rib chiqish, sabab-oqibat bog‘liqliklarini aniqlash va muammoni turli nuqtai nazardan baholashni anglatadi. Bu ko‘nikmalar ilmiy izlanish olib borishda alohida ahamiyatga ega. Shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda intizom va mas’uliyat hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Intizom faoliyatning muntazamligini ta’minlaydi, mas’uliyat esa natijaga erishishga undaydi. Intizomli talaba vazifalarni o‘z vaqtida bajaradi va belgilangan rejaga amal qiladi. Umuman olganda, shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish ko‘p omilli jarayon bo‘lib, u rejalashtirish, vaqtni boshqarish, motivatsiya, o‘z-o‘zini nazorat qilish, raqamli vositalardan foydalanish va psixologik barqarorlik kabi elementlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu elementlar uyg‘unlashganda talabaning o‘quv jarayoni samarali, tizimli va natijador bo‘ladi.

Xulosa. Shaxsiy akademik faoliyat zamonaviy ta’lim tizimining ajralmas va ustuvor tarkibiy qismi hisoblanadi. U shaxsning bilim olish jarayonidagi faolligi, mustaqilligi va mas’uliyatini ifodalaydi. Akademik faoliyatni samarali tashkil etish nafaqat yuqori baholarga erishish, balki intellektual salohiyatni rivojlantirish, kasbiy kompetensiyalarni shakllantirish va kelajakdagi muvaffaqiyat uchun mustahkam poydevor yaratishga xizmat qiladi. Maqolada tahlil qilinganidek, shaxsiy akademik faoliyat ko‘p bosqichli va tizimli jarayon bo‘lib, u maqsad qo‘yish, rejalashtirish, vaqtni boshqarish, mustaqil ta’lim, o‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya kabi elementlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu elementlar o‘zaro uzviy bog‘liq holda amalga oshirilgandagina kutilgan natijaga erishish mumkin. Maqsadning aniqligi faoliyatga yo‘nalish bersa, rejalashtirish tartib-intizomni ta’minlaydi, vaqtni boshqarish esa samaradorlikni oshiradi. O‘z-o‘zini nazorat qilish va refleksiya esa faoliyatni doimiy ravishda takomillashtirish imkonini beradi. Shaxsiy akademik faoliyatning samaradorligi ko‘p jihatdan shaxsning ichki motivatsiyasi va mas’uliyat hissiga bog‘liq. Ichki motivatsiya bilim olishga ongli ravishda yondashishni, o‘z ustida ishlashni va rivojlanishga intilishni rag‘batlantiradi. Mas’uliyat esa belgilangan vazifalarni o‘z vaqtida va sifatli bajarishga undaydi. Intizom, qat’iyat va sabr-toqat kabi irodaviy sifatlar akademik muvaffaqiyatning muhim omillaridir. Zamonaviy sharoitda raqamli texnologiyalar shaxsiy akademik faoliyatni tashkil etishda keng imkoniyatlar yaratmoqda. Elektron resurslar, onlayn ta’lim platformalari va ilmiy ma’lumotlar bazalari bilim olish jarayonini tezkor va qulay qiladi. Biroq bu imkoniyatlardan samarali foydalanish uchun axborot savodxonligi, tanqidiy fikrlash va akademik halollik tamoyillariga qat’iy amal qilish zarur. Raqamli vositalar yordamchi omil bo‘lib, ular shaxsning intellektual mehnatini to‘liq almashtira olmaydi. Shaxsiy akademik faoliyat shaxsning har tomonlama rivojlanishiga xizmat qiladi. U faqat bilim olish bilan cheklanmay, balki tahliliy va kreativ fikrlashni, muammolarni hal etish ko‘nikmasini, kommunikativ madaniyatni va jamoada ishlash qobiliyatini ham rivojlantiradi. Bu esa talabaning kelajakdagi kasbiy faoliyatida raqobatbardosh mutaxassis bo‘lib shakllanishiga zamin yaratadi. Xulosa qilib aytganda, shaxsiy akademik faoliyatni ongli, tizimli va maqsadga yo‘naltirilgan holda tashkil etish ta’lim samaradorligini oshirishning eng muhim shartlaridan biridir. Akademik faoliyatni to‘g‘ri boshqara olgan shaxs o‘z bilimini mustaqil ravishda boyitadi,

doimiy ravishda o‘z ustida ishlaydi va zamonaviy talablar darajasida rivojlanadi. Shu bois har bir talaba o‘zining akademik faoliyatiga mas’uliyat bilan yondashishi, uni rejalashtirishi va muntazam ravishda takomillashtirib borishi zarur. Shaxsiy akademik faoliyatni samarali tashkil etish – bu nafaqat ta’lim jarayonidagi muvaffaqiyat, balki kelajakdagi kasbiy va ijtimoiy muvaffaqiyatning ham muhim kafolatidir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining **2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida**gi Farmoni. – Toshkent, 2022.
2. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. Oliy ta’lim tizimini rivojlantirish bo‘yicha me’yoriy hujjatlar to‘plami. – Toshkent, 2023.
3. **UNESCO**. *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education*. – Paris, 2023.
4. **OECD**. *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. – Paris, 2022.
5. **World Bank**. *The State of Global Learning Poverty 2022 Update*. – Washington, DC, 2022.
6. Zimmerman, B. J. Self-Regulated Learning in the Digital Age. – Educational Psychologist Journal, 2022.
7. Schunk, D. H., & Greene, J. A. *Handbook of Self-Regulation of Learning and Performance*. – New York: Routledge, 2022.
8. Biggs, J., Tang, C. *Teaching for Quality Learning at University*. – Open University Press, 2022.
9. Siemens, G. Digital Learning Ecosystems in Higher Education. – Journal of Learning Technologies, 2023.
10. Brown, S., & Race, P. *The Lecturer’s Toolkit*. – London: Routledge, 2023.
11. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027: 2024 Progress Report*. – Brussels, 2024.
12. Goleman, D. *Emotional Intelligence in the Modern Workplace*. – New York: Bloomsbury, 2024.
13. Higher Education Statistics Agency (HESA). Student Engagement and Academic Performance Report. – UK, 2025.

Yahyoyev To‘lqin Ismatulla o‘g‘li – SamISI dotsent vazifasini bajaruvchi, PhD

QURILISH KORXONALARIDA XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA MOLIYAVIY INSTRUMENTLAR BAHOLASH, HISOBDA AKS ETTIRISH VA TAHLIL QILISHNING ALOHIDA XUSUSIYATLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada qurilish korxonalari moliyaviy instrumentlar, korxonaning to‘lovga qodirlik darajasi, moliyaviy aktivlar, qurilish korxonalarida moliyaviy aktivlarning alohida xususiyatlari ochib berilgan..*

Kalit so‘zlar: *Moliyaviy instrumentlar, korxonaning to‘lovga qodirlik darajasi, moliyaviy aktivlar, qurilish korxonalarida moliyaviy aktivlar, xalqaro hamda milliy standartlar, qurilish korxonalarida iqtisodiy tahlilning maqsadi,*

moliyaviy hisob xalqaro standarti, aksiyadorlik, shirkat, xususiy, qo‘shma va boshqa pudrat qurilish montaj tashkilotlari.

Kirish. Qurilish korxonalarida xalqaro standartlar asosida moliyaviy instrumentlarni baholash, hisobda aks ettirish va tahlil qilish o‘ziga xos murakkabliklarga ega, chunki bu sohada uzoq muddatli shartnomalar, katta hajmdagi oldindan to‘lovlar, kafolat majburiyatlari va kredit resurslaridan keng foydalanish kuzatiladi. Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari (IFRS) talablari asosida moliyaviy instrumentlar asosan IFRS 9 va IFRS 7 doirasida tartibga solinadi, daromadlarni tan olish esa IFRS 15 asosida amalga oshiriladi.

Moliyaviy instrumentlarni tasniflash muhim bosqich hisoblanadi. Qurilish korxonalarida moliyaviy aktivlar tarkibiga asosan buyurtmachilardan olinadigan debitorlik qarzlari, bank depozitlari, berilgan qarzlar va boshqa moliyaviy talablar kiradi. Moliyaviy majburiyatlar esa bank kreditlari, obligatsiyalar, yetkazib beruvchilarga kreditorlik qarzlari hamda lizing majburiyatlaridan iborat bo‘ladi. IFRS 9 ga ko‘ra, moliyaviy aktivlar ularning biznes modeli va pul oqimlarining xususiyatiga qarab amortizatsiyalangan qiymat, boshqa keng qamrovli daromad orqali adolatli qiymat yoki foyda va zarar orqali adolatli qiymat bo‘yicha baholanadi.

Qurilish korxonalarida baholashning asosiy xususiyati - uzoq muddatli shartnomalar va kechiktirilgan to‘lovlar bilan bog‘liq diskontlash jarayonidir. Agar to‘lovlar uzoq muddatga cho‘zilsa, kelajak pul oqimlari joriy qiymatga keltiriladi. Shuningdek, kredit riskini baholash alohida ahamiyatga ega. IFRS 9 talabiga ko‘ra, kutilayotgan kredit yo‘qotishlari (Expected Credit Loss - ECL) modeli qo‘llanadi. Qurilish sohasida buyurtmachilarning to‘lovga qobiliyati loyiha muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir qilgani sababli, debitorlik qarzlari bo‘yicha zaxiralar ehtiyotkorlik bilan hisoblanadi.

Hisobda aks ettirish jarayonida moliyaviy instrumentlar dastlab adolatli qiymatda tan olinadi. Keyinchalik ular tanlangan baholash toifasiga qarab qayta baholanadi. Masalan, bank kreditlari amortizatsiyalangan qiymatda samarali foiz stavkasi usuli orqali hisobga olinadi. Qurilish loyihalarida ko‘pincha foiz xarajatlari kapitalizatsiya qilinishi mumkin, agar ular bevosita aktiv qurilishi bilan bog‘liq bo‘lsa.

Tahlil qilish jarayonida esa likvidlik riski, kredit riski va bozor riski (foiz stavkasi va valyuta riski) alohida o‘rganiladi. Qurilish korxonalari ko‘pincha xorijiy valyutada kredit olishi yoki import materiallardan foydalanishi sababli valyuta kursi o‘zgarishi moliyaviy natijalarga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. IFRS 7 talablariga muvofiq, moliyaviy risklar bo‘yicha batafsil ochiqlashlar (disclosure) berilishi shart.

Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili. Ushbu mavzu bo‘yicha mahalliy va xorijiy adabiyot manbalari tahlili, qurilish sohasida fundamental tadqiqotlar qatorida I.S.Stepanova [1], Arens E.A. [2], DJ.K. Lobbek [3], Serov V.M. [4] , Gurkov I.B [5] singari xorijiy olimlarning, M.K.Pardayev[6], N.T.Tuxliyev [7], E.V.Golesheva [8], M. Miraxmedov [9], A.A.Eshtayev [10], K.B.Urazov [11], singari mahalliy iqtisodchi olimlarning qurilish sohasidagi turli masalalari bo‘yicha ilmiy tadqiqot ishlarini olib bormoqdalar.

Tadqiqot metodologiyasi. Ilmiy-tadqiqot ishida statistik va iqtisodiy tahlil usullari, tahlil, sintez, mavhumiy-mantiqiy tahlil, shuningdek, tanlovli kuzatuv, sotsiologik so‘rov, SWOT-tahlil, qiyoslov usullaridan foydalanilgan.

Tahlil va natijalar. Mamlakatimizda buxgalteriya hisobini xalqaro standartga o‘tkazishda muhim masalalardan biri korxonalarda vujudga keluvchi aktiv, passiv, daromad va xarajatlarning hisobga olish mexanizmlarining birxillashtirish hisoblanadi.

Xalqaro standartda muhim obyekt sifatida moliyaviy instrumentlar qaraladi. 32 son Buxgalteriya hisobi xalqaro standrtiga ko‘ra moliyaviy instrumentga quyidagicha ta’rif berilgan.

Moliyaviy instrument - bu bir tadbirkorlik subyektining moliyaviy aktivini va boshqa tadbirkorlik subyektining moliyaviy majburiyati yoki ulushli instrumentini ko‘payishiga olib keladigan shartnomadir.

Moliyaviy aktiv – shunday aktivki, bunda u:

- pul mablan’idir;
- boshqa tadbirkorlik subyektining ulushli instrumentidir;
- quyidagilar bo‘yicha shartnomaviy huquqdir: boshqa tadbirkorlik subyektidan pul mablan’i yoki boshqa moliyaviy aktivni olish yoki tadbirkorlik subyekti uchun potensial qulay bo‘lgan shartlarda boshqa tadbirkorlik subyekti bilan moliyaviy aktivlarni yoki moliyaviy majburiyatlarni ayirboshlash;
- tadbirkorlik subyektining o‘z ulushli instrumentlari bilan hisob-kitob qilinadigan yoki qilinishi mumkin bo‘lgan shartnoma.

Moliyaviy majburiyat – shunday majburiyatki:

- boshqa tadbirkorlik subyektiga pul mablan’i yoki boshqa moliyaviy aktivni yetkazib berish;
- tadbirkorlik subyekti uchun potensial noqulay bo‘lgan shartlarda boshqa tadbirkorlik subyekti bilan moliyaviy aktivlarni yoki moliyaviy majburiyatlarni ayirboshlash
- tadbirkorlik subyektining o‘z ulushli instrumentlari bilan hisob-kitob qilinadigan yoki qilinishi mumkin bo‘lgan shartnoma.

Ulushli instrument - bu tadbirkorlik subyektining barcha majburiyatlari chegirilgandan so‘ng uning aktividagi qoldiq ulushni tasdiqlovchi har qanday shartnomadir.

Haqqoniy qiymat - bu baholash sanasida bozor ishtirokchilari o‘rtasidagi odatdagi operatsiyada aktivni sotishda olinishi mumkin bo‘lgan yoki majburiyatni o‘tkazishda to‘lanishi mumkin bo‘lgan narxdir.

Qayta sotiladigan (qayta sotish huquqini beradigan) instrument - bu moliyaviy instrument egasiga uni emitentga pul mablan’iga yoki boshqa moliyaviy aktivga qayta sotish huquqini beradigan, yoki noaniq kelgusi hodisa sodir bo‘lganda yoki instrument egasining vafoti yoki nafaqaga chiqishi bilan emitentga avtomatik tarzda qayta sotiladigan moliyaviy instrumentdir.

Moliyaviy instrument emitenti dastlabki tan olishda instrumentni yoki uning tarkibiy qismlarini, shartnomaviy kelishuvning mohiyatiga hamda moliyaviy majburiyat, moliyaviy aktiv va ulushli instrument ta’riflariga muvofiq moliyaviy majburiyat, moliyaviy aktiv yoki ulushli instrument sifatida tasniflanishi lozim.

Xulosa va takliflar. Moliyaviy instrumentning yuridik maqomi emas, balki uning mohiyati tadbirkorlik subyektining moliyaviy holati to‘g‘risidagi hisobotida uning tasniflanishini belgilaydi. Mohiyat odatda yuridik maqomga mutanosibdir, ammo har doim ham emas. Ba’zi moliyaviy instrumentlar kapitalning yuridik maqomini oladi, ammo ular mohiyatan majburiyatlardir va boshqalari esa ulushli instrumentlar bilan bog‘liq jihatlarni hamda moliyaviy majburiyatlar bilan bog‘liq jihatlarni qamrab olishi mumkin:

- qat’iy belgilangan yoki aniqlanadigan kelgusi sanada qat’iy belgilangan yoki aniqlanadigan summada emitent tomonidan majburiy so‘ndirishni ta’minlaydigan, yoki egasiga emitentdan ma’lum sanada yoki undan keyin qat’iy belgilangan yoki aniqlanadigan summasida instrumentni so‘ndirish bo‘yicha talab etish huquqini beradigan, imtiyozli aksiyalar moliyaviy majburiyat hisoblanadi.
- egasi uchun moliyaviy instrumentni emitentga pul mablan’i yoki boshqa moliyaviy aktiv evaziga qaytarish huquqini beradigan moliyaviy instrument (qayta sotiladigan instrument) moliyaviy majburiyatdir. Pul mablan’i yoki boshqa moliyaviy aktivlar summasi indeks yoki boshqa ko‘tarilishi yoki pasayishi mumkin bo‘lgan modda asosida aniqlanganda ham, moliyaviy instrument moliyaviy majburiyat bo‘ladi. Egasida instrumentni pul mablan’i yoki boshqa moliyaviy aktiv evaziga qaytarish ixtiyori mavjudligi shuni anglatadiki, qayta sotiladigan instrument moliyaviy majburiyat ta’rifini qanoatlantiradi.

Yuqoridagilardan kelib chiqgan holda qurilish korxonalarining asosiy moliyaviy holatini ifodalovchi ko‘rsatkichlardan biri to‘lovga qodirlik darajasini aniqlashda quyidagi formaladan foydalanish taklif qilindi:

$$\boldsymbol{Mutloq\ to'lovga\ qodirlik} = \frac{\boldsymbol{Pul\ mablag'lari + moliyaviy\ instrument\ xususiyatiga\ ega\ shartnoma}}{\boldsymbol{muddati\ kelgan\ majburiyat}}$$

Ushbu formuladan foydalanish korxonaning to‘lovga qodirlik darajasini real aniqlashga hamda tahliliy ko‘rsatkichlarning xalqaro standartga moslashishiga olib keladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori, 2020 yil 24 fevral, PQ-4611-son.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Qurilish – montaj ishlari sifatini tubdan yaxshilash va qurilishni nazorat qilish tizimini takomillashtirish chora tadbirlari” to‘g‘risidagi PQ-4586 sonli qarori-06.02.2020.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini qurilish tarmon’ini modernizastiya qilish, jadal va innovastion rivojlantirishning 2021-2025 yillarga mo‘ljallangan strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risidagi” PF-6119 sonli farmoni – 28.11.2020.

4. Экономика строителства: Учебник / под общей ред. И.С.Степанова.- 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Yюрайт-Издат, 2004..

5. Аренс Э.А., ДЖ.К. Лоббек. Аудит. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2001.

6. Гусева М.И., Коготкова И.З. Маркетинг в строителстве. Учебное пособие.(Сериуа «Высшаya школа»). – М.: Книжный мир, 2011.

Yahyoyev To‘lqin Ismatulla o‘g‘li – SamISI dotsent vazifasini bajaruvchi, PhD

QURILISH KORXONALARIDA XARAJATLAR HISOBI VA TAHLILINING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada qurilish korxonalari tomonidan ko‘rsatiladigan qurilish xizmatlari bo‘yicha qilingan xarajatlarning tasnifi, xarajatlar hisobi va tahlilini amalga oshirishda faoliyatning alohida xususiyatlari hamda qurilish xizmatlari xarajatlarining milliy va xalqaro standartlar bo‘yicha farqli jihatlari ochib berilgan.*

Kalit so‘zlar: *Qurilish korxonalari, tahlil, qurilish sohasi, iqtisodiy tahlilning ob’ekti, xalqaro hamda milliy standartlar, qurilish korxonalarida iqtisodiy tahlilning maqsadi, moliyaviy hisob xalqaro standarti, aksiyadorlik, shirkat, xususiy, qo‘shma va boshqa pudrat qurilish montaj tashkilotlari.*

Kirish. Qurilish korxonalarida xarajatlar hisobi va tahlili boshqa ishlab chiqarish tarmoqlaridan o‘zining bir qator o‘ziga xos jihatlari bilan farq qiladi. Avvalo, qurilish jarayoni ko‘p bosqichli, uzoq muddatli va ko‘pincha buyurtma asosida amalga oshiriladi. Shu sababli xarajatlar har bir obyekt yoki loyiha kesimida alohida hisobga olinadi. Sanoat korxonalarida mahsulotlar ommaviy ishlab chiqarilsa, qurilishda har bir obyekt individual loyiha hisoblanadi va xarajatlar smeta hujjatlariga asoslanadi.

Qurilish korxonalarida xarajatlar tarkibi asosan quyidagi elementlardan iborat bo‘ladi: qurilish materiallari xarajatlari, mehnat haqi va unga ajratmalar, qurilish mashina va mexanizmlaridan foydalanish xarajatlari, ustama (umumishlab chiqarish) xarajatlari hamda boshqa to‘g‘ridan-to‘g‘ri xarajatlar. Bu xarajatlar obyektlar, ish turlari yoki buyurtmalar bo‘yicha guruhlanadi. Ayniqsa, materiallar va texnika xarajatlari yuqori ulushni egallaydi, shuning uchun ularni to‘g‘ri hisobga olish va nazorat qilish muhim ahamiyatga ega.

Qurilish korxonalarida xarajatlarni rejalashtirish va tahlil qilish smeta asosida olib boriladi. Smeta - bu obyektni qurish uchun zarur bo‘lgan barcha xarajatlarning iqtisodiy asoslangan hisob-kitobidir. Amaldagi (haqiqiy) xarajatlar smeta bilan solishtiriladi, on’ishlar aniqlanadi va ularning sabablari tahlil qilinadi. On’ishlar materiallar narxining o‘zgarishi, mehnat unumdorligining pasayishi yoki ortishi, texnikadan foydalanish samaradorligi, inflyatsiya omillari kabi sabablar bilan yuzaga kelishi mumkin.

Shu bilan birga, qurilish korxonalarida mavsumiylik va ob-havo sharoiti ham xarajatlarga ta’sir ko‘rsatadi. Ayrim ishlar faqat ma’lum fasllarda bajarilishi mumkin, bu esa vaqtinchalik to‘xtashlar yoki qo‘shimcha xarajatlarga olib keladi. Shuningdek, qurilish obyektlarining hududiy tarqoqligi transport va logistika xarajatlarini oshiradi.

Xarajatlar tahlilida asosiy e’tibor tannarxni pasaytirish imkoniyatlarini aniqlashga qaratiladi. Bunda resurslardan oqilona foydalanish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, materiallar isrofini kamaytirish va mehnat

unumdorligini oshirish muhim omillar hisoblanadi. Tahlil natijalari boshqaruv qarorlarini qabul qilishda, rentabellikni oshirishda va moliyaviy barqarorlikni ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili. Ushbu mavzu bo‘yicha mahalliy va xorijiy adabiyot manbalari tahlili, qurilish sohasida fundamental tadqiqotlar qatorida I.S.Stepanova [1], Arens E.A. [2], DJ.K. Lobbek [3], Serov V.M. [4] , Gurkov I.B [5] singari xorijiy olimlarning, M.K.Pardayev[6], N.T.Tuxliyev [7], E.V.Golesheva [8], M. Miraxmedov [9], A.A.Eshtayev [10], K.B.Urazov [11], singari mahalliy iqtisodchi olimlarning qurilish sohasidagi turli masalalari bo‘yicha ilmiy tadqiqot ishlarini olib bormoqdalar.

Tadqiqot metodologiyasi. Ilmiy-tadqiqot ishida statistik va iqtisodiy tahlil usullari, tahlil, sintez, mavhumiy-mantiqiy tahlil, shuningdek, tanlovli kuzatuv, sotsiologik so‘rov, SWOT-tahlil, qiyoslov usullaridan foydalanilgan.

Tahlil va natijalar. Qurilish korxonalarida xarajatlar 11-son buxgalteriya hisobi xalqaro standarti bo‘yicha quyidagicha guruhlanadi[88].

1. shartnoma bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan xarajatlar;
2. shartnoma qiymatiga taqsimlanadigan xarajatlar;
3. shartnomada keltiriladigan shartlar ostida buyurtmachi tomonidan alohida qoplanadigan xarajatlar.

Muayyan shartnoma bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan xarajatlarga quyidagilar kiradi:

1. mehnat haqi xarajatlari va qurilish maydonini kuzatish xarajatlari;
2. material xarajatlari;
3. amartizatsiya xarajatlari;
4. asosiy vositalarni va materiallarni qurilish maydoniga olib kelish va olib chiqish bo‘yicha xarajatlar;
5. ijara xarajatlari;
6. konstruktorlik va texnik yordam bo‘yicha xarajatlar;
7. kamchiliklarni yo‘qotish va kafolatlangan ishlar hajmini bajarish bo‘yicha taxminiy baholangan xarajatlar, shu jumladan kafolatlangan xizmat ko‘rsatish bo‘yicha kutilayotgan xarajatlar;
8. uchinchi tomonlarning da’vo-e’tirozlari.

Shartnoma bo‘yicha faoliyatga umuman taaluqli bo‘lgan va muayyan shartnoma qiymatiga taqsimlanishi mumkin bo‘lgan xarajatlar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. amalga oshirilgan sug‘urta xarajatlari;
2. shartnomaga bevosita aloqasi bo‘lmagan konstruktorlik va texnik yordam bo‘yicha xarajatlar;
3. qurilish shartnomalari bo‘yicha ustama xarajatlari.

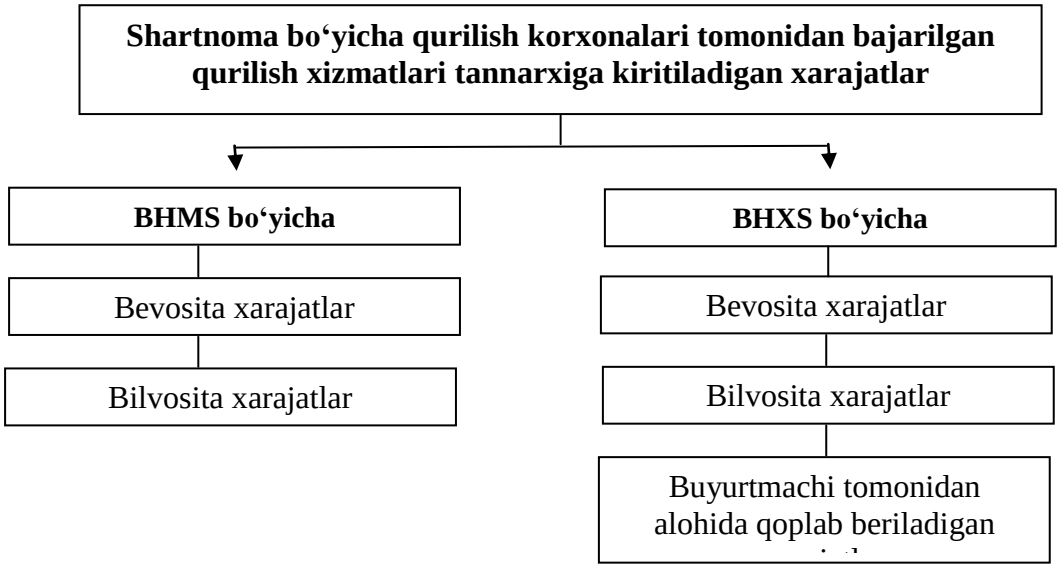
Taqsimlanadigan xarajatlar sistematik va ratsional hamda o‘xshash xususiyatlarga ega bo‘lgan barcha xarajatlarga izchil ravishda qo‘llaniladigan usullar yordamida taqsimlanadi. Xarajatlar qurilish ishlari bajarilishining normal sur’atlariga asoslangan holda taqsimlanadi. Qurilish bo‘yicha ustama xarajatlari,

[88] 11-son Buxgalteriya hisobi xalqaro standarti

masalan qurilish bo‘yicha ishchilarga to‘lanadigan ish haqini hisoblash va to‘lov qaydnomalarini tayyorlashga oid xarajatlarni o‘z ichiga oladi. Shartnoma bo‘yicha faoliyatga umuman taaluqli bo‘lgan va muayyan shartnoma qiymatiga kiritilishi mumkin bo‘lgan xarajatlar qarzlar bo‘yicha xarajatlarni qamrab oladi.

Shartnoma shartlari ostida buyurtmachi tomonidan alohida qoplanadigan xarajatlar shartnomada qoplanishi alohida belgilangan ba’zi umumiy ma’muriy xarajatlarni va tajriba-konstruktorlik xarajatlarini qamrab olishi mumkin.

Buxgalteriya hisobi milliy standartlari hamda Vazirlar mahkamasining “Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi” to‘g‘risidagi 54-son nizom talablari hamda xalqaro standartlar talablari bo‘yicha qurilish korxonalari tomonidan ko‘rsatilgan qurilish xizmati tannarxiga olib boriladigan xarajatlar tarkibi birmuncha farq qiladi.



1-rasm. Shartnoma bo‘yicha qurilish korxonalari tomonidan bajarilgan qurilish xizmatlari tannarxiga kiritiladigan xarajatlar.

Ushbu xarajatlar tarkibi bo‘yicha ham farqlanadi. Masalan, qonunchiligimiz bo‘yicha korxonada qurilish xizmatlarini ko‘rsatuvchi xodimlarga ish haqi hisoblashni amalga oshiruvchi ishchiga hisoblangan ish haqi korxonaning ma’muriy xarajati sifatida qaraladi.

Xulosa va takliflar. Yuqorida keltirib o‘tilgan xarajatlar tarkibi bo‘yicha ham farqlanadi. Masalan, qonunchiligimiz bo‘yicha korxonada qurilish xizmatlarini ko‘rsatuvchi xodimlarga ish haqi hisoblashni amalga oshiruvchi ishchiga hisoblangan ish haqi korxonaning ma’muriy xarajati sifatida qaraladi hamda quyidagicha buxgalteriya yozuvi beriladi.

Dt: Ma’muriy xarajat (9420)

Kt: Xodimlar oldida kreditorlik qarz (6710)

Xalqaro standartlar bo‘yicha ushbu hisoblangan ish haqi ustama xarajati sifatida qaraladi. Bunda buxgalteriya yozuvi quyidagicha berilishi tavsiya etiladi.

1. Ish haqi hisoblandi.

Dt: Qurilish xizmatlari bo‘yicha ustama xarajatlari
Kt: Xodimlar oldidagi kreditorlik qarzlari
2. Ustama xarajatlar tannarxiga olib borildi.

Dt: Ko‘rsatilgan qurilish xizmati tannarxi
Kt: Qurilish xizmatlari bo‘yicha ustama xarajatlari

Milliy hamda xalqaro standartlarning farqli jihatlaridan yana biri bu qurilish xizmatlarida buyurtmachi tomonidan alohida qoplanadigan xarajatdir.

Ushbu jarayon bo‘yicha quyidagicha buxgalteriya yozuvlari amalga oshiriladi. Masalan: Buyurtmachi hamda pudratchi tomonidan 100.0 p.b. ga qurilish xizmatlarini amalga oshirish bo‘yicha shartnoma imzolandi. Buyurtmachi faqatgina qurilish materiallaridan pishgan n’isht materialini o‘zi yetkazib berishi hamda qolgan barcha xarajatlar pudratchi tomonidan amalga oshirilishi kelishib olindi. Smeta bo‘yicha barcha xarajatlar 85 p.b. ga teng, shundan 15 p.b. xarajat pishgan n’isht materialiga to‘g‘ri keladi. Ushbu holda xalqaro standart boyicha xarajatlarni tan olish yuzasidan quyidagicha buxgalteriya yozuvi berilishi tavsiya etildi.

1-jadval

Xalqaro standart bo‘yicha xarajatlarni tan olish yuzasidan beriladigan buxgalteriya yozuvlari

№	Operatsiya mazmuni	Dt	Kt	Summa
1	Ko‘rsatilgan xizmatga qilingan xarajatlar summasiga	Ko‘rsatilgan xizmat tannarxi	Ishlatilgan resurs	70 p.b.
2	Byurtmachi tomonidan qoplanadigan xarajat summasiga	Byurtmachi oldida debitorlik qarz	Byurtmachi tomonidan kelib tushadigan maqsadli tushum	15 p.b.
	Pishgan n’ishtning kelib tushishi	Qurilish materiallari	Byurtmachi oldida debitorlik qarz	15 p.b.
	Byurtmachi tomonidan qoplangan xarajat summasiga	Byurtmachi tomonidan qoplangan xarajat	Qurilish materiallari	15 p.b.
	Maqsadli tushumning yopilishi	Byurtmachi tomonidan kelib tushadigan maqsadli tushum	Byurtmachi tomonidan qoplangan xarajat	15 p.b.

Ushbu buxgalteriya yozuvlarining berilishi hamda hisobda foydalanilishi korxonaga quyidagi imkoniyatlarni yaratadi.

1. Korxona tomonidan alohida qilingan xarajat summamalari aniqligiga erishiladi;

2. Byurtmachi tomonidan qoplanadigan xarajat summasining qancha qaysi ko‘rinishdagi aktiv sifatida kiritilishi aniqlashtiriladi;

3. Xalqaro standartlar talablariga javob beruvchi hisob shakllanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori, 2020 yil 24 fevral, PQ-4611-son.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Qurilish – montaj ishlari sifatini tubdan yaxshilash va qurilishni nazorat qilish tizimini takomillashtirish chora tadbirlari” to‘g‘risidagi PQ-4586 sonli qarori-06.02.2020.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini qurilish tarmon’ini modernizastiya qilish, jadal va innovastion rivojlantirishning 2021-2025 yillarga mo‘ljallangan strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risidagi” PF-6119 sonli farmoni – 28.11.2020.

4. Экономика строителства: Учебник / под общей ред. И.С.Степанова.- 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Yюрайт-Издат, 2004..

5. Аренс Э.А., ДЖ.К. Лоббек. Аудит. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2001.

6. Гусева М.И., Коготкова И.З. Маркетинг в строителстве. Учебное пособие.(Сериуа «Высшауа школа»). – М.: Книжный мир, 2011.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti ’’Menejment ” kafedrasi assistenti

Yusupova Gulnora Jumanazarovna - *Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi*

VIRTUAL BIZNES INKUBATORLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada virtual biznes inkubatorlar tushunchasi, ularning startap va kichik bizneslarni rivojlantirishdagi ahamiyati hamda afzalliklari tahlil qilinadi. Virtual inkubatorlar onlayn treninglar, mentorluk tizimi, moliyaviy va huquqiy maslahatlar orqali tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlaydi. Shuningdek, maqolada virtual inkubatorlarning kamchiliklari, mashhur misollari va kelajakdagi istiqbollari ko‘rib chiqilgan. Ushbu tadqiqot startaplar va innovatsion loyihalar uchun virtual biznes inkubatorlarining samaradorligini oshirishga yordam beradi.*

Kalit so‘zlar: *Virtual biznes inkubator, startaplar, innovatsiya, mentorluk, onlayn trening, kichik biznes, rivojlanish imkoniyatlari.*

Kirish. Bugungi kunda global iqtisodiyotning tezkor rivojlanishi va raqamli texnologiyalarning kengayishi natijasida startaplar va kichik biznes subyektlarini qo‘llab-quvvatlashning yangi shakllari paydo bo‘lmoqda. Shu jumladan, virtual biznes inkubatorlar tadbirkorlik muhitini rivojlantirish va innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun samarali vosita sifatida e’tiborga molikdir. Virtual biznes inkubatorlar – bu startap va kichik bizneslarni onlayn platformalar orqali qo‘llab-quvvatlovchi strukturalar bo‘lib, ular treninglar, mentorluk, moliyaviy va huquqiy maslahatlar, shuningdek, bozorni o‘rganish va investorlar bilan bon’lanish

imkoniyatlarini taqdim etadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilingan bir qator farmon va qarorlar ham startaplar va innovatsion loyihalarni rivojlantirishga qaratilgan. Masalan, 2020-yil 29-iyunda qabul qilingan “Innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmon innovatsion loyihalarni va startaplarni qo‘llab-quvvatlash tizimini shakllantirishni belgilaydi. [1] Shuningdek, 2021-yil 18-maydagi “Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qaror virtual platformalar orqali biznes inkubatorlarning faoliyatini kengaytirish va onlayn qo‘llab-quvvatlash tizimlarini joriy etishni rag‘batlantiradi. [2]

Virtual biznes inkubatorlar tadbirkorlarga vaqt va resurslarni tejash, geografik cheklovlarni yo‘q qilish va innovatsion g‘oyalarni tezkor amalga oshirish imkoniyatini yaratadi. Ushbu maqolada virtual biznes inkubatorlarning mohiyati, ularning afzallik va kamchiliklari hamda startaplar uchun yaratadigan imkoniyatlari tahlil qilinadi.

Adabiyotlar tahlili. Virtual biznes inkubatorlar mavzusida tadqiqotlar dunyo miqyosida keng olib borilgan. Chet ellik olimlarning ishlari ayniqsa startaplarni qo‘llab-quvvatlash, innovatsiyalarni rivojlantirish va raqamli platformalardan samarali foydalanish jihatidan muhimdir. Steve Blank (AQSh) ishlarini keltirish mumkin. Blank startaplar ekosistemasini tadqiq qilgan va ularning muvaffaqiyati uchun inkubator va akseleratorlarning rolini batafsil yoritgan. Uning tadqiqotlarida virtual inkubatorlarning startaplar uchun qanday strategik ustunliklar yaratishi, resurslarni tejash va g‘oyalarni tezkor sinash imkoniyatlari tahlil qilingan.[3]

Saras Sarasvathy (Buyuk Britaniya/Indiya) bo‘lib, u “effectuation theory” (effektyatsiya nazariyasi) orqali startaplarning rivojlanish strategiyalarini o‘rganadi. Sarasvathy virtual inkubatorlar orqali tadbirkorlar qanday qilib noaniq bozor sharoitida innovatsion qarorlar qabul qilishi va resurslardan samarali foydalanishini misollar bilan yoritadi.[4]

O‘zbek olimlari orasida esa Shahnoza Xudoyberdiyevaning ishlari e’tiborga loyiqdir. Xudoyberdiyeva O‘zbekistondagi startaplarni rivojlantirish va innovatsion loyihalarni qo‘llab-quvvatlash tizimi, jumladan virtual inkubatorlarning samaradorligini o‘rganadi. Uning tadqiqotlarida mahalliy sharoit va qonunchilik asosida startaplarni qo‘llab-quvvatlash tizimining afzallik va cheklovlari batafsil tahlil qilingan. Shuningdek, u O‘zbekistonda raqamli inkubatorlarning joriy etilishi va tadbirkorlar uchun yaratadigan imkoniyatlarini keng yoritadi.[5]

Ushbu olimlarning ishlari virtual biznes inkubatorlarning nazariy va amaliy jihatlarini chuqur tushunishga yordam beradi hamda startaplar va kichik bizneslarni rivojlantirishda muhim asos bo‘lib xizmat qiladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu maqolada virtual biznes inkubatorlarni o‘rganishda tahliliy-uslub (analitik metod) qo‘llanildi. Tahliliy-uslub tadqiqotchiga mavjud adabiyotlarni, ilmiy maqolalarni, farmon va qarorlarni chuqur tahlil qilish orqali virtual inkubatorlarning xususiyatlari, afzallik va kamchiliklarini aniqlash imkonini beradi. Metod sifatida avvalo nashr qilingan ilmiy manbalar va amaliy tajribalar o‘rganildi. Shu bilan birga, mashhur chet ellik olimlar – Steve Blank va

Saras Sarasvathy, shuningdek, o‘zbek olimi Shahnoza Xudoyberdiyevaning ishlari tahlil qilindi. Bu metod orqali virtual biznes inkubatorlarning startaplar va kichik bizneslarga taqdim etadigan strategik va amaliy imkoniyatlari aniqlanib, ularning samaradorligi haqida xulosalar chiqarildi.

Tahliliy metodning afzalligi shundaki, u mavjud ma’lumotlarni sistematik tarzda solishtirish, umumlashtirish va natijalarini xulosalash imkonini beradi. Shu tariqa maqola mavzusidagi virtual inkubatorlarning samaradorligi, ularning rivojlanish imkoniyatlari va startaplar uchun yaratadigan qo‘llab-quvvatlash tizimi chuqur o‘rganildi.

Tahlil va natijalar. Virtual biznes inkubatorlar startaplar va kichik biznesni qo‘llab-quvvatlashning samarali vositasi sifatida bugungi kunda keng qo‘llanilmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, ular nafaqat yangi loyihalarni rivojlantirish, balki tadbirkorlarni bozor sharoitlariga moslashish va innovatsion g‘oyalarni tezkor amalga oshirishga tayyorlaydi.

Birinchidan, virtual inkubatorlar onlayn trening va bilim berish tizimi orqali tadbirkorlarga biznes-reja tuzish, marketing strategiyasini ishlab chiqish, moliyaviy va huquqiy rejalashtirish bo‘yicha masofaviy ta’lim imkoniyatlarini taqdim etadi. Bu startaplar uchun vaqt va resurslarni tejash imkonini beradi, shuningdek, tezkor qaror qabul qilish jarayonini soddalashtiradi.

Ikkinchidan, mentorlik va tajriba almashish tizimi startaplarni qo‘llab-quvvatlashda muhim rol o‘ynaydi. Virtual inkubatorlar orqali tadbirkorlar tajribali mentorlardan individual maslahatlar olish, boshqa startaplar bilan tajriba almashish va real holatlar asosida bilimlarni oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu esa yangi loyihalarning muvaffaqiyatini oshiradi va biznes jarayonlarini optimallashtiradi.

Uchinchidan, virtual inkubatorlar moliyaviy va huquqiy qo‘llab-quvvatlashni taqdim etadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ular startaplarni investorlar bilan bon’lash, grant va kreditlar olish, shuningdek huquqiy hujjatlarni tayyorlashda yordam beradi. Bu yangi loyihalarni tezkor amalga oshirish va ularning barqarorligini ta’minlash imkonini beradi.

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, virtual biznes inkubatorlarning asosiy afzalliklari quyidagilar:

- geografik cheklovlarning yo‘qligi;
- xarajatlarni kamaytirish va resurslardan samarali foydalanish;
- innovatsion g‘oyalarni tezkor sinash va amalga oshirish;
- tadbirkorlik bilimlarini mustahkamlash imkoniyati.

Shuningdek, ba’zi kamchiliklar va cheklovlar ham aniqlangan: texnologik infratuzilmaga bog‘liqlik, shaxsiy muloqotning chegaralanganligi, ba’zi hollarda motivatsiya va jamoaviy ishlash jarayonlarining pasayishi.

O‘zbekiston kontekstida tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, mahalliy sharoit va qonunchilik asosida virtual inkubatorlar startaplarni qo‘llab-quvvatlashning samarali mexanizmi hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmon va qarorlari – xususan, “Innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash” va “Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi hujjatlar – bu jarayonni yanada rivojlantirish va virtual platformalarni kengaytirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, texnologik imkoniyatlar va onlayn platformalarni

optimallashtirish orqali inkubatorlarning samaradorligini oshirish mumkin. Virtual biznes inkubatorlar startaplar va kichik biznes subyektlariga strategik va amaliy imkoniyatlarni kengaytiradi, ularni bozor sharoitlariga moslashishga va raqobatbardosh bo‘lishga tayyorlaydi. Shu bilan birga, ularning samaradorligini oshirish uchun texnologik va inson resurslari jihatidan qo‘shimcha chora-tadbirlar zarur. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, virtual inkubatorlar startap ekosistemasini rivojlantirishda, innovatsion g‘oyalarni amalga oshirishda va tadbirkorlarni qo‘llab-quvvatlashda muhim vosita sifatida faoliyat yuritadi.

Taklif va xulosalar. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, startaplarning muvaffaqiyati nafaqat moliyaviy resurslarga, balki strategik yo‘naltirishga bog‘liq. Texnologik infratuzilmani rivojlantirish va virtual platformalarni optimallashtirish. Virtual biznes inkubatorlarning samaradorligini oshirish uchun O‘zbekistonda internet infratuzilmasi va raqamli xizmatlarning sifati yaxshilanishi zarur. Shuningdek, onlayn platformalar orqali startaplar va kichik biznes subyektlari uchun interaktiv treninglar, mentorlik sessiyalari va moliyaviy maslahatlarni taklif qiladigan tizimlar kengaytirilishi lozim. Bu startaplar uchun tezkor bilim olish va tajriba almashish imkoniyatini yaratadi. Startaplar va kichik bizneslarni rag‘batlantirish tizimini kuchaytirish. Hukumat va moliyaviy institutlar virtual inkubatorlar orqali tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash dasturlarini kengaytirishi, grantlar, subsidiyalar va moliyaviy resurslarga kirishni soddalashtirishi lozim. Shu bilan birga, startaplar uchun maqsadli treninglar va konsultatsiyalarni tizimli ravishda tashkil etish, ularning innovatsion g‘oyalarni tezkor sinash va amalga oshirish imkoniyatlarini oshiradi.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, Virtual biznes inkubatorlar bugungi kunda startaplar va kichik biznes subyektlarini rivojlantirishning muhim va samarali vositasi hisoblanadi. Ular nafaqat tadbirkorlar uchun resurslarni tejash va vaqtni samarali ishlatish imkonini yaratadi, balki innovatsion g‘oyalarni tezkor sinash, mentorlar bilan maslahatlashish, moliyaviy va huquqiy qo‘llab-quvvatlash olish imkoniyatlarini taqdim etadi. Virtual inkubatorlarning asosiy afzalliklari – geografik cheklovlarning yo‘qligi, xarajatlarni kamaytirish, bilim va tajriba almashish imkoniyatining kengayishi, shuningdek startaplar uchun strategik ustunlik yaratishdir. Shu bilan birga, texnologik bog‘liqlik, shaxsiy muloqotning cheklanganligi va ba’zi hollarda motivatsiya pasayishi kabi kamchiliklar mavjud.

O‘zbekiston kontekstida virtual biznes inkubatorlar startaplar va innovatsion loyihalarni qo‘llab-quvvatlashning samarali mexanizmi sifatida ishlamoqda. Prezident farmonlari va qarorlari bu jarayonni rivojlantirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, texnologik imkoniyatlar va inson resurslarini samarali jalb qilish orqali inkubatorlarning samaradorligi yanada oshirilishi mumkin. Natijada, virtual biznes inkubatorlar startap ekosistemasini mustahkamlash, innovatsion g‘oyalarni amalga oshirish va tadbirkorlarni bozor sharoitlariga moslashishga tayyorlashda muhim rol o‘ynaydi. Taklif qilingan choralar amalga oshirilsa, ular nafaqat mahalliy, balki xalqaro miqyosda ham startaplarning muvaffaqiyatini oshirishga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2020, 29-iyun). “Innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmon. Toshkent.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2021, 18-may). “Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qaror. Toshkent.
3. Blank, S. (2013). Startap egasining qo‘llanmasi: Mukammal kompaniya yaratish bo‘yicha bosqichma-bosqich qo‘llanma. K&S Ranch, AQSh.
4. Sarasvathy, S. D. (2001). Sabablash va effektyatsiya: Iqtisodiy zaruratdan tadbirkorlik imkoniyatlariga nazariy o‘tish. Academy of Management Review, 26(2), 243–263.
5. Xudoyberdiyeva, Sh. (2021). O‘zbekistonda startap ekosistemasini rivojlantirish va virtual biznes inkubatorlarning roli. Toshkent: Iqtisodiyot va Servis Instituti nashri.

Адизов Бобир Бахтиёрович - Молиялаштириш, иқтисодий ривожланишни режалаштиришдепартаменти бошлиғи БухДУ. Мустақил изланувчи
Адизов Бобир Бахтиёрович - Начальник отдела финансирования и планированияэкономического развития БухГу. Самостоятельный соискатель
Adizov Bobir Bakhtiyorovich - Head of the Department of Financing, Economic Development Planning of BukhSU. Independent seeker
90-512-77-97 **e-mail:** adizov.b@mail.ru

ЎЗБЕКИСТОНДА ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАЛАРИНИ РИВОЖЛАНИШ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ ТАҲЛИЛИ

АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ УЗБЕКИСТАНА В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

ANALYSIS OF DEVELOPMENT TRENDS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UZBEKISTAN IN THE TRAINING OF QUALIFIED PERSONNEL

Аннотация. *Мақолада Ўзбекистонда малакали кадрларни тайёрлашда олий таълим муассаларини молиявий ривожланиш тенденциялари таҳлили, шунингдек ҳозирги иқтисодиёт шароитида малакали кадрларни истемолчилар томонидан ишга жойлаштириш орқали таълим муассларини ортиши орқали молиявий ривожланиши ва барқарорлигини таъминлаш*

Калит сўзлар: *тенденция, бошқарув самарадорлиги, молиявий ресурсларни, рақобатбардош, Карьера марказлари, илмий-интеллектуал, модернизациялаш, диверсификациялаш.*

Аннотация. *В статье анализируются тенденции финансового развития высших учебных заведений Узбекистана в сфере подготовки квалифицированных кадров, а также обеспечения финансового развития и устойчивости образовательных учреждений за счет трудоустройства квалифицированных кадров потребителями в современных экономических условиях.*

Ключевые слова: *тенденция, эффективность управления, финансовые ресурсы, конкурентоспособность, центры карьеры, научно-*

интеллектуальная модернизация, диверсификация.

Annotation. *The article analyzes the trends in the financial development of higher education institutions in Uzbekistan in the training of qualified personnel, as well as ensuring the financial development and sustainability of educational institutions through the employment of qualified personnel by consumers in the current economic conditions.*

Key words: *trend, management efficiency, financial resources, competitive, career centers, scientific-intellectual, modernization, diversification.*

Иқтисодиёт тармоқлари ва ижтимоий соҳани жадал ривожлантириш, илмий-интеллектуал ҳамда молиявий ресурсларни тўлиқ сафарбар этган ҳолда илмий-инновацион салоҳиятдан кенг фойдаланиш, истиқболда илм-фанни мунтазам ислоҳ қилиб боришнинг устувор йўналишларини белгилаш, замонавий билимга эга ва мустақил фикрлайдиган юқори малакали кадрлар тайёрлаш, илмий инфратузилмани модернизация қилиш ишларини сифат жиҳатидан янги босқичга кўтариш мақсадида, шунингдек 2017 — 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Илм, маърифат ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили»да амалга оширишга оид давлат дастурига мувофиқ “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси” (кейинги ўринларда — Концепция) ҳамда Концепциянинг мақсадли кўрсаткичлари ва индикаторлари 1 ва 1а-иловаларга мувофиқ тасдиқланган. [1]

Таълим-бу қоидага кўра расмий таълим муассаси билан боғлиқ педагогик фаолиятдир. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида” қонунига мувофиқ “Олий маълумотли кадрларни тайёрлаш олий таълим ташкилотларида (университетлар, академиялар, институтлар, олий мактаблар) амалга оширилади”[89]. Олий таълим босқичининг сифат ва самарадорлиги ОТМларнинг ривожланганлик даражаси ва рақобат устунлиги билан бевосита боғлиқ бўлади. Уларни рақобат устунлиги биринчи навбатда ОТМларнинг турли мулкларга мансублиги билан тавсифланади. Ҳозирги даврда Ўзбекистон олий таълим тизимида рақобат муҳити шаклланган бўлиб, ОТМлар бир-бири билан эркин рақобат қилиш имкониятига эга бўлмоқда.

Олий таълимни молиявий ривожлантириш тенденциялари кадрлар тайёрлаш сифатини оширишга қаратилган бўлиб, асосий эътибор давлат-хусусий шериклик, муассасаларнинг молиявий мустақиллиги, илмий-тадқиқотларни тижоратлаштириш, эндаумент фонд ва шунга ўхшаш нодавлат нотижорат ташкилоти кўринишида мақсадли капитал жамғармаларини ташкил этишга қаратилган. Нодавлат таълим секторининг кенгайиши ва халқаро ҳамкорлик орқали рақобатбардошликни ошириш устувор йўналиш ҳисобланади.

Ўзбекистонда таълим хизматлари бозори ва меҳнат бозорларининг ўзаро боғлиқлиги, таълим хизматлар бозорининг тузилмаси ва ривожланишининг

[89] Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида” қонуни. 2020 йил 23 сентябрь. ЎРҚ-637-сон. https://lex.uz/ru/docs/5013007.

асосий тенденциялари, меҳнат бозори ҳолати ва унинг сўнги йиллардаги динамикаси, олий таълимга бўлган ёшларнинг эҳтиёжи масалалари бўйича ўтказилган социологик тадқиқотлар ҳамда статистик маълумотлар таҳлили шуни кўрсатадики, ҳозирги вақтда олий таълим муаассалари таълим олишга бўлган эҳтиёжга қараб ортиб бориши ва тенденциялари билан тавсифланади.

1-жадвал

Ўзбекистонда турли мулк шаклига асосланган ОТМларнинг 1991-2026 йиллардаги динамикаси (сонда)[90]

Йиллар	Жами ОТМлар сони	Турли мулк шаклига асосланган ОТМлар			
		Давлат ОТМлари	Хусусий ОТМлари	Хорижий қўшма ОТМлари	Молиявий мустақил давлат ОТМлари
1991	60	0	0	0	0
2000	61	61	0	0	0
2005	62	60	0	2	0
2010	65	59	0	6	0
2015	69	62	0	7	0
2020	127	94	5	18	10
2026	222	51	99	30	42

1-жадвалдан кўриниб турибдики, агар мустақилликнинг илк йилларида Ўзбекистондаги барча ОТМлари давлат мулки асосида фаолият кўрсатилган бўлса, 2026 йилга келиб, жами 222 та ОТМлардан 51 таси (23 %) давлат ОТМлари, 99 таси (45%) хусусий ОТМлари, 30 таси (13%) хорижий қўшма ОТМлари ва 42 таси (19%) молиявий мустақил давлат ОТМларини ташкил этмоқда.

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган иқтисодий ислоҳотларнинг асосий мақсади ҳозирги даврда иқтисодиёт тармоқ ва соҳаларида фаолият олиб бораётган барча тур ва шаклдаги корхоналарнинг барқарор ривожланишига қаратилгандир. Шу жиҳатдан, иқтисодиёт тармоқларини модернизациялаш, диверсификациялаш, молиялаштириш, инвестициялаш, замонавий техника ва рақамли технологияларни жалб этиш баробарида улар фаолиятида маркетинг хизматлари фаолиятини такомиллаштириш ҳар қандай соҳа, шу жумладан таълим тизими олдида

[90] Манба: Статистик маълумотлар асосида муаллиф ишланмаси. https://stat.uz/oz/rasmiy-statistika-2/social-protection-3

турган ҳамда ўз ечимини кутаётган долзарб вазифалардан бири ҳисобланади. Мамлакатимизда олий таълим муассаларини модернизациялаш, молиявий ва академик мустақиллик бирилиши орқали такомиллаштириш уни янги босқичга кўтариш асосида креатив фикрлайдиган рақобатбардош юқори малакали кадрларни тайёрлаш борасида кенг миқёсда олиб борилаётган ислоҳотлар ва меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш фикримизнинг далилидир.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида таъкидланганидек, “Кадрлар малакасини халқаро меҳнат бозори талабларига мослаштириш мақсадида миллий малака тизими ишлаб чиқилади.....”. [3]

Таълим хизматлари ва маҳсулотлари бозорида рақобат кучайиб бораётганини ҳисобга олиб, потенциал талабни баҳолаш учун бозорни ўрганишнинг маркетинг усулларига мурожаат қилиш керак. Маркетинг тадқиқотларининг мақсади истиқболли таълим эҳтиёжларини аниқлаш, уларни қондириш даражасини баҳолаш, фаразларни синаб кўриш ва истеъмолчиларнинг хатти – ҳаракатларини башорат қилишдир. Шу нуқтаи назардан маркетинг тадқиқотлари методологиясини таълим эҳтиёжларини таҳлил қилишда қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Олий таълим муассасаларини ҳозирги иқтисодий шароитда ривожланиш тенденцияларига таъсирини давлат олий талим муассаларига таъсир кўрсатувчи академик ва моливий мустақил ва хусусий олий таълим муассалари мисолида кўриш мумкин. Давлат ОТМларига нисбаттан таълим хизматларини кўрсатиш учун академик ва моливий мустақил ва хусусий ОТМлар ривожланиш йўлидаги норматив ҳуқуқий ҳужжатларни ички имкониятларини таълим хизматлари бозори ва рақобатбардошлик талабларидан келиб чиқиб ишлаб чиқилади ва тадбиқ этилади.

Олий таълим муассасаларининг таълим фаолияти, агар улар меҳнат бозорининг ривожланиш тенденциялари ва таълим хизматларининг асосий истеъмолчилари ва иш берувчиларнинг талабларини ҳисобга олган ҳолда ўқув дастурларини, академик ва молиявий нормаларини ишлаб чиқиб амалга оширсалар муваффақиятли натижаларга эриша оладилар.

Олий таълимни ривожланиши ва рақобатбардош ОТМлар сони янада ортиб бориши учун ҳозирги кундаги муаммолар дуч келаётганлиги кўриб чиқадиган бўлсак, олий маълумотли кадрларни ишга жойлаштириш учун истемолчилар томонидан иш жойларини камлиги сабали малакали кадрларни ишга жойлаштириш имкониятлари пасайиб бормоқда.

Ишга жойлаштириш бўйича муаамоларни бартараф этиш бўйича қатор ишлар олиб борилмоқда.

Олий таълим ташкилотларининг битирувчи босқич талабалари ўртасида соҳалар бўйича очиқ танловлар ўтказиш ва ғолибларни иш билан таъминлашга кўмаклашиш. Бунда:

Салоҳиятли иш берувчи ташкилотлар, шу жумладан йирик корхоналарнинг олий маълумотли мутахассисларга эҳтиёжини аниқлаш ва мутахассисларга қўйиладиган талабларни шакллантириш амалиёти йўлга

қўйилади.[4]

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Таълим сифатини назорат қилиш давлат инспекцияси функцияларини хорижий тажриба асосида такомиллаштириш, бунда таълим сифатини баҳолашнинг янги механизмларини жорий этиш, кадрлар буюртмачилари ва талабалар ўртасида ўтказилган миллий сўров натижаларини чуқур тадқиқ қилиш орқали муаммоларни бартараф этиш, давлат ва нодавлат таълим муассасаларида таълим сифатини таъсирчан инструментлар ёрдамида назорат қилиб бориш, битирувчилар сифати ва уларнинг ихтисослиги бўйича ишга жойлашиш масалаларига эътибор қаратиш;

олий таълим муассасалари тузилмасини ислоҳ қилиш асосида фаолияти талабалар амалиёти ва ишга жойлашишига ҳар томонлама кўмаклашиш, потенциал иш берувчилар рўйхатини шакллантириб бориш ва ҳамкорлик қилиш, шунингдек аввалги битирувчилар салоҳиятидан унумли фойдаланишга қаратилган «Карьера марказлари»ни ташкил этиш. [5]

Хулоса қилиб айтганда рақамли иқтисодиётга ўтиш шароитида мамлакатимизда олий таълим тизимини ривожлантириш бугунги даврнинг энг муҳим кечиктириб бўлмас ислоҳотларидан бири ҳисобланиб, фикримизча унинг ривожини таъминлашимиз мумкин. Олий таълим муассаларини таълим хизматлар бозорининг тузилмаси ва ривожланишининг асосий тенденциялари хорижий таълим муассалари билан рақобатбардош кадрларни тайёрлар ва шу билан бир қаторда кадрларни ишга жойлаштириш учун хорижий ҳамкорлар билан юртимизда корхона ташкил этиш чораларини кўриш.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғриси”да Фармони https://lex.uz/ru/docs/5073447

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М. Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. – Тошкент, “Халқ сўзи” газетаси, 2020 йил 25 январь. Манба: www.***press-service***.uz

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим ташкилотлари битирувчиларининг ишга жойлашишига кўмаклашиш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-61сонли қарори https://lex.uz/docs/7386917

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847 сон Фармони https://lex.uz/docs/4545884

Исхакова Сарвар Аюбовна - Доцент кафедры “Цифровой экономики”
Самаркандского института экономики и сервиса, (PhD)
Телефон: +998 (90) 2272274 **e-mail:** isarvar@yandex.ru

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. *В статье исследуются вопросы инновационного развития сферы услуг в условиях цифровой трансформации экономики. Особое внимание уделяется процессам модернизации и диверсификации сервисного сектора, направленным на повышение его эффективности, конкурентоспособности и устойчивости. Рассматривается влияние цифровых технологий на структурные изменения рынка услуг в Узбекистан, расширение спектра онлайн-сервисов, внедрение интеллектуальных платформ и автоматизацию бизнес-процессов. Проанализированы приоритетные сегменты сферы услуг, а также предложены практические рекомендации по формированию эффективной государственной политики, направленной на расширение спектра и повышение качества услуг.*

Ключевые слова: *сфера услуг, модернизация, диверсификация, цифровая трансформация, сервисная экономика, сервисно-ориентированная модель развития, инновационные услуги, структурные изменения, конкурентоспособность, Узбекистан.*

Аннотация. *Мақолада рақамли иқтисодиёт шароитида хизматлар соҳасининг инновацион ривожланиш масалалари ўрганилади. Хизмат кўрсатиш секторини модернизация қилиш ва диверсификациялаш жараёнларига алоҳида еътибор қаратилиб, уларнинг самарадорлиги, рақобатбардошлиги ва барқарорлигини оширишга хизмат қилувчи йўналишлар таҳлил қилинади. Рақамли технологияларнинг Ўзбекистон хизматлар бозори таркибий ўзгаришларига таъсири, онлайн хизматлар кўламининг кенгайиши, интеллектуал платформаларнинг жорий етилиши ҳамда бизнес жараёнларининг автоматлаштирилиши кўриб чиқилади. Хизматлар соҳасининг устувор сегментлари таҳлил қилиниб, хизматлар турини кенгайтириш ва сифатини оширишга қаратилган самарали давлат сиёсати бўйича амалий тавсиялар таклиф этилган.*

Калит сўзлар: *хизматлар соҳаси, модернизация, диверсификация, рақамли трансформация, сервис иқтисодиёти, сервисга йўналтирилган ривожланиш модели, инновацион хизматлар.*

Abstract. *The article examines issues of innovative development of the service sector in the context of digital transformation of the economy. Special attention is paid to the processes of modernization and diversification of the service sector aimed at improving its efficiency, competitiveness and sustainability. The impact of digital technologies on structural changes in the service market in Uzbekistan, the expansion of the range of online services, the introduction of intelligent platforms and the automation of business processes are considered. Priority segments of the service sector are analyzed, and practical recommendations are proposed for forming an effective state policy aimed at expanding the range and improving the*

quality of services.

Keywords: *service sector, modernization, diversification, digital transformation, service economy, service-oriented development model, innovative services.*

За последние годы Узбекистан демонстрирует устойчивый переход к сервисно-ориентированной модели экономического развития. Результаты структурных реформ, либерализации экономики и активизации предпринимательской деятельности способствовали значительному расширению сферы услуг и повышению её вклада в формирование валового внутреннего продукта и занятости населения. В 2024 году доля услуг в ВВП страны достигла 47,4%, а около половины рабочей силы было занято в сервисном секторе.[91] В период 2017–2024 годов объём услуг практически удвоился, при этом экономический рост обеспечивался преимущественно за счёт развития транспортно-логистических, финансовых, информационно-коммуникационных и туристических услуг.

Наиболее динамично развиваются транспорт и логистика, торговля, финансовый сектор, ИКТ и туризм. Географическое положение страны создаёт благоприятные условия для расширения транзитного потенциала, модернизации логистической инфраструктуры и внедрения цифровых систем управления перевозками. Финансовые услуги и цифровые технологии характеризуются ускоренным ростом благодаря развитию дистанционного банковского обслуживания, электронных платёжных систем и финтех-решений. Туризм также становится важным комплексным сектором экономики. В 2023 году страну посетили более 6,6 млн. иностранных туристов, что сопровождалось расширением культурных, экологических и событийных туристических услуг.

Несмотря на положительную динамику, сохраняются проблемы модернизации и диверсификации сервисного сектора. Наблюдается территориальная концентрация современных услуг в крупных городах, прежде всего в столице, что усиливает региональные различия в доступе населения к качественным сервисам. Ограничивающими факторами остаются неравномерное развитие цифровой и транспортной инфраструктуры, недостаточное качество интернет-связи в отдельных регионах и высокая стоимость подключения.

Особое значение имеет совершенствование институциональной среды, включая обновление нормативно-правовой базы для поддержки платформенных бизнес-моделей, электронной торговли услугами и защиты цифровых данных. Существенной проблемой остаётся дефицит квалифицированных кадров в сфере сервисного менеджмента, цифровых технологий и иностранных языков, что сдерживает развитие высокодоходных и экспортно-ориентированных сегментов, таких как ИКТ, финансовые услуги и медицинский туризм.

[91]Официальный сайт Госкомстата Республики Узбекистан. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.stat.uz. (дата обращения 30.09.2025).

Перспективное развитие сферы услуг связано с реформированием системы образования, расширением дуального обучения, укреплением сотрудничества между бизнесом и университетами и реализацией программ переподготовки кадров. Международные оценки показывают, что дальнейшая либерализация рынка услуг и углубление институциональных реформ могут обеспечить значительный прирост экономического роста, а в отдельных секторах темпы расширения могут достигать 23–45%.

Таким образом, модернизация и диверсификация сферы услуг рассматриваются как стратегическое направление социально-экономического развития страны, оказывающее мультипликативное влияние на промышленность, сельское хозяйство и уровень благосостояния населения.

С учётом глобальных тенденций развития сервисной экономики модернизация и диверсификация сферы услуг в Узбекистан должны носить комплексный и системный характер. Они предполагают одновременное совершенствование технологических, институциональных, организационно-управленческих и кадровых компонентов, а также расширение спектра предоставляемых услуг.

Ключевым направлением модернизации является цифровая трансформация сферы услуг, включающая внедрение онлайн-платформ, мобильных приложений и автоматизированных информационных систем управления сервисными процессами. Использование цифровых технологий обеспечивает непрерывность обслуживания, снижение транзакционных издержек и повышение прозрачности взаимодействия участников рынка. В стране уже реализуются проекты цифровизации туризма, логистики, финансовых и образовательных услуг, что способствует формированию новых бизнес-моделей и расширению возможностей малого и среднего бизнеса.

Технологическая модернизация инфраструктуры играет важную роль в повышении качества и доступности услуг, особенно в капиталоёмких секторах, таких как транспорт, связь, энергетика и коммунальные услуги. Внедрение интеллектуальных систем управления, цифровых датчиков и автоматизированных платформ мониторинга способствует повышению надёжности сервисов и снижению эксплуатационных расходов. Особое значение имеет развитие транспортной и цифровой инфраструктуры для туризма и региональных сервисных кластеров, включая строительство современных гостиниц и расширение экологичных форм размещения.

Институциональная среда оказывает значительное влияние на темпы модернизации сервисного сектора. Совершенствование нормативно-правовой базы, упрощение административных процедур, развитие конкуренции и защита прав потребителей создают условия для привлечения инвестиций и стимулирования инновационной активности. Актуальными являются меры по поддержке цифровых платформ, электронной торговли услугами и онлайн-платежных систем.

Современные сервисные предприятия переходят к клиент-ориентированным моделям управления, основанным на цифровой аналитике,

использовании CRM-систем и гибких методов менеджмента, что позволяет повышать качество обслуживания и удовлетворённость потребителей. Международный опыт показывает, что формирование сервисных экосистем и комплексных продуктовых предложений способствует росту устойчивости и рентабельности бизнеса, особенно в туризме, логистике и промышленном сервисе.

Важным направлением является развитие человеческого капитала. Кадровая модернизация предполагает формирование цифровых, управленческих и коммуникативных компетенций, развитие навыков непрерывного обучения. Приоритетное значение имеет подготовка специалистов для ИКТ, финансового сектора, туризма и креативных индустрий, а также расширение практики дуального образования и сотрудничества между образовательными учреждениями и бизнесом.

Диверсификация сферы услуг связана с развитием новых видов сервисной деятельности, включая информационно-технологический аутсорсинг, консалтинг, образовательные и медицинские услуги. На уровне предприятий диверсификация реализуется через расширение спектра дополнительных услуг, что повышает маржинальность и устойчивость доходов компаний. Значительный потенциал имеет территориальная диверсификация сервисов посредством формирования туристских и логистических кластеров с учётом региональных преимуществ.

Следовательно, модернизация и диверсификация сферы услуг являются стратегическими факторами устойчивого социально-экономического развития Республики Узбекистан. Сопоставление международного опыта и национальной специфики позволяет сделать вывод о целесообразности комплексного подхода, включающего цифровую, институциональную и кадровую модернизацию.

Системная модернизация обеспечивает мультипликативный эффект, проявляющийся в росте занятости, повышении доходов населения и усилении конкурентоспособности экономики. Особое значение имеет развитие знаний-интенсивных и экспортно-ориентированных сервисов, способных формировать долгосрочные источники экономического роста.

Для успешной реализации модернизации и диверсификации необходимы согласованные действия государства, бизнеса и образовательных институтов, направленные на:

1. **Цифровую трансформацию** сервисных процессов, внедрение онлайн-платформ, мобильных приложений и информационных систем управления.
2. **Развитие платформенных бизнес-моделей** и интеграцию услуг с промышленностью, агросектором и туристическими кластерами.
3. **Институциональную поддержку инновационных услуг**, включая нормативно-правовое регулирование цифровых платформ, электронной торговли и защиты данных.

4. **Инвестиции в человеческий капитал**, включая подготовку кадров для ИКТ, финансового сектора, туризма и креативных индустрий, развитие дуального образования и программ повышения квалификации.

Реализация указанных направлений позволит обеспечить устойчивый рост сферы услуг, повысить её вклад в ВВП и занятость, а также укрепить позиции Узбекистана в региональной и глобальной экономике. Комплексный и системный подход к модернизации сервисного сектора создаёт условия для формирования конкурентоспособной, инновационной и устойчивой экономики.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента Республики Узбекистан №60«О Стратегия развития Нового Узбекистана 2022–2026». 28.01.2022.
2. Стратегия «Цифровой Узбекистан – 2030». — Ташкент, 2020.
3. Концепция развития сферы услуг в Республике Узбекистан. — Ташкент, 2021.
4. Абдуллаев М.О. Тенденции и перспективы развития сферы услуг в Узбекистане — междисциплинарный анализ ключевых сегментов служб. 2025;
5. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. — New York: Basic Books, 1973;
6. Buhalis, D., & Leung, D. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. International Journal of Hospitality Management. *2018.*
7. Гафурова Р.Р. Диверсификация услуг связи на основе цифровых технологий.*2026.*
8. Исхакова С.А. Цифровая трансформация в сфере услуг. 2026.
9. Lovelock, C., & Wirtz, J. Services Marketing. 2016.
10. Нуриддинова У., Мусурмонова П. и Чориев Я. Тенденции инновационного развития сферы услуг в Узбекистане.*2025.*
11. Toffler A. The Third Wave. — New York: Bantam Books, 1980.
12. Усмонова В. The Role of Digitalization in the Development of the Service Sector. 2024.
13. Официальный сайт Госкомстата Республики Узбекистан. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.stat.uz. (дата обращения 30.09.2025).

Нажмиддин Раҳматуллаевич Абдувоҳидов - Самарқанд ИСИ мустақил изланувчиси(PhD), Самарқанд вилояти солиқ бошқармаси ходими
Телефон(Telegram):93-720-03-18

ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИДА ЯШИРИН ИҚТИСОДИЁТНИ ОЛДИНИ ОЛИШДА ДАВЛАТНИНГ РОЛИ

Аннотация: *мазкур тадқиқот ишида хизмат кўрсатиш соҳасида яширин иқтисодиётни олдини олишда, яширин иқтисодиётга таъсир этувчи энг асосий омил бўлган солиқ юкини оптималлаштириш борасида*

давлатнинг ролига эътибор қаратилган, ҳамда солиқ юкининг яширин иқтисодиётга таъсири ўрганилган.

Муаллиф томонидан, Самарқанд вилоятида хизмат кўрсатиш корхоналари мисолида солиқ юкини оптималлаштириш масалалари борасида ўз амалий таклиф ва хулосаларини баён этган.

***Калит сўзлар**: яширин иқтисодиёт, хизмат кўрсатиш соҳаси, солиқ юки, солиқ юкини оптималлаштириш, давлатнинг ўрни.*

Н.Р.Абдувохидов

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ПРЕДОТВРАЩЕНИИ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ В СФЕРЕ УСЛУГ

***Аннотация:** в данном исследовании особое внимание уделяется роли государства в предотвращении теневой экономики в сфере услуг, а также вопросам оптимизации налоговой нагрузки как ключевого фактора, влияющего на развитие теневой экономики. Исследуется влияние уровня налоговой нагрузки на масштабы теневой экономики.*

Автором на примере предприятий сферы услуг Самаркандской области предложены практические рекомендации и сформулированы выводы по вопросам оптимизации налоговой нагрузки.

***Ключевые слова:**теневая экономика, сфера услуг, налоговая нагрузка, оптимизация налоговой нагрузки, роль государства.*

N.R.Abduvakhidov

THE ROLE OF THE STATE IN PREVENTING THE SHADOW ECONOMY IN THE SERVICE SECTOR

***Abstract.** This study focuses on the role of the state in preventing the shadow economy in the service sector, with particular emphasis on optimizing the tax burden as a key factor influencing the development of the shadow economy. The impact of the tax burden on the scale of the shadow economy is analyzed.*

Based on the example of service sector enterprises in the Samarkand region, the author provides practical recommendations and formulates conclusions on the optimization of the tax burden.

***Keywords:** shadow economy, service sector, tax burden, tax burden optimization, role of the state.*

Кириш. Мавзунинг долзарблиги. Яширин иқтисодиётни олдини олиш ва бартараф этишда, давлатнинг мамлакатда яширин иқтисодиёт элементларини юзага чиқишига нисбатан тезкор реакцияси асосий рол ўйнайди.

Бунга яққол мисол сифатида Э.Фейг яширин иқтисодиёт кўлами 70-йилларнинг охирида АҚШ расмий ЯИМнинг учдан бир қисмини ташкил этишини баҳолаганда, бу жуда катта шов-шувларга сабаб бўлиб, АҚШ Конгрессида махсус муҳокама қилинганлигини далил сифатида келтиришимиз мумкин.

Мамлакатимизда ҳам биринчи бор халқаро молия институтлари ва халқаро экспертларни жалб этган ҳолда 2019 йилда яширин иқтисодиёт кўлами аниқланди ва унинг натижаси ҳукуматга тақдим этилгандан сўнг, яширин иқтисодиётни олдини олиш ва бартараф этиш бўйича қатъий чора-

тадбирлар белгилана бошланди.

Дунё иқтисодчи олимлари томонидан яширин иқтисодиётга таъсир этувчи омиллар улушини турли мамлакатлар иқтисодиёти мисолида тадқиқ этиб, уларни улушини аниқлашга эришганлар. Бунда албатта мазкур мамлакатларни иқтисодий ривожланиши ҳолати ўз таъсирини кўрсатади. Жумладан, Ф.Шнайдер (2009) Германия, Австрия ва бошқа мамлакатлар иқтисодиёти бўйича тадқиқот ўтказиб, яширин иқтисодиётга таъсир этувчи омиллар улушини баҳолаган, Ушбу тадқиқотга кўра, *тўғридан-тўғри ва билвосита солиқ юкламаси* Германия, Австрия ва бошқа Европа мамлакатларида яширин иқтисодиётнинг тахминан 52 фоизини, *солиқ маданияти* 25 фоизгача, *давлат томонидан тартибга солиш интенсивлиги* эса 15 фоизгача таъсир кўрсатганлигини аниқлаганлар[92].

Иқтисодиётда давлат улуши бўйича дунё иқтисодчи олимлари кўплаб тадқиқотлар ўтказган бўлишига қарамасдан, унинг барча мамлакатлар иқтисодиёти учун мос келадиган ягона ечимига келинмаган[93].

Ривожланаётган ва бозор иқтисодиёти тамойилларига ўтаётган мамлакатлар иқтисодиётида яширин иқтисодиёт кўлами кенглиги, бу эса давлат томонидан иқтисодий ислоҳотларни тизимли равишда олиб бориш лозимлигини талаб этади.

Яширин иқтисодиётга таъсир этувчи омилларнинг энг салмоқлиси бу солиқ юки (50-55 фоиз) эканлигидан келиб чиқилса, давлатнинг мамлакатда солиқ юкининг оптималлаштириш борасидаги сай ҳаракатлари яширин иқтисодиёт кўламини қисқартиришда асосий ролни ўйнайди.

Ривожланаётган мамлакатларнинг аксариятида ушбу омиллар таъсири чуқур таҳлил қилинмайди ва солиқ сиёсати фақат давлат бюджети даромадларини шакллантириш манбаи сифатида қаралади. Бу эса мамлакатда солиққа риоя этиш даражасининг пасайишига, натижада қўшимча қийматнинг катта қисми солиқ қамровидан ташқарида, яъни яширин иқтисодиётда яратилишига олиб келади[94].

Бизнингча, *яширин иқтисодиёт кўламини қисқартириш ва уни олдини олиш учун давлат томонидан комплекс чора-тадбирлар белгиланмасдан, мазкур омилларни айримлари бўйича амалий чора-тадбирлар белгиланиши бу жараёнда ижобий самара бермайди.*

Яширин иқтисодиётга таъсир этувчи энг юқори улушни ташкил этувчи *Солиқ юки*ни оптималлаштириш, яъни давлат бюджети манфаати ва тадбиркорликни “соя”га қочишга мажбур этувчи юк ўртасидаги даражани ушлаб туриш, давлатнинг яширин иқтисодиётни олдини олишдаги асосий вазифаси ҳисобланади.

Халқаро миқиёсдаги тадқиқотларда солиқ юки, яъни жами ҳисобланган

---

[92] SCHNEIDER F., ASLLANI A., “Taxation of the Informal Economy in the EU” PE 734.007 - November 2022, 57-бет

[93]Хамраев О.Я.,-“Давлат секторининг назарий асослари ва миллий иқтисодиётдаги роли”- иқтисод ва молия / экономика и финансы - 2017, 6-сон

[94]Ergashev R.R. “The determinants of the informal economy: an empirical study from Uzbekistan”- "Экономика и социум" №2(93)-2. 2022. 101-113-бетлар, www.iupr.ru

солиқлар ва бошқа мажбурий тўловларнинг мамлакат ЯИМ нисбати бўйича кўплаб тадқиқотлар олиб борилган бўлсада, яширин иқтисодиётни олдини олишга хизмат қиладиган аниқ белгиланган меъёри мавжуд эмас. Чунки ҳар бир мамлакат иқтисодиётини ўзига хос хусусиятлари бу нормани белгилашга имкон бермайди.

Давлат томонидан солиқ юкини оптималлаштириш сиёсатини юритиш орқали қисқа муддатда юқори фискал самарага эришиш мумкин. Бу солиқ чегаралари (қуйи ва юқори даражалар) ва солиқ юки меъёри доирасида мувозанатли параметрларни белгилашни англатади.

Солиқ юки меъёри тушунчаси Америкалик иқтисодчи олим Arthur Laffer томонидан илгари сурилган Laffer curve (Лаффер эгри чизиги) билан боғлиқ. Унга кўра, маълум бир нуқтадан кейин солиқ ставкалари ошиши бюджет тушумларини камайтиради[95].

Артур Лаффер солиқ юкини камайтириш натижасида иқтисодиёт ва давлат даромадларининг ўсишини исботлаб берган. Бу тарихда *Лаффер эгри чизиги(*1-чизмага қаранг*)* деб аталади[96].

Бизнинг фикримизча, солиқ юкининг *Лаффер эгри чизиги* бўйича оптимал нуқтага етгунга қадар, солиқлар иқтисодиётда *рағбатлантирувчи* куч вазифасини бажарса, солиқ юки ушбу нуқтадан ўтгандан сўнг, *яширин иқтисодиётга ўтишга ундовчи* воситага айланади ва давлат бюджети даромадлари камайишига сабаб бўлади.

Ҳар бир мамлакат ўз иқтисодиётининг ривожланиш даражасига қараб мазкур оптимал нуқтани топиши иқтисодий ривожланиши учун асосий омил бўлади.

Бизнингча бу оптимал нуқта бир мамлакат учун турли даврларда турлича бўлиши ҳам мумкин. Чунки у мамлакат иқтисодиётининг ривожланиш даражасига боғлиқ.

1-чизма



[95]Барулин С.В., Ермакова Е.А., Степаненко В.В.,-“Налоговый менеджмент”- учебное пособие- издательство: "Омега-л"; 2007, 272 стр.

[96]Тўраев Ш.Ш.,-“Солиқ юкига оид илмий қарашларнинг ривожланиш тенденциялари”- “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 4, iyul-avgust, 2021yil,324-335-бетлар

Солиқ юки муаммоси билан олимлар узоқ йиллардан бери шуғулланиб келишганига қарамай солиқ юкининг энг оптимал даражасини аниқ баҳолай олиш масаласи ҳамон ўз ечимини топмаган[97].

Бугунги кунда мамлакатимизда олинган солиқ юки кўрсаткичлари, реал ҳолатда олинадиган бўлса, сўнгги йиллар мобайнида ЯИМнинг ёки миллий иқтисодиётда фаолият юритаётган барча корхоналар яратган ялпи қўшилган қийматнинг ўртача 30-35 фоизини ташкил этади. Солиқ юкининг ҳозирги кўрсаткичлари либерал солиқ тизимига эга бўлган мамлакатларнинг айнан шу каби кўрсаткичларига жуда яқин. Масалан, Европа иттифоқи мамлакатларида ўртача солиқ юки кўрсаткичи ЯИМнинг 40 фоизини, АҚШда эса 30-35 фоизини ташкил этади[98].

Ҳар бир мамлакат иқтисодиётини ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, солиқ юкини оптимал даражасини белгилаш борасида турли ёндошувлар мавжуд, жумладан, Халқаро валюта жамғармаси(ХВЖ), солиқ юкининг ЯИМга нисбатан оптимал даражаси иқтисодиётнинг молиявий барқарорлигини таъминлаш учун 35% даражагача бўлишлигини тавсия этган[99].

Ўзбек тилидаги тадқиқотларда *солиқ юки* атамаси қўлланилади, лекин бу атама мазкур жараённи маъносини тўлиқ очиб бермайди. Рус тилидаги адабиётларда эса мазкур жараённи икки атама “Налоговое бремя” ва “Налоговая нагрузка” атамалари билан изоҳлайдилар ва улар иккаласи турли маъноларни англатади. Ушбу икки тушунча ўзбек тилида *солиқ юки* –деб фойдаланилади ва у ҳар хил чалкашликларни келтириб чиқаради.

“Налоговая нагрузка” - солиқ тўловчилар томонидан солиқ тўловлари мажбуриятларини бажариш бўйича тўланган пул маблағлари суммаси ҳисобига;

“Налоговое бремя”- солиқ тўловчиларнинг тўғри ва эгри солиқлар бўйича мажбуриятлари (ҳисобланган солиқ ва тўловлар) суммаси ҳисобига шаклланадиган кўрсаткичдир[100].

Ҳисобланган солиқлар ва тўланган солиқлар суммаси бир-биридан фарқ қилади, чунки ҳисобланган солиқ тўлиқ тўланмаслиги, боқиманда қарздорлик сифатида келгуси йилга ўтиши мумкин.

Шунинг учун *бизнингча*, солиқ юкини макро ва микро даражада ҳисоблаш методикасида ҳисобланган солиқ ва бошқа мажбурий тўловлар бўйича аниқлаш методикаси мазкур жараённи иқтисодий баҳолашда аниқроқ натижани беради.

---

[97]Насимов Р.А.-“Ўзбекистонда солиқ юкининг солиқ тўловчилар фаолиятига таъсири”- Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil, 2023-yil, iyun, 338-345-бетлар. www.e-itt.uz

[98]Тўраев Ш.Ш.,- “Корхоналарда солиқ юкини оптималлаштириш масалалари”- “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” (Economics and Innovative Technologies) ilmiy elektron jurnali, 3/2022,may-iyun (№ 00059), 378-385-бетлар.

[99]Алимова Ш.А.,- “Оптимизация налоговой нагрузки в условиях глобализации:уроки Узбекистана”- Замонавий илм-фан ва таълим истиқболлари-илмий-амалий коференция материаллари, май, 2025- https://doi.org/10.5281/zenodo.15346812

[100] **Лим О., -“Что такое налоговое бремя”- https://nalog-nalog.ru/**

Солиқ юкини оптималлаштириш жараёнида яширин иқтисодиётнинг кўлами энг юқори бўлган хизмат кўрсатиш соҳасида давлатнинг роли беқиёсдир.

Шу нуқтаи –назардан келиб чиқиб, мамлакатимизда хизмат соҳасидаги тадбиркорлик субъектларига сўнги йилларда солиқ имтиёзлари ва переференциялар берилиши, соҳада рақамлаштириш тадбирларини кенг жорий этилиши яширин иқтисодиёт ҳажмини қисқаришига хизмат қилмоқда.

Биз тадқиқотимиз давомида Самарқанд вилоятида юридик шахс мақомидаги (статистика органларига хизмат ҳажми бўйича ҳисобот тақдим этган) 18246 та субъектлардан 2023-2025 йиллар давомида тўлиқ фаолият кўрсатган 6131 та субъектни танлаб, улар бўйича солиқ юкини ҳисобладик(2-жадвалга қаранг).

Жадвал маълумотидан кўриниб турибдики, 2023 йилда 6131 та корхона жами 13 073, 5 млрд сўм товар, иш ва хизматлар реализациясини амалга оширган бўлса, 2024 йилда ушбу кўрсаткич 16 739, 9 млрд сўмни, 2025 йилда эса 28 915, 8 млрд сўмни ташкил этган. 2025 йилда 2023 йилга нисбатан мазкур корхоналарда расмий ҳисоботларида реализация ҳажми 2,2 баробарга кўпайган. Бу шу йиллардаги нарх-навони ошиши ва инфиляция даражаси 7-10% га нисбатан юқори ўсиш суръатини ташкил этмоқда. Бу эса хизмат соҳасидаги тадбиркорлик субъектларини “соя”дан чиқаётганлигининг бир далилидир. Шунингдек солиқ юки даражаси ҳам пасайиш тенденциясида борган.

2-жадвал

2023-2025 йилларда Самарқанд вилоятида хизмат кўрсатиш соҳасида фаолият кўрсатаётган юридик шахсларда солиқ юки даржаси бўйича таҳлилий М А Ъ Л У М О Т*

Кўрсаткичлар	йиллар		
	2023	2024	2025
Корхоналар сони	6131	6131	6131
Жами махсулот сотуви ва хизматлар ҳажми, млн сўм	13 073 565,7	16 739 960,3	28 915 886,0
Жами ҳисобланган солиқ ва тўловлар, млн сўм	1 191 309, 8	1 074 898,5	963 284 ,6
Солиқ юки, %	9,1	6,4	3,3

*Муаллиф томонидан солиқ ва статистика органлари маълумотлари асосида тайёрлаган.

Хулоса ва таклифлар. Юқоридаги тадқиқот иши давомида амалга оширилган таҳлиллардан келиб чиқиб, қуйидаги таклифларни билдираман:

-мамлакатда яширин иқтисодиётга таъсир этувчи барча омилларни доимий равишда назорат қилиш учун, мамлакат миқиёсида уни ҳар чорак натижаси билан назорат қилувчи индикаторларини жорий этиш ва давлат томонидан доимий назоратини таъминлаш;

-мамлакатда яширин иқтисодиётнинг олдини олиш ва бартараф этишда унинг келиб чиқиш сабабларини чуқур ўрганган ҳолда комплекс чора тадбирларни амалга ошириш, яширин иқтисодиётга таъсир этувчи омиллар билан курашишда унинг алоҳида кўринишлари (сабаблари) билан эмас балки комплекс тарзда курашиш кутилган натижани беради;

-яширин иқтисодиётнинг салбий оқибатлари тўғрисида ОАВларида кунлик профилактик чора-тадбирлар амалга оширилиб, мамлакат аҳолисини ушбу соҳадаги ҳуқуқий онгини ошириб бориш лозим.

Фойдаланилган адабиётлар

1.Schneider F., Asllani A., “Taxation of the Informal Economy in the EU” PE 734.007 - November 2022, 57-бет

2.Хамраев О.Я.,-“Давлат секторининг назарий асослари ва миллий иқтисодиётдаги роли”- иқтисод ва молия / экономика и финансы - 2017, 6-сон

3.Ergashev R.R. “The determinants of the informal economy: an empirical study from Uzbekistan”- "Экономика и социум" №2(93)-2. 2022. 101-113-бетлар, www.iupr.ru

4.Барулин С.В., Ермакова Е.А., Степаненко В.В.,-“Налоговый менеджмент”- учебное пособие- издательство: "Омега-л"; 2007, 272 стр.

5.Тўраев Ш.Ш.,-“Солиқ юкига оид илмий қарашларнинг ривожланиш тенденциялари”- “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 4, iyul-avgust, 2021yil,324-335-бетлар

6.Насимов Р.А.-“Ўзбекистонда солиқ юкининг солиқ тўловчилар фаолиятига таъсири”- Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil, 2023-yil, iyun, 338-345-бетлар. www.e-itt.uz

7.Тўраев Ш.Ш.,- “Корхоналарда солиқ юкини оптималлаштириш масалалари”- “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” (Economics and Innovative Technologies) ilmiy elektron jurnali, 3/2022,may-iyun (№ 00059), 378-385-бетлар.

8.Алимова Ш.А.,- “Оптимизация налоговой нагрузки в условиях глобализации:уроки Узбекистана”-Замонавий илм-фан ва таълим истиқболлари-илмий-амалий коференция материаллари, май, 2025-https://doi.org/10.5281/zenodo.15346812

9. Лим О., -“Что такое налоговое бремя”- https://nalog-nalog.ru

Махмудов Суннат Абдужабборович – преподаватель кафедры «Менеджмент» СамИЭС
Сулейманова Асель Арамовна - студентка группы mn-222 СамИЭС

СИСТЕМА ПОДБОРА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. *В работе рассматривается система подбора и продвижения персонала как ключевой инструмент инновационного менеджмента в условиях цифровизации экономики. Анализируются современные методы рекрутинга, включая использование автоматизированных систем, искусственного интеллекта и цифровых платформ. Особое внимание уделяется взаимосвязи качественного подбора кадров и инновационного развития предприятия, а также нормативно-правовым основам регулирования трудовых отношений в Республике Узбекистан. Обосновывается необходимость внедрения современных HR-технологий для повышения эффективности деятельности организаций и их конкурентоспособности.*

Ключевые слова: *подбор персонала, рекрутинг, инновационный менеджмент, продвижение персонала, цифровые технологии, HR-менеджмент, кадровый резерв, рынок труда, законодательство Узбекистана.*

Annotation. *This paper examines the system of personnel recruitment and promotion as a key tool of innovative management in modern organizations. It analyzes contemporary recruitment technologies, including automation, artificial intelligence, and digital platforms. The study also reviews the legal framework regulating labor relations in Uzbekistan and emphasizes the importance of effective HR systems for organizational competitiveness.*

Keywords: *recruitment, personnel selection, innovative management, HR technologies, digitalization, labor law, Uzbekistan.*

Annotatsiya. *Mazkur ishda xodimlarni tanlash va ularni rivojlantirish tizimi innovatsion menejmentning muhim vositasi sifatida ko‘rib chiqiladi. Zamonaviy raqamli texnologiyalar, sun’iy intellekt va avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish masalalari tahlil qilinadi.*

Asosiy so‘zlar: *xodimlarni tanlash, HR texnologiyalar, innovatsion menejment, mehnat bozori.*

В условиях современной рыночной экономики и усиления глобальной конкуренции особую значимость приобретает эффективное управление человеческими ресурсами. Система подбора и продвижения персонала выступает ключевым инструментом инновационного менеджмента, обеспечивающим устойчивое развитие организации и повышение её конкурентоспособности.

Подбор персонала представляет собой целенаправленный процесс поиска, оценки и привлечения кандидатов, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями и соответствующих корпоративным

ценностям организации. Основной целью данной системы является обеспечение предприятия квалифицированными кадрами в количественном и качественном отношении. От эффективности подбора зависит не только качество выполнения трудовых функций, но и инновационный потенциал организации в целом.

В современной практике выделяют несколько этапов работы с персоналом: набор, подбор, отбор и наем. Набор предполагает привлечение кандидатов, подбор — поиск соответствующих претендентов, отбор — оценку их профессиональных и личностных качеств, а наем — оформление трудовых отношений. Данные этапы формируют единую систему, от которой напрямую зависит эффективность функционирования организации.

Особую роль в условиях инновационной экономики играют современные технологии подбора персонала. К числу наиболее распространённых относятся скрининг, позволяющий быстро отсеивать неподходящие резюме по заданным параметрам, рекрутинг, представляющий полный цикл подбора персонала, executive search (прямой поиск), ориентированный на привлечение высококвалифицированных специалистов и руководителей, нетворкинг, основанный на формировании профессиональных связей, прелиминаринг, направленный на привлечение молодых специалистов через стажировки, а также смартстаффинг, основанный на использовании искусственного интеллекта и цифровых технологий.Внедрение автоматизированных систем управления кандидатами (ATS-платформ) и технологий искусственного интеллекта существенно повышает эффективность процесса подбора. Эти инструменты позволяют обрабатывать большие объемы данных, анализировать резюме, определять степень соответствия кандидатов требованиям вакансии и сокращать временные затраты на рекрутинг. Однако, несмотря на активное внедрение цифровых технологий, ключевая роль в принятии решений по-прежнему принадлежит HR-специалистам.

Не менее важным элементом является система продвижения персонала. Она включает формирование кадрового резерва, развитие профессиональных компетенций сотрудников, планирование их карьерного роста и мотивацию. Продвижение персонала способствует повышению лояльности работников, снижению текучести кадров и формированию эффективной организационной структуры.

В условиях инновационного менеджмента особое значение приобретает ориентация на развитие человеческого капитала. Организации стремятся не только привлекать квалифицированных специалистов, но и создавать условия для их профессионального роста, обучения и реализации инновационного потенциала.

В Республике Узбекистан система подбора и продвижения персонала регулируется рядом нормативно-правовых актов. Ключевым документом является **Трудовой кодекс Республики Узбекистан (2023 г.)**, определяющий правовые основы трудовых отношений.

К основным нормативным актам также относятся Закон Республики Узбекистан «О занятости населения», Закон Республики Узбекистан «Об охране труда», Закон Республики Узбекистан «О частных агентствах занятости», указы Президента Республики Узбекистан, направленные на реформирование государственной службы и развитие кадрового потенциала, а также государственные программы цифровизации экономики, предусматривающие внедрение современных HR-технологий.Данные нормативные акты обеспечивают правовую базу для эффективного функционирования системы управления персоналом, способствуют защите прав работников и работодателей, а также стимулируют развитие рынка труда.

Таким образом, система подбора и продвижения персонала является важнейшим инструментом инновационного менеджмента организации. Её эффективность определяет уровень профессионализма сотрудников, качество принимаемых управленческих решений и способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды. Внедрение современных технологий, развитие кадрового потенциала и соблюдение требований законодательства являются ключевыми условиями успешного функционирования предприятий в условиях инновационной экономики.

Система подбора и продвижения персонала играет стратегическую роль в обеспечении инновационного развития организации. В условиях цифровизации и глобализации рынка труда возрастает значение использования современных технологий рекрутинга, а также формирования эффективных механизмов карьерного роста сотрудников.

Комплексный подход к управлению персоналом, основанный на сочетании инновационных методов и нормативно-правового регулирования, позволяет организациям достигать высоких результатов, повышать конкурентоспособность и обеспечивать устойчивое развитие.

Список использованной литературы:

1. Трудовой кодекс Республики Узбекистан. – Ташкент, 2023.
2. Закон Республики Узбекистан «О занятости населения».
3. Закон Республики Узбекистан «Об охране труда».
4. Закон Республики Узбекистан «О частных агентствах занятости».
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М.: Питер, 2020.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2021.
7. Болтенкова Ю.С. Совершенствование систем подбора персонала.
8. Мегрибанова В. Современные методы поиска и подбора сотрудников // НПБК. Эффективность, 2024.
9. Государственные программы цифровизации Республики Узбекистан.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Tursunova Maftunabonu Narzullo qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-s-322 guruh talabasi

BIZNES INKUBATORLARNING FUNKSIYALARI VA ROLI: INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA TAHLIL

Annotatsiya. *Mazkur maqolada biznes inkubatorlarning iqtisodiyotdagi ahamiyati, ularning asosiy funksiyalari va startap loyihalarni rivojlantirishdagi roli keng qamrovli tahlil qilingan. Tadqiqot IMRAD (Introduction, Methods, Results, Discussion) metodologiyasi asosida olib borildi. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, biznes inkubatorlar innovatsion tadbirkorlikni rivojlantirish, kichik biznesni qo‘llab-quvvatlash va iqtisodiy o‘sishni ta’minlashda muhim institutsional mexanizm hisoblanadi.*

Kalit so‘zlar: *biznes inkubator, startap, innovatsiya, tadbirkorlik, kichik biznes, investitsiya, infratuzilma, iqtisodiy o‘sish.*

Kirish. Hozirgi globallashuv va innovatsion iqtisodiyot sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish har bir mamlakat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, yangi biznes g‘oyalar va startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash iqtisodiy o‘sishni ta’minlashda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi. Shu sababli dunyoning ko‘plab mamlakatlarida tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishga qaratilgan maxsus infratuzilmalar tashkil etilmoqda. Ushbu infratuzilmalardan biri biznes inkubatorlar hisoblanadi .

Mavzuning dolzarbligi shundaki, zamonaviy iqtisodiyotda innovatsion g‘oyalarni amaliyotga joriy etish, startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash va yosh tadbirkorlarni rag‘batlantirish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Biznes inkubatorlar yangi tashkil etilgan korxonalar uchun qulay muhit yaratib, ularning faoliyatini samarali tashkil etishga yordam beradi .

Muammoning ahamiyati shundaki, ko‘plab startap loyihalar faoliyatining dastlabki bosqichlarida moliyaviy resurslarning yetishmasligi, tajriba kamligi va bozor sharoitlariga moslashishdagi qiyinchiliklar tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Ilmiy tadqiqotlarga ko‘ra, startaplarning 60–70% qismi birinchi 3 yilda faoliyatini to‘xtatadi (OECD, 2010). Shu nuqtai nazardan biznes inkubatorlar ushbu muammolarni hal etuvchi muhim vosita hisoblanadi.

Tadqiqot maqsadi — biznes inkubatorlarning mohiyati, funksiyalari va iqtisodiy rivojlanishdagi rolini chuqur tahlil qilish.

Metodologiya. Tadqiqot jarayonida quyidagi ilmiy usullardan foydalanildi:

- **Kontent tahlil** – biznes inkubatorlar bo‘yicha ilmiy adabiyotlarni o‘rganish;
- **Taqqoslash usuli** – xorijiy va milliy tajribalarni solishtirish;
- **Induksiya va deduksiya** – umumiy xulosalar chiqarish;
- **Sistemali tahlil** – biznes inkubatorlarni iqtisodiy tizim elementi sifatida ko‘rib chiqish.

Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi normativ-huquqiy hujjatlari va xalqaro tashkilotlar materiallaridan foydalanildi.

Natijalar.

3.1. Biznest inkubator tushunchasi va nazariy asoslari

Biznest inkubator – bu yangi tashkil etilgan korxonalar va startap loyihalarni rivojlantirish uchun maxsus tashkil etilgan infratuzilmaviy muhit hisoblanadi .

“Biznest inkubator” atamasi ingliz tilidagi “business incubator” iborasidan kelib chiqqan bo‘lib, yangi biznes g‘oyalarni rivojlantirish va mustaqil faoliyatga tayyorlash jarayonini anglatadi .

Ilmiy manbalarda ta’kidlanishicha, biznes inkubatorlar innovatsion faoliyatni tijoratlashtirishning muhim mexanizmi hisoblanadi (Schumpeter, 1934).

3.2. Biznest inkubatorlarning asosiy funksiyalari (kengaytirilgan)

Sizning matningiz asosida funksiyalar kengaytirildi:

1. Maslahat va konsalting

Biznes reja, marketing, HR va moliya bo‘yicha professional yordam.

2. Infratuzilma

Ofis, internet, texnika → xarajatlarni 30–40% kamaytiradi.

3. Ta’lim

Treninglar, master-klasslar, startap maktablari.

4. Moliyaviy resurslar

Grantlar, investorlar, venchur kapital.

5. Networking

Tadbirkor + investor + ekspert aloqasi.

6. Innovatsiya transferi (yangi qo‘shildi)

Ilmiy ishlanmalarni bozorga chiqarish.

7. Riskni kamaytirish (yangi)

Inkubator muhiti startap xavfini pasaytiradi.

3.3. Iqtisodiy ta’siri (kengaytirilgan tahlil)

Biznest inkubatorlar:

- YaIM o‘sishiga hissa qo‘shadi
- yangi ish o‘rinlari yaratadi
- innovatsiyalarni tezlashtiradi
- eksport salohiyatini oshiradi

Jahon tajribasiga ko‘ra, inkubator orqali chiqqan kompaniyalar:

- 2 barobar ko‘proq yashab qoladi
- tezroq rivojlanadi (OECD, 2010)

3.4. O‘zbekistonda rivojlanish

Sizning matn saqlandi va qo‘shimcha bilan boyitildi:

- IT Park, texnoparklar faoliyati
- universitet startap markazlari
- davlat grantlari va subsidiyalar

Bu jarayon innovatsion iqtisodiyotga o‘tishda muhim bosqich hisoblanadi.

MUHOKAMA (Discussion)

Natijalarga ko‘ra:

- Shumpeter nazariyasi → innovatsiya = iqtisodiy o‘sish
- Inkubatorlar → innovatsiya drayveri

Hisrich va Peters fikriga ko‘ra: “Inkubatorlar tadbirkorlarning muvaffaqiyat ehtimolini sezilarli oshiradi” (2017).

Muammolar:

- investitsiya kamligi
- mentorlar yetishmasligi
- startap monitoringi zaif

Takliflar:

- venchur fondlarni rivojlantirish
- universitet-sanoat hamkorligi
- davlat + xususiy sheriklik

Xulosa. Tadqiqot natijalariga koʻra:

- biznes inkubatorlar iqtisodiyotda strategik ahamiyatga ega
- startaplarning yashovchanligini oshiradi
- innovatsiya va bandlikni rivojlantiradi

Shu bois, Oʻzbekistonda:

✔ inkubatorlar sonini oshirish

✔ xalqaro tajribani joriy qilish

✔ investitsiya muhitini yaxshilash muhim ahamiyatga ega.

Xulosa qilib aytganda, biznes inkubatorlar zamonaviy iqtisodiyotda muhim ahamiyatga ega boʻlgan institutlardan biridir. Ular yangi tashkil etilgan korxonalarni qoʻllab-quvvatlash, innovatsion gʻoyalarni rivojlantirish va kichik biznesni ragʻbatlantirishga xizmat qiladi.

Biznes inkubatorlar tadbirkorlarga maslahat xizmatlari, infratuzilma, ta’lim dasturlari va moliyaviy resurslarga chiqish imkoniyatlarini taqdim etadi. Bu esa startap loyihalarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga yordam beradi.

Shuningdek, biznes inkubatorlar innovatsiyalarni rivojlantirish, yangi ish oʻrinlarini yaratish va iqtisodiy oʻsishni ta’minlashda muhim rol oʻynaydi. Shu sababli biznes inkubatorlar tizimini rivojlantirish zamonaviy iqtisodiy siyosatning muhim yoʻnalishlaridan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*. – 1934.
2. Hisrich R., Peters M. *Entrepreneurship*. – 2017.
3. OECD. *Business Incubation Report*. – 2010.
4. Innovatsion rivojlanish vazirligi ma’lumotlari.
5. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining tadbirkorlikni rivojlantirishga oid farmonlari va qarorlari.
6. Oʻzbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi materiallari.
7. Schumpeter J. *Theory of Economic Development*.
8. Hisrich R., Peters M. *Entrepreneurship and Small Business Management*.
9. OECD. *Business Incubation and Entrepreneurship Development*.

Zokirova Fariza Fozilovna - Samarqand Iqtisodiyot va servis instituti Buxgalteriya hisobi va menejment fakulteti mn-125 guruh talabasi
Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedrasi assistenti

KASBIY KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada kasbiy kompetensiya tushunchasining nazariy asoslari, uning tarkibiy tuzilmasi hamda zamonaviy oliy ta'lim tizimida shakllanishiga ta'sir etuvchi pedagogik yondashuvlar chuqur tahlil qilinadi. Shuningdek, kompetensiyaviy yondashuvning ustuvor jihatlari, amaliy faoliyat bilan uzviy bog'liqligi, talabalarning kasbiy rivojlanishidagi roli ham keng yoritiladi. Maqolada kasbiy kompetensiyani shakllantirish jarayonidagi dolzarb muammolar va ularni bartaraf etish yo'llari ham ilmiy asosda bayon etiladi.*

Kalit so'zlar. *Kasbiy kompetensiya, kompetensiyaviy yondashuv, oliy ta'lim, innovatsiya, bilim, ko'nikma, malaka, shaxsiy rivojlanish, pedagogik texnologiya, integratsiya, faoliyat.*

Kirish. Hozirgi davrda inson kapitalining sifati har qanday davlatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot darajasini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Ayniqsa, raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi, mehnat bozoridagi raqobatning kuchayishi hamda kasblarning tez o'zgarib borishi ta'lim tizimiga nisbatan mutlaqo yangi talablarni qo'ymoqda. Endilikda oliy ta'lim muassasalari oldida turgan eng muhim vazifa – nazariy bilimga ega bo'lgan emas, balki o'z bilimini amaliyotda samarali qo'llay oladigan, mustaqil fikrlaydigan, moslashuvchan va yuqori darajada kasbiy kompetensiyaga ega mutaxassislarni tayyorlashdan iboratdir.

An'anaviy ta'lim tizimida asosiy e'tibor bilimlarni uzatishga qaratilgan bo'lsa, zamonaviy ta'lim paradigmasida natija sifatida aynan kompetensiya tushunchasi ilgari surilmoqda. Bu esa ta'lim mazmuni, metodlari va baholash tizimining tubdan o'zgarishini talab etadi. Chunki bugungi kunda oddiy bilim tez eskiradi, ammo kompetensiya – bilimni amaliy vaziyatlarda qo'llay olish qobiliyati sifatida uzoq muddatli ahamiyatga ega.

Kasbiy kompetensiya tushunchasi pedagogika, psixologiya va menejment sohalarida keng o'rganilgan bo'lib, u shaxsning muayyan kasbiy faoliyatni samarali amalga oshirishga tayyorlik darajasini ifodalaydi. Bu tayyorlik faqat bilimlar bilan emas, balki ko'nikma, malaka, tajriba, shaxsiy sifatlar va qadriyatlar bilan ham belgilanadi. Shu bois kasbiy kompetensiya kompleks, ko'p qirrali va integratsiyalashgan tushuncha sifatida qaraladi.

Kasbiy kompetensiyaning mohiyatini chuqur anglash uchun uning tarkibiy tuzilmasini tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Ilmiy manbalarga ko'ra, kasbiy kompetensiya bir nechta o'zaro bog'liq komponentlardan tashkil topadi. Avvalo, bilim komponenti shaxsning kasbga oid nazariy tayyorgarligini ifodalaydi. Bu komponent mutaxassisning o'z sohasidagi fundamental tushunchalar, qonuniyatlar va nazariyalar haqida tasavvurga ega bo'lishini ta'minlaydi. Biroq zamonaviy sharoitda faqat bilimning o'zi yetarli emas.

Ikkinchi muhim komponent – amaliy ko‘nikmalar bo‘lib, ular nazariy bilimlarni real vaziyatlarda qo‘llash imkonini beradi. Ko‘nikmalar muntazam mashq va tajriba natijasida shakllanadi va rivojlanadi. Malaka esa ko‘nikmalarning yuqori darajada avtomatlashtirilgan shakli bo‘lib, murakkab vazifalarni tez va samarali bajarish imkonini yaratadi. Bundan tashqari, kasbiy kompetensiya tarkibiga shaxsiy sifatlar ham kiradi. Masalan, mas’uliyat, tashabbuskorlik, kommunikativlik, kreativ fikrlash va stressga chidamlilik kabi sifatlar kasbiy faoliyat samaradorligini bevosita belgilaydi.

Kasbiy kompetensiyani shakllantirishda pedagogik yondashuvlar hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Zamonaviy ta’lim tizimida kompetensiyaviy yondashuv yetakchi o‘rinni egallaydi. Ushbu yondashuv ta’lim natijasini bilimlar majmui bilan emas, balki shaxsning amaliy faoliyatga tayyorligi bilan baholaydi. Kompetensiyaviy yondashuvning asosiy xususiyati shundaki, unda ta’lim jarayoni real hayotiy vaziyatlarga maksimal darajada yaqinlashtiriladi. Talabalar muammoli vaziyatlarda mustaqil qaror qabul qilishga o‘rgatiladi, bu esa ularning kasbiy kompetensiyasini shakllantirishga xizmat qiladi.

Shaxsga yo‘naltirilgan yondashuv ham kasbiy kompetensiyaning rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. Bu yondashuv har bir talabaning individual xususiyatlarini, qobiliyatlarini va ehtiyojlarini hisobga olishga asoslanadi. Natijada ta’lim jarayoni differensiallashadi va har bir talaba o‘z imkoniyatlariga mos ravishda rivojlanadi. Bu esa kompetensiyaning yanada chuqur va barqaror shakllanishiga olib keladi.

Faoliyatga yo‘naltirilgan yondashuv esa bilimlarni bevosita faoliyat jarayonida egallashni nazarda tutadi. Bu yondashuv asosida tashkil etilgan ta’lim jarayonida talabalar turli loyihalar, amaliy mashg‘ulotlar, laboratoriya ishlari va ishlab chiqarish amaliyotlari orqali real kasbiy tajriba orttiradilar. Aynan amaliy faoliyat jarayonida olingan bilimlar mustahkam bo‘lib, uzoq muddat saqlanadi.

Integrativ yondashuv zamonaviy ta’limning yana bir muhim yo‘nalishi hisoblanadi. Bu yondashuv turli fanlar o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlikni ta’minlashga xizmat qiladi. Chunki real hayotdagi muammolar ko‘pincha kompleks xarakterga ega bo‘lib, ularni hal qilish uchun turli sohalarga oid bilimlar talab etiladi. Shu sababli integrativ yondashuv asosida shakllangan kasbiy kompetensiya yanada mukammal va universal bo‘ladi.

Kasbiy kompetensiyani shakllantirishda zamonaviy pedagogik texnologiyalar muhim vosita hisoblanadi. Interfaol metodlar, xususan, muammoli ta’lim, “case-study”, debat, rol o‘ynash usullari talabalarni faol fikrlashga undaydi. Loyiha asosida o‘qitish esa talabalarni mustaqil izlanishga, ijodiy yondashuvga va jamoada ishlashga o‘rgatadi. Raqamli texnologiyalar, masalan, onlayn platformalar, virtual laboratoriyalar va sun’iy intellekt asosidagi tizimlar esa ta’lim jarayonini yanada samarali va interaktiv qiladi.

Biroq kasbiy kompetensiyani shakllantirish jarayonida bir qator muammolar ham mavjud. Eng asosiy muammolardan biri – nazariy bilimlarning amaliyotdan uzilib qolishidir. Ko‘plab hollarda o‘quv dasturlari zamonaviy mehnat bozori talablariga to‘liq mos kelmaydi. Bundan tashqari, ayrim ta’lim muassasalarida

innovatsion pedagogik texnologiyalarning yetarli darajada qo‘llanilmasligi ham kompetensiya shakllanishiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Shu nuqtai nazardan, oliy ta’lim tizimida quyidagi yo‘nalishlarga alohida e’tibor qaratish zarur: ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirish, dual ta’lim tizimini joriy etish, zamonaviy pedagogik texnologiyalarni keng qo‘llash hamda xalqaro tajribani o‘rganish. Aynan shu choralar orqali kasbiy kompetensiyani samarali shakllantirish mumkin.

Xulosa qilib aytganda, kasbiy kompetensiya zamonaviy ta’lim tizimining markaziy tushunchalaridan biri bo‘lib, u shaxsning kasbiy faoliyatga tayyorlik darajasini kompleks tarzda ifodalaydi. U faqat bilimlar yig‘indisi emas, balki ularni amaliyotda qo‘llay olish, muammolarni hal qilish, mustaqil qaror qabul qilish va doimiy rivojlanishga intilish kabi sifatlarni o‘z ichiga oladi. Zamonaviy pedagogik yondashuvlar, xususan, kompetensiyaviy, shaxsga yo‘naltirilgan, faoliyatga asoslangan va integrativ yondashuvlar kasbiy kompetensiyaning samarali shakllanishiga xizmat qiladi.

Bugungi kunda oliy ta’lim muassasalari oldida turgan eng dolzarb vazifa – mehnat bozori talablariga mos, raqobatbardosh, innovatsion fikrlay oladigan va yuqori darajadagi kasbiy kompetensiyaga ega mutaxassislarni tayyorlashdan iboratdir. Shu bois ta’lim jarayonini modernizatsiya qilish, amaliyotga yo‘naltirish va zamonaviy texnologiyalarni joriy etish zarur. Faqat shundagina ta’lim tizimi jamiyat ehtiyojlariga to‘liq javob bera oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.O‘zbekiston Respublikasi “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent, 2020.

2.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-5847-son qarori “Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi”. – Toshkent, 2019.

3.O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. Oliy ta’lim tizimini modernizatsiya qilish bo‘yicha me’yoriy hujjatlar to‘plami. – Toshkent, 2021.

4.Egamberdiyeva N.Talabalarning mustaqil ta’limini tashkil etish texnologiyalari. – Toshkent, 2020.

5.Xodjayev B. Umumiy pedagogika. – Toshkent: O‘qituvchi, 2021.

6.Biggs J., Tang C. Teaching for Quality Learning at University. – 5th edition, Open University Press, 2022.

7.Race P. The Lecturer’s Toolkit: A Practical Guide to Assessment, Learning and Teaching. – Routledge, 2020.

8.Clear J. Atomic Habits. – Penguin Books, 2018 (hali ham zamonaviy va juda mashhur).

9. Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. – Grand Central Publishing, 2016 (akademik samaradorlik uchun muhim).

10.Ambrose S. et al. How Learning Works: Seven Research-Based Principles for Smart Teaching. – Wiley, 2019.

Интернет манбалар:

https://www.edu.uz
https://www.ziyonet.uz
https://www.coursera.org
https://www.khanacademy.org

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti. **e-mail:** yusupovnurbek1993@gmail.com
Tursunova Maftunabonu Narzullo qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-s-322 guruh talabasi

BIZNES INKUBATORLARNING FUNKSIYALARI VA ROLI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada biznes inkubatorlarning iqtisodiyotdagi ahamiyati, ularning asosiy funksiyalari va startap loyihalarni rivojlantirishdagi roli tahlil qilingan. Shuningdek, biznes inkubatorlar kichik biznes va innovatsion tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashdagi muhim institut sifatida ko‘rib chiqilgan. Maqolada biznes inkubatorlarning infratuzilmaviy, maslahat va moliyaviy qo‘llab-quvvatlash funksiyalari ham yoritilgan. Bundan tashqari, ularning iqtisodiy rivojlanish va yangi ish o‘rinlarini yaratishdagi ahamiyati tahlil qilingan.*

Kalit so‘zlar: *Biznes inkubator, startap, innovatsiya, tadbirkorlik, kichik biznes, iqtisodiy rivojlanish, investitsiya, infratuzilma.*

Kirish. Hozirgi globallashuv va innovatsion iqtisodiyot sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish har bir mamlakat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, yangi biznes g‘oyalar va startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash iqtisodiy o‘sishni ta’minlashda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi. Shu sababli dunyoning ko‘plab mamlakatlarida tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishga qaratilgan maxsus infratuzilmalar tashkil etilmoqda. Ushbu infratuzilmalardan biri biznes inkubatorlar hisoblanadi.

Mavzuning dolzarbligi shundaki, zamonaviy iqtisodiyotda innovatsion g‘oyalarni amaliyotga joriy etish, startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash va yosh tadbirkorlarni rag‘batlantirish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Biznes inkubatorlar yangi tashkil etilgan korxonalar uchun qulay muhit yaratib, ularning faoliyatini samarali tashkil etishga yordam beradi. Natijada yangi biznes subyektlari shakllanadi, innovatsiyalar rivojlanadi va iqtisodiy o‘sish sur’atlari oshadi.

Muammoning ahamiyati shundan iboratki, ko‘plab startap loyihalar faoliyatining dastlabki bosqichlarida moliyaviy resurslarning yetishmasligi, tajriba kamligi va bozor sharoitlariga moslashishdagi qiyinchiliklar tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Biznes inkubatorlar aynan shu muammolarni bartaraf etishga xizmat qiladi. Ular tadbirkorlarga maslahat xizmatlari, infratuzilma, trening dasturlari hamda investitsiya manbalariga chiqish imkoniyatlarini taqdim etadi.

Mazkur maqolaning maqsadi biznes inkubatorlarning mohiyati, ularning asosiy funksiyalari hamda iqtisodiyot rivojlanishidagi rolini tahlil qilishdan iborat. Shuningdek, biznes inkubatorlarning kichik biznesni rivojlantirish, innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlash va yangi ish o‘rinlarini yaratishdagi ahamiyatini yoritish ham maqolaning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

1. Biznes inkubator tushunchasi va uning nazariy asoslari. Biznes inkubator – bu yangi tashkil etilgan korxonalar va startap loyihalarni rivojlantirish uchun maxsus tashkil etilgan infratuzilmaviy muhit hisoblanadi. Inkubatorlar tadbirkorlarga biznes faoliyatining dastlabki bosqichida zarur bo‘lgan moddiy, texnik va maslahat xizmatlarini taqdim etadi.

“Biznes inkubator” atamasi ingliz tilidagi “business incubator” iborasidan kelib chiqqan bo‘lib, inkubatsiya jarayoni yangi biznes g‘oyalarni rivojlantirish va ularni mustaqil faoliyat yuritishga tayyorlashni anglatadi. Bunda startap loyihalar ma’lum vaqt davomida inkubator muhitida rivojlanadi va keyinchalik mustaqil korxona sifatida faoliyat yuritadi.

Biznes inkubatorlarning paydo bo‘lishi XX asrning ikkinchi yarmiga to‘g‘ri keladi. Dastlabki inkubatorlar AQSh va Yevropa mamlakatlarida tashkil etilgan bo‘lib, ular kichik biznesni rivojlantirishga qaratilgan edi. Keyinchalik ushbu tajriba boshqa mamlakatlarda ham keng tarqaldi.

Biznes inkubatorlar odatda universitetlar, ilmiy tadqiqot markazlari yoki texnoparklar bilan hamkorlikda faoliyat yuritadi. Bu esa ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish jarayonini tezlashtirishga yordam beradi. Ayniqsa texnologik startaplar uchun bunday hamkorlik katta ahamiyatga ega.

Biznes inkubatorlar faoliyati quyidagi asosiy maqsadlarni ko‘zlaydi:

- yangi biznes loyihalarni qo‘llab-quvvatlash
- innovatsion g‘oyalarni rivojlantirish
- kichik biznesni rag‘batlantirish
- iqtisodiy o‘sishga hissa qo‘shish

Shunday qilib, biznes inkubatorlar zamonaviy tadbirkorlik ekotizimining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

2. Biznes inkubatorlarning asosiy funksiyalari. Biznes inkubatorlar startap va yangi tashkil etilgan korxonalarni rivojlantirish jarayonida bir qator muhim funksiyalarni bajaradi. Ushbu funksiyalar tadbirkorlik faoliyatining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Birinchi navbatda, biznes inkubatorlar **maslahat va konsalting xizmatlarini** taqdim etadi. Yangi tadbirkorlar ko‘pincha biznes boshqaruvi, marketing strategiyasi yoki moliyaviy rejalashtirish sohasida yetarli bilimga ega bo‘lmaydi. Inkubatorlar esa mutaxassislar yordamida ushbu masalalarda professional maslahatlar beradi. Masalan, tadbirkorlarga biznes reja tuzish, bozorni tahlil qilish yoki marketing strategiyasini ishlab chiqish bo‘yicha yordam ko‘rsatiladi.

Ikkinchi muhim funksiyalardan biri **infratuzilma bilan ta’minlash** hisoblanadi. Startap loyihalar ko‘pincha ofis joyi, texnik vositalar va boshqa zarur resurslarga ega bo‘lmaydi. Biznes inkubatorlar esa tadbirkorlarga ofis xonalari, kompyuter texnikasi, internet va boshqa infratuzilmaviy xizmatlarni taqdim etadi. Bu esa startaplarning boshlann’ich xarajatlarini sezilarli darajada kamaytiradi.

Uchinchi funksiyalardan biri **ta’lim va trening dasturlarini tashkil etish** hisoblanadi. Inkubatorlar tadbirkorlar uchun seminarlar, treninglar va o‘quv dasturlarini tashkil etadi. Ushbu treninglar orqali tadbirkorlar biznes boshqaruvi, marketing, moliyaviy rejalashtirish va investitsiya jalb qilish bo‘yicha zarur bilimlarga ega bo‘ladi.

To‘rtinchi muhim funksiyalardan biri **moliyaviy resurslarga chiqish imkoniyatini yaratish** hisoblanadi. Biznes inkubatorlar investorlar, banklar va venchur fondlar bilan aloqalarni yo‘lga qo‘yishga yordam beradi. Shuningdek, tadbirkorlarga grant dasturlari va investitsiya imkoniyatlari haqida ma’lumot beradi.

Beshinchi funksiyalardan biri **networking muhitini yaratish** hisoblanadi. Inkubatorlar tadbirkorlar, investorlar va mutaxassislar o‘rtasida hamkorlik aloqalarini rivojlantiradi. Bu jarayon orqali tadbirkorlar yangi hamkorlar topish, tajriba almashish va biznes imkoniyatlarini kengaytirish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Shunday qilib, biznes inkubatorlar startap loyihalarning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun zarur bo‘lgan barcha sharoitlarni yaratadi.

3. Biznes inkubatorlarning iqtisodiyot rivojlanishidagi roli. Biznes inkubatorlar iqtisodiy rivojlanishda muhim rol o‘ynaydi. Ular yangi biznes loyihalarni qo‘llab-quvvatlash orqali iqtisodiy o‘sishga hissa qo‘shadi.

Birinchi navbatda, biznes inkubatorlar **kichik va o‘rta biznesni rivojlantirishga** yordam beradi. Kichik biznes iqtisodiyotning eng muhim sektorlaridan biri hisoblanadi. Ular yangi ish o‘rinlarini yaratadi, innovatsiyalarni rivojlantiradi va bozor raqobatini kuchaytiradi.

Ikkinchidan, biznes inkubatorlar **innovatsiyalarni rivojlantirishga** xizmat qiladi. Inkubatorlar ilmiy tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish jarayonini tezlashtiradi. Ayniqsa texnologik startaplar uchun inkubatorlar muhim ahamiyatga ega.

Uchinchidan, biznes inkubatorlar **yangi ish o‘rinlarini yaratishga** yordam beradi. Inkubatorlar orqali tashkil etilgan startaplar vaqt o‘tishi bilan yirik kompaniyalarga aylanishi mumkin. Bu esa aholi bandligini oshirishga xizmat qiladi.

To‘rtinchidan, biznes inkubatorlar **hududiy iqtisodiy rivojlanishni rag‘batlantiradi**. Inkubatorlar ko‘pincha universitetlar va ilmiy markazlar atrofida tashkil etiladi. Bu esa ilmiy bilimlar va biznes o‘rtasidagi aloqalarni mustahkamlaydi.

Natijada biznes inkubatorlar innovatsion iqtisodiyotning rivojlanishiga katta hissa qo‘shadi.

4. O‘zbekistonda biznes inkubatorlar faoliyatining rivojlanishi. So‘nggi yillarda O‘zbekistonda ham biznes inkubatorlar tizimini rivojlantirishga katta e’tibor qaratilmoqda. Davlat tomonidan kichik biznes va startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlash maqsadida turli dasturlar amalga oshirilmoqda.

Respublikada innovatsion faoliyatni rivojlantirish maqsadida texnoparklar, innovatsion markazlar va biznes inkubatorlar tashkil etilgan. Ular yosh tadbirkorlar va startap loyihalarni qo‘llab-quvvatlashga xizmat qiladi.

Shuningdek, oliy ta’lim muassasalari huzurida ham startap markazlari tashkil etilmoqda. Bu markazlar talabalarning innovatsion g‘oyalarini rivojlantirishga yordam beradi.

Davlat tomonidan grantlar, imtiyozli kreditlar va boshqa qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari joriy etilgan. Bu esa startap loyihalarning rivojlanishi uchun qulay sharoit yaratmoqda.

Natijada O‘zbekistonda tadbirkorlik faoliyati va innovatsion iqtisodiyot rivojlanib bormoqda.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, biznes inkubatorlar zamonaviy iqtisodiyotda muhim ahamiyatga ega bo‘lgan institutlardan biridir. Ular yangi tashkil etilgan korxonalarni qo‘llab-quvvatlash, innovatsion g‘oyalarni rivojlantirish va kichik

biznesni rag‘batlantirishga xizmat qiladi.

Biznes inkubatorlar tadbirkorlarga maslahat xizmatlari, infratuzilma, ta’lim dasturlari va moliyaviy resurslarga chiqish imkoniyatlarini taqdim etadi. Bu esa startap loyihalarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga yordam beradi.

Shuningdek, biznes inkubatorlar innovatsiyalarni rivojlantirish, yangi ish o‘rinlarini yaratish va iqtisodiy o‘sishni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Shu sababli biznes inkubatorlar tizimini rivojlantirish zamonaviy iqtisodiy siyosatning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining tadbirkorlikni rivojlantirishga oid farmonlari va qarorlari.
2. O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi materiallari.
3. Schumpeter J. *Theory of Economic Development*.
4. Hisrich R., Peters M. *Entrepreneurship and Small Business Management*.
5. OECD. *Business Incubation and Entrepreneurship Development*.
6. Tadbirkorlik va biznesni boshqarish bo‘yicha o‘quv qo‘llanmalar.

Эшонқулов Акмал Қудратович - Тошкент Кимиё халқаро унверстети “Иқтисодиёт” кафедраси катта ўқтувчиси

https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-1826-6715

e-mail: akmaleshonqulov81@gmail.com

КОРХОНАЛАРДА ПУЛ ОҚИМИ ТУГРИСИДАГИ ХИСОБОТИНИ МОЛИЯВИЙ БУХГАЛТЕРИЯ ЖАДВАЛЛАР АСОСИДА ШАКЛИНИ КУРИБ ЧИҚИШ

Аннотация: *мақолада "пул оқимлари тўғрисидаги ҳисобот" шаклини шакллантириш эволюцияси, шунингдек, бухгалтерия (молиявий) ҳисоботларининг турли хил фойдаланувчилари учун ўзбек ва халқаро стандартларга мувофиқ унинг роли ва мақсади кўриб чиқилади. Ҳисобот усулларининг таҳлили шуни кўрсатдики, ички ҳисобот фойдаланувчилари учун бевосита усул мақбулдир.*

Калит сўзлар: *нақд пул, ҳисобот, фойдаланувчилар, халқаро стандартлар, жорий фаолият, инвестисион фаолият, молиявий фаолият, пул еквивалентлари.*

Эшанкулов Акмал Кудратович - Ташкентский национальный химический университет. Старший преподаватель кафедры “Экономики”

https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-1826-6715

e-mail: *akmaleshonqulov81@gmail.com*

СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТОВ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НА ОСНОВЕ ТАБЛИЦ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА

Аннотация: *в статье рассматривается эволюция формы «Отчета о движении денежных средств», а также его роль и назначение в*

соответствии с узбекскими и международными стандартами для различных пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности. Анализ методов отчетности показал, что прямой метод приемлем для пользователей внутренней отчетности.

Ключевые слова: *денежные средства, отчетность, пользователи, международные стандарты, текущая деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность, эквиваленты денежных средств.*

Akmal Kudratovich Eshankulov - Tashkent National Chemical University
Senior Lecturer, Department of Economics
https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-1826-6715
e-mail: akmaleshonqulov81@gmail.com

COMPILATION OF CASH FLOW REPORTS IN ENTERPRISES BASED ON FINANCIAL ACCOUNTING TABLES

Abstract: *the article discusses the evolution of the form of the "Cash Flow Statement", as well as its role and purpose in accordance with Uzbek and international standards for various users of accounting (financial) statements. Analysis of reporting methods showed that the direct method is acceptable for users of internal reporting.*

Key words: *cash, reporting, users, international standards, current activities, investment activities, financial activities, cash equivalents.*

Миллий иқтисодиётда ислоҳотларни чуқурлаштириш ва иқтисодиётни еркинлаштириш молиявий ресурслардан самарали фойдаланишни, хусусан, ҳисоб миллий ва халқаро стандартлар асосида пул оқимларини бошқариш усулларини такомиллаштиришни талаб етади. Фаолият тури (операсион, инвестисия, молиявий) томонидан молиявий ресурслар ҳаракати тўғрисидаги маълумотларни акс еттириш учун, молиявий ҳисобот таркиби бир "пул оқими ҳисоботи" (шакл Но. 4) сифатида ишлаб чиқилган. Ушбу ҳисобот шакли бизнинг амалиётимиз учун нисбатан янги бўлиб, ҳозирги вақтда кўп ҳолларда фақат 5110 ҳисобида тўлдирилади. Хўжалик юритувчи субектларнинг кўпчилигида "пул оқимлари тўғрисидаги ҳисобот"нинг моҳияти, мақсади, ахборот имкониятлари ва тўлдириш усулларига еътибор қаратилди. Шунинг учун тавсияноманинг ушбу бўлимида мазкур ҳисоботни ишлаб чиқаришнинг миллий ва миллий ўзига хос хусусиятлари ва унинг бошқарувга ахборот беришдаги аҳамияти баён қилинади.

Пул оқими жадвалини (шакл сонли 4) бухгалтерия ҳисоби асосий шаклларидан бири ҳисобланади, компания маблағлари даромад ва харажатлар ҳақида маълумот умумлаштириш учун ишлатилади қайси. Бухгалтерия ҳисоби ядросини ташкил етувчи маълумотларни сезиларли даражада тўлдиради ва бойитади - "баланс" (1-шакл) ва "молиявий натижалар тўғрисида ҳисобот" (2-шакл). Маълумки," баланс " (1-шакл) корхонанинг молиявий ҳолатини маълум бир санада (ҳисобот даври охирида) акс еттиради. Пул оқими тўғрисидаги ҳисобот (4-шакл) молиявий ҳисоботларнинг таркибий қисмларидан бири бўлиб, ҳисобот даврининг бошидан охиригача пул оқимларидаги ўзгаришларни тасвирлайди.

Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот (шакл йўқ. 2) корхонанинг ҳисобот давридаги молиявий-хўжалик фаолияти натижаларини акс еттиради. Бу фаолият нақд ҳолатини таъсир қилувчи муҳим омил ҳисобланади, пул оқими белгисида айтилганидек (шакл Но. 4). Пул оқими ҳақида маълумот жуда муҳим, чунки у молиявий ҳисоботларни фойдаланувчиларга нақд ва нақд пул еквивалентларини ошириш ва ишлатиш қобилиятини баҳолашга имкон беради. Бу ерда нақд пул ва пул еквивалентлари тушунчасига батафсилроқ тўхталамиз. Халқаро молиявий ҳисобот стандартлари (УФРС) ва АҚШ умумий бухгалтерия тамойиллари (УС ГААП) бўйича нақд пул корхона ва талаб бўйича инвестисиялар томонидан нақд пулдан иборат.

НСБ сонли 9 "пул оқими жадвалидан" га мувофиқ, нақд пул еквивалентлари қисқа муддатли юқори ликвидли инвестисиялар (молиявий инвестисиялар) бўлиб, улар маълум миқдордаги пулларга осон ва тез алмаштирилади, шунингдек қийматнинг ўзгариши туфайли маълум бир хавфга ега.

Бу шуни англатадики, нақд пул еквивалентлари юқори ликвидли қисқа муддатли молиявий инвестисиялар бўлиб, маълум миқдорга осонлик билан айланади ва қийматнинг ўзгариши хавфига деярли таъсир қилмайди. Улар хазина облигасиялари, муддатли депозитлар, депозит сертификатлари ва шунга ўхшашларни ўз ичига олиши мумкин.

Пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботни тузишда (4-шакл) пул маблағлари ва пул еквивалентлари жамланади ва суммада ҳисобга олинади. Молиявий инвестисияларни пул еквивалентлари шаклида сотиб олиш ва сотиш маблағларни ишлатиш манбаи ёки усули емас, балки корхонани бошқариш жараёнининг бир қисмидир. Корхонадан инвесторга пул маблағларининг берилиши ва қайтарилиши пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботда акс еттирилмайди (4-шакл).

Пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботда пул оқимларининг таснифи. Пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботда пул оқимлари ва оқимлари асосан уч тоифага бўлинади: операсион фаолият, инвестисия фаолияти ва молиялаштириш фаолияти. Пул оқимларини ушбу тоифаларга гуруҳлаш корхонанинг учта асосий фаолиятидан ҳар бирининг нақд пулга таъсирини акс еттиришга имкон беради. Учта тоифанинг нақд пулга таъсири нақд пул қолдиқларини очиш ва ёпиш даври мобайнида аниқ ўзгаришни англатади.

Нос сонли 9 иловага мувофиқ" пул оқими жадвалидан " (шакл 4), операсион фаолияти бўлган асосий даромад хўжалик юритувчи субектнинг фаолияти, шунингдек, инвестисия ва молиявий фаолияти билан боғлиқ бўлмаган бошқа хўжалик фаолиятибор.

Одатда, корхонанинг фаолият (асосий) фаолияти маҳсулот, иш ва хизматларни сотишга қаратилади. Операсион фаолиятдан пул оқимлари субектнинг инвестисия ва молиялаштириш фаолияти таркибига кирмайдиган барча операсияларни ўз ичига олади.

Жадвал 1

Нақд пул тушумлари	нақд тўловлар
сотилган товарлар (ишлар, хизматлар) учун харидорлардан тушумлар	Пайменс Таъминотчиларга тўловлар таъминотчиларга тўловлар
операсион фаолиятдан олинган бошқа даромадлар	Каш паид ходимларга тўланган пул маблағлари операсион фаолият билан емплоеес
	Отҳер ревенуес боғлиқ бошқа даромадлар

Операцион фаолият билан боғлиқ пул тушумлари ва тўловлар

Инвестиция фаолияти-пул еквивалентларига киритилмаган узоқ муддатли активларни ва бошқа инвестисия обектларини сотиш ва сотиб олишдан иборат фаолият.

Шундай қилиб, асосий воситалар, номоддий активлар ва бошқа узоқ муддатли активларнинг олди-сотдиси инвестисия фаолиятининг асосий таркибий қисмидир. Тегишли пул тушумлари ва чиқимлари пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботнинг инвестисия фаолияти бўлимида акс еттирилади (4-шакл). Инвестисия фаолияти билан боғлиқ пул оқими маълумотлари муҳимдир, чунки пекйпкахкелажакда пул оқимларини яратиш ва пул оқимларини яратиш учун кутилган пекйпкахга еътибор қаратиш учун мўлжалланган.

НАС 9-сонли "пул оқимлари тўғрисидаги ҳисобот" (4-шакл) га мувофиқ, молиявий фаолият корхона фаолияти натижасида капитал ва қарз миқдори ва таркибини ўзгартириши мумкин бўлган фаолиятдир.

Жадвал 2

Нақд пул тушумлари	нақд тўловлар
асосий воситаларни йўқотишдан олинган даромад	**асосий воситаларни сотиб олиш**
асосий воситаларни сотиб олиш номоддий активларни сотишдан олинган	**даромад номоддий** активларни
сотиб олиш узоқ муддатли ва қисқа муддатли инвестисияларни	**сотиб олиш** узоқ муддатли ва қисқа муддатли инвестисияларни
сотиб олиш бошқа инвестисия фаолиятини сотишдан олинган даромад инвестисия фаолиятидан бошқа	пул тўловлари

Флов оф фундс Инвестисия фаолияти билан боғлиқ маблағлар оқими

Демак, молиявий фаолият натижасида сомпоситион компаниянинг ўзлик ва мажбуриятларининг ҳажми ва омпозисияси ўзгаради. Бундай фаолиятдан келиб чиққан пул оқимлари пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботнинг молиявий фаолият бўлимида акс еттирилади (4-шакл). Шунинг учун молиялаштириш фаолияти билан боғлиқ пул оқимлари ҳақидаги маълумотлар зарур, чунки у келажакдаги пул оқимларини башорат қилишга

имкон беради.

Жадвал 3

Фаолиятни молиялаштириш пул оқимлари

Нақд пул тушумлари	нақд пул тўловлари
фоизлар олинган	**фоизлар тўланган**
дивидендлар олинган	**дивидендлар тўланадиган**
даромадлар чиқарилган аксиялардан берилган аксияларга	чиқарилган аксияга пул тўловлари
узоқ муддатли кредитлар даромад	нақд тўловлар узоқ муддатли кредитлардан олинган даромадлар узоқ муддатли кредитлардан олинган
даромадлар узоқ муддатли ижарадан	олинган даромадлар
бошқа пул тушумлари	бошқа пул тўловлари

Шундай қилиб, халқаро молиявий ҳисобот стандартлари (ИФРС) ва миллий стандартлар ўртасидаги асосий фарқ шундаки, УФРС бўйича молиявий фаолият қисқа муддатли инвестисиялар каби узоқ муддатли инвестисияларни ўз ичига олади.

Ҳозирги вақтда миллий стандартлар молиявий фаолиятга фақат қисқа муддатли инвестисияларни назарда тутади. Ошкор муносабати билан УФРС асосланган пул оқимларини бир баёнот тайёрлашда, у молиявий фаолияти тегишли таърифларни фойдаланиш тавсия етилади

Нақд пулсиз операсиялар. Кўпгина фаолият турлари пул оқимларига таъсир қилади ва натижада ҳисоботда уларнинг турлари бўйича бўлим мавжуд. Шу билан бирга, операсион, инвестисия ва молиялаштириш фаолияти билан боғлиқ айрим операсиялар пул оқимларига таъсир қилмайди. Моддий ва номоддий активларни конвертасия қилиш учун аксиялар ва облигасиялар чиқариш ёки узоқ муддатли активларни бошқа узоқ муддатли активларга айлантириш нақд пулсиз инвестисия ва молиявий операсияларга мисол бўлиши мумкин. Нақд пулсиз операсиялар асосий фаолият билан боғлиқ бартер операсияларида намоён бўлиши мумкин. Баъзи корхоналарда нақд пулсиз операсияларнинг бу тури савдо операсияларининг асосий қисмини ташкил қилиши мумкин. Шунинг учун, бизнинг назаримизда, нақд пул иштирокисиз битимларни (айниқса бартер операсияларини) тўғри очиб бериш пул оқимлари тўғрисидаги ҳисоботни тайёрлаш ва таҳлил қилишда муҳим аҳамиятга ега.

Умуман пулни жалб қилмайдиган инвестисия ва молиявий операсиялар келажакдаги пул оқимларига таъсир қилади. Нақд пулсиз операсиялар бўйича маълумот пул оқими ҳисоботига илова сифатида тақдим етилишини таклиф қиламиз.

Ҳозирги вақтда бухгалтерия ҳисоби миллий стандартлари нақд пулсиз инвестисия ва молиявий операсиялар ва асосий фаолият ҳақида маълумот беришни талаб қилмайди.

Бухгалтерия ҳисоби нақд пул асосида амалга оширилганда даромадлар нақд пул олинганда ва харажатлар улар тўланганда ҳисобга олинади. Бу корхона фаолият пул оқимлари ҳақида ўйлаш учун зарур бўлса, бу тартиби, айниқса, фойдалидир. Аслида, корхона фаолият пул оқимлари соф натижа пул усули билан ҳисоблаб, унинг фойда тенгдир. Операсион фаолиятдан олинган пул оқимларининг соф оқимини ҳисоблаш учун базавий базани ҳисоблаш усулини касса усулига ўзгартириш керак.

Операсион фаолиятни ҳисоблашнинг тўғри усули нақд пул тушумлари ва тўловларининг асосий тоифаларини ҳисобга олади ва моҳиятан нақд пул асосида тайёрланган даромад белгисига ўхшайди. Тўғри бухгалтерия усулини қўллаш орқали турли тоифадаги нақд пул суммаларини қайта ҳисоблаб чиқинг, ёки корхонанинг нақд пулини таҳлил қилиш ва таснифлаш орқали, ёки нақд пул асосида ҳисобланган даромад ва харажатлар, нақд пул асосида ҳисоблаб чиқилади, тегишли миқдорларга конвертасия қилиш йўли билан аниқланиши мумкин.

Кўпгина корхоналар жуда катта миқдордаги пул оқимларига ега бўлиб, бу операсион фаолиятдан пул оқимларини таҳлил қилиш ва таснифлашни жуда қийинлаштиради. Дедуксия тамойилига кўра, енг самарали усул бухгалтерия ҳисобида акс еттирилган суммаларни асос қилиб олишдир.

Манбалар:

1. Ўзбекистон Республикаси “Бухгалтерия ҳисоби тўғрисида” Қонуни(янги таҳрири), ЎРҚ №404- сон,2016 йил 13 апрел, “Халқ сўзи”газетасининг 2016 йил 14 апрелдаги 73 (6508)- сони.

2. Ўзбекистон Республикаси “Бухгалтерия ҳисобининг миллий стандартлари” тўплами, Т.: ЎзБАМА,- 2008 й.

3. Тулаходжаева М.М. Финансовая отчетност в соотвецтвии с МСФО.ввв.норма.уз.

4. Грей С., Нидлз Б. Финансовый учет: Глобалный подход. М.: Издателство Волтерс Клувер, 2006.

5. Панков Д.А. Анализ хозяйственной деятелности. - М.: ООО «Новое знание», 2003.

6. Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ: консептуалные основы. -М.: Финансы и статистика, 2004.

Сохибов Ахматжон Фазлидинович - «Projekt Sam buildings» МЧЖ директори **e-mail:** soxibovaxmat70@gmail.com тел.: +99897 905 77 75

ОБОДОНЛАШТИРИШ ХИЗМАТЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА ТУРЛИ МАҚСАДЛАРДА ТАСНИФЛАШ АСОСЛАРИ

Аннотация. *Ушбу мақолада ободонлаштириш хизматларининг бошқарув объекти сифатида турли белгилари бўйича таснифлаш асослари тадқиқ этилган. Чунончи, таснифлашда функционал мазмун, ҳудудий қамров, молиялаштириш манбаи, ташкилий шакл, технологик мураккаблик, жавобгарлик маркази ва натижавий кўрсаткичлар кабилар асосий белгилар сифатида олинган. Шунингдек, ободонлаштириш хизматларини*

режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, ҳисобини юритиш, назорат қилиш ва самарадорлигини баҳолаш мақсадларида гуруҳлаш учун объектли, функционал, ташкилий ва натижавий ёндашувларни амалиётда қўллаш заруратлари ҳамда йўллари илмий асосланган.

Калит сўзлар: *ободонлаштириш хизматлари, бошқарув объекти, таснифлаш, функционал ёндашув, ҳудудий бошқарув, жавобгарлик маркази, самарадорлик, натижавий баҳолаш.*

Аннотация. *В данной статье исследованы основы классификации услуг по благоустройству по различным признакам как объекта управления. В частности, в качестве основных классификационных признаков выделены функциональное содержание, территориальный охват, источник финансирования, организационная форма, технологическая сложность, центр ответственности и результативные показатели. Кроме того, научно обоснованы необходимость и способы практического применения объектного, функционального, организационного и результативного подходов при группировке услуг по благоустройству в целях их планирования, организации, координации, ведения учета, контроля и оценки эффективности.*

Ключевые слова: *услуги по благоустройству, объект управления, классификация, функциональный подход, территориальное управление, центр ответственности, эффективность, оценка результативности.*

Abstract. *This article examines the foundations for classifying landscaping services according to various attributes as an object of management. In particular, functional content, territorial coverage, source of financing, organizational form, technological complexity, responsibility center, and performance indicators are considered the main classification criteria. The study also provides a scientific substantiation of the need for and the ways of applying object-based, functional, organizational, and performance-based approaches in practice for grouping landscaping services for the purposes of planning, organizing, coordinating, accounting, controlling, and evaluating their efficiency.*

Keywords: *landscaping services, management object, classification, functional approach, territorial management, responsibility center, efficiency, performance evaluation.*

Кириш. Ободонлаштириш хизматлари макон ва замонда амалга оширилаётган фаолият, мураккаб жараёнлар сирасига киради. Ободонлаштиришнинг макони бўлиб яхлит давлатнинг барча худудлари (вилоятлар, шаҳарлар, туманлар, маҳаллалар, корхона ва ташкилотлар, одамлар истиқот қиладиган ҳовлилар, кўп қаватли уйлар ва бошқалар) ҳисобланади. Ушбу хизматлар аниқ замонда (йилда, ойда, кунда, соатда ва ш.к) вақт мабойнида юз беради. Ҳар қандай кишилик жамиятининг устувор мақсади бўлган одамлар турмуш тарзи ва ҳаёт сифатини узлуксиз равнақ топтириш бевосита ободонлаштириш хизматларини доимо мукаммаллаштириб боришни, бу соҳани барқарор ривожлантиришни тақоза этади. Аҳоли ва хўжалик юритувчи субъектлар талабларига мос ва хос бўлган энг замонавий техника ва технологияларга асосланган

ободонлаштириш хизматларини кўрсатилишига эришиш яхлит давлатнинг техник, иқтисодий, ижтимоий, маънавий, маданий ва бошқа соҳаларини юксалишининг муҳим омили, қолверса, “драйвери” бўлиб ҳисобланади. Айнан шулар ва бошқа таъкидланмаган жиҳатлар, одобонлаштириш соҳасини бошқарувнинг ўта муҳим объектларидан бири эканлигини ҳам билдиради. Ободонлаштириш хизматларини бошқарув объектлари сифатида тўғри таснифлаш соҳада режалаштириш, ресурслар тақсимоти, жавобгарликни белгилаш, ҳисобга олиш ва назорат механизмларини такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этади.

Ободонлаштириш хизматлари турли белгиларга кўра бошқарилади, аммо уларнинг ягона илмий таснифи етарлича ишлаб чиқилмаган. Айниқса, ушбу хизматларни функционал мазмун, ҳудудий қамров, молиялаштириш манбалари, ташкилий шакл ва натижавий баҳолаш нуқтаи назаридан комплекс таснифлаш масаласи алоҳида илмий ёндашувни талаб қилади. Ушбу жиҳатлар ободонлаштириш хизматларини бошқарув объектлари сифатида таснифлаш асосларини чуқур тадқиқ этишни, илмий тадқиқот натижаларини бошқарув механизмлари бўлган режалаштириш, ресурслар тақсимоти, жавобгарликни белгилаш, ҳисобга олиш ва назорат амалиётини такомиллаштиришда кенг қўллаш йўлларини асослашни тақоза этади.

Мавзунинг ўрганилганлик даражаси. Иқтисодиётни, унинг тармоқ ва соҳаларини, фаолият турлари ва жараёнларни бошқаришнинг назарий ва амалий масалалари классик ва янги авлод олимлари томонидан тадқиқ қилинган[101]. Шу билан бирга ушбу ишларда ободонлаштириш хизматлари соҳасининг бошқарув объекти сифатидаги хусусиятлари махсус ёритилмаган. Ободонлаштириш хизматлари ўзига хос хусусиятлари ҳудудий, ижтимоий, экологик ва иқтисодий жиҳатларида намоён бўлади ва улар бошқарув механизмлари мазмунига ўз таъсирини ўтказади. Соҳа хусусиятлари мазкур хизматларни фақат хизмат тури сифатида эмас, балки бошқарув қарорлари қўлланиладиган мураккаб объект сифатида ўрганишни тақоза қилади.

Тадқиқот методологияси. Бизнинг тадқиқотларимизда тизимли ёндашув, гуруҳлаш, таққослаш, функционал таҳлил ва илмий абстракция усулларидан фойдаланилди. Ушбу усуллар орқали ободонлаштириш хизматларини бошқарув объекти сифатида тавсифловчи белгилар аниқланди ҳамда уларнинг ўзаро боғлиқ таснифий тизими ишлаб чиқилди.

Тадқиқот натижалари.

Ободонлаштириш хизматларининг ўзига хос хусусияти шундаки, улар

---

[101] **John Maynard Keynes** — *The General Theory of Employment, Interest and Money (1936). Kessinger Publishing, 2010* (репринт), 416 бет. **Joseph A. Schumpeter** — *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard University Press, 1949,* **255** бет**; Michael E. Porter** — *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press, 1985, **557 бет**;. **Рой О. М.** *Теория управления: учебное пособие*. СПб.: Питер, 2008. 256 с; **Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё.** Менежмент: дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 2001. 702 б.**; Ғуломов С. С.** Менежмент асослари: ўқув қўлланма. Тошкент: Шарқ, 2002. 368 б; **Пардаев О. М.** Менежмент: ўқув қўлланма. Тошкент: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. 292 б**; Йўлдошев Н. Қ., Набоков В. И.** Менежмент назарияси: дарслик. Т.: ТДИУ, 2013. 433 б

бир вақтнинг ўзида моддий ва меҳнат ресурслари, техника, вақт, молиялаштириш манбалари ва ижтимоий-иқтисодий натижалар билан боғлиқ ҳолда шаклланади. Демак, ободонлаштириш хизматлари бошқарув объекти сифатида фақат бажарилаётган иш эмас, балки ***«ресурс–жараён–натижа»*** занжирида шаклланувчи комплекс тизим ҳисобланади.

Бошқарув объекти сифатида ободонлаштириш хизматларининг хусусиятлари қуйидагиларда кўринади:

биринчидан, улар муайян ҳудуд ва инфратузилмага бевосита даҳлдор ва боғлиқ;

иккинчидан, хизматларни кўрсатишда турли ижрочи ва жавобгарлик марказлари иштирок этади;

учинчидан, кўрсатиладиган хизматлар доимий, мавсумий ёки бир марталик бўлади;

тўртинчидан, кзрсатилган хизмат натижалари ҳам миқдорий, ҳам сифат кўрсаткичлари орқали баҳоланади.

Айнан юқорида келтирилган ва бошқа санаб берилмаган хусусиятлар ободонлаштириш хизматларини бошқарув объектлари сифатида ўзига хос таснифий асослари мавжудлигини англатади ҳамда ушбу асосларни аниқ ифода этишни объектив зарурат қилиб қўяди.

Ободонлаштириш хизматларини бошқарув объекти сифатида жуда хитд-ма-хил белгилар асосида таснифлаш, туркумлаш ва тавсифлаш мумкин. Бизнинг фикримизча, уларни камида қуйидаги 7 та белгилари бўйича таснифлаш ва гуруҳларга ажратиш бошқарув мақсадларида энг зарур муолажалардан бири бўлиб ҳисобланади: (1) функционал мазмуни; (2) худудий қамрои; (3) ташкилий шакли; (4) технологик мураккаблиги; (5) жавобгарлик марказлари; (6) молиялаштириш манбаи; (7) натижавий кўрсаткичларни ўлчаниши. Ушбу белгилари бўйича ободонлаштириш хизматларининг тизимлаштирилган тавсифи биз томонимиздан 1-жадвалда мужассамлаштирилган.

Жадвал 1.

Ободонлаштириш хизматларини бошқарув объектлари сифатида таснифлаш асослари[102]

Таснифлаш белгиси	Тасниф турлари	Бошқарув учун аҳамияти
1.Функционал мазмунига кўра	*Санитар тозалаш хизматлари; * Кўкаламзорлаштириш; *Йўл ва йўлакларни сақлаш; *Ташқи ёритиш; *Дренаж ва ирригация; * Чиқиндиларни олиб чиқиш; * Қабристон хизматлари	алоҳида режалаштириш, молиялаштириш, ҳисобини юритиш ва назорат қилишни таъминлайди
2.Ҳудудий	*Кўча;	ҳудудлар кесимида

[102] Муаллиф ишланмаси

қамровига кўра	*Маҳалла; *Туман; *Шаҳар	тақсимот ва мониторингини таъминлайди
3.Ташкилий шаклига кўра	*Хўжалик усулида; *Аутсорсинг асосида; *Пудрат асосида; *Аралаш	ижрочиларни танлаш ва шартномавий муносабатларни бошқаришга кўмак беради
4.Технологик мураккаблигига кўра	*Оддий; *Комплекс; *Махсус техника ва технология-ларни талаб қилувчи хизматлар	техника, кадр ва вақт меъёрларини белгилашда муҳим аҳамият касб этади
5.Жавобгарлик марказлари кесимида	*Участка; *Бригада; *Бўлим; *Корхона; *Маҳаллий бошқарув органи	масъулиятни тақсимлаш, ҳисобини юритиш ва ички назоратни олиб бориш учун зарур
6.Молиялаштириш манба-сига кўра	*Бюджет ҳисобидан; *Шартномавий тушумлар ҳисобидан; *Аралаш манбалар асосида	манбалар кесимида харажат ва натижани бошқариш имконини яратади
7.Натижавий кўрсаткичларни ўлчанишига кўра	*Миқдорий ўлчанувчи кўрсаткич-лар; *Сифат кўрсаткичлар орқали баҳоланувчи; *Интеграл кўрсаткич орқали баҳоланувчи	KPI ва самарадорлик мезонларини тўғри танлаш имконини беради

Шунингдек, ҳозирги кунда ободонлаштириш хизматларини бошқарув объекти сифатида таснифлашда юқоридаги белгилар қаторида қуйидаги белгилар бўйича ҳам уларни таснифлаш роли борган сари ошиб бормоқда:

1.Истеъмолчи гуруҳига кўра	*аҳоли учун; *тадбиркорлик субъектлари учун; *жамоат жойлари учун; *давлат буюртмаси асосидаги хизматлар	сегментлар бўйича хизмат пакетлари ва стандартларни фарқлаш имконини беради
2.Давомийлигига кўра	*доимий; *даврий; *мавсумий; *бир марталик	календар режалаштириш ва ресурслар ҳаракатини белгилайди

3.Бошқарув қарорлари горизонтига кўра	*стратегик; *тактик; *оператив	қисқа, ўрта ва узоқ муддатли қарорларни ажратишга хизмат қилади
4.Экологик таъсирига кўра	*тўғридан-тўғри экологик таъсир этувчи; *билвосита таъсир этувчи; *нейтрал хизматлар	“яшил” бошқарув ва экологик стандартларни қўллашга замин яратади
5.Рақамлаштириш даражасига кўра	*анъанавий; *қисман рақамлашган; *тўлиқ рақамлашган	мониторинг, ҳисоб ва назорат тизимини такомиллаштириш имконини беради

Ободонлаштириш хизматларини бошқарув объекти сифатида таснифлашда тўртта асосий ёндашувни ажратиш илмий нуқтаи назардан мақсадга мувофиқдир.Ушбу ёндашувларнинг моҳияти, хусусиятлари ва аҳамияти 2-жадвалда мужассамлаштирилган.

2-жадвал

Ободонлаштириш хизматларини бошқарув объекти сифатида таснифлашнинг асосий ёндашувни

Т/р	Ёндашув тури	Ёндашувнинг мазмуни ва аҳамияти
1	**Объектли ёндашув**	бошқарув объекти сифатида ҳудуд, алоҳида инфратузилма объекти, ресурс, жараён ёки натижа қаралади. Ушбу ёндашув бошқарув қарорларини аниқ звенога йўналтириш имконини беради.
2	**Функционал ёндашув**да	хизматлар санитар, экологик, эстетик, техник ва ижтимоий вазифаларига кўра таснифланади. Бу хизматларнинг вазифавий мазмунини тўғри аниқлашга ёрдам беради.
3	**Ташкилий ёндашув**	хизматларни ким томонидан, қайси шаклда ва қайси жавобгарлик маркази орқали амалга оширилишини кўрсатади. Бу ёндашув ваколат ва масъулиятни аниқ тақсимлашга асос бўлади
4	**Натижавий ёндашув**	хизматларнинг охирги самарасини қамров, харажат самарадорлиги, сифат, аҳоли қониқиши ва умумий таъсир орқали баҳолашга қаратилган. Бу бошқарув қарорларининг фойдалилигини текшириш имконини беради.

Хулоса. Шундай қилиб, ободонлаштириш хизматлари бошқарув объекти сифатида кўп қиррали ва мураккаб тизим ҳисобланади. Уларни

самарали бошқариш учун мазкур хизматларни функционал мазмун, ҳудудий қамров, молиялаштириш манбаи, ташкилий шакл, технологик мураккаблик, жавобгарлик маркази ва натижавий кўрсаткичлар бўйича таснифлаш ўта муҳим.

Таклиф этилган таснифлаш ёндашуви ободонлаштириш хизматларини бошқариш механизмлари бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мониторинг, ҳисоб ва назорат ишларини аниқ услубий асосларда амалга оширишни таъминлайди, ресурслар тақсимотини оптималлаштиради, жавобгарликни кучайтиради, коррупцияни олдини олади, маблағларни талон-тарож қилиниши олдини олади ва ободонлаштириш субъектлари самарадорлиги ошириш имконини беради. Шунингдек, ободонлаштириш хизматларининг тавсия этилган таснифлаш асослари соҳада стратегик, тактик ва оператив бошқарув қарорларини қабул қилишга хизмат қилади.

Фойдаланилган ахборот манбалари рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2024 йил 25 июндаги PQ-234-сон «Маҳаллаларни ободонлаштириш, кўкаламзорлаштириш ва қиёфасини тубдан яхшилашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисидақарори.

2. John Maynard Keynes — *The General Theory of Employment, Interest and Money (1936). Kessinger Publishing, 2010* (репринт), 416 бет.

3. Joseph A. Schumpeter — *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. *Harvard University Press, 1949,* **255** бет**;**

4.Michael E. Porter — *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985, **557 бет**;.

5.Рой О. М**.** *Теория управления: учебное пособие*. СПб.: Питер, 2008. 256 с;

6.Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: дарслик. Тошкент: Ўқитувчи, 2001. 702 б**.;**

7.Ғуломов С. С**.** Менежмент асослари: ўқув қўлланма. Тошкент: Шарқ, 2002. 368 б;

8. Пардаев О. М. Менежмент: ўқув қўлланма. Тошкент: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. 292 б;

9. Йўлдошев Н. Қ., Набоков В. И. Менежмент назарияси: дарслик. Т.: ТДИУ, 2013. 433 б

Berdikulov Jo‘rabek Rayimkulovich – SamISI, moliya kafedrasi o‘qituvchisi

GLOBAL IQTISODIYOTNING ZAMONAVIY SHAROITIDA MOLIYAVIY BOSHQARUV

Annotatsiya*: Ushbu maqolada 2023–2026 yillardagi global iqtisodiy o‘zgarishlar sharoitida moliyaviy boshqaruv tizimining evolyutsiyasi tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida sun’iy intellekt (SI) texnologiyalarining moliyaviy qarorlar qabul qilishdagi roli, ESG (ekologik, ijtimoiy va boshqaruv)*

tamoyillarining kapital qiymatiga ta’siri va global investitsiya oqimlaridagi tendensiyalar o‘rganilgan. Maqolada xalqaro moliya institutlarining (XVJ, Jahon banki) 2024–2026 yillar uchun makroiqtisodiy prognozlari keltirilgan. Alohida e’tibor O‘zbekiston iqtisodiyotining barqaror o‘sish sur’atlari va makromoliyaviy barqarorligiga qaratilgan. Tadqiqot natijalari zamonaviy moliya rahbarlari uchun strategik tavsiyalarni o‘z ichiga oladi.

Kalit so‘zlar: *moliyaviy boshqaruv, global iqtisodiyot, sun’iy intellekt (SI), ESG, O‘zbekiston iqtisodiyoti, to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar (TXI), makroiqtisodiy prognoz.*

Kirish. Global iqtisodiy arxitektura 2023-yildan boshlab tubdan o‘zgarishlar davriga kirdi. Bu jarayon texnologik inqilob, geosiyosiy fragmentatsiya va barqaror rivojlanishga bo‘lgan global ehtiyoj bilan tavsiflanadi. Zamonaviy moliyaviy boshqaruv endilikda faqatgina hisob-kitob va nazorat bilan cheklanib qolmay, kompaniyaning strategik yo‘nalishini belgilovchi asosiy mexanizmga aylandi. 2024–2026 yillarda moliya rahbarlari (CFO) yuqori inflyatsiya oqibatlarini yumshatish, ta’minot zanjirlaridagi uzilishlarni boshqarish va “agentli SI” (Agentic AI) tizimlarini joriy etish kabi murakkab vazifalar bilan to‘qnash kelmoqdalar.

Jahon iqtisodiyoti o‘n yillikning boshida boshlangan ketma-ket shoklarga qaramay, hayratlanarli barqarorlikni namoyish etmoqda. 2023–2025 yillar ma’lumotlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, global o‘sish sur’atlari 3,2–3,3% darajasida barqarorlashgan, biroq bu ko‘rsatkich asr boshidagi o‘rtacha ko‘rsatkichlardan pastdir. 2023-yilda o‘sish 3,2% ni tashkil etdi va aksariyat markaziy banklarning qattiq pul-kredit siyosatiga qaramay, 2024-yilda ham ushbu daraja saqlanib qoldi. 2026-yil uchun prognozlar texnologiyalarga kiritilayotgan investitsiyalar va xususiy sektorning moslashuvchanligi hisobiga o‘sishning 3,3% gacha biroz tezlashishini ko‘rsatmoqda.

1-jadval

Global real YaIM va inflyatsiya dinamikasi (2023–2026)

Mamlakatlar guruhi / Ko‘rsatkich	2023	2024	2025	2026 (Prognoz)
Butun dunyo (YaIM o‘sishi, %)	3,2	3,2	3,3	3,3
Rivojlangan davlatlar (%)	1,6	1,7	1,8	1,8
Rivojlanayotgan davlatlar (%)	4,3	4,2	4,2	4,0
Global inflyatsiya (%)	6,8	5,9	4,5	3,8
Rivojlangan davlatlarda inflyatsiya (%)	4,6	2,6	2,0	2,0

Eng muhim tendensiyalardan biri inflyatsiyaning sekinlashishidir. 2022-yildagi 8,7% lik eng yuqori darajadan so‘ng, global inflyatsiya 2023-yilda 6,8% gacha pasaydi, 2026-yilga kelib esa aksariyat rivojlangan davlatlarda maqsadli darajaga qaytib, dunyo bo‘yicha o‘rtacha 3,8% ni tashkil etishi kutilmoqda. Bu pul-kredit siyosatini bosqichma-bosqich yumshatish uchun sharoit yaratadi, bu esa

o‘z navbatida qarzni qayta moliyalashtirish va investitsiya kapitalini jalb qilishda moliyaviy boshqaruv imkoniyatlarini kengaytiradi. Biroq, davlat va xususiy qarz darajasining ortib borishi moliyaviy barqarorlikka tahdid solmoqda, bu ko‘rsatkichlar 2020-yillarda rekord darajaga yetib, byudjet manevrlari uchun imkoniyatlarni cheklamoqda.

Moliyaviy menejment sohasidagi zamonaviy ilmiy qarashlar tashkiliy barqarorlik va raqamli yetakchilik konsepsiyalarini faol integratsiya qilmoqda. So‘nggi yillardagi tadqiqotlar, xususan, Kovar (Covar, 2024) va Shvekens (Shvekens, 2024, 2025) ishlarida ta’kidlanishicha, an’anaviy koeffitsiyentlar tahlili (Ratio Analysis) katta ma’lumotlarning prediktiv tahlili bilan to‘ldirilishi kerak . Mualliflar yuqori noaniqlik sharoitida klassik Altman yoki Biver modellari bankrotlikni tashxislashda hali ham dolzarbligini, biroq nomoddiy aktivlar ustunlik qiladigan raqamli korxonalar spesifikasiga moslashtirilishi zarurligini isbotlamoqda

Ferreira, Ndiaye va Silva (2025) o‘z ishlarida kompaniyalar samaradorligini vaqt o‘tishi bilan dinamik tahlil qilish uchun panel ma’lumotlari usullaridan foydalanishga chaqiradilar, bu esa post-pandemiya davridagi tarmoq o‘zgarishlarini hisobga olish imkonini beradi. Raqamli transformatsiya kontekstida Alfarizi va hammualliflar (2024) sun’iy intellektning (SI) ma’muriy jarayonlarga ta’sirini o‘rganib, bulutli moliyaviy modellarning integratsiyasi real vaqt rejimida boshqaruv qarorlarini qabul qilish tezligini tubdan o‘zgartirayotganini ta’kidlaydilar. Zamonaviy adabiyotlardagi (2024–2025) asosiy yo‘nalishlar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. **Integratsiyalashgan hisobdorlik**: Moliyaviy ko‘rsatkichlardan ESG omillarini strategik majburiyat sifatida ochib berishga o‘tish.

2. **Adaptiv byudjetlashtirish**: Qattiq yillik rejalardan voz kechib, kompaniyalarga inflyatsiya shoklari va talab o‘zgarishlariga tezkor javob berishga imkon beruvchi moslashuvchan prognozlashga o‘tish .

3. **SI davridagi agentlik nazariyasi**: Algoritmik boshqaruv menejerlar va aksiyadorlar o‘rtasidagi axborot assimetriyasini qanday kamaytirishi, lekin yangi axloqiy xatarlarni keltirib chiqarishi haqidagi tadqiqotlar .

2024–2026 yillarda moliya sektori “agentli SI” (Agentic AI) bosqichiga qadam qo‘ymoqda. Takrorlanuvchi vazifalarni bajaruvchi oddiy avtomatlashtirish tizimlaridan farqli o‘laroq, zamonaviy tizimlar mustaqil qaror qabul qilish, tranzaksiyalarni amalga oshirish va murakkab ish jarayonlarini inson aralashuvisiz boshqarish qobiliyatiga ega. 2025-yilgi CFO so‘rovnomalariga ko‘ra, kompaniyalarning 72% dan ortin’i kamida bitta biznes funksiyasida SI dan foydalanmoqda, 2026-yilga kelib esa SI-kopilotlari korporativ ilovalarning 80% iga integratsiya qilinishi kutilmoqda .

2-jadval

Moliyaviy boshqaruvda SI dan foydalanish evolyutsiyasi (2023–2026)

Qo‘llash sohasi	2023	2025	2026 prognoz
Firibgarlikni aniqlash	Tarixiy ma’lumotlar tahlili	Real vaqtda monitoring	Tahdidlarni avtonom bloklash
Moliyaviy	Excel va BI	Prediktiv modellar	SI-agentlar

rejalashtirish	tizimlari		(Agentic AI)
Mijozlarga xizmat	Ssenariy asosidagi botlar	Generativ SI (LLM)	Giper-personallashuv
Hisobdorlik	Qo‘lda konsolidatsiya	Avtomatlashtirilgan yin’ish	Real vaqtdagi hisobdorlik

SI infratuzilmasiga investitsiyalar raqobatbardoshlikning muhim omiliga aylanmoqda. 2025-yilda ma’lumotlar markazlariga (data-centers) investitsiyalar dunyo bo‘yicha jami “noldan” investitsiyalarning 20% dan ortin’ini tashkil etib, 270 milliard dollardan oshdi . Bu moliyaviy boshqaruv endilikda texnologik jihozlanish bilan bevosita bog‘liqligini ko‘rsatadi: SI-modellariga sarmoya kiritayotgan kompaniyalar operatsion xarajatlarni o‘rtacha 14–20% ga qisqartirmoqda va prognozlash aniqligini 30–45% ga oshirmoqda .

Atrof-muhit, ijtimoiy mas’uliyat va boshqaruv (ESG) omillari endi yordamchi ko‘rsatkichlar emas, balki investitsiya qarorlarini qabul qilishda markaziy o‘rinni egalladi. 2026-yilga kelib ESG fondlari boshqaruvidagi aktivlar 33,9 trillion dollarga yetishi mumkin . 2025–2026 yillardagi o‘zgarishlarning asosiy drayveri YeIdagi CSRD va AQShdagi SEC qoidalari kabi majburiy axborot ochib berish standartlarining joriy etilishidir.

Moliyaviy boshqaruv endi “ESG-injiniring”ni o‘z ichiga oladi, bunda kapital qiymati barqaror rivojlanish shaffofligi bilan bevosita korrelyatsiya qiladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, yuqori ESG reytingiga ega kompaniyalar 30% ko‘proq to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalarni jalb qiladi va qarz kapitalining tannarxi o‘rtacha 147 bazis punktga pastroq bo‘ladi .

To‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar (TXI) bozori 2023–2025 yillarda yuqori volatillikni ko‘rsatdi. 2023-yilda global TXI oqimlari geosiyosiy keskinlik va yuqori foiz stavkalari tufayli 2% ga kamayib, 1,3 trillion dollarni tashkil etdi . Biroq, 2025-yilda 14% lik sezilarli o‘sish kuzatilib, TXI hajmi 1,6 trillion dollarga yetdi . Shu bilan birga xavfli tendensiya kuzatilmoqda: investitsiyalar rivojlangan iqtisodiyotlarda ko‘proq konsentratsiyalashmoqda (2025-yilda 43% o‘sish), rivojlanayotgan mamlakatlar esa kapital oqimining qisqarishiga duch kelmoqda.

3-jadval

Mintaqalar bo‘yicha TXI tuzilmasi (2023–2025, mlrd doll.)

Mintaqa / Guruh	2023	2024 (Baholash)	2025 (Dastlabki)	2025/2024 o‘zgarishi
Dunyo (Jami)	1 332	1 410	1 610	+14%
Rivojlangan iqtisodiyotlar	464	510	728	+43%
Rivojlanayotgan iqtisodiyotlar	867	900	877	-2%
Yevropa Ittifoqi	141	180	220	+22%
AQSh	311	320	326	+2%

Yuqori texnologiyalar kapital jalb qilishning asosiy sektori bo‘ldi. 2025-yilda

yarimo‘tkazgichlar ishlab chiqarishga investitsiyalar 35% ga oshgan bo‘lsa, an’anaviy sektorlar (to‘qimachilik, mashinasozlik) 25% kapital chiqib ketishiga duch keldi.

Global o‘zgarishlar fonida O‘zbekiston Markaziy Osiyo mintaqasida eng yuqori o‘sish dinamikasidan birini namoyish etmoqda. XVJ hisobotlariga ko‘ra, mamlakat iqtisodiyoti barqaror natijalarni ko‘rsatishda davom etmoqda: 2025-yilning dastlabki uch choragida real YaIM o‘sishi yillik hisobda 7,6% ni tashkil etdi. Bu ichki iste’molning faolligi, investitsiyalar o‘sishi va oltin narxining tarixiy darajada yuqoriligi bilan bog‘liq.

4-jadval

O‘zbekistonning makroiqtisodiy ko‘rsatkichlari (2024–2026)

Ko‘rsatkich	2024	2025	2026 (Prognoz)
Real YaIM o‘sishi (%)	6,7	7,3	6,2
Inflyatsiya (davr oxiriga, %)	9,8	8,0	6,5
Joriy hisob balansi (YaIMga nisbatan %)	-4,7	-3,3	-3,9
Davlat qarzi (YaIMga nisbatan %)	30,9	28,3	28,3
Aholi jon boshiga YaIM (USD)	3 265	3 845	4 464

O‘zbekiston hukumati fiskal konsolidatsiya kursiga sodiq qolib, 2025–2026 yillarda byudjet defitsitini YaIMning 3% idan oshirmaslikka intilmoqda. 2026-yil mart oyiga rejalashtirilgan JSTga a’zo bo‘lish muhim bosqich bo‘lib, bu savdoni yanada liberallashtirish va soliq ma’murchiligini modernizatsiya qilishni talab etadi. Biroq, XVJ iste’mol kreditlashning yuqori sur’atlari (2025-yilda 23% o‘sish) tufayli iqtisodiyotning “qizib ketishi” xavfidan ogohlantiradi va 2027-yil oxirigacha 5% lik inflyatsiya maqsadiga erishish uchun qattiq pul-kredit siyosatini saqlab qolishga chaqiradi.

2025–2026 yillarda moliyaviy xatarlar landshafti yanada murakkab va fragmentatsiyalashgan holga kelmoqda. Geosiyosiy xavflar (mojarolar, sanksiyalar, savdo tariflari) moliyaviy institutlar uchun o‘zgaruvchanlikning asosiy manbai bo‘lib qolmoqda . Jahon moliyaviy tizimining "fragmentatsiyasi" sharoitida global YaIM yo‘qotishlari 0,6 dan 5,7 trillion dollargacha yetishi mumkin, bu pandemiya oqibatlari bilan tengdir.

Kiberxavflar ham yangi bosqichga ko‘tarildi. 2024-yilda moliyaviy jinoyatlar rekord darajaga yetdi va endilikda SI jinoyatchilar tomonidan dipfeyklar yaratish va autentifikatsiya tizimlarini chetlab o‘tish uchun foydalanilmoqda . Bunga javoban regulyatorlar operatsion barqarorlik talablarini kuchaytirmoqda (masalan, YeIdagi DORA), kompaniyalarni muntazam stress-testlar va uchinchi tomon IT-provayderlari monitoringini o‘tkazishga majbur qilmoqda.

Xulosa. 2023–2026 yillarda global iqtisodiyot va moliyaviy boshqaruv amaliyotlari tahlili quyidagi xulosalarni chiqarishga imkon beradi “Agentli moliya”ga o‘tish kompaniyalarga nafaqat xarajatlarni kamaytirish, balki o‘zgaruvchan bozorlar sharoitida strategik moslashuvchanlikni ta’minlash imkonini beradi. Barqaror rivojlanish masalalaridagi shaffoflik kapitalga kirishning asosiy omiliga aylanadi.

- Moliyaviy menejerlar ESG ko‘rsatkichlarini asosiy hisob va hisobdorlik tizimlariga integratsiya qilishlari shart.
- Geosiyosiy fragmentatsiya sharoitida kompaniyalar o‘zlarining yetkazib berish zanjirlari va investitsiya strategiyalarini qayta ko‘rib chiqishlari, mintaqaviy xavflar va himoyalangan moliyaviy yo‘laklarga e’tibor qaratishlari lozim.
- Mintaqadagi investorlar va hamkorlar uchun O‘zbekiston yuqori o‘sish sur’atlariga ega istiqbolli bozor bo‘lib qolmoqda, biroq inflyatsiya masalalari va davlat sektoridagi tarkibiy islohotlar sur'atlariga e’tiborli bo‘lish talab etiladi.

Jahon iqtisodiyoti 2026-yilga kelib “yangi normallik” bosqichiga kirmoqda, bunda moslashuvchanlik, raqamli yetuklik va axloqiy boshqaruv muvaffaqiyatning asosiy valyutasiga aylanadi. Ma’lumotlarning chuqur tahlilini geosiyosiy kontekstlarni tushunish bilan birlashtira olgan moliyaviy rahbarlar ushbu turbulent o‘n yillikda o‘z tashkilotlarining uzoq muddatli barqarorligini ta’minlaydilar.

Foydalanilgan adabiyotlar

Xalqaro tashkilotlar hisobotlari va tahliliy materiallar:

1. Xalqaro Valyuta Jamn’armasi. (2025). IMF xodimlari O‘zbekistonga tashrifini yakunladi: Missiya yakuni bo‘yicha bayonot.
2. UNCTAD. (2026). Global investitsiya tendensiyalari monitori № 50: 2025-yilda global TXI 14% ga oshdi.
3. Xalqaro Valyuta Jamn’armasi. (2026). Jahon iqtisodiy istiqbollari yangilanishi: Global iqtisodiyot: Divergent kuchlar fonidagi barqarorlik.
4. Jahon banki. (2026). Global iqtisodiy istiqbollar.
5. Jahon iqtisodiy forumi. (2025). Global xatarlar hisoboti 2025: 20-nashr.
6. UNCTAD. (2024). Jahon investitsiya hisoboti 2024: Investitsiyalarni rag‘batlantirish va raqamli hukumat.
7. Freshfields Bruckhaus Deringer. (2026). Moliyaviy xizmatlar sohasida kelgusi yil: 2026-yilda kuzatilishi lozim bo‘lgan 12 ta tendensiya.

Ilmiy maqolalar va akademik nashrlar:

8. Macaumbao, W. B., va Bandera, A. D. (2025). Moliyaviy boshqaruv amaliyotlari va ularning oqibatlari bo‘yicha sharh. American Journal of Economics and Business Innovation, 4(3), 134-139.
9. Alfarizi, M., Widiastuti, T., va Ngatindriatun. (2024). Indoneziya raqamli kichik va o‘rta biznesining barqaror faoliyatida texnologik qiyinchiliklar va ijtimoiy-iqtisodiy tendensiyalar fenomenini o‘rganish. Journal of Industrial Integration and Management.
10. Covar, J., va Shvekens, H. (2024/2025). Moliyaviy koeffitsiyentlar tahlili: Adabiyotlar tahlili. Munich Personal RePEc Archive (MPRA).
11. Lee, va boshqalar. (2025). Sun’iy intellekt texnologiyasining korporativ ESG samaradorligiga ta’siri. Frontiers in Artificial Intelligence.

12. Hussein, va boshqalar. (2025). Rivojlanayotgan bozorlarda korxona qiymatini baholashda SI tomonidan takomillashtirilgan ESG hisobdorligi. Journal of Risk and Financial Management.
13. Haider, H. (2025). ESG samaradorligining korporativ moliyaga ta’siri: Yevropa, Amerika va Osiyodagi mintaqaviy farqlar. Politecnico di Torino dissertatsiyasi.

Korporativ va texnologik tahlillar:

14. Citizens Bank. (2026). Moliyaviy boshqaruvda 2026-yilgi SI tendensiyalari: Agentli SI (Agentic AI) ning yuksalishi.
15. Innowise. (2026). Fintex tendensiyalari: Agentli SI va avtonom moliya davri.
16. Moody’s. (2025). Komplayens va uchinchi tomon risklarini boshqarish: 2026-yil uchun ustuvor vazifalar.

Buranov Sherzod Axrorovich - Samarqand ilg‘or kasbiy mahorat texnikumi o‘quv-metodik bo‘limi boshlig‘i **e-mail:** buronovsherzod80@gmail.com

TA’LIMDA INNOVATSIYALAR – TA’LIM XIZMATLARI SIFATI VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING ASOSIY DASTAKLARI SIFATIDA

Annotatsiya. *Zamonaviy ta’lim tizimida innovatsiyalarni joriy etish ta’lim xizmatlarining sifatini oshirish va ta’lim muassasalarining milliy hamda xalqaro raqobatbardoshligini mustahkamlashning muhim omili hisoblanadi. Innovatsiyalar pedagogik, texnologik va tashkiliy sohalarda amalga oshiriladi va ular o‘quv jarayonining samaradorligini, talaba va o‘qituvchilarning faolligini oshirishga xizmat qiladi. Maqolada innovatsion yondashuvlar, raqamli platformalar, interfaol metodlar, loyiha asosida o‘qitish va ta’lim boshqaruvi tizimlarining ta’lim sifatiga ta’siri tahlil qilinadi. Shuningdek, ta’lim muassasalarida innovatsiyalarni samarali tatbiq etish orqali milliy va xalqaro ta’lim bozorida raqobatbardoshlikni oshirish imkoniyatlari ko‘rib chiqiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, innovatsiyalarni tizimli va strategik joriy etish ta’lim muassasalarining brend obro‘sini oshiradi, o‘quvchilarning bilim va ko‘nikmalarini yaxshilaydi hamda sifatli ta’lim xizmatlarini taqdim etishga yordam beradi.*

Annotation. *The implementation of innovations in modern education systems is a crucial factor in enhancing the quality of educational services and strengthening the national and international competitiveness of educational institutions. Innovations are implemented in pedagogical, technological, and organizational spheres, serving to increase the efficiency of the learning process and the engagement of both students and teachers. This article analyzes the impact of innovative approaches, digital platforms, interactive methods, project-based learning, and educational management systems on education quality. Furthermore, the article explores how the effective application of innovations in educational institutions can improve competitiveness in national and international education markets. The findings indicate that the systematic and strategic implementation of*

innovations enhances the institutional brand, improves students' knowledge and skills, and contributes to the provision of high-quality educational services.

Kalit so‘zlar*. Ta’lim, innovatsiya, ta’lim sifati, raqobatbardoshlik, pedagogik texnologiyalar, raqamli ta’lim, interfaol o‘qitish, loyiha asosidagi o‘qitish, ta’lim boshqaruvi.*

Keywords*. Education, innovation, quality of education, competitiveness, pedagogical technologies, digital learning, interactive teaching, project-based learning, educational management.*

Kirish. Zamonaviy dunyoda ta’lim tizimi globalizatsiya, texnologik taraqqiyot va mehnat bozoridagi tezkor o‘zgarishlar ta’sirida katta o‘zgarishlarga duch kelmoqda. Shu sababli, ta’lim muassasalari nafaqat o‘quv jarayonining samaradorligini oshirish, balki milliy va xalqaro miqyosda raqobatbardoshligini ta’minlash uchun innovatsion yondashuvlarni tatbiq etishga majbur. Innovatsiyalar ta’limning barcha darajalarida, xususan, pedagogik, texnologik va tashkiliy sohalarda amalga oshiriladi va ular ta’lim sifatini oshirish, talaba va o‘qituvchilarning faol ishtirokini rag‘batlantirish, shuningdek, ta’lim xizmatlarining samaradorligini va shaffofligini ta’minlashga xizmat qiladi Pedagogik innovatsiyalar interfaol metodlar, loyiha asosida o‘qitish va shaxsiylashtirilgan ta’limni o‘z ichiga oladi, bu esa talabalarning bilim va ko‘nikmalarini oshirishga xizmat qiladi. Texnologik innovatsiyalar esa raqamli platformalar, elektron darsliklar, virtual laboratoriyalar va onlayn o‘quv tizimlarini joriy etish orqali ta’lim jarayonini modernizatsiya qiladi (OECD, 2019). Shu bilan birga, tashkiliy innovatsiyalar sifatni nazorat qilish, boshqaruv tizimlarini avtomatlashtirish va ta’lim muassasalarining brendini oshirishga imkon yaratadi

Ta’lim tizimi bugungi kunda globalizatsiya, texnologik taraqqiyot va mehnat bozoridagi o‘zgarishlar natijasida jiddiy transformatsiyalardan o‘tmoqda. Shu sababli, ta’lim muassasalari o‘quv jarayonining samaradorligini oshirish va milliy hamda xalqaro raqobatbardoshligini ta’minlash uchun innovatsiyalarni tatbiq etishga majbur. Innovatsiyalar pedagogik, texnologik va tashkiliy sohalarda amalga oshiriladi va ular ta’lim sifatini oshirish, talaba va o‘qituvchilarning faolligini rag‘batlantirish, shuningdek, ta’lim xizmatlarining samaradorligi va shaffofligini ta’minlashga xizmat qiladi. Pedagogik innovatsiyalar talabaning faolligini oshiradi, kreativ fikrlash va mustaqil o‘qish ko‘nikmalarini shakllantiradi. Interfaol metodlar, loyiha asosida o‘qitish va shaxsiylashtirilgan o‘quv rejalarini joriy etish talabalar bilimini chuqurlashtiradi va ularni zamonaviy bozor talablariga tayyorlaydi. Shu bilan birga, texnologik innovatsiyalar — raqamli platformalar, virtual laboratoriyalar va sun’iy intellektga asoslangan tizimlar — o‘quv jarayonini shaffof va individual yondashuvga moslashtiradi (OECD, 2019). Tashkiliy innovatsiyalar sifat nazorati, ta’lim boshqaruvi tizimlarini modernizatsiya qilish va muassasa brendini mustahkamlashga yordam beradi. Biroq, zamonaviy ta’lim tizimida uchraydigan asosiy muammolar ham mavjud. Ulardan biri — texnologik infrastrukturasi yetarli emasligi, ya’ni barcha muassasalarda raqamli platformalar va virtual laboratoriyalar yetarli darajada ishlatilmaydi. Ikkinchi muammo — pedagogik yondashuvlarning eskirishi: an’anaviy dars metodlari talabalarning kreativ va interfaol rivojlanishini cheklaydi.

Uchinchisi — boshqaruv va sifat nazorat tizimlarining samaradorligi pastligi, innovatsiyalarni tatbiq etish mexanizmlari yetarli emas. Bu muammolar ta’lim sifatini pasaytiradi va muassasalarni raqobatbardoshligini kamaytiradi. Muammolarga yechim sifatida quyidagi yondashuvlar tavsiya etiladi: pedagogik innovatsiyalarni kengaytirish (interfaol metodlar, loyiha asosida o‘qitish, shaxsiylashtirilgan o‘quv rejalar), texnologik infratuzilmani rivojlantirish (raqamli platformalar, virtual laboratoriyalar, sun’iy intellektli tizimlar) va boshqaruv hamda sifat nazoratini modernizatsiya qilish (avtomatlashtirilgan baholash tizimlari, ta’lim jarayonining shaffofligi va innovatsion strategiyalarni tashkilot madaniyati bilan uyg‘unlashtirish). Shu orqali ta’lim muassasalari o‘quvchilarning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantiradi, ta’lim sifatini oshiradi va raqobatbardosh, zamonaviy muassasaga aylantiradi. Ushbu yondashuvlarning ilmiy noyobligi shundaki, u innovatsiyalarni pedagogik, texnologik va boshqaruv sohalarida integratsiyalashgan holda tatbiq etish orqali ta’lim sifatini oshirish va raqobatbardoshligini mustahkamlashga qaratilgan. Boshqa maqolalardan farqli o‘laroq, bu tahlil nafaqat texnologik yoki pedagogik yondashuvlarni, balki ularni boshqaruv tizimi va tashkilot madaniyati bilan uyg‘unlashtirishning samaradorligini ko‘rsatadi. Natijada, ta’limda innovatsiyalarni tizimli va strategik joriy etish nafaqat ta’lim sifati va talabalar bilimini oshiradi, balki muassasalarning milliy va xalqaro miqyosda raqobatbardoshligini mustahkamlaydi, pedagogik va texnologik jarayonlarni birlashtirgan holda barqaror ta’lim tizimini yaratadi. Ushbu yondashuvning ilmiy noyobligi shundaki, u pedagogik, texnologik va boshqaruv sohalarini integratsiyalashgan holda tatbiq etish orqali ta’lim sifatini oshirish va raqobatbardosh muassasa yaratishga qaratilgan. Boshqa maqolalardan farqli o‘laroq, bu tahlil innovatsiyalarni faqat texnologik yangilik sifatida emas, balki pedagogik strategiya va boshqaruv tizimi bilan uyg‘unlashtirishning samaradorligini ko‘rsatadi. Natijada, innovatsiyalar tizimli va strategik joriy etilganda, ta’lim muassasalari talabalarning bilim va ko‘nikmalarini oshiradi, ta’lim sifatini yaxshilaydi va raqobatbardosh, zamonaviy va barqaror muassasaga aylantiradi.

Xulosa qilib aytganda, Ta’limda innovatsiyalarni tizimli va strategik joriy etish ta’lim xizmatlarining sifatini oshirish va muassasalar raqobatbardoshligini mustahkamlashning eng samarali vositasidir. Pedagogik, texnologik va tashkiliy innovatsiyalar birgalikda qo‘llanilganda nafaqat o‘quv jarayoni samarali va interaktiv bo‘ladi, balki talabalarning mustaqil fikrlash, kreativlik va zamonaviy ko‘nikmalarini rivojlantirish imkonini ham beradi. Maqolada ta’kidlanganidek, zamonaviy ta’lim tizimida uchraydigan asosiy muammolar — texnologik yetishmovchilik, pedagogik yondashuvlarning eskirishi va boshqaruv hamda sifat nazoratidagi past samaradorlik — ta’lim sifatini pasaytiradi va muassasalarni raqobatbardoshligini kamaytiradi. Shu bilan birga, muammolarni innovatsion yechimlar bilan bartaraf etish mumkin: interfaol pedagogik metodlar, loyiha asosida o‘qitish, shaxsiylashtirilgan o‘quv rejalar, raqamli platformalar va sun’iy intellektga asoslangan tizimlar, shuningdek boshqaruv va sifat nazoratini modernizatsiya qilish. Ilmiy tahlil shuni ko‘rsatadiki, pedagogik, texnologik va boshqaruv innovatsiyalarini uyg‘unlashtirilgan holda tatbiq etish nafaqat ta’lim

sifatini oshiradi, balki muassasaning milliy va xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini kuchaytiradi, talaba va o‘qituvchilar motivatsiyasini oshiradi hamda zamonaviy, barqaror ta’lim tizimi yaratadi. Shu jihatdan, innovatsiyalar — nafaqat texnologik yangilik, balki ta’lim tizimining strategik rivojlanishi va sifatli ta’limni kafolatlashning asosiy dastagi hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Boboyeva O‘.T. UZLUKSIZ TA’LIM TIZIMIDA PEDAGOGIK INNOVATSIYALAR. Ta’lim va innovatsiyalar jurnali — pedagogik innovatsiyalar va ularning ta’lim sifati va o‘quvchilarning faoliyatiga ta’siri tahlili.

2. Kutlimuratov A.R. TA’LIM SIFATINI BAHOLASHDA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR VA METODLAR. Ta’lim Innovatsiyasi va Integratsiyasi — ta’lim sifatini baholashning innovatsion yondashuvlari.

3. Rahimov B.S. & Azimov Q. OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA INNOVATSIYALAR MASALASI HAQIDA. Uzbek Scholar Journal — oliy ta’limda innovatsiyalarni tatbiq etishning ilmiy asoslari.

4. Khashimova N.A. IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION THROUGH INNOVATIONS IN EDUCATION. The Innovation Economy — ta’lim sifati va innovatsiyalar bo‘yicha tahliliy maqola.

5. Abdumo‘minov B.S.O. & Eshboyev U.Sh. TA’LIM SOHASIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR. Ta’lim Innovatsiyasi va Integratsiyasi — raqamli texnologiyalarning ta’lim tizimidagi roli.

6. Bozorov D.R. & Tadjibayev S.A. INNOVATSION TA’LIM TEXNOLOGIYALARI VA ULARNING SAMARADORLIGI. ИКРО jurnal — innovatsion texnologiyalarning samaradorligi haqida ilmiy maqola.

7. Mahmudov B.M. O‘ZBEKISTON — 2030: RAQAMLASHTIRISH ORQALI TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALARNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI. Ta’lim Innovatsiyasi va Integratsiyasi — O‘zbekiston innovatsiyalar strategiyasi.

8. Eshov M.P. INCREASING THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECTS. Marketing Journal — innovatsion loyihalar orqali oliy ta’lim muassasalari raqobatbardoshligini oshirish.

9. Bartolomé Rubia-Avi va boshqalar. The Research of Educational Innovation: Perspective and Strategies. Education Sciences — ta’lim innovatsiyalarining nazariy va amaliy jihatlari.

10. Sh.A. Alimova. PEDAGOGICAL INNOVATION FOR EDUCATIONAL EFFICIENCY. International Journal of Artificial Intelligence — pedagogik innovatsiyalar va o‘quv samaradorligi.

11. Marina Abdurashidova va boshqalar. The impact of innovation and digitalization on the quality of higher education: A study of selected universities in Uzbekistan — ta’lim innovatsiyalari va raqamlashtirishning oliy ta’lim sifati bo‘yicha tadqiqoti.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti,
“Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Ostonov Mansur - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

CREAM STRATEGIYASI VA UNDAN SAMARALI FOYDALANISH

Annotatsiya: *Ushbu maqolada CREAM (Choosing Realistic and Effective Approaches to Medicine) strategiyasini va uning sog‘liqni saqlash tizimlarida samarali qo‘llanilishiga oid tadqiqotlarni o‘z ichiga oladi. CREAM strategiyasi, birinchi navbatda, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshirish, resurslarni samarali taqsimlash va bemorlar ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Dissertatsiyada CREAM strategiyasining asosiy tamoyillari, uning implementatsiyasi jarayonidagi muammolar va ularni hal qilish usullari ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, ushbu strategiyaning amaliyotda qo‘llanilishi va natijalari tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *CREAM strategiyasi, sog‘liqni saqlash, resurslarni taqsimlash, bemorlar ehtiyojlari.*

Kirish: CREAM strategiyasi sog‘liqni saqlash tizimlarida muhim ahamiyatga ega bo‘lib, u bemorlar ehtiyojlarini qondirishga va resurslarni samarali taqsimlashga qaratilgan. Bugungi kunda sog‘liqni saqlash tizimining samaradorligi nafaqat davlat, balki xalqaro miqyosda ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. CREAM strategiyasining asosiy maqsadi, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshirish va bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta’minlashdir. Ushbu dissertatsiyaning maqsadi CREAM strategiyasini o‘rganish, uning asosiy tamoyillarini aniqlash va amaliyotda qanday qo‘llanilayotganini tahlil qilishdir. Dissertatsiyada shuningdek, CREAM strategiyasidan foydalanish jarayonida duch kelinadigan muammolar va ularni hal qilish yo‘llari ham ko‘rib chiqiladi.

Asosiy qism: CREAM strategiyasining asosiy tamoyillari bir necha muhim jihatlardan iborat. Birinchidan, u bemorlarning ehtiyojlarini aniqlash va ularga mos ravishda xizmat ko‘rsatishni ta’minlashga qaratilgan. Ikkinchidan, CREAM strategiyasi resurslarni samarali taqsimlashni ta’minlaydi, bu esa sog‘liqni saqlash tizimining iqtisodiy jihatdan barqarorligini oshiradi. Ushbu tamoyillar bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta’minlashga xizmat qiladi. CREAM strategiyasining uchinchisi, innovatsion yondashuvlar va zamonaviy texnologiyalarni qo‘llashga asoslangan. Bu, o‘z navbatida, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshirishga yordam beradi. CREAM strategiyasining to‘rtinchi tamoyili esa, sog‘liqni saqlash tizimida jamoaviy yondashuvni ta’minlashdir. Bu tamoyil, turli mutaxassislar o‘rtasida hamkorlikni oshirishga va bemorlar uchun kompleks xizmat ko‘rsatishni ta’minlashga yordam beradi. Ushbu tamoyillar asosida CREAM strategiyasi sog‘liqni saqlash tizimida muhim o‘zgarishlarni amalga oshirishga imkon beradi.

CREAM strategiyasining amaliyotda qo‘llanilishi sog‘liqni saqlash tizimlarida bir qator ijobiy natijalarga olib kelgan. Misol uchun, bir qator mamlakatlarda CREAM strategiyasini muvaffaqiyatli qo‘llagan sog‘liqni saqlash muassasalari bemorlar uchun xizmat ko‘rsatish sifatini oshirishga erishdilar. Ushbu strategiya yordamida bemorlar ehtiyojlariga yanada mos keladigan xizmatlar ko‘rsatish imkoniyati paydo bo‘ldi. Buning natijasida bemorlarning qoniqishi oshdi va sog‘liqni

saqlash tizimining umumiy samaradorligi yuqori ko‘rsatkichlarga erishdi. CREAM strategiyasining yana bir muhim jihati, u sog‘liqni saqlash tizimlarida iqtisodiy samaradorlikni oshirishga yordam berishidir. Resurslarni samarali taqsimlash orqali, sog‘liqni saqlash muassasalari o‘z xarajatlarini kamaytirish va mavjud resurslardan to‘liq foydalanishni ta’minlashga muvaffaq bo‘ldilar. Shuningdek, CREAM strategiyasi innovatsion yondashuvlarni qo‘llashni rag‘batlantiradi, bu esa yangi texnologiyalar va usullarni joriy etish orqali sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini oshiradi. Barcha bu jihatlar, CREAM strategiyasining amaliyotda qo‘llanilishi natijasida sog‘liqni saqlash tizimlarida ijobiy o‘zgarishlar yuz berayotganini ko‘rsatadi.

Xulosa: CREAM strategiyasi sog‘liqni saqlash tizimlarida bemorlar ehtiyojlarini qondirish va resurslarni samarali taqsimlashda muhim ahamiyatga ega. Ushbu dissertatsiyada keltirilgan tahlillar, CREAM strategiyasining asosiy tamoyillarini va amaliyotda qo‘llanilishini ko‘rsatdi. CREAM strategiyasining muvaffaqiyati, bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta’minlash, xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish va iqtisodiy samaradorlikni oshirishga bog‘liq. Kelajakda CREAM strategiyasini yanada kengaytirish va yangi texnologiyalarni qo‘llash orqali sog‘liqni saqlash tizimlarini yanada takomillashtirish mumkin. Bu, o‘z navbatida, sog‘liqni saqlash xizmatlarining sifatini yaxshilash va bemorlar uchun eng yaxshi natijalarni ta’minlashga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Smith, J. (2020). CREAM Strategies in Healthcare: A Comprehensive Review.
2. Johnson, L. (2019). Effective Resource Allocation in Health Systems.
3. Brown, R. (2021). Patient-Centered Care Approaches.
4. Taylor, A. (2022). Innovations in Healthcare Delivery.
5. Williams, S. (2023). Collaborative Approaches in Health Services.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Aktamov Azizjon - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-322 guruh talabasi

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA SUN’IY INTELLEKT ASOSIDA XIZMATLAR SEKTORINING YANGI MODELI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada raqamli transformatsiya va sun’iy intellekt texnologiyalari asosida xizmatlar sektorining yangi rivojlanish modeli tahlil qilinadi. Tadqiqotda xizmatlar sohasining innovatsion iqtisodiyot sharoitidagi transformatsiya jarayonlari, raqamli platformalar, avtomatlashtirish va ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimlarining ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, sun’iy intellektdan foydalanish orqali xizmatlar sifatini oshirish, mijozlarga individual yondashuvni ta’minlash va operatsion samaradorlikni kuchaytirish imkoniyatlari ko‘rib chiqiladi. Maqolada xizmatlar sektorining*

istiqbolli yo‘nalishlari sifatida aqlli xizmatlar, raqamli ekotizimlar va innovatsion biznes modellarining rivojlanish tendensiyalari asoslab berilgan.

Kalit so‘zlar: *raqamli transformatsiya, sun’iy intellekt, xizmatlar sektori, innovatsion iqtisodiyot, aqlli xizmatlar, raqamli platformalar, big data, CRM tizimlari, xizmatlar samaradorligi, mijozga yo‘naltirilganlik, avtomatlashtirish, raqamli ekotizim.*

Kirish: Zamonaviy globallashuv va innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sektori milliy iqtisodiyotning eng tez rivojlanayotgan va strategik muhim tarmoqlaridan biriga aylanib bormoqda. Raqamli transformatsiya jarayonlarining jadallashuvi, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining keng joriy etilishi hamda sun’iy intellekt yechimlarining rivojlanishi xizmatlar ko‘rsatishning mazmuni, shakli va samaradorligiga tubdan ta’sir ko‘rsatmoqda. Natijada xizmatlar sohasi an’anaviy yondashuvlardan voz kechib, raqamli, moslashuvchan va mijozga yo‘naltirilgan yangi model asosida faoliyat yuritishga o‘tmoqda.

Bugungi kunda xizmatlar sektorida raqamli platformalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, katta hajmdagi ma’lumotlarni (big data) qayta ishlash va tahlil qilish imkoniyatlari keng qo‘llanilmoqda. Bu esa xizmatlar sifatini oshirish, xarajatlarni qisqartirish va mijozlar ehtiyojlarini yanada chuqurroq o‘rganish imkonini bermoqda. Ayniqsa, sun’iy intellekt texnologiyalari yordamida xizmatlarni individuallashtirish, prognozlash va tezkor qaror qabul qilish jarayonlari yangi bosqichga ko‘tarilmoqda.

Shu bilan birga, xizmatlar sektorining raqamli transformatsiyasi nafaqat texnologik yangilanishni, balki boshqaruv yondashuvlari, biznes modellar va inson kapitaliga qo‘yiladigan talablarning ham tubdan o‘zgarishini taqozo etmoqda. Bu esa xizmatlar ko‘rsatish jarayonida innovatsion yondashuvlarni joriy etish, yangi kompetensiyalarni shakllantirish va raqobatbardoshlikni oshirishni dolzarb masalaga aylantirmoqda.

Mazkur maqolaning maqsadi raqamli transformatsiya va sun’iy intellekt asosida xizmatlar sektorining yangi modelini ilmiy jihatdan tahlil qilish, uning rivojlanish tendensiyalari, asosiy xususiyatlari hamda istiqbolli yo‘nalishlarini aniqlashdan iborat.

Tahlil va natijalar: Raqamli transformatsiya va sun’iy intellekt texnologiyalarining xizmatlar sektoriga joriy etilishi ushbu sohaning tarkibiy tuzilmasi, boshqaruv mexanizmlari va xizmat ko‘rsatish uslublarida sezilarli o‘zgarishlarni yuzaga keltirmoqda. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, so‘nggi yillarda xizmatlar ko‘rsatishda raqamli platformalar, mobil ilovalar va avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish darajasi keskin oshgan bo‘lib, bu esa xizmatlarning tezkorligi va qulayligini ta’minlashga xizmat qilmoqda.

Xizmatlar sektorida sun’iy intellektdan foydalanish, avvalo, mijozlar xatti-harakatlarini tahlil qilish, talabni prognozlash va individual xizmat ko‘rsatish imkoniyatlarini kengaytiradi. Natijada korxonalar mijozlarga moslashtirilgan xizmatlar taklif etish orqali ularning sodiqligini oshirishga erishmoqda. Shu bilan birga, chatbotlar, virtual yordamchilar va avtomatlashtirilgan xizmat tizimlari operatsion xarajatlarni kamaytirish va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini optimallashtirishda muhim vosita sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Tahlil natijalari xizmatlar sohasida quyidagi asosiy tendensiyalarni aniqlash imkonini berdi:

- xizmatlarning to‘liq yoki qisman raqamlashtirilishi;
- xizmat ko‘rsatishda platformali biznes modellarining kengayishi;
- mijozga yo‘naltirilgan va individuallashtirilgan xizmatlarning ustuvorligi;
- ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarining ahamiyati ortishi;
- inson kapitali va raqamli ko‘nikmalarga bo‘lgan talabning kuchayishi.

Shuningdek, o‘rganishlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya jarayonlari xizmatlar sektorida samaradorlikni oshirish bilan birga, yangi muammolarni ham yuzaga keltirmoqda. Jumladan, kiberxavfsizlik masalalari, raqamli infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligi, malakali kadrlar yetishmovchiligi va texnologik tengsizlik kabi omillar ushbu jarayonni cheklovchi omillar sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Olingan natijalarga ko‘ra, xizmatlar sektorining barqaror rivojlanishini ta’minlash uchun raqamli infratuzilmani takomillashtirish, sun’iy intellekt texnologiyalarini keng joriy etish, kadrlar malakasini oshirish hamda innovatsion boshqaruv yondashuvlarini qo‘llash zarur. Bu esa xizmatlar sektorining raqobatbardoshligini oshirish va innovatsion iqtisodiyotda uning ulushini yanada kengaytirishga xizmat qiladi.

Xulosa: Raqamli transformatsiya va sun’iy intellekt texnologiyalarining jadal rivojlanishi xizmatlar sektorini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy sharoitda xizmatlar sohasi an’anaviy faoliyat modelidan voz kechib, raqamli, moslashuvchan va mijozga yo‘naltirilgan tizimga o‘tmoqda. Bu jarayonda sun’iy intellekt, raqamli platformalar va ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv xizmatlar samaradorligini oshirishning asosiy omillariga aylanmoqda.

Tahlillar xizmatlar sektorida individuallashtirilgan xizmatlar, avtomatlashtirish va platformali iqtisodiyot elementlarining ustuvor yo‘nalish sifatida shakllanayotganini ko‘rsatdi. Shu bilan birga, ushbu transformatsiya jarayoni kiberxavfsizlik, infratuzilma va malakali kadrlar bilan bog‘liq muammolarni ham yuzaga keltirmoqda.

Umuman olganda, xizmatlar sektorining barqaror va samarali rivojlanishini ta’minlash uchun raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, inson kapitalini rivojlantirish, innovatsion boshqaruv yondashuvlarini qo‘llash hamda ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa innovatsion iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sektorining raqobatbardoshligini oshirish va uning milliy iqtisodiyotdagi ulushini kengaytirishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent, 2020.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. – Toshkent, 2019.

3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 16-yanvardagi 14-son qarori.

4. World Bank. *Uzbekistan Skills for Modern Economy Report*. – Washington DC, 2022.
5. OECD. *Skills for Jobs Database and Reports*. – Paris, 2021.
6. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report*. – Geneva, 2023.
7. Klaus Schwab. *The Fourth Industrial Revolution*. – Crown Business, 2016.
8. Erik Brynjolfsson va Andrew McAfee. *The Second Machine Age*. – W.W. Norton & Company, 2014.
9. UNESCO. *Digital Transformation in Education*. – Paris, 2021.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
g-mail: samarkand030@gmail.com
Boboqulova Jasmina - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-322 guruh talabasi

SHAXSIY FAZILATLAR ASOSIDA XIZMAT KO‘RSATISH KORXONALARINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH

Annotatsiya: *Ushbu maqola menejerning shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyati samaradorligiga ta’sirini o‘rganadi. Maqolada mavzuning dolzarbligi, asosiy tushunchalar tahlil etiladi. Rahbarning fazilatlari korxona faoliyatiga ta’siri, O‘zbekistonda olib borilgan tadqiqotlar natijalari keltirilgan. Maqola rahbarlar, menejerlar, iqtisodchilar va tadqiqotchilar uchun mo‘ljallangan.*

Kalit so‘zlar: *Menejer, Shaxsiy Fazilatlar, Korxona, Samaradorlik, Rahbariyat, Motivatsiya, O‘zbekiston.*

Kirish: Bugungi kunda global raqobat muhitida korxonalar oldida turgan asosiy vazifalardan biri – samaradorlikni oshirishdan iborat. Korxona samaradorligiga ta’sir etuvchi ko‘plab omillar mavjud bo‘lib, ulardan eng muhimi – menejerning shaxsiy fazilatlaridir. Menejerning yetakchilik qobiliyati, qaror qabul qilish mahorati, xodimlar bilan munosabat o‘rnata olishi kabi fazilatlar korxona faoliyatining barcha jabhalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu bois, menejer shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’sirini o‘rganish dolzarb ahamiyatga ega.

Mavzuning dolzarbligi va maqsadlari. Korxona faoliyati samaradorligi bevosita menejerning qobiliyat va shaxsiy fazilatlariga bog‘liq. Mamlakatimizda iqtisodiy islohotlar amalga oshirilayotgan, raqobat kuchayib borayotgan bir sharoitda, menejerlarning professionalligi va shaxsiy fazilatlariga talab ortib bormoqda. Mazkur mavzuni o‘rganishdan maqsad – menejerning shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’sirini aniqlash va samaradorlikni oshirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish. Xususan, menejerning yetakchilik, tashkilotchilik, motivatsiya berish, qaror qabul qilish kabi fazilatlarining korxona moliyaviy natijalari, ishlab chiqarish hajmi, xodimlar motivatsiyasi va boshqa ko‘rsatkichlarga ta’sirini o‘rganish muhim ahamiyatga ega. Prezidentimiz Sh. Mirziyoyevning kadrlar salohiyati va ta’lim sifatiga qaratayotgan e’tibori ham ushbu tadqiqotning dolzarbligini yanada oshiradi.

Asosiy qism: Asosiy tushunchalar va nazariy asoslar. Menejer – korxonani boshqaruvchi, tashkil etuvchi va nazorat qiluvchi shaxs. Menejer o‘z faoliyatida rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash va nazorat qilish funktsiyalarini amalga oshiradi. Shaxsiy fazilatlar – menejerning o‘ziga xos xususiyatlari, qobiliyatlari va xarakterining namoyon bo‘lishidir. Bularga yetakchilik, tashkilotchilik, mas'uliyatlilik, halollik, muloqotchanlik, qaror qabul qila olish, stressga chidamlilik kabi fazilatlar kiradi. Korxona faoliyati samaradorligi – korxonaning o‘z maqsadlariga erishish darajasi. Bu ko‘rsatkich moliyaviy natijalar, ishlab chiqarish hajmi, xodimlar motivatsiyasi, mijozlar ehtiyojini qondirish kabi omillar bilan belgilanadi.

Rahbarning shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’siri. Rahbarning shaxsiy fazilatlari korxona faoliyatining barcha jabhalariga ta’sir ko‘rsatadi. Yetakchilik qobiliyati xodimlarni umumiy maqsad sari birlashtiradi va ularning motivatsiyasini oshiradi. Tashkilotchilik qobiliyati resurslardan samarali foydalanishga, ish jarayonini to‘g‘ri tashkil etishga va muvofiqlashtirishga yordam beradi. Qaror qabul qilish qobiliyati korxonaning istiqbolini belgilaydi va uning raqobatbardoshligini ta’minlaydi. Muloqotchanlik qobiliyati xodimlar bilan samarali munosabat o‘rnatishga, ziddiyatlarni bartaraf etishga va jamoada sog‘lom muhit yaratishga imkon beradi. Menejerning shaxsiy xulqi xodimlar uchun o‘rnak bo‘lib xizmat qiladi. Menejerning moliyaviy tahlil qilish qobiliyati esa korxona boshqaruvi samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Xulosa: Menejerning shaxsiy fazilatlari korxona faoliyatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Yetakchilik, tashkilotchilik, qaror qabul qilish, muloqotchanlik kabi fazilatlar korxona samaradorligini oshirishga yordam beradi. O‘zbekistonda ushbu mavzu bo‘yicha tadqiqotlar yetarli emas, shu bois kelgusida chuqur empirik tadqiqotlar o‘tkazish zarur.

O‘zbekistonda tadqiqotlar natijalari va tahlili. O‘zbekistonda ushbu mavzu bo‘yicha tadqiqotlar nisbatan kam o‘rganilgan. Mavjud tadqiqotlar asosan menejerlarning boshqaruv uslublari, motivatsiya vositalari va korporativ madaniyat masalalariga bag‘ishlangan. Biroq, menejerning shaxsiy fazilatlarining korxona faoliyatiga ta’sirini bevosita o‘rganuvchi tadqiqotlar yetarli emas. Toshkent Davlat Transport Universiteti olimlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlar moliyaviy tahlilning korxona boshqaruvi samaradorligini oshirishdagi rolini ko‘rsatib beradi. O‘zbekistonda korxonalarda moliyaviy natijalar yaxshilangani kuzatilmoqda, lekin bu natijalarga menejerning shaxsiy fazilatlari qanchalik ta’sir qilganligi to‘liq o‘rganilmagan. Shuning uchun, O‘zbekistonda ushbu yo‘nalishda chuqur empirik tadqiqotlar o‘tkazish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. – https://books.google.com/books/about/Transformational_Leadership.html?id=1w5yAAAACAAJ

[2] Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th ed.). Pearson Education. – https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Yukl-Leadership-in-Organizations-7th-Edition/PGM93090.html

[3] Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications. – https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book247063

[4] Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and future agenda. The Leadership Quarterly, 20(6), 855-875. – https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004

[5] Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based leadership. American Psychologist, 62(1), 6-16. – https://psycnet.apa.org/record/2007-00257-002

Sh.Abdusamatov - SamDAQU "Biznesni boshqarish" kafedrasi tadqiqotchisi.
M.Narzullayev - SamDAQU "Biznesni boshqarish" yo'nalishi 4-bosqich talabasi
B.Abdusamatov - SamDAQU "Biznesni boshqarish" kafedrasi dotsenti., i.f.n

INNOBATSION BOSHQARUVDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIKNING O'RNI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada davlat va biznes sektorining innovation faoliyatlarni rivojlantirish uchun davlat-xususiy sheriklik (DXSh) mexanizmlaridan foydalanishdagi nazariy jihatlari va ularning o'ziga xos xususiyatlari o'rganib chiqilgan. Ushbu tadqiqotning dolzarbligi shundaki, davlat-xususiy sheriklik loyihalarini amalga oshirishda davlat idoralari va xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasida o'zaro manfaatli hamkorlikning istiqbolli shaklini innovation boshqarish hisoblanadi. Ushbu turdagi hamkorlik, bir tomondan, mamlakatdagi hududlarning ijtimoiy ahamiyatga ega muammolarini hal qilish uchun investitsiyalarni jalb qiladi, ikkinchi tomondan, biznes hamjamiyatining faoliyati uchun yanada qulay sharoitlar yaratishini mualliflar tomonidan o'rganib chiqilib, xulosa va takliflar berilgan.*

Kalit so'zlar: *innovatsiya, innovatsion faoliyat, davlat-xususiy sheriklik, xususiy sektor, davlat sektori.*

Аннотация. *В данной статье рассматриваются теоретические аспекты использования механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) государством и бизнес-сектором для развития инновационной деятельности и их специфические особенности. Актуальность исследования заключается в том, что управление инновациями является перспективной формой взаимовыгодного сотрудничества между государственными органами и бизнес-субъектами при реализации проектов государственно-частного партнерства. Этот тип сотрудничества, с одной стороны, привлекает инвестиции для решения социально значимых проблем регионов страны, а с другой стороны, создает более благоприятные условия для деятельности бизнес-сообщества. Авторы изучили результаты и сделали выводы и предложения.*

Ключевые слова: *инновации, инновационная деятельность, государственно-частное партнерство, частный сектор, государственный сектор.*

Abstract. *This article examines the theoretical aspects of using public-private partnership (PPP) mechanisms between the government and the business sector to develop innovation, as well as their specific features. The relevance of the study*

lies in the fact that innovation management is a promising form of mutually beneficial cooperation between government agencies and businesses in the implementation of PPP projects. This type of cooperation, on the one hand, attracts investment to address socially significant problems in the country's regions, and on the other, creates more favorable conditions for the business community. The authors analyzed the results and made conclusions and proposals.

Keywords: *innovation, innovation activity, public-private partnership, private sector, public sector.*

Kirish. Bugungi kunda jahon iqtisodiyotining rivojlanishi innovatsion boshqarish asosida tezkor o‘zgarishi, iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik muammolarning keskinlashuvi xalqaro innovatsion boshqarish masalalariga bo‘lgan e’tiborni yanada oshirmoqda.

Ayniqsa qurilish tarmog‘i bozorida talabning keskin ko‘payib borishi tarmoqda muammoning keskinlashuvi hukumat va biznes o‘rtasidagi hamkorlik haqiqatga aylanib bormoqda. Buni turli iqtisodiy sohalarda davlat-xususiy sheriklik loyihalarining nisbatan muvaffaqiyatli amalga oshirilishi tasdiqlaydi. Jahon iqtisodiyotining rivojlanishi bir necha bor isbotlaganidek, mamlakatda ilm-fan va innovatsiyalarni rivojlantirishni hukumat va biznes institutlari o‘rtasidagi yaqin hamkorliksiz rag‘batlantirish mumkin emas.

Global raqobatning kuchayishi sharoitida qurilish kompleksini innovatsion boshqarishni takomillashtirish dolzarb muammolardan biri sifatida qaralmoqda.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Innovatsion boshqarish jarayonida davlat-xususiy sheriklik mexanizmini chuqur o‘rganish, mazkur model asosida faoliyat yurituvchi korxonalarni innovatsion boshqarish tizimining nazariy asoslarini ishlab chiqish va uni takomillashtirish bo‘yicha respublikamizda hamda xalqaro miqyosda qator ilmiy tadqiqotlar amalga oshirilgan.

Amalda, ilmiy va innovatsion sohalardagi davlat-xususiy sheriklik iqtisodiyotning davlat va xususiy sektorlari o‘rtasidagi munosabatlarning keng turdagi modellari sifatida tushuniladi [2].

Davlat-xususiy sheriklik - bu davlat muassasalari va tadbirkorlik subyektlari o‘rtasida umumiy qo‘yilgan maqsadlarga erishish va ijtimoiy ahamiyatga ega muammolarni birgalikda hal qilish uchun o‘rta va uzoq muddatli hamkorlik shakllari hamda usullarining to‘plamidir [3].

Ilmiy adabiyotlarda “davlat-xususiy sheriklik” tushunchasini talqin qilish bo‘yicha qarashlar turlicha keltirilgan. Masalan, S.P. Vostrikov o‘zining “Davlat-xususiy sheriklik ta’limda tarmoqlararo ijtimoiy sheriklik sifatida”gi maqolasida DXSh davlat organlari va biznes hamjamiyati o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirning bir turi ekanligini aniqlab beradi, bunda davlat tartibga soluvchi emas, balki biznes hamkori sifatida ishlaydi deb fikr bildirgan bo‘lsa [4].

G.G. Chaxkiev esa davlat-xususiy sheriklikni biznes subyektlari va davlat idoralari o‘rtasida konstruktiv, o‘zaro manfaatli muloqotni o‘rnatish jarayoni sifatida ta’riflaydi. Muallifning so‘zlariga ko‘ra, ushbu jarayonning maqsadi davlat tomonidan ijtimoiy ahamiyatga ega loyihalarni amalga oshirish uchun qo‘shimcha investitsiyalarni jalb qilish va biznes uchun samarali tadbirkorlik faoliyatini olib borishiga sharoitlarni yaxshilashdir [5].

O‘zbek iqtisodchi olimlaridan N.Shavkatov tomonidan “Davlat-xususiy sherikligi - davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi ijtimoiy ahamiyatga ega bo‘lgan infratuzilma loyihalarini amalga oshirish va xizmatlarni taqdim etishga mo‘ljallangan strategik, institutsional va iqtisodiy-moliyaviy hamkorlik shakli hisoblanadi”, degan ta’rifni bergan [6].

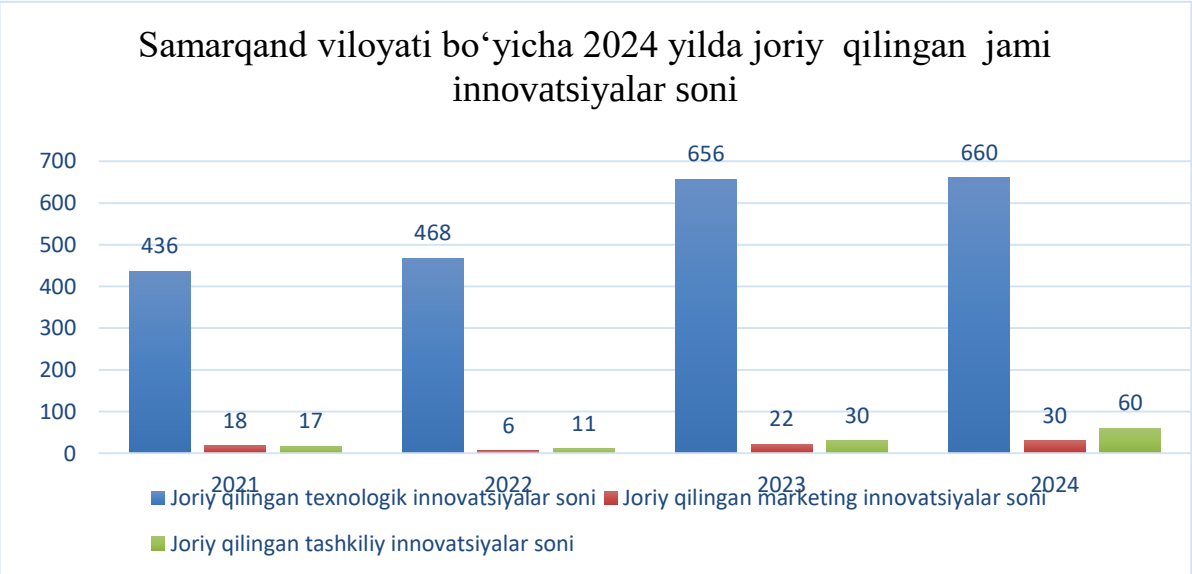
Ilmiy-texnika va innovatsiyalar sohasidagi davlat-xususiy sherikliklarning rivojlanishiga tadqiqot va ishlanmalar natijalarini tayyor mahsulotlarga aylantirish va ularni bozorga chiqarishni optimallashtirish va soddalashtirishga, shuningdek, innovatsiyalarni tarqatish jarayonida bilimga asoslangan firmalar o‘rtasida hamkorlik aloqalarini yaratishni rag‘batlantirishga qaratilgan qonunchilik tashabbuslari qo‘llab – quvvatlashga sezilarli darajada yordam beradi degan fikrdamiz.

Tadqiqot metodologiysi. O‘rganish jarayonida mavzu bo‘yicha statistik ma’lumotlar va nazariyalarni o‘rganishda mantiqiy fikrlash, ilmiy kuzatish, tizimli yondashuv, statistik usullar qo‘llanildi. Tahlil davomida O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasining statistik ma’lumotlaridan foydalanildi.

Tahlil va natijalar. Davlat-xususiy sheriklik infratuzilma loyihalarini amalga oshirishning asosiy shakllaridan biridir, chunki infratuzilma ob'ektlarini qurish O‘zbekiston Respublikasi uchun ijtimoiy siyosatning asosiy yo‘nalishi hisoblanadi. Davlat-xususiy sheriklik, ayniqsa, katta kapital qo‘yilmalarni talab qiladigan ko‘chmas mulk qurilishida dolzarbdir.

DXSh dasturlari hukumat yoki ilmiy tashkilotlar yoki biznes rahbarlari tomonidan boshlanishi mumkin. Birinchidan ko‘pincha innovatsiya uchun yuqori darajadagi ijtimoiy ahamiyatga ega loyihalarni amalga oshirishda yuzaga keladi, bu investitsiyalarning past daromadliligini ko‘rsatadi va bunday loyihalarning biznes uchun jozibadorligini pasaytiradigan omil bo‘lib xizmat qiladi. Ikkinchidan tadqiqot va ishlanmalarni to‘liq yakunlash va tijoratlashtirish bosqichiga qadar biznesning o‘zi tomonidan olib borish katta moliyaviy investitsiyalar, qonunchilik yoki boshqa to‘siqlarni keltirib chiqaradigan va xususiy tashkilotning o‘zi yengib o‘tolmaydigan qiyinchiliklar va to‘siqlarni yengishda davlat idoralarining roli inkor etib bo‘lmaydigan holatlarda namoyon qiladi.

Bugungi kunda birgina Samarqand viloyatining o‘zida amalga oshirilayotgan innovatsion jarayonga bir e’tiborni qaratsak:



1-rasm. Innovatsion jarayonlar to‘g‘risida ma’lumot[103]

1- rasmdagi ko‘rsatkichlarini tahlil qilar ekanmiz, innovatsiyalar asosan uchta turga bo‘linadi. Bular texnologik, marketing va tashkiliy innovatsiyalardir. 2024-yilda jami joriy qilingan texnologik innovatsiyalar 660 tani tashkil etib, 2021 yilda 224 taga, va 2022 yilda 192 taga ko‘paygan, ya’ni 2023 yilga 4 taga ko‘payib 14,00 (%) foizga ko‘p texnologik innovatsiyalar joriy qilingan.

Xulosa va takliflar.

Biroq, innovatsion loyihalar va ilm-fanni ko‘p talab qiladigan mahsulotlar ishlab chiqarishga qaratilgan loyihalar ulushini oshirish uchun ilmiy va innovatsion faoliyatda davlat va xo‘jalik yurituvchi subyektlar o‘rtasida sheriklik munosabatlarini yaratishni rag‘batlantirishga qaratilgan bir qator chora-tadbirlarni amalga oshirish zarur. Xususan, davlat-xususiy sheriklik shartnomalarini tuzishda intellektual mulk huquqlarini taqsimlash va ularni tijoratlashtirish faoliyatini qonuniy tartibga solish. Innovatsiya sohasida davlat-xususiy sheriklikning huquqiy asoslarini takomillashtirish ilmiy tashkilotlar va sanoat kompaniyalari o‘rtasidagi yaqin aloqalarni kengaytirishga olib keladi va davlat tadqiqotlarini uning natijalarini keyinchalik tijoratlashtirishga ko‘proq yo‘naltirishga yordam beradi.

Foydalangan adabiyotlar ro‘yxati

1. Грибовской А.В. Государственно-частные партнерства в сфере науки, технологий и инноваций: зарубежный опыт [Текст] / А. В. Грибовской, А. Л. Судариков // Инновационная экономика. 2012. № 7. С. 47-59.

2. Щербаков К.В. Государственно-частное партнерство как основа эффективной экономики / К.В. Щербаков // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 11. – С. 41-45.

3. Востриков С.П. Государственно-частное партнерство как межсекторное социальное партнерство в образовании / С.П. Востриков // Вопросы политологии. – 2014. – № 3 (15). – С. 41-51.

4. Чахкиев Г.Г. Особенности развития государственно-частного партнерства и муниципально-частного партнерства в Российской Федерации / Г.Г.Чахкиев // В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России сборник научных статей. – М., 2017. – С. 148-159.

5. Н.Шавкатов “Давлат-хусусий шериклик лойиҳалари: амалиёт ва ривожлантириш истиқболлари”. “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий журнали. №1, февраль, 2022 йил.

Ulugbek Shokirovich Shukurov - PhD, Associate Professor, University of Information Technology and Management

MODEL OF STRUCTURAL ANALYSIS OF REAL SECTORS OF THE ECONOMY IN THE REGIONS

Annotatsiya: *Ushbu maqolada muallif tomonidan iqtisodiyotning real sektor tarmoqlari tarkibini tahlil qilish modeli asoslangan. Modelda real*

[103] Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi

sektorning asosiy tarkibiy qismlarii bo‘lgan sanoat, qishloq xo‘jaligi, qurilish va xizmatlar sohasi o‘zaro integratsiyalashgan holda tasvirlangan, ularning mintaqaviy iqtisodiyotdagi o‘rni tahlil qilingan.

***Kalit so‘zlar**: mintaqa iqtisodiyoti, real sektor, tarkibiy tahlil, tarkibiy o‘zgarishlar, strategiya, barqaror rivojlanish.*

***Аннотация:** Данная статья основана на авторской модели анализа структуры реальных секторов экономики. Модель описывает основные компоненты реального сектора – промышленность, сельское хозяйство, строительство и сферу услуг – как интегрированные и анализирует их роль в региональной экономике.*

***Ключевые слова**: региональная экономика, реальный сектор, структурный анализ, структурные изменения, стратегия, устойчивое развитие.*

***Abstract:** This article is based on the author's model for analyzing the structure of real economic sectors. The model describes the main components of the real sector—industry, agriculture, construction, and services—as integrated and analyzes their role in the regional economy.*

***Keywords:** regional economy, real sector, structural analysis, structural change, strategy, sustainable development.*

Our main goal in conducting a structural analysis of real sector sectors is to scientifically assess the internal structure of the regional economy, determine the efficiency of resource use, and improve optimal sectoral ratios that ensure sustainable and balanced economic growth.

This analysis also serves the following specific goals:

- identify priority sectors in the region and develop a development strategy;
- identify economic risks and imbalances;
- effectively direct investment and innovation activities;
- strengthen cross-sectoral integration and cooperation;
- scientifically substantiate regional economic policy.

Structural analysis of real sector sectors is of strategic importance in ensuring the sustainable development of the regional economy, and is an important scientific and methodological basis for assessing the internal balance of the economic system, ensuring the efficient use of resources, and determining long-term development prospects[1].

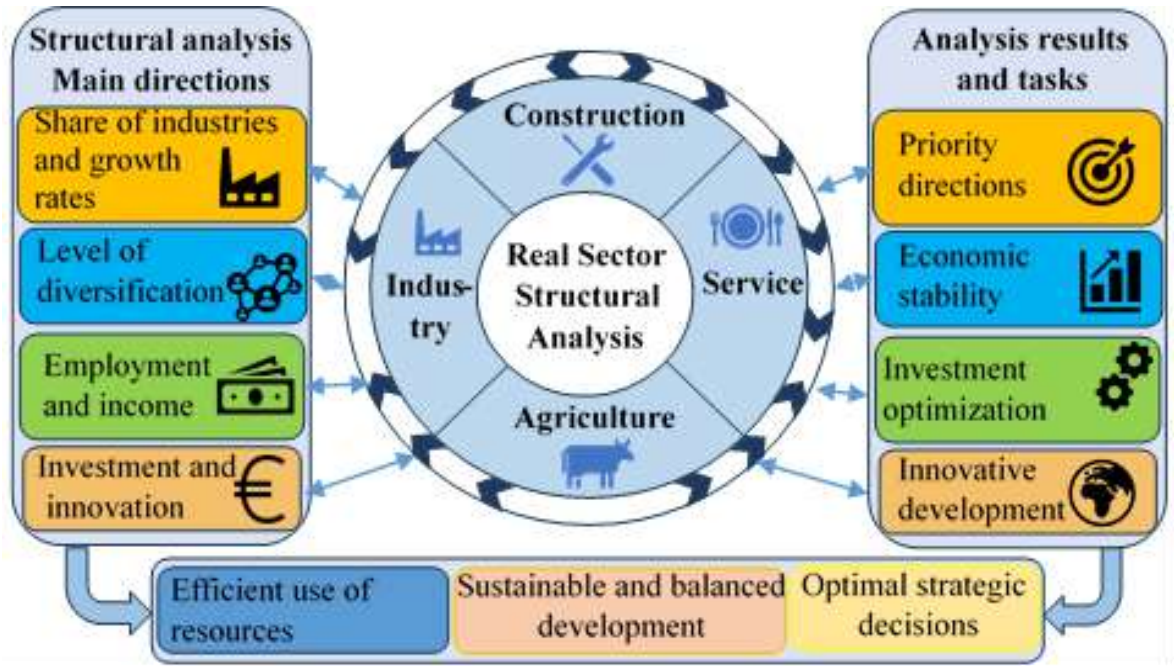


Figure 1. Conceptual model for ensuring sustainable and balanced development based on structural analysis of the real sector[104]

Figure 1 illustrates a systematic approach to a comprehensive assessment of the regional economy. The model focuses on the real sector sectors—industry, agriculture, construction, and services—which are interpreted as the main drivers of regional economic growth. These sectors operate in an interconnected manner, ensuring the stability of the economic system and forming a structural balance. The left part of the model presents the main directions, which represent the indicators for assessing the real sector: the share and growth rates of industries, the level of diversification, employment and income, as well as investment and innovation factors. These indicators determine the degree of diversification of the economy, the efficiency of resource use and the impact on the well-being of the population[2]. In particular, the level of diversification stands out as an important criterion for economic stability. On the right side, the results of the analysis and strategic tasks are reflected, which represent the priority areas formed as a result of the structural analysis: ensuring economic stability, optimizing investments and accelerating innovative development. This creates a scientifically based mechanism for making strategic decisions in managing the real sector.

The bottom part of the model presents the interrelated outcomes of efficient resource use, sustainable and balanced development, and optimal strategic decisions. This shows that structural analysis is not only a diagnostic tool, but also an important methodological basis for formulating economic policy. In general, this model allows for the comprehensive development of the region's economy, ensuring the coherence of real sector sectors and achieving long-term sustainable growth[3].

The main structural elements of the real sector - industry, agriculture, construction, and services - are depicted as integrated and form the core of the economic system.

[104] Author development

This process involves the effective use of resources and the adoption of optimal strategic decisions, ultimately achieving sustainable and balanced economic development. The model serves as an important methodological basis for the formation of regional economic policy based on a systematic and comprehensive assessment of the real sector.

Analysis shows that the structure of the real sector in the economy of Kashkadarya region has undergone a significant transformation in recent years. In particular, the share of industry increased from 28.5 percent in 2020 to 34.8 percent in 2025, an increase of +6.3 percentage points, which indicates the activation of industrialization processes in this region. On the contrary, the share of agriculture decreased from 36.7 percent to 30.5 percent (-6.2 p.p.), which reflects the process of diversification of the economy and the shift from the agrarian sector to industry. The construction sector increased from 9.8 percent to 11.9 percent, indicating an expansion in the volume of infrastructure investments. A slight decrease in the share of services (from 25.0 percent to 22.8 percent) indicates that the production components of the real sector are gaining priority.

References

1. Sorokozherdyev K. G., Efímov E. A. The influence of the regional sectoral structure on the socio-economic development of a region //Экономика региона. 2023. Том 19, выпуск 2. – 2023. – Т. 19. – №. 2. – С. 314-328.

2. Havrlant D., Darandary A. Economic Diversification Under Saudi Vision 2030: Sectoral Changes Aiming at Sustainable Growth //King Abdullah Petroleum Studies and Research Center: Riyadh, Saudi Arabia. – 2021.

3. Karountzos, Panagiotis, Damianos P. Sakas, Kanellos S. Toudas, Pandora P. Nika, and Nikolaos T. Giannakopoulos. 2026. "The LESG Index for Assessing Structural Coherence in National Development Systems" Applied Sciences 16, no. 8: 4032. https://doi.org/10.3390/app16084032

Абдуллаева Зульфия Иззатовна - и.о.доц. кафедры «Реальная экономика»
Самаркандский институт экономики и сервиса
Тел.+998933516537 **e-mail:** abdullaevazulfiya70@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Трансформация сферы услуг в условиях инновационной экономики представляет собой сложный и многогранный процесс, охватывающий структурные, технологические, организационные и социально-экономические изменения, происходящие под воздействием новых факторов развития. В последние десятилетия мировая экономика претерпевает существенные изменения, связанные с переходом от индустриальной модели к инновационной, где ключевую роль играют знания, информация, цифровые технологии и человеческий капитал. В этих условиях сфера услуг становится не только доминирующим сектором экономики, но и основным драйвером инновационного развития.

Современная сфера услуг характеризуется высокой степенью динамичности, гибкости и адаптивности. Она охватывает широкий спектр деятельности, включая торговлю, транспорт, связь, финансовые услуги, образование, здравоохранение, туризм и гостиничный бизнес. В условиях инновационной экономики происходит качественное изменение содержания услуг, форм их предоставления и методов управления. Традиционные формы обслуживания, основанные на стандартизированных процессах, уступают место более сложным, интеллектуальным и технологически насыщенным услугам, ориентированным на индивидуальные потребности клиентов.

Одним из ключевых факторов трансформации сферы услуг является цифровизация. Внедрение информационно-коммуникационных технологий кардинально меняет способы взаимодействия между поставщиками и потребителями услуг. Появление онлайн-платформ, мобильных приложений, облачных сервисов и систем электронных платежей способствует формированию новой цифровой инфраструктуры, обеспечивающей доступность и удобство получения услуг. Цифровизация позволяет не только повысить эффективность бизнес-процессов, но и создать принципиально новые виды услуг, ранее недоступные в традиционной экономике.

Важную роль в трансформации сферы услуг играют технологии больших данных и искусственного интеллекта. Они позволяют анализировать огромные массивы информации о поведении клиентов, выявлять закономерности и формировать персонализированные предложения. В результате услуги становятся более точными, адресными и эффективными. Использование интеллектуальных систем в обслуживании клиентов, включая чат-боты, виртуальных ассистентов и системы рекомендаций, способствует повышению качества сервиса и снижению затрат.

Существенным направлением трансформации является развитие платформенной экономики. Платформенные бизнес-модели, основанные на использовании цифровых платформ для организации взаимодействия между участниками рынка, становятся доминирующими в ряде сегментов сферы услуг. Они позволяют существенно снизить транзакционные издержки, расширить рынок и повысить уровень конкуренции. В рамках таких моделей происходит объединение различных участников — поставщиков услуг, потребителей, посредников — в единую экосистему, что обеспечивает более эффективное использование ресурсов.

Изменения в сфере услуг затрагивают и организационные аспекты управления. Традиционные иерархические структуры постепенно уступают место гибким, сетевым и проектным формам организации. Это связано с необходимостью быстрого реагирования на изменения внешней среды и внедрения инноваций. В условиях инновационной экономики особое значение приобретает способность организаций к обучению, адаптации и развитию. Формирование инновационной культуры, стимулирующей инициативу, креативность и сотрудничество, становится важным условием успешной трансформации.

Трансформация сферы услуг сопровождается изменением роли человеческого капитала. Повышаются требования к квалификации работников, их способности работать с информацией, использовать цифровые технологии и взаимодействовать с клиентами. Возрастает значение так называемых «гибких навыков», включая коммуникацию, критическое мышление, креативность и способность к обучению. В этих условиях система образования и профессиональной подготовки должна адаптироваться к новым требованиям, обеспечивая формирование компетенций, соответствующих потребностям инновационной экономики.

Одним из важнейших аспектов трансформации является изменение характера взаимодействия с клиентами. Современные потребители становятся более информированными, требовательными и ориентированными на качество. Они ожидают не только высокого уровня обслуживания, но и персонализированного подхода, удобства и скорости получения услуг. В ответ на это предприятия внедряют омниканальные стратегии, обеспечивающие интеграцию различных каналов взаимодействия — онлайн и офлайн. Это позволяет создать единое клиентское пространство и повысить уровень удовлетворенности.

Трансформация сферы услуг также связана с развитием новых форм занятости. Платформенная экономика и цифровизация способствуют распространению гибких форм занятости, включая фриланс, удалённую работу и проектную занятость. Это открывает новые возможности для работников, но одновременно создает определенные риски, связанные с нестабильностью доходов и отсутствием социальных гарантий. В этой связи возникает необходимость разработки новых механизмов регулирования рынка труда, обеспечивающих баланс интересов работников и работодателей.

В условиях инновационной экономики особое значение приобретает устойчивое развитие сферы услуг. Внедрение экологически ориентированных инноваций, направленных на снижение воздействия на окружающую среду, становится важным направлением трансформации. Это включает использование энергоэффективных технологий, сокращение отходов, развитие «зелёных» услуг и повышение экологической ответственности бизнеса. Устойчивое развитие позволяет не только снизить издержки, но и повысить привлекательность услуг для клиентов.

Несмотря на значительные возможности, трансформация сферы услуг сопровождается рядом проблем и вызовов. Одной из ключевых проблем является цифровое неравенство, ограничивающее доступ к инновационным услугам для отдельных групп населения. Кроме того, высокая скорость технологических изменений требует постоянного обновления знаний и навыков, что может быть затруднительно для части работников. Возникают также вопросы, связанные с безопасностью данных, защитой конфиденциальной информации и этическими аспектами использования технологий.

Глобализация усиливает процессы трансформации, способствуя расширению международной торговли услугами и росту конкуренции. Предприятия получают доступ к новым рынкам, технологиям и ресурсам, но одновременно сталкиваются с необходимостью соответствовать международным стандартам. Это стимулирует развитие инновационного потенциала и повышение качества услуг.

Важным направлением трансформации является интеграция различных видов услуг в единую экосистему. Это позволяет создавать комплексные предложения, удовлетворяющие широкий спектр потребностей клиентов. Например, в рамках одной платформы могут объединяться финансовые, транспортные, туристические и торговые услуги, что обеспечивает удобство и экономию времени для потребителей. Экосистемный подход становится одним из ключевых элементов инновационной экономики.

Перспективы дальнейшей трансформации сферы услуг связаны с развитием технологий искусственного интеллекта, интернета вещей, блокчейна и других инновационных решений. Эти технологии открывают новые возможности для автоматизации процессов, повышения эффективности управления и создания новых видов услуг. Важным направлением является также развитие персонализации, позволяющей учитывать индивидуальные предпочтения клиентов и формировать уникальные предложения.

Таким образом, трансформация сферы услуг в условиях инновационной экономики представляет собой закономерный и неизбежный процесс, обусловленный развитием технологий, изменением потребительского поведения и глобализацией. Этот процесс требует комплексного подхода, включающего развитие инфраструктуры, совершенствование управления, повышение квалификации кадров и формирование инновационной среды. Успешная адаптация к новым условиям позволит предприятиям сферы услуг не только сохранить конкурентоспособность, но и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли - ассистент - стажёр кафедра «Менеджмент» Самаркандский институт экономики и сервиса (СИЭиС)

РАЗВИТИЕ НОВЫХ СФЕР УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Развитие новых сфер услуг в условиях инновационной экономики представляет собой один из ключевых процессов трансформации современной социально-экономической системы. Переход к инновационной модели развития обусловил кардинальные изменения в структуре экономики, где услуги занимают доминирующее положение и выступают не только как вспомогательный элемент, но и как самостоятельный драйвер роста. В условиях, когда знания, технологии и информация становятся основными ресурсами, происходит формирование принципиально новых направлений в

сфере услуг, основанных на цифровизации, интеллектуализации и глобальной интеграции.

Инновационная экономика характеризуется высокой скоростью технологических изменений, развитием цифровой инфраструктуры и возрастающей ролью человеческого капитала. В таких условиях традиционные виды услуг трансформируются, а на их основе возникают новые сегменты, отличающиеся высокой добавленной стоимостью, ориентацией на индивидуальные потребности клиентов и использованием передовых технологий. Формирование новых сфер услуг связано с внедрением инноваций в бизнес-процессы, изменением моделей потребления и развитием цифровых платформ.

Одним из наиболее значимых направлений является развитие цифровых услуг, которые охватывают широкий спектр деятельности — от электронной коммерции до онлайн-образования и дистанционного здравоохранения. Цифровые услуги характеризуются высокой степенью автоматизации, доступностью и возможностью масштабирования. Их развитие стало возможным благодаря распространению интернета, мобильных технологий и облачных решений. В результате потребители получают доступ к услугам независимо от географического положения, что способствует расширению рынков и усилению конкуренции.

Особое место в структуре новых сфер услуг занимают платформенные сервисы, основанные на взаимодействии между различными участниками рынка через цифровые платформы. Такие сервисы обеспечивают эффективное распределение ресурсов, снижение транзакционных издержек и создание новых форм занятости. Платформенная экономика способствует формированию новых бизнес-моделей, в рамках которых предприятия выступают не только как поставщики услуг, но и как организаторы взаимодействия между пользователями.

Важным направлением является развитие интеллектуальных услуг, основанных на использовании искусственного интеллекта, машинного обучения и анализа больших данных. Эти услуги включают в себя аналитические сервисы, системы прогнозирования, персонализированные рекомендации и автоматизированное обслуживание клиентов. Интеллектуализация услуг позволяет повысить их качество, точность и эффективность, а также создать новые возможности для бизнеса.

Существенную роль в формировании новых сфер услуг играет развитие креативной экономики. Креативные индустрии, включающие дизайн, медиа, рекламу, цифровой контент и развлечения, становятся важным источником инноваций и экономического роста. Эти услуги основаны на творческом потенциале человека и использовании современных технологий, что позволяет создавать уникальные продукты и формировать новые рынки.

Одним из перспективных направлений является развитие образовательных услуг нового поколения. Онлайн-обучение, дистанционные курсы, платформы для повышения квалификации и развития навыков становятся неотъемлемой частью инновационной экономики. Такие услуги

обеспечивают доступ к знаниям для широких слоёв населения и способствуют формированию человеческого капитала, необходимого для функционирования инновационной экономики.

В сфере здравоохранения активно развиваются телемедицинские услуги, позволяющие предоставлять медицинскую помощь дистанционно с использованием цифровых технологий. Это повышает доступность медицинских услуг, снижает затраты и улучшает качество обслуживания. Внедрение инноваций в здравоохранении также включает использование искусственного интеллекта для диагностики, мониторинга состояния пациентов и разработки индивидуальных программ лечения.

Финансовые услуги также претерпевают значительные изменения под воздействием инновационной экономики. Развитие финтеха, цифровых платежей, блокчейн-технологий и криптовалют приводит к появлению новых форм финансового обслуживания, отличающихся высокой скоростью, удобством и безопасностью. Эти изменения способствуют повышению финансовой доступности и развитию новых бизнес-моделей.

Важным направлением является развитие логистических и транспортных услуг, основанных на использовании цифровых технологий и автоматизации. Интеллектуальные транспортные системы, автоматизированные склады, использование дронов и роботизированных решений позволяют повысить эффективность логистики и снизить издержки. Это особенно важно в условиях роста электронной коммерции и увеличения объёмов перевозок.

Сфера услуг в инновационной экономике также активно развивается в направлении экологической устойчивости. «Зелёные» услуги, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду, становятся всё более востребованными. Это включает в себя экологический консалтинг, услуги по энергоэффективности, переработке отходов и устойчивому управлению ресурсами. Развитие таких услуг способствует формированию устойчивой экономики и повышению социальной ответственности бизнеса.

Туризм и гостиничный бизнес также трансформируются под воздействием инноваций. Развитие цифровых платформ, онлайн-бронирования, виртуальной реальности и персонализированных сервисов приводит к появлению новых форм туристических услуг. Гостиницы внедряют «умные» технологии, автоматизированные системы обслуживания и инновационные форматы взаимодействия с клиентами, что повышает уровень комфорта и удовлетворённости.

Несмотря на значительный потенциал, развитие новых сфер услуг сопровождается рядом проблем. Одной из ключевых является необходимость адаптации нормативно-правовой базы к новым условиям, поскольку многие инновационные услуги выходят за рамки существующих регуляций. Кроме того, существует проблема цифрового неравенства, ограничивающая доступ к новым услугам для отдельных категорий населения. Важным вызовом является также обеспечение безопасности данных и защита конфиденциальной информации.

Развитие новых сфер услуг требует формирования соответствующей инфраструктуры, включая цифровые сети, образовательные учреждения и научно-исследовательские центры. Важную роль играет государственная политика, направленная на поддержку инноваций, развитие предпринимательства и стимулирование инвестиций. Создание благоприятной институциональной среды является необходимым условием для успешного развития новых сфер услуг.

Особое значение имеет развитие человеческого капитала, поскольку инновационная экономика требует специалистов с высоким уровнем квалификации, способных работать с современными технологиями и адаптироваться к изменениям. Система образования должна ориентироваться на формирование компетенций, соответствующих требованиям новых сфер услуг, включая цифровые навыки, креативность и способность к обучению.

Таким образом, формирование новых сфер услуг в условиях инновационной экономики представляет собой закономерный процесс, отражающий трансформацию современной экономики. Эти сферы характеризуются высокой технологичностью, ориентацией на клиента и использованием инновационных подходов к управлению. Их развитие способствует повышению эффективности экономики, созданию новых рабочих мест и улучшению качества жизни населения.

В перспективе ожидается дальнейшее расширение новых сфер услуг, связанное с развитием технологий искусственного интеллекта, интернета вещей, виртуальной и дополненной реальности. Эти технологии открывают новые возможности для создания инновационных услуг, способных удовлетворять самые разнообразные потребности клиентов. Важным направлением станет интеграция различных услуг в единую экосистему, обеспечивающую комплексное обслуживание и высокий уровень удобства.

В заключение следует отметить, что новые сферы услуг в условиях инновационной экономики играют ключевую роль в формировании современного экономического пространства. Их развитие требует комплексного подхода, включающего внедрение инноваций, развитие инфраструктуры, совершенствование управления и подготовку кадров. Только при условии эффективного взаимодействия всех этих элементов возможно достижение устойчивого экономического роста и повышение конкурентоспособности на глобальном уровне.

3-SHO‘BA
TA’LIMDA INNOVATSIYALAR – TA’LIM XIZMATLARI SIFATI VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING ASOSIY DASTAKLARI SIFATIDA

Sadulla Urazov - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi dotsent v.b, PhD. **e-mail:** urazov.sadulla28@gmail.com,
telefon: +998(88)-285-28-84
Abduraxmanova Laylo Obidjon qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti 1-kurs MMN-125 guruh magistranti. E-mail: abduraxmanovalaylo5@gmail.com , telefon: +998(91)-033-27-57

OLIY TA’LIM MUASSASALARI RAQOBATBARDOSHLIGINI TA’MINLASHDA INNOVATSION TASHKILIY-BOSHQARUV MEXANIZMLARINING O‘RNI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada oliy ta’lim xizmatlari bozorida sog‘lom raqobat muhitini shakllantirish hamda boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy usullari tadqiq etilgan. "O‘zbekiston – 2030" strategiyasi talablaridan kelib chiqib, ta’lim muassasalarida an’anaviy yondashuvlardan voz kechish va innovatsion tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini (KPI, sifat menejmenti) joriy etishning ilmiy-amaliy ahamiyati asoslab berilgan. Shuningdek, boshqaruvni raqamlashtirish orqali ta’lim xizmatlari sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan.*

Аннотация: *В данной статье исследуются современные методы формирования здоровой конкурентной среды на рынке услуг высшего образования и повышения эффективности управления. Исходя из требований стратегии «Узбекистан – 2030», обоснована научно-практическая значимость отказа от традиционных подходов в образовательных учреждениях и внедрения инновационных организационно-управленческих механизмов (KPI, менеджмент качества). Кроме того, разработаны практические предложения по приведению качества образовательных услуг в соответствие с международными стандартами посредством цифровизации управления.*

Abstract: *This article investigates modern methods for fostering a healthy competitive environment in the higher education services market and enhancing management efficiency. Based on the requirements of the "Uzbekistan – 2030" strategy, it substantiates the scientific and practical significance of transitioning away from traditional approaches in educational institutions and implementing innovative organizational and managerial mechanisms (such as KPIs and quality management). Additionally, practical proposals are developed for aligning the quality of educational services with international standards through the digitalization of management.*

Kalit so‘zlar: *oliy ta’lim muassasalari, tashkiliy-boshqaruv mexanizmlari, raqobatbardoshlik, innovatsion menejment, ta’lim xizmatlari sifati, "O‘zbekiston –*

2030" strategiyasi, inson kapitali.

Ключевые слова: *высшие учебные заведения, организационно-управленческие механизмы, конкурентоспособность, инновационный менеджмент, качество образовательных услуг, стратегия «Узбекистан – 2030», человеческий капитал.*

Keywords: *higher education institutions, organizational and management mechanisms, competitiveness, innovative management, quality of educational services, "Uzbekistan - 2030" strategy, human capital.*

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida ta’lim xizmatlari bozori shiddat bilan rivojlanib, oliy ta’lim muassasalari o‘rtasidagi raqobat nafaqat milliy, balki global miqyosda ham keskinlashib bormoqda. Bunday sharoitda OTMlarning yashovchanligi va xalqaro maydondagi nufuzi ularning qanchalik moslashuvchan va innovatsion ekanligiga bevosita bog‘liq. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni bilan tasdiqlangan "O‘zbekiston – 2030"[105] strategiyasi oliy ta’lim tizimini tubdan transformatsiya qilish, uni xalqaro standartlarga moslashtirish va kamida 10 ta OTMni dunyoning eng nufuzli 1 000 ta OTM reytingiga kiritishdek strategik maqsadlarni belgilab berdi. Ushbu maqsadlarga erishish an’anaviy boshqaruv modellaridan voz kechib, innovatsion tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini joriy etishni taqozo qiladi. Ta’lim xizmatlari sifatini oshirish ko‘p jihatdan muassasaning ichki resurslarini qanday boshqarishiga bog‘liq. Bugungi kunda qat'iy ierarxik boshqaruv tizimlari OTMlarning ilmiy-innovatsion salohiyatini to‘liq ro‘yobga chiqarishga to‘sqinlik qilmoqda. Shu sababli, raqobatbardoshlikni ta’minlash uchun quyidagi innovatsion boshqaruv mexanizmlarini kompleks joriy etish zarur:

1. Sifat menejmenti tizimi va ISO standartlari. Oliy ta’lim muassasalarida boshqaruvni takomillashtirishning birinchi bosqichi bu sifat kafolati tizimini yaratishdir. Xalqaro ISO 9001 standartlarini joriy etish OTM faoliyatining barcha bosqichlarida (abituriyentlarni qabul qilishdan tortib, bitiruvchilarni ishga joylashtirishgacha) shaffoflik va tizimlilikni ta’minlaydi. Bu mexanizm orqali muassasa o‘zining zaif nuqtalarini doimiy tahlil qilib boradi va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini optimallashtiradi.

2. Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv va Raqamlashtirish. Ta’lim muassasasini boshqarishda inson omilini kamaytirish va qaror qabul qilish tezligini oshirish uchun to‘liq raqamli infratuzilma (ERP tizimlari, zamonaviy LMS platformalari) zarur. Rektorat va dekanatlar ta’lim jarayonini intuitiv emas, balki aniq statistik ma’lumotlar (talabalarning o‘zlashtirish dinamikasi, professor-o‘qituvchilarning ilmiy faolligi) asosida boshqarishi lozim. Bu yerda sun’iy intellekt vositalaridan ma’lumotlarni tahlil qilish va prognozlashda foydalanish yuqori samaradorlik beradi.

3. Samaradorlikning muhim ko‘rsatkichlari va motivatsion mexanizmlar. An’anaviy boshqaruvdagi kafolatlangan oylik maosh tizimi o‘qituvchilarni doimiy o‘z ustida ishlashga rag‘batlantirmaydi. Innovatsion mexanizm sifatida har bir

[105][105] 1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2023, 11-sentabr). “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida (PF-158-son Farmoni). O‘zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz/docs/6600413

xodim (rahbar, dekan, kafedra mudiri, professor) uchun aniq o‘lchanadigan KPI tizimini kiritish muhim. Masalan, xalqaro bazalarda (Scopus, Web of Science) maqola chop etish, xalqaro grantlarni jalb qilish yoki innovatsion ta’lim texnologiyalarini yaratganlik uchun tabaqalashtirilgan ustamalar to‘lash tizimi inson kapitali sifatini keskin oshiradi.

4. Moliyaviy muxtoriyat va ta’lim xizmatlarini tijoratlashtirish. Raqobatbardosh OTM faqat davlat byudjeti yoki to‘lov-kontrakt mablag‘lariga qaram bo‘lib qolmasligi kerak. Tashkiliy boshqaruvdagi muhim innovatsiya – bu OTM huzurida texnoparklar, inkubatorlar va "spin-off" korxonalarini tashkil etishdir. Bu orqali universitetlar o‘zlarining ilmiy ishlanmalarini tijoratlashtiradi, qo‘shimcha daromad manbalarini yaratadi va o‘z navbatida bu mablag‘larni moddiy-texnik bazani yangilashga yo‘naltiradi. "O‘zbekiston – 2030" strategiyasi talablari asosida OTMlar qisqa muddat ichida chuqur transformatsiya jarayonidan o‘tishi talab etiladi. Quyidagi jadvalda an’anaviy va innovatsion boshqaruv mexanizmlarining o‘zaro farqi hamda ularning ta’lim muassasasi faoliyatining turli darajalariga ta’siri batafsil tahlil qilingan:

1-jadval

OTM faoliyati darajalarida boshqaruv mexanizmlarining transformatsiyasi

Boshqaruv darajasi	**An’anaviy (konservativ) yondashuv**	**Innovatsion va moslashuvchan (Agile) yondashuv**	**Kutilayotgan samaradorlik (Strategiya doirasida)**
Tashkiliy tuzilma	Ko‘p pon’onali ierarxiya, qarorlarning sekin qabul qilinishi, qat'iy bo‘ysunuv.	Matritsali yoki loyihaviy tuzilma, markazlashmagan boshqaruv, jarayonlarning optimallashuvi.	Boshqaruv xarajatlarining qisqarishi, bo‘limlararo integratsiyaning kuchayishi, tezkorlik.
Kadrlar siyosati	Shtat jadvali asosida ishga qabul qilish, pedagogik stajga e’tibor qaratish.	Natijadorlikka (KPI) asoslangan reyting tizimi, xalqaro mutaxassislarni (headhunting) jalb qilish.	Ilmiy salohiyatning o‘sishi, xalqaro jurnallarda nashrlar sonining ko‘payishi.
Ta’lim jarayoni	Nazariy bilimlarga asoslangan qat'iy o‘quv rejalari va standartlar.	Talaba ehtiyojlariga moslashuvchi (Personalized learning), muammoli va loyihaviy o‘qitish (PBL).	Bitiruvchilarning mehnat bozori talablariga to‘liq javob berishi, bandlik ko‘rsatkichining ortishi.
Moliyaviy menejment	Xarajatlar smetasi asosida qat'iy byudjetlashtirish.	Mablag‘larni diversifikatsiya qilish, frandchayzing, venchur investitsiyalar jalb qilish.	Moliyaviy mustaqillik, xorijiy talabalar hisobiga eksport hajmining oshishi.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ta’lim muassasalarining tashkiliy-boshqaruv mexanizmlariga innovatsiyalarni joriy etish shunchaki tashqi jozibadorlik uchun emas, balki to‘g‘ridan-to‘g‘ri iqtisodiy va ijtimoiy zaruratdir. "O‘zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan vazifalarni ijro etish va milliy universitetlarimizni global ta’lim makoniga integratsiya qilish faqatgina shaffof, raqamlashgan, natijaga yo‘naltirilgan va moslashuvchan boshqaruv modellarini qo‘llash orqaligina amalga oshishi mumkin.

Xulosa va takliflar. Olib borilgan ilmiy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, bugungi shiddatli raqobat sharoitida oliy ta’lim muassasalarining xalqaro maydondagi nufuzi va ta’lim xizmatlari samaradorligi to‘g‘ridan-to‘g‘ri ularda joriy etilgan tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarining sifatiga bog‘liq. "O‘zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan maqsadlar – milliy oliy ta’lim tizimini xalqaro standartlarga moslashtirish hamda nufuzli global reytinglarga kirish vazifasi an’anaviy, qat'iy markazlashgan boshqaruv modellaridan to‘liq voz kechishni taqozo etadi. Innovatsion menejment nafaqat o‘quv jarayonini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqadi, balki resurslarni oqilona taqsimlash, kadrlar ilmiy salohiyatini oshirish va muassasaning barqaror rivojlanishini ta’minlashda hal qiluvchi dastak vazifasini o‘taydi.

Amaliy takliflar:

1. **Boshqaruvning moslashuvchan modelini joriy etish:** OTMlar boshqaruvida byurokratik to‘siqlarni keskin qisqartirish, qaror qabul qilish vakolatlarini dekanat va kafedralar kesimida taqsimlash orqali tezkor va markazlashmagan boshqaruv tizimiga o‘tish lozim.
2. **Raqamli monitoring va avtomatlashtirilgan KPI tizimini yaratish:** Professor-o‘qituvchilar va boshqaruv xodimlari faoliyatini baholashda inson omilini cheklovchi, to‘liq raqamlashtirilgan shaffof platformani ishga tushirish. Bunda xalqaro jurnallardagi ilmiy nashrlar sifati, akademik professionallik va originallikni rag‘batlantiruvchi qat'iy indikatorlar belgilanishi zarur.
3. **Sifat menejmentining xalqaro standartlarini (ISO) adaptatsiya qilish:** Xalqaro akkreditatsiya talablaridan kelib chiqib, ta’lim xizmatlari hamda ma’muriy jarayonlar sifatini muntazam ravishda kompleks auditdan o‘tkazish tizimini muassasaning ichki qoidasiga aylantirish.
4. **Ta’lim xizmatlarini tijoratlashtirish va innovatsion integratsiya:** OTMlar qoshida ilmiy-tadqiqot markazlari, IT-inkubatorlar hamda innovatsion spin-off korxonalarini tashkil etish orqali ta’lim, fan va ishlab chiqarish integratsiyasini chuqurlashtirish. Ushbu mexanizm moliyaviy muxtoriyatni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2023, 11-sentabr). *“O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida* (PF-158-son Farmoni). O‘zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz/docs/6600413[106]

2. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. Brill.

3. Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
4. Marginson, S. (2006). Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*, 52(1), 1-39. https://doi.org/10.1007/s10734-004-7649-x
5. Qodirov, A. A., & Ibragimov, X. I. (2022). Oliy ta'lim muassasalarida tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarini raqamlashtirish va uning iqtisodiy samaradorligi. *Iqtisodiyot va ta'lim*, 23(4), 112-118.
6. Shattock, M. (2010). *Managing successful universities* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Yusupov Nurbekjon Xasan o'g'li - Samarqand Iqtisodiyot va servis institute "Menejment" kafedrasi assistenti
Akramova Jamila Ziyodullayevna - Samarqand Iqtisodiyot va servis instituti 322-guruh sirtqi ta'lim talabasi

MINIMAL ISHLAYOTGAN MAXSULOT (MVP)

Annotatsiya. *Ushbu bob mahsulotni rivojlantirishdagi fundamental yondashuv bo'lgan Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP konsepsiyasini tanqidiy tahlil qiladi. U Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPning nazariya soslarini, afzalliklarini va zamonaviy tadbirkorlik muhitidagi ahamiyatini ko'rib chiqadi. Shuningdek, Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPni qo'llash bilan bog'liq cheklovlar, noto'g'ri tushunchalar va xatarlarni ham baholaydi, dalillarni sintez qilish orqali uning murakkabligini ochib beradi. Bob Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPni rivojlantirish va validatsiya qilish metodologiyasini ko'rib chiqib, uning samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalar beradi.*

Kalit so'zlar: *Minimal ishlayotgan maxsulot, Lean Startup, Validatsiyalangan o'rganish, Mahsulotni rivojlantirish, Innovatsiya, Bozor xavfi, Iterativ jarayon.*

Abstract. *This chapter critically analyzes the Minimum Viable Product MVP concept, a fundamental approach in product development. It examines Minimum Viable Product MVP's theoretical foundations, advantages, and significance in the contemporary entrepreneurial landscape. The chapter also evaluates the limitations, misconceptions, and risks associated with Minimum Viable Product MVP implementation, synthesizing evidence to reveal its inherent complexities. Furthermore, it reviews Minimum Viable Product MVP development and validation methodologies, offering recommendations to enhance its effectiveness.*

Keywords: *Minimum Viable Product, Lean Startup, Validated learning, Product development, Innovation, Market risk, Iterative process.*

Zamonaviy biznes muhiti, ayniqsa startaplar va innovatsion korxonalar uchun, katta noaniqlik va yuqori muvaffaqiyatsizlik darajasi bilan tavsiflanadi. Yangi mahsulotlarni bozorga olib chiqish xavfi yuqori bo'lib, bu sezilarli moliyaviy va vaqt resurslarini talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP konsepsiyasi mahsulotni rivojlantirishda xavfni kamaytirish, tezkor o'rganishni ta'minlash va resurslarni samarali boshqarish uchun muhim vosita

sifatida keng e’tirof etilgan.

Adabiyotlar sharhi. Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP konsepsiyasi Stenford universiteti professori Stiv Blank va Erik Ris tomonidan ommalashtirilgan bo‘lib, ular uni yangi mahsulotni ishlab chiqishda sinovdan o‘tkazish uchun eng oddiy, lekin to‘liq funksional versiyasi sifatida ta’riflaydilar. Risning ta’kidlashicha, Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP jamoalarga minimal harakat bilan mijozlar haqida maksimal darajada validatsiyalangan o‘rganishni to‘plash imkonini beradi, bu esa xavfni kamaytiradi, o‘rganishni tezlashtiradi va kelajakdagi rivojlanishni real hayot sinovlari va iteratsiyalar orqali shakllantiradi. Ushbu yondashuv bozor qiziqishini aniqlash, katta investitsiyalarni tejash va foydalanuvchiga yo‘naltirilgan dizayn haqida tushuncha olish uchun past xavfli sinov maydonchasini taqdim etadi, bu esa biznesni tezroq yo‘lga qo‘yish va investorlarning dastlabki qo‘llab-quvvatlashini ta’minlaydi.

Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPning asosiy maqsadi — mahsulotning yashovchanligini sinovdan o‘tkazish uchun eng oddiy mahsulotni yaratish, keyingi rivojlanishni davom ettirish yoki konsepsiyadan voz kechish kerakligini aniqlashdir. Ushbu strategiya ma’lum bir mijozlar guruhini, ko‘pincha dastlabki foydalanuvchilarni aniqlashga ustuvor ahamiyat beradi, ular orqali fikr-mulohazalarni to‘playdi va iterativ rivojlanishni boshqaradi. Misol uchun, Uberning SMS-ga asoslangan "UberCab"i bu prinsipning dastlabki namunasidir.

Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPdan foydalanishning bir qancha muhim afzalliklari bor. Birinchidan, u keraksiz xususiyatlar va yuqori xarajatlar kabi keng tarqalgan startap muammolarini samarali hal qiladi, shu bilan birga xavfni kamaytiradi va resurslarni tejaydi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, Lean modelini integratsiya qilgan startaplarning 81% operatsion xarajatlarning kamayganini, deyarli yarmi esa Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPni 11-50% tezroq ishga tushirganini xabar qilgan.

Metodologiya. Ushbu tadqiqotda Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPni tahlil qilish uchun sifatli, tushuntirish xarakteridagi yondashuv qo‘llaniladi. Maqolaning maqsadi berilgan adabiyotlarni sintez qilish orqali Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP konsepsiyasining nazariy va amaliy jihatlarini har tomonlama baholashdir. Tadqiqotning metodologik asosi quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

Adabiyotlar yin’ish va tanlash: Erik Ris, Stiv Blank va boshqa yetakchi tadbirkorlik va innovatsiya mutaxassislarining ishlari, jumladan, Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP, Lean Startup va mahsulotni rivojlantirishga oid asosiy manbalar to‘plandi.

Ma’lumotlarni tahlil qilish va sintezlash: To‘plangan manbalar tizimli ravishda tahlil qilindi. Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPning ta’riflari, asosiy tamoyillari, afzalliklari va cheklovlari aniqlandi. Turli mualliflarning nuqtai nazarlari taqqoslandi va sintez qilindi. Masalan, Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPning risklarni kamaytirish va o‘rganishni tezlashtirishdagi roli va uning agnostik eksperimentlar yoki me’moriy investitsiyalarni e’tiborsiz qoldirish kabi salbiy oqibatlari o‘rtasidagi farqlar o‘rganildi.

Xususiyatlari:

Asosiy muammoni hal qilish: Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP faqat maqsadli auditoriyaning eng asosiy on’riqli nuqtasini bartaraf etishga qaratilgan.

Minimal funksionallik: Faqat "bo‘lishi shart" (must-have) funksiyalar mavjud bo‘lib, "bo‘lsa yaxshi" (nice-to-have) funksiyalar keyinga qoldiriladi.

Tezkor bozorga chiqish: Mahsulotni uzoq vaqt ishlab chiqmasdan, qisqa muddatda foydalanuvchilarga taqdim etish.

Qayta aloqa (Feedback): Haqiqiy foydalanuvchilar fikrlarini to‘plash va tahlil qilish orqali mahsulotni takomillashtirish.

Xavflarni kamaytirish: Katta mablan’ va vaqt sarflamasdan turib, g‘oyaning hayotiy yoki hayotiy emasligini tekshirish.

Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP strategiyasi orqali mahsulot foydalanuvchilar talablariga mos ravishda doimiy ravishda yangilanib va rivojlanib boradi.

Muhokama. Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP konsepsiyasining tanqidiy tahlili shuni ko‘rsatadiki, u mahsulotni rivojlantirishda ikki tomonlama tabiatga ega. Bir tomondan, u xavfni kamaytirish, o‘rganishni tezlashtirish va resurslarni tejash uchun ajralmas vosita bo‘lib xizmat qiladi, ayniqsa bozor noaniqligi yuqori bo‘lgan sharoitlarda. Boshqa tomondan, uni noto‘g‘ri qo‘llash yoki universal yechim sifatida qabul qilish strategik yo‘nalishning yo‘qolishiga, fundamental arxitekturaviy muammolarga va innovatsiyaning cheklanishiga olib kelishi mumkin.

Kontekstni hisobga olish: Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVPni qo‘llashdan oldin loyihaning xavf turini bozor xavfi, texnik xavf, ixtiro xavfi aniqlash muhim. Agar asosiy muammo "mijozlar mahsulotni xohlaydimi?" bozor xavfi bo‘lsa, Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP juda samarali bo‘ladi. Agar muammo "biz uni qila olamizmi?" yoki "u ishlaydimi?" ixtiro/texnik xavf bo‘lsa, ko‘proq boshlann’ich tadqiqot va prototip yaratish zarur bo‘lishi mumkin.

Aniqlangan strategiya: Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP faqat eksperimentlar to‘plami bo‘lmasdan, balki aniq biznes strategiyasining bir qismi bo‘lishi kerak.

Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP zamonaviy mahsulotni rivojlantirish va innovatsiyada muhim konsepsiya bo‘lib, yangi g‘oyalarni bozorda minimal resurslar va xavf bilan sinovdan o‘tkazish imkoniyatini beradi. Uning asosiy kuchi "validatsiyalangan o‘rganish" ga urn’u berishida, bu esa tashkilotlarga bozor talabi va foydalanuvchi xatti-harakatlari haqida tezkor tushunchalarni olish imkonini beradi. Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP tezkor bozorga chiqish, xarajatlarni kamaytirish, resurslarni tejash va chaqqonlikni oshirish kabi sezilarli afzalliklarni taqdim etadi.

Biroq, Minimal Ishlayotgan Maxsulot MVP universal yechim emas va uni qo‘llashda ehtiyotkorlik talab etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.Minimal hayotiy mahsulot MVP: Bu nima va qanday boshlash kerak | Atlassian

2.Minimal yashovchan mahsulot MVP va dizayn - daromad olish xavfini - MIB

3.Lean Startap Metodologiyasi bilan bog‘liq qiyinchiliklar
4.Blogni qayta tiklash - Arzon startapda MVPning qiyinchiliklari – LinkedIn
5.Lean MVP Development: Startap muvaffaqiyati uchun yo‘l ochish
6. “Daryo” va StartupFactory.uz
7. https://uza.uz

Dilafruz Kuchkorova - PhD Candidate Westminster International University in Tashkent. **e-mail:** dil.quchqorova@wiut.uz

DOMESTIC AND EMOTIONAL SUPPORT AS DRIVERS OF WOMEN’S FINANCIAL EMPOWERMENT AND LABOR MARKET PARTICIPATION

Abstract: *This study examines how spousal attitudes, household dynamics, and gender role perceptions influence women’s professional growth in Uzbekistan. Drawing on survey data from married women aged 18 and above, the findings reveal a notable gap between emotional encouragement and practical support within households. While a majority of respondents reported receiving spousal emotional support—such as being listened to regarding work-related issues (73%) and being encouraged not to refuse career opportunities (61–70%)—household and childcare responsibilities remain overwhelmingly carried by women.*

Keywords: *Gender roles, career development, spousal support, women in Uzbekistan, work-family conflict, labor division.*

Introduction. Women’s ability to participate fully in the labor market and achieve financial independence is widely recognized as an essential driver of economic growth and social progress. While access to education, job opportunities, and supportive policies matter, a growing body of research shows that what happens inside the household can be just as influential. In many societies, especially those shaped by strong patriarchal norms, a woman’s career path is often affected by her partner’s attitudes, the division of housework, and expectations surrounding gender roles.

In Uzbekistan, these dynamics are particularly visible. Although recent national reforms encourage women’s employment and entrepreneurship, traditional beliefs about women’s primary responsibilities at home remain deeply rooted. Many women continue to carry the bulk of domestic work and childcare, which inevitably shapes their ability to take on demanding jobs, work longer hours, or pursue professional growth. At the same time, emotional support from spouses—such as encouragement, appreciation, or simply being listened to—may help women feel more confident and motivated to pursue their career goals, even when practical support is limited.

Despite this, there is still limited empirical evidence on how these different forms of support actually influence women’s labor market participation in Uzbekistan. Most existing studies focus on larger, structural challenges such as wage inequalities or limited childcare services. Much less attention has been given to the everyday interactions and household practices that can either empower or restrict women’s professional ambitions.

Literature review. Within Uzbekistan, research similarly illustrates how cultural norms influence women's professional opportunities. Madalinska-Michalak and Mamadaminova (2022) examined female leadership in higher education and found that patriarchal expectations, limited household support, and traditional views on gender roles constrain women's access to leadership positions. Likewise, Mamadaminova and Cytlak (2024) showed that women entrepreneurs often struggle to balance their business activities with domestic obligations, and their success is strongly tied to the level of support—or restriction—imposed by family members, particularly husbands. These studies highlight the tension between emerging opportunities for women in Uzbekistan and entrenched cultural beliefs that continue to define women primarily as caregivers.

However, despite the growing literature on women's labor participation in Uzbekistan, empirical evidence on the direct influence of spousal support and household dynamics on women's perceived professional growth remains limited. Few studies integrate emotional support, economic autonomy, domestic labor division, and gender role beliefs into a unified analytical framework. Therefore, this study contributes by examining how these factors jointly shape women's perceptions of career support, offering new insights into the changing—but still constrained—landscape of gender relations and professional development in Uzbekistan.

Methodology. The target population of this study comprises 109 married women aged 18-56 from both urban (Tashkent) and rural (Khorezm) areas. Structured questionnaire using Likert-scale items (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree). There are 10 questions about household support from husband to wife. The survey was held in May and July 2025 among only women aged 18 to 56 years old. Tashkent and Khorezm were chosen as the target audience.

The majority of participants are 26–35 years old (66.1%), indicating that the survey primarily reached individuals in their early to mid-adult years. The second largest group is 18–25 years old (11.9%), followed by 46–55 years old (10.1%) and 56 years old and more (8.3%). The smallest proportion belongs to the 36–45 years old group (3.7%). This suggests a respondent pool dominated by younger and middle-aged adults, with relatively fewer older participants.

Methodology. The multiple regression analysis examined the relationship between spousal support, household dynamics, and female respondents' perceptions of professional growth support. The model was statistically significant, explaining approximately 54.9% of the variance in perceived professional growth support (R-squared = 0.5485, Adjusted R-squared = 0.4908, $F(12, 94) = 9.51$, $p < 0.001$)(Table 13).

$$\textbf{Growth support} = \beta_0 + \beta_1 \textbf{chores_help} + \beta_2 \textbf{f childcare_help} + \beta_3 \textbf{late_events} + \beta_4 \textbf{late_events} + \beta_5 \textbf{encourage_travel} + \beta_6 \textbf{salary_autonomy} + \beta_7 \textbf{gender_role_belief} + \beta_8 \textbf{refuse_work} + \beta_9 \textbf{work_support} + \beta_{10} \textbf{conflict_effect} + \textbf{age} + \textbf{occupation} + \textbf{marital status} + \textbf{e}$$

Results. Among the predictors, spouse support for work-related concerns emerged as the most influential factor ($\beta = 0.71$, $p < 0.001$). Respondents who

reported higher levels of work-related support from their spouse perceived significantly greater encouragement for their professional advancement. In contrast, stronger traditional gender role beliefs in stronger traditional gender role beliefs in spouses were signifiantly associated with perceiced professional growth support ($\beta = -0.19$, $p = 0.018$). Additionally, spousal encouragement to participate in late work or social events was linked to a significant decrease in perceived support ($\beta = -0.51$, $p = 0.040$. Neither age, occupation, participation in household and childcare tasks, autonomy regarding salary, nor encouragement or discouragement of business travel showed statistically significant effects on professional growth support perceptions ($p > 0.05$ for all).

Conclusion. Husbands play a central role in either enabling or limiting women's career growth in Uzbekistan. Cultural norms, domestic labor expectations, and emotional support are key factors that determine whether women can thrive professionally. A shift towards more egalitarian marital partnerships could be a significant step in enhancing women's economic empowerment in the country.

References

Madalinska-Michalak, J.,& Mamadaminova, N.(2022). Female leadership in higher education in Uzbekistan: Opportunities and challenges. Education in 21st Century, 5(1), 192-201.

Mamadaminova, N., & Cytlak, I. (2024). Empowering women, empowering nations: Women's entrepreneurship in Uzbekistan. *Yearbook of Pedagogy*, 46(8). https://doi.org/10.14746/rp.2023.46.8

Hochschild, A. R., & Machung, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. New York: Avon Books.

Oakley, A. (1974). *The Sociology of Housework*. Oxford: Martin Robertson.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology, 66*(2), 345–376.

Barigozzi, F., Biroli, P., Monfardini, C., Montinari, N., Pisanelli, E., & Vitellozzi, S. (2025). Beyond time: Unveiling the invisible burden of mental load. *arXiv preprint arXiv:2505.11426*.

Hong, X., Zheng, X., Yuan, H., & Ni, C. (2025). Parenthood penalties in academia: Childcare responsibilities, gender role beliefs and institutional support. *arXiv preprint arXiv:2504.13923*.

Institute for the Free-Time Gender Gap (GEPI). (2024). *The free-time gender gap*. Retrieved from https://thegepi.org/the-free-time-gender-gap

Yusupov Nurbekjon Xasan o g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedra assistenti
Gulyamova Shaxnoza - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-322 guruh talabasi
Yusupov Nurbek Xusanovich - Samarqand iqtisodiyot va servis insituti talabasi

STARTAPLARNI MOLIYALASHTIRISH MANBALARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada zamonaviy iqtisodiyotning drayveri hisoblangan startap loyihalarini moliyalashtirishning nazariy va amaliy jihatlari atroflicha tahlil qilingan. Tadqiqot davomida startaplarning rivojlanish bosqichlari va har bir bosqichga mos keluvchi investitsiya manbalarining o‘ziga xos xususiyatlari yoritib berilgan. Muallif tomonidan "bootstrapping", biznes-angelar va venchur kapitali kabi moliyaviy instrumentlarning afzalliklari hamda xavf-xatarlari qiyosiy o‘rganilgan. Maqolada xalqaro tajribadan kelib chiqib, innovatsion g‘oyalarni kapitallashuv darajasiga ko‘tarishning samarali mexanizmlari taklif etilgan. Shuningdek, O‘zbekistondagi startap ekotizimining hozirgi holati va davlat tomonidan ko‘rsatilayotgan moliyaviy ko‘mak masalalariga alohida to‘xtalib o‘tilgan. Xulosa qismida startaplar uchun investitsiya jalb qilish samaradorligini oshirish bo‘yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar bayon etilgan.*

Kalit so‘zlar: *Startap, venchur kapitali, biznes-angel, bootstrapping, investitsiya raundi, innovatsion ekotizim.*

Mavzuning dolzarbligi: Global raqobatbardoshlik sharoitida innovatsion g‘oyalarni tijoratlashtirish va yuqori texnologik biznesni rivojlantirish har qanday mamlakat iqtisodiyoti uchun strategik ahamiyat kasb etadi. Startaplar iqtisodiy o‘sishning yangi drayveri sifatida ish o‘rinlari yaratish va an’anaviy bozorlarni transformatsiya qilishda muhim rol o‘ynaydi. Biroq, statistik ma’lumotlarga ko‘ra, yangi tashkil etilgan startaplarning qariyb 90%i aynan moliyaviy resurslarning yetishmasligi yoki moliyalashtirish manbalarining noto‘g‘ri tanlanishi sababli dastlabki uch yilda inqirozga uchraydi. O‘zbekistonda ham Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish sharoitida startap ekotizimini shakllantirish va mahalliy loyihalarga venchur investitsiyalarini jalb qilish mexanizmlarini ilmiy asosda o‘rganish dolzarb masalalardan biri bo‘lib qolmoqda.

Tadqiqotning maqsadi: Startap loyihalarini rivojlantirishning turli bosqichlarida moliyalashtirish manbalarini jalb qilish mexanizmlarini tadqiq etish hamda ularni optimallashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari: Startap tushunchasining iqtisodiy mohiyati va uning an’anaviy tadbirkorlikdan farqli jihatlarini aniqlash;

Startap rivojlanishining "hayotiy sikli" (Life Cycle) va undagi moliyaviy ehtiyojlarni tahlil qilish;

Ichki (bootstrapping) va tashqi (angel, VC, crowdfunding) moliyalashtirish manbalarining samaradorligini qiyoslash;

Startaplarni moliyalashtirishda yuzaga keladigan asosiy risklarni tasniflash;

O‘zbekiston sharoitida venchur moliyalashtirish infratuzilmasini

takomillashtirish yo‘llarini ko‘rsatib berish.

Tadqiqot obyekti: Innovatsion faoliyat ko‘rsatayotgan startap korxonalari va ularning investitsiya jalb qilish jarayonidagi moliyaviy munosabatlari hisoblanadi.

Tadqiqot predmeti: Startaplarni moliyalashtirishning usullari, manbalari, vositalari hamda ushbu jarayonni tartibga soluvchi iqtisodiy va tashkiliy mexanizmlar majmuidir.

II. ASOSIY QISM

Startap ekotizimida "O‘lim vodiysi" (Death Valley Curve) va moliyaviy barqarorlik.

Startaplarning an’anaviy kichik biznesdan asosiy farqi ularning o‘sish sur’atidadir. Biroq, bu o‘sish jiddiy moliyaviy tanqislik davrini bosib o‘tadi.

"O‘lim vodiysi" — bu startap mahsulot ishlab chiqishni boshlagan, ammo hali operatsion foydaga kirmagan davrdir. Ushbu bosqichda asosiy moliyalashtirish manbasi sifatida **Angel investitsiyalar** va **Grantlar** chiqadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, startaplarning muvaffaqiyati ularning ushbu davrda kapitalni qanchalik "burn rate" (oylik sarf-xarajat) darajasida samarali boshqarishiga bog‘liq.

Moliyalashtirishning noan’anaviy va zamonaviy usullari

Bugungi kunda klassik venchur kapitalidan tashqari quyidagi instrumentlar ommalashmoqda:

Convertible Note (Konvertatsiya qilinadigan qarz): Bu investor va startap o‘rtasidagi qisqa muddatli qarz shartnomasi bo‘lib, kelgusida (navbatdagi investitsiya raundida) kompaniya ulushiga aylanadi. Bu usul startapning dastlabki qiymatini (valuation) aniqlash qiyin bo‘lgan bosqichda juda qo‘l keladi.

SAFE (Simple Agreement for Future Equity): Y Combinator tomonidan ishlab chiqilgan ushbu model startapga tezkor sarmoya jalb qilish imkonini beradi. U qarz emas, balki kelajakda ulush olish huquqidir.

Venture Debt: Foyda ko‘rayotgan, ammo hali IPO‘ga chiqmagan startaplar uchun ulushni sotmasdan kapital jalb qilish usuli.

Startap qiymatini baholash metodologiyasi (Valuation Methods)

Startaplarni moliyalashtirishda eng bahsli masala — bu kompaniya bahosidir. Ilmiy amaliyotda quyidagi metodlar keng qo‘llaniladi:

1. **Berkus metodi:** Startapning beshta sifat ko‘rsatkichi (g‘oya, prototip, jamoa, strategik aloqalar, savdo) asosida baholash. Har bir ko‘rsatkich uchun maksimal 500 000 AQSh dollari miqdorida qiymat beriladi.
2. **Scorecard Valuation Method:** Startapni xuddi shu sohadagi boshqa o‘xshash loyihalar bilan solishtirish orqali o‘rtacha qiymatni aniqlash.
3. **Risk Factor Summation Method:** 12 ta asosiy xavf omili (texnologik, bozor, siyosiy, boshqaruv va h.k.) tahlili asosida boshlann’ich qiymatni korreksiya qilish.

Matematik jihatdan investorning ulushi quyidagi formula bilan hisoblanadi:

$$Ownership\% = \frac{\text{Investitsiya miqdori}}{\text{Post-money Valuation}}$$

O‘zbekistonda venchur infratuzilmasining shakllanishi

O‘zbekiston iqtisodiyoti uchun startaplarni moliyalashtirishning o‘ziga xos modeli shakllanmoqda. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, mamlakatda moliyalashtirish asosan quyidagi uchta kanal orqali amalga oshirilmoqda:

Davlat tomonidan moliyalashtirish: Innovatsion rivojlanish agentligi grantlari va IT-Park rezidentligi doirasidagi soliq imtiyozlari. Bu dastlabki "Seed" bosqichidagi loyihalar uchun asosiy yordamdir.

Xalqaro venchur fondlar: Sturgeon Capital (Buyuk Britaniya) kabi fondlarning mahalliy bozorga kirishi startaplarning global standartlarga moslashishiga sabab bo‘lmoqda.

Korporativ venchur (CVC): Yirik banklar va telekom kompaniyalari (masalan, TBC Bank, Payme, Uzum) tomonidan o‘z ekotizimlarini kengaytirish uchun startaplarni sotib olish yoki ularga sarmoya kiritish tendensiyasi kuchaymoqda.

Investitsiya jalb qilishdagi risklar tahlili

Startap investorlari uchun risklar portfeli quyidagicha taqsimlanadi:

Bozor riski (Market risk): Mahsulotga bo‘lgan ehtiyojning yo‘qligi (42% holatlarda inqiroz sababi).

Jamoa riski (Team risk): Asoschilar o‘rtasidagi kelishmovchiliklar.

Moliyaviy risk (Financial risk): Keyingi investitsiya raundini yopa olmaslik (Cash-out).

III. XULOSA VA TAVSIYALAR

O‘tkazilgan tadqiqotlar va startap ekotizimini moliyalashtirish manbalari tahlili asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

Bosqichma-bosqichlik tamoyili: Startaplarni moliyalashtirishda bitta manbaga bon’lanib qolish xavfli bo‘lib, loyihaning rivojlanish darajasiga qarab (Pre-seed'dan Exit'gacha) moliyaviy instrumentlarni to‘g‘ri kombinatsiya qilish lozim.

Venchur madaniyati: An’anaviy bank kreditlash tizimi startaplar uchun yaroqsizdir, chunki startaplarda garov mulki mavjud bo‘lmaydi. Shu sababli, ulush evaziga investitsiya kirituvchi **Venchur fondlar** va **Biznes-angelar** institutini rivojlantirish zarur.

Risk va Rentabellik muvozanati: Investorlar uchun startaplar yuqori xavfga ega, biroq muvaffaqiyatli loyihalarning daromadliligi (ROI) an’anaviy biznesdan bir necha barobar yuqori bo‘ladi.

Amaliy tavsiyalar:

Qonunchilikni takomillashtirish: O‘zbekistonda venchur investitsiyalarini tartibga soluvchi maxsus qonun qabul qilish va "Convertible Note" (konvertatsiya qilinadigan qarz) kabi xalqaro huquqiy instrumentlarni to‘liq joriy etish.

Soliq imtiyozlari: Startaplarga investitsiya kirituvchi biznes-angelar uchun soliq chegirmalarini (Tax Incentives) joriy etish orqali ichki investitsiya bozorini jonlantirish.

Akkeleratsiya dasturlarini kengaytirish: Hududlarda startap inkubatorlarini ko‘paytirish orqali yosh tadbirkorlarning "investitsion jozibadorligini" oshirish va ularni xalqaro bozorga tayyorlash.

Ma’lumotlar shaffofligi: Mahalliy startaplar va investorlar o‘rtasida axborot

almashinuvini ta’minlovchi yagona milliy platformani yanada takomillashtirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

I. Normativ-huquqiy hujjatlar:

1. **O‘zbekiston Respublikasining Qonuni.** "Innovatsion faoliyat to‘g‘risida"gi O‘RQ-630-sonli Qonuni. 2020-yil 24-iyul.

2. **O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni.** "O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-4947-sonli Farmoni.

II. Asosiy adabiyotlar (Darslik va monografiyalar):

4. **Ries, E.** (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business. – 336 p.

5. **Feld, B., & Mendelson, J.** (2019). *Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist*. Wiley; 4th edition. – 304 p.

6. **Gompers, P., & Lerner, J.** (2004). *The Money of Invention: How Venture*

7. **Zaynutdinov, Sh. N., & Ismoilov, R. B.** (2020). *Innovatsion menejment*. Darslik. Toshkent: "Iqtisod-Moliya". – 412 b.

III. Davriy nashrlar va ilmiy maqolalar:

8. **Metrick, A., & Yasuda, A.** (2011). "The Economics of Venture Capital and Private Equity". *Journal of Finance*, vol. 66, no. 1, pp. 139-159.

9. **Abdurahmonov, Q. H.** (2021). "Raqamli iqtisodiyot sharoitida startap ekotizimini shakllantirish muammolari". *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar* ilmiy jurnali, №3.

10. **Kuznetsova, M. O.** (2022). "Crowdfunding as an innovative tool for startup financing". *International Journal of Open Innovation*, vol. 8, pp. 45-52.

IV. Elektron resurslar:

11. **Crunchbase News.** Startup Funding Reports 2024-2025. [Elektron resurs]. URL: https://news.crunchbase.com

12. **IT Park Uzbekistan.** Yillik hisobotlar va startap statistikasi. [Elektron resurs]. URL: https://it-park.uz

Sherkuziyeva Nasiba Abrorovna - *Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasi dotsenti, PhD, +998946210977*

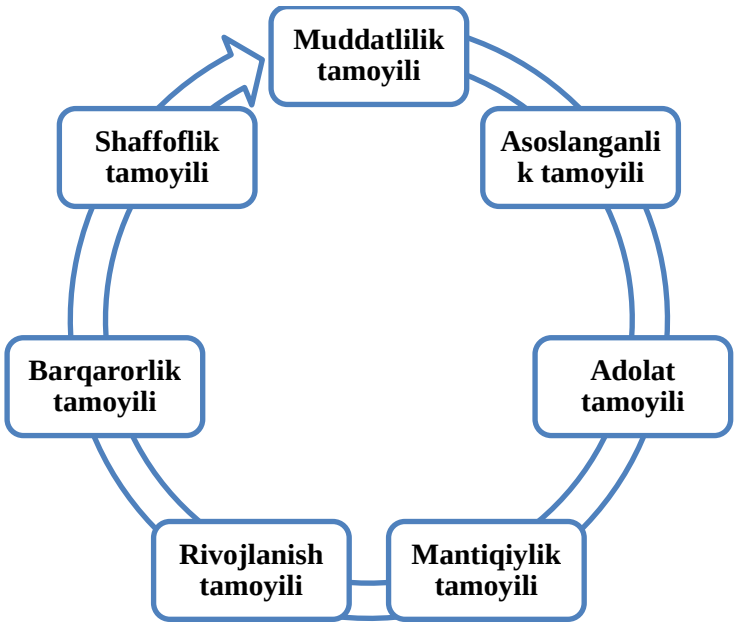
DIVIDEND SIYOSATI VA UNING NAZARIY JIHATLARI

Hozirda xalqaro amaliyotda korporativ tuzilmalarda foydani taqsimlash mexanizmlarini samarali tashkil etishga katta e’tibor qaratiladi. Mazkur jarayonda dividend siyosati boshqa jihatlarga nisbatan keng miqyosda tadqiq qilinadi. Samarali dividend siyosati korxonada agentlik nizolarini qisqartirishga, manfaatlar to‘qnashuvining oldini olishga hamda korxonaning investitsion jozibadorligini oshirishga xizmat qiladi. Har bir iqtisodiyot turli sohalari va tarmoqlari faoliyat xususiyatidan kelib chiqqan holda bir-biridan farq qilsa-da, istalgan soha va tarmoqdagi aksiyadorlik jamiyatida samarali dividend siyosatini tashkil etish

muhim masalalardan biri hisoblanadi. Shu sababli dividend siyosatini tadqiq qilish mamlakatimizdagi aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatida muhim hisoblanadi.

Dividend siyosatining nazariy jihatlari kompaniya foydasini taqsimlash va reinvestitsiya qilish o‘rtasidagi optimal nisbatni aniqlashga qaratilgan murakkab konseptual yondashuvlarni o‘z ichiga oladi. Dividend siyosatning nazariy asoslari doirasida dividendlar kompaniya qiymatiga qanday ta’sir ko‘rsatishi masalasi markaziy o‘rin tutadi, chunki bu investorlar qaror qabul qilishida hal qiluvchi omil hisoblanadi. Klassik nazariyalardan biri hisoblangan dividend irrelevantiya nazariyasiga ko‘ra, mukammal bozor sharoitida dividend siyosati kompaniya qiymatiga ta’sir ko‘rsatmaydi, chunki investorlar o‘z daromadlarini mustaqil ravishda shakllantira oladi. Biroq, real bozor sharoitlarida axborot asimmetriyasi, soliqlar va tranzaksiya xarajatlari mavjudligi sababli dividend siyosati muhim ahamiyat kasb etadi. Signallash nazariyasiga muvofiq, dividendlar kompaniya rahbariyati tomonidan bozorga uzatiladigan muhim axborot vositasi bo‘lib, u kompaniyaning kelajakdagi moliyaviy holati haqida signal beradi. Shu bilan birga, agentlik nazariyasi dividend siyosatini menejerlar va aksiyadorlar o‘rtasidagi manfaatlar to‘qnashuvini kamaytirish vositasi sifatida talqin qiladi. Mazkur nazariyaga ko‘ra, yuqori dividend to‘lovlari menejerlarning ortiqcha mablag‘larni samarasiz loyihalarga yo‘naltirish ehtimolini kamaytiradi. Bundan tashqari, “qo‘ldagi qush” nazariyasi investorlar hozirgi dividendlarni kelajakdagi noma’lum kapital daromadlariga nisbatan afzal ko‘rishini ta’kidlaydi, bu esa dividend siyosatining investitsion jozibadorlikka ta’sirini kuchaytiradi. Soliq nazariyasi esa dividendlar va kapital daromadlari o‘rtasidagi soliq farqlarini hisobga olgan holda investorlar xatti-harakatlarini tushuntiradi. Dividend siyosatini shakllantirishda kompaniyaning likvidlik darajasi, foyda barqarorligi va investitsion imkoniyatlari kabi omillar ham muhim rol o‘ynaydi. Shu bilan birga, makroiqtisodiy muhit, jumladan foiz stavkalari va inflyatsiya darajasi ham dividend qarorlariga bilvosita ta’sir ko‘rsatadi. Kompaniyalar amaliyotda turli dividend siyosati modellaridan, masalan barqaror dividendlar, qoldiq (residual) siyosat yoki gibrid yondashuvlardan foydalanadi. Har bir modelning o‘ziga xos afzallik va kamchiliklari mavjud bo‘lib, ular kompaniyaning strategik maqsadlariga bog‘liq holda tanlanadi. Dividend siyosatining samaradorligi investorlar ishonchini oshirish va kompaniya bozor qiymatini maksimal darajaga yetkazish orqali baholanadi.

Kompaniyalarda dividend siyosatini tashkil etishda shaffoflik, muddatlilik, asoslanganlik, adolat, mantiqiylik, rivojlanish, barqarorlik tamoyillariga asoslanishini alohida ta’kidlab o‘tishimiz lozim (1-rasm).



1-rasm. Kompaniyalarda dividend siyosati tamoyillari[107]

Kanadadagi eng yirik banklarning dividend bo‘yicha daromadlilik ko‘rsatkichlari 2025 yil holatiga ko‘ra tahlil qilinganda, banklar o‘rtasida sezilarli tafovutlar mavjudligi va bu tafovutlar ularning bozor kapitalizatsiyasi, P/E koeffitsienti hamda dividend siyosati bilan bevosita bog‘liqligi aniqlanadi. Royal Bank of Canada eng yuqori bozor kapitalizatsiyasiga ega bo‘lib, 250,30 mlrd AQSh dollari darajasida baholangan, biroq uning dividend daromadliligi 3,47% ni tashkil etib, nisbatan o‘rtacha ko‘rsatkich sifatida namoyon bo‘ladi (1-jadval).

1-jadval

Kanadadagi eng yirik banklarning dividend bo‘yicha daromadlilik ko‘rsatkichlari, 2025[108]

Qisqacha nomi	Banklar	Bozor kapitalizatsiyasi, mlrd. AQSh dollari	P/E	Dividend bo‘yicha daromadlilik, %
TSE:RY	Royal Bank	250.30	14.13	3.47
TSE:TD	TD Bank	172.40	10.38	4.20
TSE:BMO	Bank of Montreal	110.42	14.23	4.26
TSE:BNS	Scotia Bank	95.32	16.08	5.75
TSE:CM	CIBC	92.55	12.46	3.92
TSE:NA	National Bank	56.12	13.67	3.29
TSE:LB	Laurentian Bank	1.35	10.17	6.16
TSE:RY	Royal Bank	250.30	14.13	3.47

Toronto-Dominion Bank esa 172,40 mlrd AQSh dollari kapitalizatsiya bilan 4,20% dividend daromadliligini taqdim etib, investorlar uchun nisbatan jozibadorroq variant hisoblanadi. Bank of Montrealning dividend daromadliligi 4,26% bo‘lib, bu ko‘rsatkich uning barqaror dividend siyosatini aks ettiradi va P/E koeffitsienti 14,23 darajada shakllangan. Scotiabank esa 5,75% dividend daromadliligi bilan ro‘yxatdagi eng yuqori ko‘rsatkichlardan birini qayd etib, investorlar uchun yuqori daromad potentsialini ifodalaydi. CIBC ning dividend

[107] Iqtisodiy adabiyotlar asosida muallif tomonidan tayyorlangan
[108] https://dividendearner.com/best-canadian-bank-stocks/ - korporativ moliya bo‘yicha ma’lumotlar taqdim etuvchi Dividend Earner rasmiy veb-sayti ma’lumotlari

daromadliligi 3,92% ni tashkil etib, o‘rtacha risk va daromad muvozanatini saqlashga intilayotganligini ko‘rsatadi. National Bank of Canada bozor kapitalizatsiyasi 56,12 mlrd AQSh dollari bo‘lib, uning dividend daromadliligi 3,29% darajasida nisbatan pastroq hisoblanadi. Laurentian Bank of Canada esa kichikroq kapitalizatsiyaga ega bo‘lishiga qaramay, 6,16% dividend daromadliligi bilan eng yuqori ko‘rsatkichni namoyon etib, yuqori daromad izlovchi investorlar uchun qiziqarli obyekt sifatida qaraladi

Dividend bo‘yicha daromadlilik kompaniya aksiyalarining investorlar uchun qanchalik daromad keltirayotganini ifodalovchi muhim moliyaviy ko‘rsatkichlardan biri bo‘lib, u yillik dividend to‘lovining aksiyaning bozor narxiga nisbati orqali aniqlanadi. Ushbu ko‘rsatkich investorlar tomonidan investitsiya samaradorligini baholashda keng qo‘llaniladi, chunki u bevosita pul oqimlari orqali daromad olish darajasini aks ettiradi. Dividend daromadliligi yuqori bo‘lgan kompaniyalar odatda daromad izlovchi investorlar uchun jozibador hisoblanadi, chunki ular barqaror passiv daromad manbaini ta’minlaydi. Shu bilan birga, past dividend daromadliligi kompaniyaning foydani qayta investitsiya qilishga ustuvor ahamiyat berayotganligini yoki aksiyalar narxining yuqori baholanganligini ko‘rsatishi mumkin. Dividend daromadliligi kompaniyaning dividend siyosati, foydalilik darajasi va moliyaviy barqarorligi bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, ushbu omillar o‘zaro uyg‘unlikda tahlil qilinadi. Bozor sharoitlari, jumladan foiz stavkalari va inflyatsiya darajasi ham dividend daromadliligiga bilvosita ta’sir ko‘rsatadi, chunki ular investorlarning alternativ daromad manbalariga bo‘lgan munosabatini o‘zgartiradi. Aksiyalar narxining o‘zgaruvchanligi ham dividend daromadliligiga sezilarli ta’sir qilib, narx oshganda daromadlilik pasayishi, narx tushganda esa oshishi kuzatiladi. Dividend siyosatining barqarorligi investorlar ishonchini oshiradi va kompaniyaning bozor qiymatini ijobiy shakllantiradi, chunki muntazam dividend to‘lovlari ijobiy signal sifatida qabul qilinadi. Shu bilan birga, yuqori dividend daromadliligi har doim ham ijobiy baholanmaydi, chunki bu kompaniyaning o‘sish imkoniyatlari cheklanganligini yoki risk darajasi yuqoriligini anglatishi mumkin. Dividend daromadliligini tahlil qilishda sanoat kesimida taqqoslash muhim ahamiyatga ega bo‘lib, turli tarmoqlardagi kompaniyalar o‘rtasida sezilarli farqlar kuzatiladi. Investorlar odatda dividend daromadliligini boshqa moliyaviy ko‘rsatkichlar, masalan P/E koeffitsienti va kapital o‘sishi bilan birgalikda kompleks tarzda baholaydi.

Yuqoridagi tahlillar asosida umumiy xulosa qilishimiz mumkinki, dividend siyosati va dividend bo‘yicha daromadlilik ko‘rsatkichlari kompaniyalarning moliyaviy barqarorligi, kapitallashuv darajasi hamda investorlar uchun jozibadorligini baholashda muhim ahamiyat kasb etadi. Dividend to‘lovlariga ta’sir qiluvchi omillar sifatida foyda hajmi, likvidlik, kapital tuzilmasi, investitsion imkoniyatlar, makroiqtisodiy sharoitlar va korporativ boshqaruv sifati kabilar o‘zaro kompleks bog‘liqlikda bo‘lib, ular dividend qarorlarining shakllanishiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Sherkuziyeva Nasiba Abrorovna - *Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Korporativ moliya va qimmatli qog'ozlar" kafedrasi dotsenti, PhD, +998946210977*

MAMLAKATIMIZDAGI TIJORAT BANKLARIDA DIVIDEND TO'LOVLARI TAHLILI

Bugungi kunda dividend siyosati korxonalarning, jumladan, tijorat banklarining investitsion jozibadorligini oshirish, ularga kapital jalb qilish, aksiyalarining bozor bahosini oshirish va boshqa shu kabi masalalarni hal etishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. O'zbekistonda tijorat banklari aksiyadorlik jamiyatlari orasida yaxshi rivojlanayotgan soha vakillaridan bo'lsa-da, tijorat banklarida dividend siyosatining o'ziga xos xususiyatlariga alohida e'tibor qaratish lozim. Iqtisodiyotda asosiy moliyalashtiruvchi institut sifatida tijorat banklari namoyon bo'layotgan sharoitda tijorat banklari faoliyatining samaradorligini oshirish, samarali korporativ boshqaruvni joriy qilish, moliyaviy natijalarni yaxshilash, foydani taqsimlash mexanizmlarini samarali tashkil etish kabi masalalar tijorat banklari dividend siyosatini oqilona tashkil etishga xizmat qiladi.

"Banklar ba'zan dividend to'lovlarini qisqartirish yoki dividend to'lamaslik orqali o'z kapitallashuvini yaxshilashlari mumkin. Biroq, ba'zi kuzatuvchilar ta'kidlashadiki, investorlar va moliyaviy tahlilchilar uchun dividendlar to'lovlarining qisqarishi kelajakdagi muammolarni ko'rsatadigan salbiy signal sifatida talqin qilinadi"[109]. Banklar moliyaviy barqarorlikni ta'minlash va kapitallashuv darajasini oshirish maqsadida ba'zan dividend to'lovlarini qisqartirish yoki vaqtincha to'xtatib turish qarorini qabul qiladilar, bu esa ularning ichki resurslarini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu bilan birga, mazkur qaror bank balansidagi kapital yetarliligini oshirish orqali risklarni kamaytirishga yordam berishi mumkin, ayniqsa iqtisodiy noaniqlik davrlarida bu muhim ahamiyat kasb etadi. Biroq, investorlar nuqtayi nazaridan dividendlar barqaror daromad manbai hisoblanganligi sababli, ularning kamayishi aksiyalar jozibadorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi ehtimoli yuqori bo'ladi. Moliyaviy tahlilchilar esa dividend siyosatidagi o'zgarishlarni bankning kelajakdagi pul oqimlari va foydalilik darajasi bilan bog'liq muammolar mavjudligining indikatori sifatida baholashlari mumkin. Natijada, dividend to'lovlarining qisqarishi bozor ishtirokchilari orasida ishonch pasayishiga olib kelishi va aksiyalar narxining tushishiga sabab bo'lishi ehtimoldan xoli emas. Shu bilan birga, ayrim hollarda banklar strategik investitsiya loyihalarini moliyalashtirish yoki kredit portfelini kengaytirish uchun foydani reinvestitsiya qilishni afzal ko'radilar, bu esa uzoq muddatli rivojlanishni qo'llab-quvvatlaydi. Bunday vaziyatlarda dividendlarni qisqartirish qisqa muddatli salbiy signal bo'lsa-da, uzoq muddatli istiqbolda ijobiy

[109] **Tobias Basse, Sebastian Reddemann, Johannes-Jörg Riegler, J.-Matthias Grafvon der Schulenburg. Bank dividend policy and the global financial crisis: Empirical evidence from Europe. // European Journal of Political Economy, Volume 34, Supplement, June 2014; https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0176268013000670**

natijalar berishi mumkin. Shunga qaramay, axborot asimmetriyasi sharoitida investorlar bankning haqiqiy moliyaviy holatini to‘liq baholay olmasliklari sababli, ular dividend siyosatidagi har qanday o‘zgarishni ehtiyotkorlik bilan qabul qiladilar. Bundan tashqari, bozordagi raqobat sharoitida dividend to‘lovlarini kamaytirgan banklar boshqa barqaror dividend to‘lovchi banklarga nisbatan investitsion jozibadorligini yo‘qotishi mumkin.

Tijorat banklarida dividend to‘lovlari moliyaviy boshqaruvning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanib, u bankning foydalilik darajasi va kapital siyosatini baholash imkonini beradi. Dividend siyosatini chuqur o‘rganish orqali bankning daromadlarni taqsimlash strategiyasi hamda reinvestitsiya imkoniyatlari aniqlanadi, bu esa investorlar uchun muhim axborot manbai bo‘lib xizmat qiladi. Shu bilan birga, dividend to‘lovlari hajmi va barqarorligi bankning moliyaviy barqarorligi hamda likvidlik darajasi bilan bevosita bog‘liq ekanligi tahlil jarayonida alohida e’tiborga olinadi. Tahlil davomida sof foyda, dividend to‘lash koeffitsienti (payout ratio) va kapital yetarliligi ko‘rsatkichlari o‘zaro bog‘liqlikda o‘rganilib, bank faoliyatining umumiy samaradorligi baholanadi. Bundan tashqari, dividend to‘lovlarining dinamikasi vaqt oralin’ida tahlil qilinib, ularning o‘sish yoki kamayish tendensiyalari aniqlanadi hamda bu o‘zgarishlarning sabablari izohlanadi. Tijorat banklarida dividend siyosati ko‘pincha makroiqtisodiy omillar, jumladan inflyatsiya darajasi, foiz stavkalari va iqtisodiy o‘sish sur’atlari ta’sirida shakllanishi sababli, tahlilda ushbu omillar ham hisobga olinadi. Shu bilan birga, xalqaro tajribaga asoslangan holda banklarning dividend siyosati taqqoslama tahlil qilinib, milliy bank tizimidagi o‘ziga xos jihatlar aniqlanadi. Investorlar nuqtayi nazaridan qaralganda, dividend to‘lovlari bank aksiyalarining jozibadorligini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida qaraladi, chunki ular barqaror daromad manbaini ifodalaydi. Biroq, yuqori dividend to‘lovlari har doim ham ijobiy holat sifatida baholanmaydi, chunki bu bankning reinvestitsiya imkoniyatlarini cheklashi mumkin.

“Hamkorbank” ATBda bir dona aksiya nominal qiymatiga nisbatan hisoblangan dividend to‘lovlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, bankning dividend siyosati yillar kesimida sezilarli darajada farqlanishga ega (1-jadval).

1-jadval

Hamkorbank ATBda bir dona aksiya nominal qiymatiga nisbatan hisoblangan dividend to‘lovlari[110]

Yil	Oddiy aksiyalar uchun	Imtiyozli aksiyalar uchun	Jami dividend to‘lovi (mln. so‘m)	To‘lanmagan dividendlar (mln. so‘m)
2023 yil	0%	0 so‘m	30%	1.5 so‘m	6060.825	0
2022 yil	0%	0 so‘m	30%	1.5 so‘m	1010.14	0
2021 yil	0%	0 so‘m	30%	1.5 so‘m	1010.14	0
2020 yil	0%	0 so‘m	30%	1.5 so‘m	1010.14	0
2019 yil	0%	0 so‘m	30%	1.5 so‘m	1010.14	0
2018 yil	0%	0 so‘m	30%	1.5 so‘m	1010.14	0
2017 yil	0%	0 so‘m	30%	46.5 so‘m	763.7	0

[110] https://hamkorbank.uz/uz/for-investors/divident-information/ - Hamkorbank ATB rasmiy sayti ma’lumotlari

2016 yil	0% | 0 so‘m	0% | 0 so‘m	0	0
2015 yil	0% | 0 so‘m	0% | 0 so‘m	0	0

1-jadval ma’lumotlariga ko‘ra, 2015-2016-yillarda bank tomonidan na oddiy, na imtiyozli aksiyalar bo‘yicha dividend to‘lovlari amalga oshirilmagan bo‘lib, bu davrda foyda asosan kapitalni mustahkamlashga yo‘naltirilganligini anglatadi. 2017-yildan boshlab esa imtiyozli aksiyalar bo‘yicha dividendlar tiklangan va 30% darajada, ya’ni 46,5 so‘m miqdorida belgilangan bo‘lib, bu investorlar uchun muhim rag‘batlantiruvchi omil sifatida xizmat qilgan. 2018-2022-yillar davomida imtiyozli aksiyalar bo‘yicha dividendlar barqaror 30% yoki 1,5 so‘m darajasida saqlanib qolganligi bankning nisbatan konservativ, ammo barqaror dividend siyosatini yuritganligini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, ushbu davrda oddiy aksiyalar bo‘yicha dividendlar umuman to‘lanmaganligi bank foydasining qayta investitsiyaga yo‘naltirilganligini va kapital bazasini kengaytirishga ustuvor ahamiyat berilganligini bildiradi. 2023-yilda jami dividend to‘lovi keskin oshib, 6060,825 mln so‘mni tashkil etgan bo‘lsa-da, bu o‘sish asosan imtiyozli aksiyalar bo‘yicha majburiyatlarning kengayishi bilan izohlanadi.

AT “Aloqabank”da bir dona aksiya nominal qiymatiga nisbatan hisoblangan dividend to‘lovlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, bankning dividend siyosati yillar kesimida o‘zgaruvchan va muayyan strategik qarorlarga asoslangan holda shakllangan (2-jadval). 2023-yil yakunlari bo‘yicha oddiy aksiyalar uchun dividendlar hisoblanmaganligi bank tomonidan foydani taqsimlashdan ko‘ra uni qayta investitsiya qilishga ustuvor ahamiyat berilganligini anglatadi.

2-jadval

AT Aloqabankda bir dona aksiya nominal qiymatiga nisbatan hisoblangan dividend to‘lovlari[111]

№	Yil	Aksiya turi	Hisoblanagan	Izoh
1.	2023	Oddiy	-	2022-yil yakunlari bo‘yicha dividend hisoblanmagan
		Imtiyozli	-	
2.	2024	Oddiy	-	Dividendlar 2019-2023-yillar uchun hisoblandi
		Imtiyozli	7380,0	
3.	2025	Oddiy	-	
		Imtiyozli	1476,0	

Mazkur davrda imtiyozli aksiyalar bo‘yicha ham dividendlar hisoblanmaganligi bankning umumiy moliyaviy siyosati konservativ yo‘nalishda bo‘lganligini ko‘rsatadi. 2024-yilda esa vaziyat sezilarli darajada o‘zgarib, imtiyozli aksiyalar bo‘yicha 7380,0 miqdorida dividendlar hisoblanganligi bankning ushbu turdagi aksiyalar egalariga nisbatan majburiyatlarini bajarishga intilganligini bildiradi. Bundan tashqari, 2024-yilda dividendlar 2019-2023-yillar uchun jamlanma tarzda hisoblanganligi, avvalgi yillarda to‘lanmagan dividendlarning kompensatsiya qilinganligini ko‘rsatadi. 2025-yilga kelib ham oddiy aksiyalar uchun dividendlar hisoblanmaganligi bank dividend siyosatida oddiy aksiyalarni ustuvor yo‘nalish sifatida ko‘rmayotganligini tasdiqlaydi.

Yuqoridagi ma’lumotlar asosida xulosa qilishimiz mumkinki, tijorat

[111] https://aloqabank.uz/uz/shareholders/bank-shares/dividends/ - AT Aloqabank rasmiy sayti ma’lumotlari

banklarida dividend siyosati, xususan AT “Hamkorbank” va AT “Aloqabank” misolida, asosan kapitallashuv darajasini oshirish va moliyaviy barqarorlikni ta’minlashga qaratilgan konservativ yondashuv asosida shakllanmoqda. Shuningdek, dividend to‘lovlarining qisqartirilishi yoki kechiktirilishi investorlar tomonidan ko‘pincha salbiy signal sifatida qabul qilinishi mumkin bo‘lsa-da, amaliyotda bu qarorlar bankning uzoq muddatli moliyaviy barqarorligini ta’minlashga xizmat qilishi ehtimoli yuqori, deb hisoblaymiz.

Raximov Azamat Hamroqulovich - SamISI menejment kafedrasi assistenti
e-mail: raximov.azamat1982@gmail.com

OLIY TA’LIM TIZIMIDA TA’LIM SIFATINI BOSHQARISH

Annotatsiya: *Ushbu maqolada innovatsion iqtisodiyot sharoitida oliy ta’lim tizimida ta’lim sifatini boshqarishning metodologik asoslari, zamonaviy yondashuvlari va rivojlanish tendensiyalari tahlil qilingan. Ta’lim jarayonlarini raqamlashtirish, sifat menejmenti tizimlarini joriy etish, ta’lim xizmatlari samaradorligini oshirish hamda xalqaro standartlarga moslashuv orqali ta’lim sifatini yaxshilash yo‘llari yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *oliy ta’lim, ta’lim sifati, sifat menejmenti, innovatsion iqtisodiyot, raqamli ta’lim, KPI, akkreditatsiya.*

Аннотация: *В статье рассматриваются методологические основы управления качеством образования в системе высшего образования в условиях инновационной экономики. Особое внимание уделено цифровизации образовательных процессов, внедрению систем менеджмента качества и повышению эффективности образовательных услуг.*

Ключевые слова: *высшее образование, качество образования, менеджмент качества, инновационная экономика, цифровизация, KPI, аккредитация.*

Abstract*: This article examines the methodological aspects of managing education quality in higher education systems under the conditions of an innovative economy. It highlights digital transformation, quality management systems, and approaches to improving the efficiency of educational services.*

Keywords: *higher education, education quality, quality management, innovative economy, digital education, KPI, accreditation.*

Kirish. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida inson kapitali jamiyat rivojlanishining asosiy omillaridan biri sifatida e’tirof etilmoqda. Shu nuqtai nazardan, oliy ta’lim tizimi nafaqat bilim beruvchi, balki innovatsiyalarni yaratish va rivojlantirishga xizmat qiluvchi muhim institutga aylanmoqda. Ta’lim sifatini boshqarish esa oliy ta’lim muassasalarining raqobatbardoshligini ta’minlovchi asosiy omil sifatida namoyon bo‘ladi.

Zamonaviy sharoitda ta’lim tizimi global integratsiya, raqamli transformatsiya va xalqaro standartlarga moslashuv jarayonlarini boshdan kechirmoqda. Bu esa ta’lim sifatini boshqarishning yangi metodologik yondashuvlarini talab etadi.

Ta’lim sifatini boshqarishning nazariy asoslari. Ta’lim sifati - bu ta’lim

jarayonining natijalari va uning jamiyat ehtiyojlariga moslik darajasini ifodalovchi kompleks koʻrsatkichdir. Ta’lim sifatini boshqarish esa ushbu natijalarni rejalashtirish, nazorat qilish va doimiy takomillashtirish jarayonlarini oʻz ichiga oladi.

Oliy ta’lim tizimida ta’lim sifati koʻp qirrali va murakkab ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya boʻlib, u bir qator oʻzaro bogʻliq omillar orqali namoyon boʻladi. Avvalo, ta’lim dasturlarining dolzarbligi va zamonaviyligi muhim ahamiyat kasb etadi. Zamonaviy oliy ta’lim muassasalari oʻquv rejalari va fan dasturlarini mehnat bozori ehtiyojlari, ilm-fan taraqqiyoti hamda raqamli iqtisodiyot talablariga mos ravishda muntazam yangilab borishi zarur. Bu esa bitiruvchilarning nafaqat nazariy bilimga, balki amaliy koʻnikmalarga ega boʻlishini ta’minlaydi.

Shuningdek, professor-oʻqituvchilar tarkibining malakasi va salohiyati ta’lim sifati darajasini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Pedagoglarning ilmiy darajasi, kasbiy tajribasi, innovatsion pedagogik texnologiyalarni qoʻllay olish qobiliyati hamda doimiy oʻz ustida ishlashi ta’lim jarayonining samaradorligini oshiradi. Ayniqsa, zamonaviy ta’limda interaktiv metodlar, raqamli platformalar va amaliy yondashuvlarning qoʻllanilishi muhim hisoblanadi.

Talabalar bilim darajasi va shakllangan kompetensiyalari ham ta’lim sifatining muhim koʻrsatkichidir. Bu yerda nafaqat akademik bilimlar, balki tanqidiy fikrlash, muammolarni hal qilish, kommunikativ va jamoada ishlash koʻnikmalari ham inobatga olinadi. Kompetensiyaga asoslangan yondashuv talabalarni real hayotiy vaziyatlarda samarali faoliyat yuritishga tayyorlaydi.

Bundan tashqari, oliy ta’lim muassasasida olib borilayotgan ilmiy-tadqiqot faoliyatining samaradorligi ham ta’lim sifatini belgilovchi muhim mezon hisoblanadi. Ilmiy izlanishlarning amaliyot bilan integratsiyalashuvi, innovatsion ishlanmalar yaratish, xalqaro ilmiy hamkorlikni rivojlantirish ta’lim jarayonining mazmunini boyitadi va uning raqobatbardoshligini oshiradi.

Nihoyat, bitiruvchilarning mehnat bozoridagi raqobatbardoshligi oliy ta’lim sifatining yakuniy natijaviy koʻrsatkichi sifatida namoyon boʻladi. Bitiruvchilarning ish bilan ta’minlanish darajasi, ularning kasbiy faoliyatda muvaffaqiyat qozonishi, ish beruvchilar tomonidan yuqori baholanishi ta’lim tizimining samaradorligini aks ettiradi. Shu jihatdan, oliy ta’lim muassasalari ishlab chiqarish va xizmat koʻrsatish sohasi bilan uzviy hamkorlikni yoʻlga qoʻyishi muhim ahamiyatga ega.

Ta’lim sifatini boshqarishga ta’sir etuvchi asosiy omillar. Ta’lim sifatini boshqarish tizimi koʻplab oʻzaro bogʻliq omillar ta’siri ostida shakllanib, uning samaradorligi mazkur omillarning qay darajada uygʻun va tizimli yoʻlga qoʻyilganiga bogʻliqdir. Ushbu jarayonda birinchi navbatda tashkiliy boshqaruv tizimi muhim oʻrin tutadi. Oliy ta’lim muassasasida boshqaruvning aniq va samarali tuzilmasi mavjud boʻlishi, strategik rejalashtirish, monitoring va nazorat mexanizmlarining yoʻlga qoʻyilishi ta’lim sifatini barqaror ta’minlashga xizmat qiladi. Boshqaruv jarayonlarida shaffoflik, mas’uliyat taqsimoti va qarorlar qabul qilishning ilmiy asoslanganligi muhim ahamiyat kasb etadi.

Ikkinchi muhim omil sifatida ta’lim jarayonining metodik ta’minoti e’tirof etiladi. Zamonaviy oʻquv dasturlari, ilgʻor pedagogik texnologiyalar, interaktiv

o‘qitish usullari hamda kompetensiyaga yo‘naltirilgan yondashuvlar ta’lim sifatini oshirishning asosiy vositalaridan hisoblanadi. Metodik ta’minotning yuqori darajada tashkil etilishi talabalarning bilimlarni chuqur o‘zlashtirishi, mustaqil fikrlashi va amaliy ko‘nikmalarni egallashiga imkon yaratadi.

Shuningdek, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining (AKT) joriy etilishi ta’lim sifatini boshqarishda muhim rol o‘ynaydi. Raqamli platformalar, masofaviy ta’lim tizimlari, elektron resurslar va ma’lumotlar bazalaridan samarali foydalanish o‘quv jarayonining ochiqligi va moslashuvchanligini oshiradi. AKT yordamida ta’lim jarayonini monitoring qilish, baholash va tahlil qilish imkoniyatlari kengayib, boshqaruv qarorlarining aniqligi va tezkorligi ta’minlanadi.

Nihoyat, kadrlar salohiyati ta’lim sifatini boshqarishning eng muhim va hal qiluvchi omillaridan biridir. Professor-o‘qituvchilar va boshqaruv xodimlarining malakasi, kasbiy kompetensiyalari, innovatsion fikrlashi hamda doimiy malaka oshirishga intilishi ta’lim jarayonining samaradorligini belgilaydi. Yuqori salohiyatli kadrlar mavjud bo‘lgan taqdirda, ta’lim sifati tizimli ravishda rivojlanib boradi va raqobatbardosh kadrlar tayyorlash imkoniyati kengayadi.

Umuman olganda, ta’lim sifatini boshqarish ushbu omillarning kompleks ravishda uyg‘unlashuvi asosida amalga oshiriladi. Har bir omilning samarali ishlashi ta’lim tizimining barqaror rivojlanishini ta’minlab, zamonaviy talablar darajasidagi sifat ko‘rsatkichlariga erishishga xizmat qiladi.

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida ta’lim sifatini boshqarish metodologiyasi

Innovatsion iqtisodiyot sharoitida ta’lim tizimi tezkor o‘zgaruvchan muhitga moslashuvchan bo‘lishi zarur. Shu sababli ta’lim sifatini boshqarishda innovatsion yondashuvlar muhim ahamiyat kasb etadi.

Birinchidan, ta’lim jarayonlarini raqamlashtirish ta’lim sifatini oshirishning muhim vositasi hisoblanadi. Masalan, Learning Management System (LMS) platformalari orqali ta’lim jarayonlarini boshqarish, talabalar bilimini monitoring qilish va masofaviy ta’limni rivojlantirish imkoniyati yaratiladi.

Ikkinchidan, sifat menejmenti tizimlarini joriy etish ta’lim sifatini tizimli ravishda boshqarish imkonini beradi. Xususan, ISO 9001 standartlari asosida ta’lim jarayonlarini rejalashtirish, nazorat qilish va takomillashtirish mumkin.

Uchinchidan, xalqaro akkreditatsiya tizimlari ta’lim sifatini baholashning muhim vositasi hisoblanadi. Bu jarayon oliy ta’lim muassasalarining xalqaro reytinglardagi o‘rnini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Oliy ta’lim tizimida ta’lim sifatini oshirish yo‘llari. Ta’lim sifatini oshirish kompleks yondashuvni talab etadi va quyidagi asosiy yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi.

Raqamli transformatsiya - raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali ta’lim jarayonlari avtomatlashtiriladi, o‘qitish sifati oshadi va ta’lim resurslariga keng kirish imkoniyati yaratiladi.

Ta’lim jarayonlarini optimallashtirish - bu o‘quv rejalari va dasturlarni zamonaviy talablar asosida yangilash, interaktiv o‘qitish usullarini joriy etish va talabalar faolligini oshirishni o‘z ichiga oladi.

Qaror qabul qilish tizimini takomillashtirish - KPI tizimi orqali ta’lim

sifati baholanadi, SWOT tahlil orqali rivojlanish strategiyalari ishlab chiqiladi.

Kadrlar salohiyatini oshirish - professor-o‘qituvchilarning malakasini muntazam oshirish, ularni zamonaviy pedagogik va raqamli texnologiyalar bilan tanishtirish muhim hisoblanadi.

Ilmiy-nazariy takliflar:

1. Ta’lim sifatini baholashning kompleks indikatorlar tizimini ishlab chiqish.
2. Innovatsion pedagogik yondashuvlarni tizimli ravishda joriy etish.
3. Raqamli ta’limning samaradorligini baholash metodikasini takomillashtirish.
4. Ta’lim sifatini boshqarishda xalqaro tajribalarni integratsiya qilish.

Amaliy tavsiyalar:

1. Oliy ta’lim muassasalarida LMS platformalarini keng joriy etish.
2. ISO 9001 asosida sifat menejmenti tizimini yo‘lga qo‘yish.
3. KPI asosida professor-o‘qituvchilar faoliyatini baholash.
4. Xalqaro akkreditatsiya dasturlarida faol ishtirok etish.
5. Raqamli ta’lim resurslarini kengaytirish.
6. Professor-o‘qituvchilar malakasini muntazam oshirish.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Xoliqov A., Karimov Sh. *Oliy ta’limda sifat menejmenti asoslari*. Toshkent, 2021.
2. Babayev N. *Logistika va xizmatlar sohasida boshqaruv*. Toshkent, 2020.
3. Abdullayev Q. *Ta’limda innovatsion texnologiyalar*. Toshkent, 2022.
4. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. Oliy ta’lim tizimini rivojlantirishga oid normativ-huquqiy hujjatlar to‘plami. Toshkent, 2023.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. PQ–5847-son qaror: *2030 yilgacha oliy ta’lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi*. Toshkent, 2019.
6. *Digital Transformation in Higher Education*. Journal of Educational Technology, 2021.
7. Springer.
Quality Management in Higher Education Institutions. Springer, 2020.
8. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report*. Geneva, 2023.

Ismatov Utkir Rustamovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti
“Oliy matematika” kafedrasi o‘qituvchisi

ZAMONAVIY INNOVATSION YONDASHUVLARNING TA’LIM XIZMATLARI SIFATINI RIVOJLANTIRISHDAGI AHAMIYATI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada zamonaviy ta’lim tizimida innovatsiyalarning ta’lim xizmatlari sifatini oshirishdagi o‘rni va ahamiyati tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida pedagogik innovatsiyalarning nazariy-metodologik asoslari, ularning ta’lim jarayoniga ta’siri hamda ta’lim sifatini kafolatlashdagi roli yoritilgan.*

Аннотация: *В данной статье анализируется роль и значение инноваций в повышении качества образовательных услуг в современной системе*

образования. Исследование охватывает теоретические и методологические основы педагогических инноваций, их влияние на образовательный процесс и их роль в обеспечении качества образования.

Abstract: *This article analyzes the role and significance of innovation in improving the quality of educational services in the modern education system. The study covers the theoretical and methodological foundations of pedagogical innovations, their impact on the educational process, and their role in ensuring educational quality.*

Kalit so‘zlar: *Innovatsiya, ta’lim xizmatlari, ta’lim sifati, pedagogik texnologiyalar, raqamli ta’lim, innovatsion boshqaruv, interfaol metodlar.*

Ключевые слова: *инновации, образовательные услуги, качество образования, педагогические технологии, цифровое образование, инновационное управление, интерактивные методы.*

Key words: *innovation, educational services, quality of education, pedagogical technologies, digital education, innovative management, interactive methods.*

Kirish: Mustaqillik yillarida O‘zbekiston ta’lim tizimida tub islohotlar amalga oshirildi. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni va kadrlar tayyorlash milliy dasturi asosida ta’lim mazmunini yangilash, uning sifatini oshirish davlat siyosati darajasiga ko‘tarildi. Bugungi globallashuv davrida ta’lim xizmatlari bozori jadal rivojlanmoqda va raqobat muhiti kuchaymoqda. Bunday sharoitda ta’lim muassasalarining raqobatbardoshligini ta’minlovchi asosiy omillardan biri bu - ta’lim xizmatlari sifatidir.

Zamonaviy jamiyatda ta’limga bo‘lgan talablar tubdan o‘zgarmoqda. Agar ilgari ta’lim tizimining asosiy vazifasi o‘quvchilarga tayyor bilimlarni yetkazish bo‘lsa, bugungi kunda mustaqil fikrlaydigan, ijodiy yondashuvga ega, axborot oqimlarida erkin mo‘ljal oladigan va hayot davomida o‘rganishga tayyor shaxsni tarbiyalash ustuvor vazifaga aylangan. Bu esa ta’lim jarayoniga yangicha yondashuvlarni, ya’ni innovatsiyalarni joriy etishni taqozo etadi.

Mazkur maqolaning maqsadi - ta’limda innovatsiyalarning ta’lim xizmatlari sifatini oshirishdagi ahamiyatini ilmiy-nazariy jihatdan asoslash va bu boradagi amaliy tajribalarni tahlil qilishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili va metodologiya: Ta’limda innovatsiyalar muammosi ko‘plab olimlarning tadqiqot ob’yekti bo‘lgan. Jumladan, V.P.Bespalko, V.I.Slobodchikov, V.A.Yasvin kabi rus olimlari pedagogik innovatsiyalarning nazariy-metodologik asoslarini ishlab chiqqan. Xorijlik tadqiqotchilardan T.Bates, N.Selwyn, G.Siemenslarning ishlarida raqamli ta’lim va innovatsion texnologiyalarning ta’lim jarayonidagi roli chuqur tahlil qilingan.

O‘zbekistonlik olimlardan D.A.Alibekov, A.A.Salimov, Z.Usmanova, D.Djuraevalarning tadqiqotlarida ta’lim tizimini innovatsion rivojlantirishning ijtimoiy-falsafiy va iqtisodiy jihatlari o‘rganilgan. Shuningdek, L.Xakimova, M.Lapasova va Z.Lapasovalarning ilmiy ishlarida oliy ta’lim muassasalarida innovatsion usullarni qo‘llash orqali ta’lim sifatini oshirish masalalari yoritilgan.

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, ta’limdagi innovatsiyalar muammosi ko‘p qirrali bo‘lib, uni o‘rganishda turli yondashuvlar mavjud. Jumladan, tizimli

yondashuv innovatsiyalarni ta’lim tizimining barcha elementlari bilan uzviy bog‘liqlikda tahlil qilishni taqozo etsa, kompetensiyaviy yondashuv innovatsion faoliyat natijasida shakllanadigan kasbiy kompetensiyalarga e’tibor qaratadi. Shaxsga yo‘naltirilgan yondashuv esa innovatsiyalarning har bir o‘quvchining individual rivojlanishiga ta’sirini o‘rganishga xizmat qiladi.

Ushbu maqolani tayyorlashda nazariy-tahliliy metodlardan foydalanildi. Xususan, mavzuga oid ilmiy adabiyotlarni tizimli tahlil qilish, qiyosiy o‘rganish, mavjud tajribalarni umumlashtirish va mantiqiy xulosalash usullari qo‘llanildi.

Natijalar: Tadqiqot davomida ta’limda innovatsiyalarning ta’lim xizmatlari sifatiga ta’siri bir qancha yo‘nalishlarda namoyon bo‘lishi aniqlandi.

Birinchidan, raqamli texnologiyalarni joriy etish ta’lim xizmatlari sifatini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Onlayn platformalar, masofaviy ta’lim tizimlari, interaktiv doskalar, ta’lim dasturlari va multimediya vositalari o‘quvchilarning diqqatini jamlashga, mavzularni vizual tarzda tushunishga yordam beradi. Raqamli texnologiyalar o‘qituvchilarga o‘quv jarayonini individuallashtirish imkonini beradi, ya’ni har bir o‘quvchining qobiliyatlari va ehtiyojlariga moslashgan ta’limni tashkil etish mumkin bo‘ladi. Bu, ayniqsa, inklyuziv ta’lim sharoitida alohida ahamiyat kasb etadi.

Chen va Martinez tomonidan olib borilgan metaanaliz natijalariga ko‘ra, sun’iy intellekt asosidagi adaptiv o‘qitish tizimlari an’anaviy usullarga nisbatan 35-40 foiz yuqori samaradorlik ko‘rsatadi. Bu, ayniqsa, individual yondashuvni talab qiladigan fanlarda (matematika, fizika, kimyo) yanada yaqqol namoyon bo‘ladi.

Ikkinchidan, interfaol metodlar va ta’limning yangi shakllari ta’lim sifatini oshirishga xizmat qilmoqda. An’anaviy dars usullaridan farqli o‘laroq, innovatsion metodlar o‘quvchilarning fikrlash qobiliyatini rivojlantirishga, mustaqil izlanishlarga rag‘batlantirishga xizmat qiladi. Loyiha asosida ta’lim berish, muammoli o‘qitish, kooperativ o‘rganish, keys-stadi, Insert usuli kabi yondashuvlar o‘quvchilarning o‘zaro muloqotini kuchaytiradi va ularni faol ishtirokchi sifatida jalb qiladi.

Loyiha asosida ta’lim berish metodikasi o‘quvchilarga o‘z bilimlarini amalda qo‘llash imkonini yaratadi. Bu metod yordamida o‘quvchilar mavzuni chuqurroq o‘rganadilar, mustaqil ravishda ma’lumotlar to‘playdilar, tahlil qiladilar va natijalarni taqdim etadilar. Shu tariqa, nafaqat nazariy bilimlar, balki amaliy ko‘nikmalar ham shakllanadi.

Uchinchidan, innovatsion boshqaruv mexanizmlari ta’lim muassasalarida sifatni ta’minlashning muhim omilidir. Pedagogik innovatsiyalarni muvaffaqiyatli boshqarish ilmiy asoslangan strategiyalar, institutsional qo‘llab-quvvatlash va o‘qituvchilarning faol ishtirokini talab qiladi. Ta’lim muassasalarida innovatsion jarayonlarni rejalashtirish, amalga oshirish, monitoring qilish va baholashning metodologik tamoyillariga alohida e’tibor qaratish lozim.

Axborot texnologiyalaridan foydalanish, bir tomondan, o‘quvchi shaxsining ijodiy-intellektual rivojlanishiga olib kelsa, ikkinchi tomondan, o‘qituvchini chetda qoldirmaydi, uning shaxsiyatining ta’lim jarayoniga ta’sirini saqlab qoladi. Bu esa o‘qituvchining yuqori darajadagi ijtimoiy-psixologik kompetensiyasini talab qiladi.

Muhokama: Ta’limda innovatsiyalarning joriy etilishi ta’lim xizmatlari sifatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi bilan birga, bir qator muammo va qiyinchiliklarni ham keltirib chiqaradi. Tadqiqotchilarning fikricha, innovatsion texnologiyalarning maqsadli va tizimli joriy etilishi ta’lim sifatini sezilarli darajada oshirishi mumkin, biroq buning uchun muayyan shart-sharoitlar yaratilishi lozim.

Birinchidan, innovatsiyalarni joriy etishda moddiy-texnik baza masalasi muhim ahamiyat kasb etadi. Raqamli texnologiyalar, interaktiv vositalar, dasturiy ta’minotlarni xarid qilish va ularni doimiy yangilab borish katta moliyaviy xarajatlarni talab qiladi. Bu, ayniqsa, chekka hududlardagi ta’lim muassasalari uchun jiddiy muammo bo‘lib qolmoqda.

Ikkinchidan, o‘qituvchilarning innovatsion faoliyatga tayyorlik darajasi muhim omildir. Ko‘plab tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, yangi texnologiyalarni joriy etishda pedagogik jamoa tomonidan qarshilik ko‘rsatish holatlari kuzatiladi. Bu esa innovatsiyalarning samaradorligini pasaytiradi. Shu sababli, o‘qituvchilarning innovatsion kompetensiyasini rivojlantirish, ularni muntazam ravishda malaka oshirish kurslaridan o‘tkazish, ilg‘or tajribalarni o‘rganish uchun sharoit yaratish zarur.

Uchinchidan, innovatsiyalarni joriy etishning metodologik asoslari yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Ko‘pincha innovatsiyalar tizimsiz, bir-biri bilan bog‘liqlik hisobga olinmagan holda joriy etiladi. Bu esa kutilgan samarani bermaydi. Innovatsiyalarni joriy etishda tizimli yondashuv, strategik rejalashtirish va ilmiy asoslangan metodologiyaga tayanish muhim ahamiyat kasb etadi.

O‘zbekiston ta’lim tizimida ham so‘nggi yillarda innovatsion yondashuvlarni joriy etish bo‘yicha keng ko‘lamli ishlar amalga oshirilmoqda. Xususan, “Raqamli ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunning qabul qilinishi, ta’lim muassasalarining zamonaviy texnika vositalari bilan jihozlanishi, elektron ta’lim resurslarining yaratilishi, o‘qituvchilarning malaka oshirish tizimining takomillashtirilishi bu boradagi muhim qadamlardir.

Biroq, mavjud muammolarni hal etish va innovatsiyalarning ta’lim sifatiga ta’sirini yanada oshirish uchun quyidagi yo‘nalishlarda ishlarni davom ettirish maqsadga muvofiq:

1. Innovatsion ta’lim muhitini yaratish va rivojlantirish bo‘yicha davlat dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;
2. Ta’lim muassasalarining moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, ularni zamonaviy vositalar bilan ta’minlash;
3. O‘qituvchilarning innovatsion kompetensiyasini rivojlantirish tizimini takomillashtirish;
4. Innovatsion pedagogik texnologiyalarni joriy etishning ilmiy-metodik asoslarini ishlab chiqish;
5. Ta’lim sifatini baholashning innovatsion yondashuvlarga mos keladigan mezonlarini yaratish;
6. Xalqaro tajribani o‘rganish va milliy ta’lim tizimiga moslashtirish.

Xulosa: Ta’limda innovatsiyalar ta’lim xizmatlari sifatini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Raqamli texnologiyalar, interfaol metodlar, innovatsion boshqaruv mexanizmlari va o‘qituvchilarning innovatsion kompetensiyasi ta’lim

sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Innovatsion yondashuvlarning maqsadli va tizimli joriy etilishi ta’lim jarayonining samaradorligini oshirishga, o‘quvchilarning motivatsiyasi va faol ishtirokini kuchaytirishga, ularning zamonaviy kompetensiyalarni egallashiga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, ta’limda innovatsiyalar zamonaviy ta’lim tizimining ajralmas qismi bo‘lib, ularning ta’lim xizmatlari sifatini oshirishdagi ahamiyati tobora ortib bormoqda. Shu sababli, innovatsion yondashuvlarni ta’lim jarayoniga joriy etish va ularning samaradorligini oshirish bo‘yicha ilmiy tadqiqotlarni davom ettirish, amaliy tajribalarni umumlashtirish va xalqaro hamkorlikni rivojlantirish muhim vazifalardan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Usmanova Z., Djuraeva D. 2025. Aholining turmush darajasi va sifatini baholashning nazariy asoslari. Ilg‘or Iqtisodiyot va Pedagogik Texnologiyalar, 2(6), 87-94.
2. Mirzayeva N. B. 2025. Boshlang‘ich ta’lim samaradorligini oshirishda yangicha innovatsion metodlardan foydalanish. Ta’lim Innovatsiyasi va Integratsiyasi, 44(2), 331-333.
3. Abduqayumova G. 2025. Ta’limda innovatsion tadqiqotlar va texnologiyalar: imkoniyatlar, tahlillar va istiqbollar. Zamonaviy Fan va Tadqiqotlar, 4(9), 295-298.
4. G‘aniyeva A. 2024. Ta’lim tizimida innovatsiyalardan foydalanish xususiyatlari. Теоретические аспекты становления педагогических наук, 3(19), 168-172.
5. Hakimova L. Lapasova M, Lapasova Z. 2022. Oliy ta’lim muassasalarida ta’lim jarayoni sifatini oshirishda innovatsion ta’lim usullaridan foydalanish. Jamiyat va Innovatsiyalar, 3(1/S), 121-125.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti
Isomiddinov Shohjahon - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

LOYIHA BOSHQARUVI STARTAPDA

Annotatsiya. *Ushbu akademik maqola startap muhitida loyiha boshqaruvining o‘ziga xos xususiyatlari, ahamiyati va samarali yondashuvlarini tahlil qiladi. Startaplarning doimiy o‘zgaruvchanlik, noaniqlik va cheklangan resurslar sharoitida faoliyat yuritishi ularda loyiha boshqaruviga innovatsion va moslashuvchan yondashuvlarni talab etadi. Maqolada Agile, Lean va iterativ metodologiyalar, jumladan, Minimal Hayotiy Mahsulot (MVP) konsepsiyasi, startaplarning muvaffaqiyatiga qanday hissa qo‘shishi atroflicha ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, loyiha menejeri roli, zarur kompetensiyalar, resurslarni boshqarish, xavf-xatarlarni kamaytirish strategiyalari va kelajakdagi istiqbollar muhokama qilinadi. Tadqiqot startaplarda loyiha boshqaruvining nafaqat strategik vosita, balki ularning omon qolishi va rivojlanishi uchun hal qiluvchi omil ekanligini ta’kidlaydi.*

Kalit so‘zlar: *Loyiha boshqaruvi, startap, Agile, Lean, MVP, noaniqlik,*

resurslar, moslashuvchanlik.

Kirish. Hozirgi globallashuv va raqamlashtirish davrida startaplar iqtisodiy o‘sish va innovatsiyalar dvigatiga aylangan. Biroq, startap ekotizimi o‘zining yuqori darajadagi noaniqligi, tezkor o‘zgarishlari va cheklangan resurslari bilan mashhur bo‘lib, bu ularning aksariyatining muvaffaqiyatsizligi bilan yakunlanadi. Aynan shu sharoitlarda samarali loyiha boshqaruvi startaplar uchun nafaqat operatsion zarurat, balki strategik hayotiy ko‘nikma hamdir. An’anaviy, chiziqli loyiha boshqaruvi yondashuvlaridan farqli o‘laroq, startaplar takrorlanuvchi metodologiyalardan foydalanib, noaniqliklarni tezda hal qilish va tezkor, sezilarli natijalarni ustuvor qilish orqali sezilarli foyda ko‘radilar. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, startaplarning sezilarli qismi, masalan, 42 foizi bozor talab qilmaydigan mahsulotlarni yaratgani sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi, bu esa aniq maqsadlar qo‘yish, mijozlarga yo‘naltirilganlik va moslashuvchan loyiha boshqaruvining ahamiyatini yanada ta’kidlaydi. Shunday qilib, ushbu maqola startaplarda loyiha boshqaruvining o‘rni va ahamiyatini, uning o‘ziga xos jihatlarini va muvaffaqiyatga erishish uchun eng samarali yondashuvlarni atroflicha tahlil qilishni maqsad qilgan.

Asosiy qism. Startap muhiti, o‘zining noyob xususiyatlari bilan loyiha boshqaruviga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi va murakkab qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Eng muhim xususiyatlardan biri — bu yuqori darajadagi noaniqlik va tezkor o‘zgarishlardir. Startaplar ko‘pincha yangi bozorlarda faoliyat yuritadi yoki mavjud bozorlarga innovatsion yechimlar olib kiradi, bu esa ularning mahsuloti yoki xizmatiga bo‘lgan talab, mijozlarning xulq-atvori va raqobat muhiti haqida aniq ma’lumotlarning yetishmasligiga olib keladi. Bu holat loyiha doirasining tez-tez o‘zgarishiga sabab bo‘ladi; so‘nggi tadqiqotlarga ko‘ra, loyihalarning 34 foizi boshlangandan so‘ng talablar o‘zgarishi, ya’ni doira kengayishi muammosiga duch keladi. Quibi Holdings (1,75 milliard dollar sarmoya) va LeSports (1,7 milliard dollar sarmoya) kabi kompaniyalarning muvaffaqiyatsizliklari moslashuvchanlikning yetishmasligi va noto‘g‘ri strategiya tufayli yuzaga keladigan xavflarni yaqqol ko‘rsatib beradi.

Ikkinchi muhim jihat – bu cheklangan resurslar. Aksariyat startaplar moliyaviy, insoniy va moddiy resurslar yetishmasligi muammosiga duch keladi. Bu esa har bir qarorning, har bir xarajatning sinchkovlik bilan tahlil qilinishini va har bir loyiha qadamining maksimal samaradorlikka erishishini talab qiladi. Byudjet cheklovlari ko‘pincha doira kengayishi bilan birga keladi, bu esa muntazam byudjet monitoringi va shaffof aloqani zarur qiladi. Shuningdek, ishchi kuchining cheklanganligi ko‘pincha jamoa a’zolaridan bir nechta rolni bajarishni talab qiladi, bu esa ularning yuklamasini oshiradi va ixtisoslashuvning yetishmasligiga olib kelishi mumkin.

Uchinchi muhim qiyinchilik – bu jamoa dinamikasi va malaka bo‘shliqlarini boshqarish. Startap jamoalari ko‘pincha kichik va o‘zaro bog‘liq bo‘ladi. Samarali muloqotning yetishmasligi jamoaviy ishga va vazifalarni taqsimlashga to‘sqinlik qilishi mumkin. Masofaviy ishning tobora kengayib borishi bilan bu murakkabliklar yanada ortadi. Loyiha muvaffaqiyatsizligining eng keng tarqalgan omili (37%) sifatida aniq maqsad va vazifalar qo‘yishning imkonsizligi

koʻrsatiladi, bu esa aniq strategiya va muloqotning yoʻqligini ta’kidlaydi. Loyiha boshqaruvchisi bu sharoitlarda faqat vazifalarni nazorat qiluvchi emas, balki katalizator, yengillashtiruvchi va madaniyatni shakllantiruvchi shaxs boʻlishi kerak.

Startap muhitining oʻziga xos talablarini hisobga olgan holda, an’anaviy sharshara (waterfall) modelidan koʻra moslashuvchan va iterativ metodologiyalar ustunlikka ega. Bular orasida Agile, Lean Startup va Minimal Hayotiy Mahsulot (MVP) konsepsiyasi eng samaralilari hisoblanadi.

Agile (Chaqqon) yondashuvi: Agile – bu dasturiy ta’minotni rivojlantirish uchun moʻljallangan falsafa boʻlib, u 2001 yildagi Agile Manifestida belgilangan toʻrtta asosiy qadriyatga asoslanadi: jarayonlar va vositalardan koʻra shaxslar va oʻzaro munosabatlar; keng qamrovli hujjatlardan koʻra ishlaydigan dasturiy ta’minot; shartnomalar boʻyicha muzokaralardan koʻra mijozlar bilan hamkorlik; qat'iy rejaga amal qilishdan koʻra oʻzgarishlarga javob berish. Startaplar uchun bu qadriyatlar mijozlarga yoʻnaltirilganlik, moslashuvchanlik, jamoaviy vakolatlilik va barqaror mukammallik tamoyillariga aylanadi. 2021 yildagi 16-yillik Agile holati hisobotiga koʻra, dasturiy ta’minot jamoalarining 86 foizi Agile’ni qabul qilgan, Scrum esa 87 foiz bilan eng mashhur doiraga aylangan. Scrum qat'iy muddatli sprintlardan foydalanadi, Kanban esa doimiy oqim modelini taklif qilib, jamoaning imkoniyatlariga qarab ishlarni moslashtirish orqali tezroq reaksiyaga kirishishni ta’minlaydi. Koʻpgina muvaffaqiyatli startaplar oʻz faoliyatini optimallashtirish uchun ikkala yondashuvning jihatlarini samarali birlashtiradi.

Lean Startup (Tejamkor Startap) metodologiyasi: Lean Startup yuqori noaniqlik sharoitida yangi bizneslarni qurish uchun strategik innovatsiyalarga qaratilgan. Bu yondashuv rivojlanayotgan rejalarni talab qiladi va bozor prototiplash (MVP) orqali asosiy noaniqliklarni tezda aniqlashga yoʻnaltirilgan. Uning asosiy tamoyili “qur-oʻlcha-oʻrgan” (build-measure-learn) tsiklidir, bu orqali startaplar gʻoyalarini tezda sinab koʻradi, mijozlardan fikr-mulohazalarni yin’adi va shu asosda mahsulotni takomillashtiradi. Ushbu yondashuv moliyaviy resurslarni tejash va bozorga mos kelmaydigan mahsulotlarni yaratish xavfini kamaytirishga yordam beradi.

Minimal Hayotiy Mahsulot (MVP) konsepsiyasi: MVP startaplar uchun juda muhim boʻlib, gʻoyaning bozor potentsialini tasdiqlash uchun moʻljallangan eng sodda sotiladigan iteratsiyasini anglatadi. Kontseptsiya isboti (Proof-of-Concept) yoki prototipdan farqli oʻlaroq, MVP gʻoyaning tijorat maqsadida yaroqliligini aniqroq baholash imkonini beradi. Cheklangan aktivlarga ega startaplar uchun MVP biznes farazlarini sinash, foydalanuvchilar fikr-mulohazalarini toʻplash, tezkor iteratsiyalarni sinovdan oʻtkazish va qimmatli vaqt va pulni tejash imkonini beradi. MVPni muvaffaqiyatli ishlab chiqish bozor ehtiyojlari, maqsadli auditoriya va raqobatchilarni chuqur oʻrganishdan boshlanadi, soʻngra uzoq muddatli mahsulot maqsadlarini belgilash uchun strategik rejalashtirish amalga oshiriladi.

Startap muhitida loyiha menejerining roli an’anaviy tashkilotlardagi loyiha menejerining rolidan sezilarli darajada farq qiladi. Bu shaxs loyihani nazorat qiluvchi emas, balki katalizator, facilitator va doimiy oʻzgarishlar muhitida jamoani boshqaruvchi liderdir. Uning asosiy vazifalaridan biri – aniq maqsadlar va

vazifalarni belgilashda jamoaga yordam berishdir, chunki aniq maqsadlarning yo‘qligi loyiha muvaffaqiyatsizligining eng keng tarqalgan sabablaridan biridir. SMART yoki CLEAR kabi doiralardan foydalanish, loyihani boshlash yin’ilishlari o‘tkazish va vazifalarni o‘lchanadigan bosqichlarga ajratish muhimdir.

Moslashuvchanlik va noaniqlikni boshqarish: Menejer qat'iy yo‘l xaritasiga amal qilishdan ko‘ra, doimiy moslashuvchanlikni va mohirona navigatsiyani ta’minlashi kerak. U o‘zgaruvchan ustuvorliklarga tezda javob bera olishi va loyiha doirasining o‘zgarishini boshqarish uchun rasmiy o‘zgarishlarni nazorat qilish jarayonlarini joriy etishi lozim.

Muloqot va hamkorlikni rivojlantirish: Samarali muloqotni ta’minlash, jamoa a’zolari va manfaatdor tomonlar o‘rtasida shaffoflikni yaratish juda muhim. Bu, ayniqsa, masofaviy ish sharoitida, jamoaviy ishni rivojlantirish va konstruktiv fikr-mulohazalarni qadrlaydigan muhitni shakllantirishni talab qiladi.

Yetakchilik va jamoani kuchaytirish: Loyiha menejeri jamoa a’zolarini vakolatli qilish, ularga mustaqil qaror qabul qilish va muammolarni hal qilish imkoniyatini berish orqali ularning motivatsiyasini oshirishi kerak. Bunga o‘zaro o‘rganish, mikro-o‘qitish va bilim almashish orqali erishish mumkin.

Xavf-xatarlarni aniqlash va kamaytirish: Loyiha menejeri potentsial xavf-xatarlarni oldindan aniqlashi va ularni kamaytirish strategiyalarini ishlab chiqishi kerak. MVP konsepsiyasidan foydalanish bozor xavfini kamaytirishda muhim rol o‘ynaydi.

Texnologik savodxonlik: Zamonaviy loyiha boshqaruvi vositalarini (masalan, vizual loyiha boshqaruvi vositalari) samarali qo‘llash va ularning imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanish muhim.

Startaplarning cheklangan resurslari ularda innovatsion resurslarni boshqarish strategiyalarini talab qiladi. An’anaviy byudjetlashtirishdan farqli o‘laroq, startaplar ko‘pincha "nolga asoslangan byudjetlashtirish" (zero-based budgeting) kabi yondashuvlarni qo‘llashi mumkin, bu har bir xarajatni qaytadan asoslashni talab qiladi. Shuningdek, malakaga asoslangan marshrutlash (skill-based routing) va jamoaning ko‘p funksionalligi resurslardan maksimal darajada foydalanish imkonini beradi. Vizual loyiha boshqaruvi vositalari real vaqt rejimida loyiha holatini kuzatish, vazifalarni boshqarish va jamoa ichida hamkorlikni kuchaytirish uchun muhim ahamiyatga ega.

Xavf-xatarlarni kamaytirish startap loyiha boshqaruvining markaziy qismidir. Noaniqlik yuqori bo‘lgan joyda xavf-xatar ham yuqori bo‘ladi. Xavf-xatarlarni kamaytirishning asosiy strategiyalari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

MVP va iterativ yondashuv: Katta sarmoya kiritishdan oldin mahsulot g‘oyalarini kichik, boshqariladigan bosqichlarda sinovdan o‘tkazish bozor xavfini sezilarli darajada kamaytiradi.

Aniqlik va moslashuvchanlik: Loyiha talablarini aniq belgilash, ammo shu bilan birga o‘zgarishlarga moslashish mexanizmlarini (masalan, rasmiy o‘zgarishlarni nazorat qilish jarayonlari) joriy etish doira kengayishi kabi muammolarni kamaytiradi.

Muntazam monitoring va muloqot: Byudjetni muntazam kuzatish, manfaatdor tomonlar bilan shaffof muloqot qilish va zaxira fondlaridan ehtiyotkorlik bilan

foydalanish moliyaviy xavf-xatarlarni boshqarishda yordam beradi.

Jamoaning rivojlanishi: Malaka bo‘shliqlarini aniqlash va ularni bartaraf etish uchun mikro--o‘qitish, o‘zaro bilim almashish va funksional guruhlarni shakllantirish jamoaviy ijro xavfini kamaytiradi.

Samarali vositalar; Loyiha menejmenti dasturlari (Jira, Trello, Asana), kommunikatsiya platformalari (Slack, Microsoft Teams) va vizual boshqaruv taxtalari (Kanban boardlar) startap loyiha menejerlariga loyihalarni kuzatish, jamoa hamkorligini ta’minlash va qaror qabul qilishni tezlashtirishda yordam beradi. Bu vositalar, ayniqsa, masofaviy va funksional guruhlar uchun zarurdir.

Startaplar o‘sib borishi bilan loyiha, boshqaruvi amaliyotlarini kengaytirish va moslashtirish zarurati tun’iladi. Dastlabki bosqichlarda qo‘llanilgan moslashuvchan va iterativ yondashuvlar tashkilot kengaygan sari saqlanib qolishi muhimdir. Loyiha boshqaruvining kelajakdagi istiqbollari sun’iy intellekt (AI), moshinani o‘rganish (ML) va avtomatlashtirish texnologiyalarini loyiha jarayonlariga integratsiyalashuvini o‘z ichiga oladi, bu texnologiyalar loyiha rejalashtirishni optimallashtirish, xavf-xatarlarni oldindan aniqlash va resurslarni yanada samarali taqsimlash imkoniyatini beradi.

Shuningdek, startaplarning o‘ziga xos ehtiyojlariga moslashtirilgan gibrid metodologiyalarning rivojlanishi ham kutilmoqda. Bu Stage-Gate jarayonlari, Lean Startup va Agile Development o‘rtasidagi farqlar va potentsial integratsiyalarni Dr. Irene Spitsberg ta’kidlaganidek, asosiy tamoyillarni noyob sharoitlarga moslashtirish orqali yanada samaraliroq boshqaruv tizimlarini yaratishga olib keladi. Kelajakda loyiha menejerlari nafaqat loyiha jarayonlarini boshqaruvchi, balki innovatsiyalar katalizatori, texnologiya integratorlari va doimiy o‘rganish madaniyatini shakllantiruvchi shaxslar bo‘lishi kerak. Ular doimiy moslashuvchanlikni saqlab qolgan holda, tashkilotning o‘sishi va evolyutsiyasiga hissa qo‘shishlari lozim.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, startap muhitida loyiha boshqaruvi nafaqat operatsion zarurat, balki ularning muvaffaqiyati va barqarorligi uchun hal qiluvchi strategik vositadir. Yuqori noaniqlik, tezkor o‘zgarishlar va cheklangan resurslar sharoitida Agile, Lean Startup va MVP kabi moslashuvchan, iterativ metodologiyalar startaplarga bozor talablariga tezda javob berish.xavf-xatarlarni kamaytirish va samarali resurslardan foydalanish imkoniyatini beradi. Loyiha menejerining roli ham o‘zgarib, u facilitator, yetakchi va doimiy moslashuvchanlikni ta’minlovchi shaxsga aylanadi. Aniqlik, samarali muloqot, resurslarni oqilona boshqarish va zamonaviy vositalardan foydalanish startap loyihalarining muvaffaqiyatiga zamin yaratadi. Kelajakda esa loyiha boshqaruvi amaliyotlarining texnologik innovatsiyalar bilan integratsiyalashuvi startaplarning o‘sishi va rivojlanishida yangi imkoniyatlar ochadi. Shunday qilib, startaplar uchun loyiha boshqaruvi qat'iy reja emas, balki doimiy o‘rganish, moslashish va innovatsiya qilish jarayoni bo‘lib qoladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Marasco, A. Tadbirkorlik Loyiha Boshqaruvi: Yosh tadbirkorlar va loyiha yetakchilari uchun qo‘llanma. Cham: Springer, 2018.

2. Wysocki, R. K. Samarali Loyiha Boshqaruvi: An’anaviy, Chaqqon,

Ekstremal, Gibrid. Hoboken: Wiley, 2014.

3. Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. "Epchil dasturiy taminotni startap kontekstida ishlab chiqish: Empirik tadqiqot." Xalqaro loyihalarni boshqarish jurnali, vol. 27, no. 6, 2009, pp. 570-582.

4. Lenfle, S., & Le Nail, S. "Lean Startup'dan Lean Tashkilotga: Lean Startupni qabul qilish va uning tashkiliy amaliyotlarga ta'sirining empirik tadqiqoti." Kaliforniya Menejment Sharhi, vol. 58, no. 2, 2015, pp. 17-32.

5. Pollack, J. "Chaqqon, Yengil va An'anaviy Loyiha Boshqaruvi Kompendiumi." Biznesdagi Loyihalarni Boshqarish Xalqaro Jurnali, jild. 8, son. 3, 2015, b. 570-589.

Mirzaeva Matluba Gaibulla kizi - Tashkent State University of Economics, Department of "Banking Accounting and Audit" Senior Lecturer, PhD
e-mail: mirzayevamatluba76@gmail.com ORCID: 0009-005-8019-4195

IMPROVING THE METHODOLOGY FOR ADAPTING BANK CAPITAL TO INTERNATIONAL REQUIREMENTS

Abstract. *This article examines the issues of strengthening the financial stability of commercial banks under conditions of global financial instability. Based on an analysis of the global banking crises of 2023, scientific and practical proposals are put forward for the establishment of a Financial Stability Council within the banking system of Uzbekistan, the strengthening of cybersecurity, and the improvement of macroprudential supervision.*

Keywords: *commercial banks, financial stability, Financial Stability Council, risk management, cybersecurity, asset quality, macroprudential policy.*

Introduction. *In the context of current global changes and risks observed in the world financial market, ensuring the financial stability of commercial banks has become a priority task. In particular, the crises observed in large US and European banks (Silicon Valley Bank, Credit Suisse, etc.) in 2023 demonstrated the critical importance of risk management in the banking system.*

In Uzbekistan, within the framework of the strategy for reforming the banking system, it is specified to increase the share of bank assets in GDP to 55% by 2025 and to strengthen the stability of the system based on international standards. Strengthening the financial stability of commercial banks is designated as a priority direction of the economy, where increasing the share of bank assets and credit investments in the national economy and encouraging the growth of innovative banking services play a decisive role.

The reform strategy sets the following tasks: "the ratio of bank assets to GDP should exceed 55% by 2025, and the ratio of bank deposits to GDP should reach 25-27% by 2025". To ensure the implementation of these tasks, key contemporary issues include:

Increasing the annual growth rate of credit investments.

Reducing the volume of non-performing loans (NPLs) while increasing population income.

Improving bank asset quality and introducing incentive mechanisms to

increase customer deposits.

Strengthening measures to support digital technologies in banking services.

This research serves to implement tasks defined in the laws "On the Central Bank of the Republic of Uzbekistan" (2019), "On Banks and Banking Activities" (2019), and Presidential Decrees No. PF-5992 and No. PF-60 regarding the development and reform of the banking system.

Methodology. The research process utilized methods of systematic analysis, comparative comparison, econometric modeling, and statistical grouping. Additionally, international rating systems (CAMELS, BAKIS, FIMS) and the recommendations of the Basel Committee were studied in connection with the characteristics of the national banking system.

Analysis and Results. In the economy of Uzbekistan, banks control more than 85% of financial market assets.

The dynamics for 2020-2024 show that total bank assets and capital have stable growth rates (Table 1).[112]

Indicators	2020	2021	2022	2023	2024
GDP	705,077	861,171	1,041,878	1,261,806	1,535,431
Total Bank Assets	366,121	444,923	556,746	652,157	769,330
Total Bank Capital	58,351	70,918	79,565	97,079	114,792
Total Loan Balance	276,975	326,386	390,049	471,406	533,121
Total Deposits	114,747	156,190	216,738	241,687	308,692
Annual Inflation Rate (%)	11.1	10.0	12.3	8.8	9.8

Adapting to international standards of banking supervision is crucial for strengthening financial stability. Programs such as the FSAP (Financial Sector Assessment Program) developed by the IMF and World Bank, along with Basel I, II, and III standards, form the basis for organizing banking supervision in the national economy.

While significant work is being done to implement Basel III in Uzbekistan, the absence of a complex system for managing bank risks slows down this process. It is required to develop a perfect national methodology for risk assessment. Furthermore, challenges exist regarding the requirements to increase Tier 1 capital and exclude all hybrid instruments from capital structure under Basel III. This creates limits on attracting additional capital to the banking system.

Analysis shows that:

Basel III's strict requirements on Tier 1 capital quality and strengthened liquidity ratios are aimed at increasing bank resilience against macroeconomic cycles.

Research confirms that capital quality acts as a barrier to the sharp increase of bank risks and enhances the ability to cover losses during stress periods.

The implementation of FSAP recommendations and Basel standards

[112] Formulated by the author.

strengthens the institutional foundations of bank stability and increases international competitiveness.

International Experience

The study examined the practices of the USA, the European Union, and Kazakhstan.

USA: Financial stability is monitored by the Federal Reserve System in cooperation with the Financial Stability Oversight Council. Research by D. McNaughton indicates that 60% of US commercial bank failures result from ineffective Bank Board activity and oversight passivity.

European Union: The European Central Bank and the European Systemic Risk Board are responsible for stability. The Single Supervisory Mechanism (SSM) centralized supervisory functions , while the European Stability Mechanism (ESM) ensures direct recapitalization of banks.

Figure: Profitability Indicators of Banks in the USA, EU, and Kazakhstan (%) The analysis used Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) for the period 2019-2024 to evaluate financial efficiency.

Conclusion and Proposals. Legal Regulation: Legally regulating the repayment procedure for microcredits and microlans strengthens borrower protection and increases predictability for creditors.

Digital Innovation: Based on analysis of mortgage dynamics, introducing electronic mortgage deeds is an effective tool for stability, as it ensures legal clarity and simplifies recovery processes.

Cybersecurity: Given the expansion of digital services, it is necessary to improve legislation, expand Central Bank powers, and tighten liability for violating cybersecurity requirements.

Differential Supervision: The Central Bank should develop separate mandatory requirements for "systemically important banks" versus other bank groups to better assess financial stability.

Diversification of Resources: Relying solely on deposits makes banks overly dependent on market shifts. Uzbekistan should diversify the resource base through bonds, syndicated loans, and other market instruments to create long-term, low-cost financing sources.

References

Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated May 12, 2020, No. PF-5992 "On the strategy for reforming the banking system of the Republic of Uzbekistan for 2020-2025".

The Financial Stability Board Annual Report, 2024.

Mishkin F.S. "The Economics of Money, Banking, and Financial Markets", 2016.

Musurmonov Otabek Sobirjon o‘g‘li - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Marketing” kafedrasi mustaqil izlanuvchisi
e-mail: deputatmusurmonov@gmail.com Tel: +998903113492

MARKETING TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH BOSQICHLARI VA ULARNING O‘ZBEKISTON SHAROITIDA YOSHLAR TADBIRKORLIGIGA TA’SIRI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada marketing texnologiyalaridan foydalanishning bosqichlari, ularning integratsiyalashgan mohiyati hamda O‘zbekiston sharoitida yoshlar tadbirkorligiga ta’siri tahlil qilingan. Tadqiqot natijasida marketing faoliyatining tizimli emasligi, raqamli vositalardan strategiyasiz foydalanish muammolari aniqlangan. Muallif tomonidan yosh tadbirkorlar uchun marketing texnologiyalarining integratsion modeli ishlab chiqilib, amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *marketing texnologiyalari, MarTech, yoshlar tadbirkorligi, raqamli marketing, CRM, SMM, ROI*

Аннотация: *В статье анализируются этапы использования маркетинговых технологий, их интеграционная сущность и влияние на молодежное предпринимательство в Узбекистане. Выявлены проблемы несистемного использования маркетинга и отсутствия стратегического подхода. Предложена интеграционная модель MarTech и даны практические рекомендации.*

Ключевые слова: *маркетинговые технологии, MarTech, молодежное предпринимательство, цифровой маркетинг, CRM, ROI*

Abstract: *This article analyzes the stages of marketing technologies (MarTech), their integration, and their impact on youth entrepreneurship in Uzbekistan. The study identifies key issues such as unsystematic use of marketing tools and lack of strategic planning. An integrated MarTech model is proposed along with practical recommendations.*

Keywords: *marketing technologies, MarTech, youth entrepreneurship, digital marketing, CRM, ROI*

Raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi sharoitida marketing faoliyati an’anaviy yondashuvlardan integratsiyalashgan, ma’lumotlarga asoslangan (data-driven) tizimga o‘tmoqda. Bunday sharoitda marketing texnologiyalaridan (MarTech) samarali foydalanish korxonalar raqobatbardoshligini ta’minlovchi asosiy omillardan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. Xususan, O‘zbekiston iqtisodiyotida yoshlar tadbirkorligining kengayib borishi marketingni tizimli tashkil etish zaruratini keskin oshirmoqda. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli marketing strategiyalarini qo‘llayotgan korxonalar an’anaviy usullardan foydalanuvchi subyektlarga nisbatan yuqori samaradorlikka erishmoqda (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Biroq amaliy holat tahlili shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekiston sharoitida faoliyat yuritayotgan yosh tadbirkorlarning aksariyati marketing faoliyatini fragmentar tarzda olib bormoqda. Ya’ni marketing jarayonlari yagona tizim sifatida emas, balki alohida-alohida elementlar ko‘rinishida qo‘llanilmoqda. Bu esa marketing

investitsiyalarining past samaradorligiga va resurslarning noto‘g‘ri taqsimlanishiga olib kelmoqda. Ayniqsa, marketingni faqat ijtimoiy tarmoqlarda kontent joylashtirish bilan cheklash holatlari keng tarqalgan bo‘lib, bu holat marketingning strategik mohiyatini inkor etadi (Kotler et al., 2017).

Mazkur maqolaning maqsadi marketing texnologiyalaridan foydalanish bosqichlarini tizimli asosda tahlil qilish, yosh tadbirkorlik subyektlarida mavjud institutsional va amaliy muammolarni aniqlash hamda ularni bartaraf etishga qaratilgan integratsiyalashgan model va amaliy tavsiyalarni ishlab chiqishdan iborat.

Nazariy jihatdan marketing texnologiyalari marketing faoliyatining barcha bosqichlarini raqamli vositalar orqali boshqarishga xizmat qiluvchi kompleks tizim sifatida qaraladi. Zamonaviy yondashuvlarga ko‘ra, marketing jarayoni uzluksiz sikl sifatida quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi: rejalashtirish, amalga oshirish, monitoring, auditoriyani tahlil qilish va optimallashtirish. Ushbu bosqichlar o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlik marketing faoliyatini yagona ekotizimga aylantiradi va boshqaruv qarorlarining samaradorligini oshiradi (HubSpot, 2024).

Marketing faoliyatining iqtisodiy samaradorligini baholashda ROI (Return on Investment) ko‘rsatkichi asosiy mezonlardan biri hisoblanadi. Mazkur ko‘rsatkich marketing xarajatlarining iqtisodiy natijaga aylanish darajasini aniqlash imkonini beradi:

$$ROI = (R - C) / C \times 100$$

bu yerda:

R – marketing faoliyatidan olingan daromad;

C – marketing xarajatlari.

Empirik tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, marketing faoliyatida analitik vositalardan foydalanish ROI ko‘rsatkichini sezilarli darajada oshiradi (Wirtz et al., 2016).

O‘zbekiston sharoitida yosh tadbirkorlar faoliyatini tahlil qilish uchta asosiy tizimli muammoni aniqlash imkonini berdi. Birinchidan, strategik rejalashtirishning yetarli darajada shakllanmaganligi kuzatilmoqda. Ko‘plab tadbirkorlar biznes faoliyatini boshlashdan avval bozorni segmentatsiya qilish, maqsadli auditoriyani aniqlash va raqobat muhitini tahlil qilish jarayonlariga yetarli e’tibor qaratmaydi. Natijada marketing faoliyati aniq strategik yo‘nalishsiz amalga oshiriladi. Masalan, Toshkent shahrida faoliyat yurituvchi kiyim-kechak savdosi bilan shun’ullanuvchi tadbirkor tomonidan reklama uchun oyiga 3 million so‘m mablan’ sarflangan bo‘lsa-da, auditoriya segmentatsiyasi amalga oshirilmagani sababli reklama konversiyasi past bo‘lgan.

Ikkinchidan, marketing faoliyatining SMM bilan cheklanib qolishi kuzatiladi. Marketing tizimi kompleks jarayon bo‘lishiga qaramay, ko‘plab tadbirkorlar uni faqat ijtimoiy tarmoqlar orqali reklama qilish bilan tenglashtiradi. Masalan, Telegram platformasida faoliyat yurituvchi ovqat yetkazib berish startapida CRM tizimining mavjud emasligi mijozlar bilan uzoq muddatli aloqalarni shakllantirish imkonini cheklagan va bu qayta sotuvlar ulushining pastligiga olib kelgan.

Uchinchidan, marketing faoliyatida analitika va ma’lumotlardan foydalanish darajasi pastligi aniqlangan. Masalan, onlayn ta’lim loyihasida reklama orqali 1000

dan ortiq foydalanuvchi jalb etilgan bo‘lsa-da, konversiya darajasi hisoblanmagan va foydalanuvchilar xatti-harakati tahlil qilinmagan. Natijada marketing kanallari samaradorligini aniqlash va optimallashtirish imkoniyati cheklangan.

Yuqoridagi muammolarni tizimli hal etish maqsadida tadqiqot doirasida marketing texnologiyalarining integratsiyalashgan modeli taklif etildi. Ushbu modelga ko‘ra, marketing jarayoni Planning – Execution – Analytics – Optimization bosqichlari asosida tashkil etilib, Business Model Canvas elementlari bilan integratsiya qilinadi. Mazkur yondashuv marketing faoliyatini biznes model bilan uyg‘unlashtirish orqali resurslardan samarali foydalanish, qarorlar qabul qilish tezligini oshirish va umumiy biznes samaradorligini yaxshilash imkonini beradi.

Tadqiqot natijalari asosida bir qator amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi. Jumladan, tadbirkorlar marketing strategiyasini ishlab chiqishni biznesni boshqarishning majburiy elementi sifatida qabul qilishi lozim. Shuningdek, CRM tizimlari, analitik platformalar va marketing avtomatlashtirish vositalaridan foydalanish marketing faoliyatining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Reklama kampaniyalarini muntazam monitoring qilish va natijalarni tahlil qilish esa marketing xarajatlarini optimallashtirish imkonini beradi.

Bundan tashqari, davlat organlari tomonidan marketing texnologiyalari bo‘yicha bepul trening dasturlarini joriy etish, yosh tadbirkorlar uchun konsalting infratuzilmasini rivojlantirish maqsadga muvofiqdir. Ta’lim tizimida esa marketing texnologiyalarini amaliy asosda o‘qitish, real biznes keyslari asosida bilim berish orqali kadrlar tayyorlash sifatini oshirish mumkin.

Xulosa qilib aytganda, marketing texnologiyalaridan tizimli va integratsiyalashgan holda foydalanish yosh tadbirkorlik subyektlari faoliyatining samaradorligini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Raqamli transformatsiya sharoitida marketing faoliyatini strategik asosda tashkil etish, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv yondashuvini joriy etish va zamonaviy texnologiyalardan samarali foydalanish iqtisodiy o‘sishni ta’minlovchi asosiy omillardan biri sifatida namoyon bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.

2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

3. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gцttel, V. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 14–31.

4. HubSpot Marketing Blog – Marketing technologies, CRM and automation insights.

5. https://www.hubspot.com/marketing

Uzokov Muxibillo Juraboyevich - katta o‘qituvchi, NamDTU,
tel:+998941542787 **e-mail:** uzokovmukhibillo@gmail.com

OLIY TA’LIMDA INNOVATSION FAOLIYATNI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY ASOSLARI

Anotatsiya: *Mazkur maqolada universitetlarda innovatsion startaplar faoliyatini jadallashtirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari ilmiy asosda tahlil qilinadi. Tadqiqot Muallif tomonidan tashkiliy-iqtisodiy omillarning integratsion modeli ishlab chiqilib, unda korporativ hamkorlik, grantlar tizimi, mentorlik instituti va bilimlar almashinuvi mexanizmlarining startap ekotizimiga ta’siri baholanadi. Tadqiqot natijalari universitetlar uchun innovatsion rivojlanish strategiyasini takomillashtirish bo‘yicha amaliy tavsiyalarni taqdim etadi.*

Kalit so‘zlar: *kapitallashuv, investitsiya portfeli, rentabellik, moliyaviy integratsiya, bozor strukturalari, diversifikatsiya, likvidlik, kredit riski, innovatsion ekotizim, kapital barqarorligi, daromad potensiali, tashkiliy barqarorlik, iqtisodiy rentabellik, rivojlantirish strategiyasi, kapital tashkiliy tizimi.*

Аннотация: *В данной статье на научной основе анализируются организационно-экономические механизмы ускорения деятельности инновационных стартапов в университетах. Автор исследования разработал комплексную модель организационно-экономических факторов, оценивающую влияние корпоративного сотрудничества, системы грантов, института наставничества и механизмов обмена знаниями на экосистему стартапов. Результаты исследования содержат практические рекомендации по совершенствованию стратегии инновационного развития университетов.*

Ключевые слова: *капитализация, инвестиционный портфель, рентабельность, финансовая интеграция, рыночные структуры, диверсификация, ликвидность, кредитный риск, инновационная экосистема, стабильность капитала, потенциал дохода, организационная стабильность, экономическая рентабельность, стратегия развития, система организации капитала.*

Abstract: *This article provides a scientific analysis of the organizational and economic mechanisms for accelerating innovative startups at universities. The author developed a comprehensive model of organizational and economic factors that evaluates the impact of corporate collaboration, grant systems, mentoring, and knowledge-sharing mechanisms on the startup ecosystem. The results of the study provide practical recommendations for improving universities' innovative development strategies.*

Keywords: *capitalization, investment portfolio, profitability, financial integration, market structures, diversification, liquidity, credit risk, innovation ecosystem, capital stability, income potential, organizational stability, economic profitability, development strategy, capital management system.*

Kirish. Universitetlarda innovatsion startaplar faoliyatini jadallashtirishning tashkiliy-iqtisodiy asoslarini o‘rganish milliy innovatsion tizimning raqobatbardoshligini oshirish omili sifatida alohida ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etmoqda. Globallashuv sharoitida bilim iqtisodiyotiga o‘tish jarayonining jadallashuvi, oliy ta’lim muassasalari faqat ta’lim beruvchi institut sifatida emas, balki yuqori qo‘shimcha qiymat yaratuvchi, texnologik transferni ta’minlovchi va innovatsion startaplar generatori bo‘lgan iqtisodiy subyekt sifatida qayta talqin qilinmoqda. Bunda universitetlar qoshidagi texnoparklar, akseleratsiya markazlari, biznes-inkubatorlar va TRL (Technology Readiness Level) asosida baholanadigan ilmiy ishlanmalar portfeli startap ekotizimining asosiy drayveriga aylanmoqda. Shuningdek, mintaqaviy innovatsion klasterlarning shakllanishi, xususiy sektor-investitsiyalarning ilmiy muassasalar bilan integratsiyalashuvi, davlat tomonidan grantlar tizimi, soliq rag‘batlari va intellektual mulkni tijoratlashtirish mexanizmlarining kuchaytirilishi startaplar uchun iqtisodiy barqaror muhit yaratishni taqozo etadi. Xususan, Namangan viloyati oliy ta’lim muassasalari misolida olib borilib, 2021–2024-yillarda universitetlar qoshida tashkil etilgan startap loyihalari soni 34 tadan 87 taga oshgani, ularning tijoratlashuv darajasi esa 12,4 foizdan 28,7 foizga oshgan. Empirik ma’lumotlar universitetlarda innovatsion infratuzilma (texnoparklar, biznes-inkubatorlar, transfer markazlari) rivojlanishi startaplarning muvaffaqiyat ko‘rsatkichi o‘rtacha 1,8 baravar oshishini ta’minlashda asosiy omillardan hisoblsnadi.[11] Namangan viloyati kabi sanoat salohiyati o‘sib borayotgan hududlarda universitet-startap-sanoat kooperatsiyasining yetarlicha rivojlanmagani resurslarning samarasiz taqsimlanishi va innovatsion loyihalarning sust tijoratlashuviga olib kelmoqda. Shu sababli mazkur yo‘nalishning nazariy asoslarini chuqur tahlil qilish va tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarni takomillashtirish mintaqa iqtisodiyotining innovatsion transformatsiyasida hal qiluvchi ahamiyatga ega.[1]

Mavzu bo‘yicha adabiyotlar tahlili. J. Klarkning “Entrepreneurial University” modeli hamda H. Etzkowitz va L. Leydesdorffning “Triple Helix” konsepsiyasi universitetlarda startaplar shakllanishining fundamental nazariy bazasini yaratadi. Ushbu manbalar tahlili universitetning tadbirkorlik funksiyasini kuchaytirish innovatsion loyihalarning iqtisodiy samaradorligini bevosita oshirishini ta’minlovchi omil sifatida baholanadi. Tadqiqotchilar innovatsion faoliyatni faollashtirishda resurslarning bilim kapitali sifatida qayta baholanishi, shuningdek, universitet–sanoat–davlat o‘rtasidagi ko‘p konturlik iqtisodiy integratsiya startaplar uchun barqaror moliyaviy oqim hamda risklarni diversifikatsiyalash imkonini berishini ta’kidlaydi. Ularning modellari bozor mexanizmlari bilan intellektual mulk aylanishi o‘rtasida samarali muvozanatni shakllantirish orqali innovatsion startaplar uchun qulay makro- va mezoiqtisodiy sharoit yaratadi.[2]

R. Rothwellning innovatsion jarayonning besh bosqichli evolyutsiyasi haqidagi ishlari universitet inkubatorlari va texnologiya transfer ofislarining iqtisodiy samaradorligini baholashda muhim nazariy asos bo‘lib xizmat qiladi. Mian va Phan kabi olimlar inkubatsiya jarayonlaridagi transaksion xarajatlar, innovatsion loyihalarning kapital sin’imi**,** hamda texnologiya transferi jarayonida

yuzaga keladigan iqtisodiy nomutanosibliklarni chuqur tahlil qiladi. Ularning fikriga ko‘ra, universitet hududidagi startaplarning muvaffaqiyati ko‘proq bilimga asoslangan aktivlar bilan ishlashning murakkabligi, intellektual mulkning monetizatsiya mexanizmlari va venchur kapitalning innovatsion xavflarni baholashdagi asimmetrik axborot muammolariga bog‘liq. Natijada, ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish jarayonida iqtisodiy samaradorlikni oshirish uchun texnologiya transferining ko‘p pon’onali moliyaviy qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari talab etiladi.[3]

J. Shumpeterning “innovatsion raqobat” nazariyasi universitet startaplarining iqtisodiy tabiati – ya’ni bozorni buzuvchi (disruptive) texnologiyalar orqali yangi qiymat yaratish jarayonini tushuntiradi. Freeman va Lundvallning milliy innovatsion tizim haqidagi qarashlari esa universitet startaplarining moliyalashtirilishida institutsional muvofiqlik, byurokratik to‘siqlarni kamaytirish, innovatsion siyosatning moslashuvchanligi kabi omillarni iqtisodiy jihatdan asoslaydi. Ushbu tadqiqotlarning umumiy xulosasi shundan iboratki, universitet hududida startaplarni jadallashtirish uchun venchur investitsiyalar, grantlar, universitet fondlari va xususiy sektor kapitali o‘rtasida risklarni bo‘lishuvchi kompozit moliyaviy arxitektura talab qilinadi.[4]

D. Teece va H. Chesbroughning ochiq innovatsiyalar nazariyasi universitet startaplarining iqtisodiy natijalarini baholashda dinamik qobiliyatlar, bozor moslashuvchanligi va tashqi bilim oqimlaridan samarali foydalanish darajasi kabi mezonlarni ilgari suradi. J. Stiglitz tadqiqotlari esa bilimning ijtimoiy xarakteri, davlat subsidiyalarining samaradorligi va innovatsion bozorlarning nomukammalligi sharoitida startaplarning iqtisodiy faoliyatini tartibga solish masalalarini yoritadi. Mazkur manbalarning uyg‘un tahlili shuni ko‘rsatadiki, universitet startaplarining iqtisodiy o‘sishini baholash uchun faqat daromad yoki foyda emas, balki innovatsion elastiklik, bilim konversiyasi koeffitsienti, bozor adaptatsiya tezligi kabi murakkab indikatorlar ham qo‘llanilishi zarur.[5]

M. Portning klaster nazariyasi va R. Floridaning “ijodkor sinf” haqidagi ishlari universitet hududidagi startaplarning nafaqat mikro-iqtisodiy, balki makro-hududiy iqtisodiy natijalarini ham asoslab beradi. Porter klasterlarining ichida joylashgan universitet startaplari bilim oqimi, ixtisoslashgan mehnat bozori va qo‘shma infratuzilma orqali raqobat ustunligi hosil qilishini ko‘rsatadi. Florida esa ilmiy salohiyat yuqori bo‘lgan hududlarda startaplar iqtisodiy diversifikatsiya, texnologik yangilanish va yuqori qo‘shimcha qiymatli sektorlarni yaratish orqali regional iqtisodiyotning innovatsion transformatsiyasiga sabab bo‘lishini ta’kidlaydi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqot metodologiyasi universitetlarda innovatsion startaplar faoliyatini jadallashtirishning tashkiliy-iqtisodiy asoslarini kompleks tahlil qilishga qaratilgan bo‘lib, unda tizimli yondashuv, institutsional tahlil, komparativ iqtisodiy baholash va iqtisodiy-matematik modellashtirish usullari qo‘llanildi. Startap ekotizimining resurs taqsimoti, moliyaviy oqimlar samaradorligi, innovatsion risklar darajasi hamda iqtisodiy rag‘bat mexanizmlarining ta’siri ko‘p omilli regressiya orqali o‘rganildi. Shuningdek, universitet–sanoat–davlat o‘rtasidagi hamkorlikning iqtisodiy samaradorligi

indikatorlar asosida baholanib, startaplarning barqaror o‘sishini ta’minlaydigan tashkiliy mexanizmlar empirik usullar bilan asoslandi.[6]

Tahlil va natija. 2025-yilda Namangan viloyatida faoliyat yuritayotgan universitetlarda innovatsion startaplar faoliyatini jadallashtirishning tashkiliy-iqtisodiy asoslari bir necha omillarga tayangan holda shakllanishi mumkin. Dastlab, universitetlar ichki resurslari - ilmiy kadrlar, laboratoriya bazasi va talabalar salohiyati - startaplarning muvaffaqiyatli faoliyati uchun asosiy infratuzilmani yaratadi. Namangan davlat universiteti va boshqa oliy ta’lim muassasalari 2024–2025 yillarda ilmiy tadqiqotlar va amaliy loyihalarni moliyalashtirishga qaratilgan grantlarni faol jalb qilmoqda; masalan, 2025-yilning 1-choragida universitetlar tomonidan startap loyihalariga ajratilgan mablan’ 1,2 mlrd so‘mni tashkil etib, o‘tgan yilga nisbatan 18 foizga oshgan.[10] Bu ko‘rsatkich startaplarni moliyaviy qo‘llab-quvvatlash imkoniyatlarini kengaytiradi va talaba hamda tadqiqotchilarning innovatsion g‘oyalarini amaliyotga tadbiq etishda zarur shart-sharoit yaratadi. Shu bilan birga, viloyatdagi kichik va o‘rta biznes subyektlari bilan integratsiya universitet startaplarining bozor yo‘nalishini aniqlashga yordam beradi; statistikaga ko‘ra, 2025-yil yanvar holatiga Namangan viloyatida 320 dan ortiq kichik biznes korxonalari startap loyihalari bilan hamkorlik imkoniyatini ko‘rib chiqmoqda, bu esa innovatsion mahsulotlar va xizmatlarni yaratishda qo‘shimcha iqtisodiy resurslar manbai sifatida xizmat qiladi.(1-jadval)

1-jadval

Universitetlarning startap faoliyati bo‘yicha asosiy ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Miqdor / Foiz	Izoh
Universitetlarda faol startap loyihalari soni	45 ta	Namangan davlat universiteti, 2025-yil
Amaliyotga tadbiq etilgan startaplar	28 ta (62%)	Ro‘yxatdan o‘tgan loyihalarning ulushi
Talabalar va tadqiqotchilar tomonidan yaratilgan startaplar ulushi	60%	IT va xizmat ko‘rsatish yo‘nalishlari
Startaplarga ajratilgan o‘rtacha moliyaviy yordam	25 mln so‘m	Grantlar, mikrokreditlar va imtiyozlar orqali
Kichik biznes bilan hamkorlik qilayotgan startaplar soni	320 ta	Viloyat bo‘yicha amaldagi startaplarga oid ma’lumotlar
Startaplardan olingan o‘rtacha daromad	15–20 mln so‘m	Har bir loyiha bo‘yicha o‘rtacha qiymat
Viloyat YHM o‘sishi	107,2%	2025-yil yanvar–sentabr
Asosiy kapitalga sarmoya oshishi	122,7%	2024-yilga nisbatan

Startaplarni tashkiliy jihatdan qo‘llab-quvvatlash uchun universitetlarda inkubator va akseleratorlar faoliyatini kengaytirish zarur. Namangan davlat universitetida tashkil etilgan “Innovatsion rivojlanish markazi” orqali 2025-yilning

birinchi yarim yilligida 45 ta startap loyihasi ro‘yxatdan o‘tgan bo‘lib, ularning 28 tasi amaliyotga tadbiq etilgan. Bu markaz startaplarni tashkiliy jihatdan qo‘llab-quvvatlash, moliyaviy resurslar bilan ta’minlash, shuningdek, marketing va huquqiy maslahat xizmatlarini ko‘rsatish imkoniyatini beradi. Statistik ma’lumotlar shuni ko‘rsatadiki, universitet hududida faoliyat yuritayotgan startaplar orasida 60 foizdan ortin’i IT va xizmat ko‘rsatish sohalariga tegishli bo‘lib, ularning daromadi o‘rtacha 15–20 mln so‘mni tashkil qiladi. Bu nafaqat talab ava tadqiqotchilarning tadbirkorlik qobiliyatini oshiradi, balki viloyat iqtisodiyotiga ham sezilarli hissa qo‘shadi.

Innovatsion startaplar faoliyatini jadallashtirishda iqtisodiy rag‘batlar muhim rol o‘ynaydi. Universitet va viloyat hokimligi o‘rtasida 2025-yilda startap loyihalarini soliq imtiyozlari, grantlar va mikrokreditlar orqali qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari ishlab chiqilgan. Masalan, Namangan davlat universitetida 2025-yil yanvar-sentabr oylarida moliyaviy yordam olgan startaplar soni 35 taga yetgan bo‘lib, ularning har biriga o‘rtacha 25 mln so‘m mablan’ ajratilgan. Shu bilan birga, universitetlar tashkiliy jihatdan hamkorlikni kuchaytirib, biznes va ilmiy muassasalar o‘rtasida loyiha almashinuvi va qo‘shma startaplar yaratish mexanizmini yo‘lga qo‘ymoqda. Buning natijasida, startaplar bozor ehtiyojlariga tez moslashadi, iqtisodiy rentabellik va raqobatbardoshlikni oshiradi. Umuman olganda, 2025-yilda Namangan viloyati universitet hududida innovatsion startaplarni rivojlantirish tashkiliy-iqtisodiy jihatdan asosli bo‘lib, bu nafaqat ilmiy salohiyatni oshiradi, balki viloyat iqtisodiy rivojlanishiga sezilarli ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Xulosa va tavsiyalar. Namangan viloyatidagi universitet hududida innovatsion startaplar faoliyatini jadallashtirish tashkiliy va iqtisodiy jihatdan muhim ahamiyatga ega. Universitetlar ilmiy salohiyat va laboratoriya bazasini startap loyihalarini rivojlantirish uchun asos sifatida taqdim etadi. Startaplarni qo‘llab-quvvatlash infratuzilmasi - inkubatorlar, akseleratorlar va moliyaviy rag‘batlar - g‘oyalarni amaliyotga tatbiq etishda muhim rol o‘ynaydi. Talabalar va tadqiqotchilar bilan biznes subyektlari o‘rtasidagi hamkorlik, startaplarning bozor yo‘nalishini aniqlash va mahsulotlarni muvaffaqiyatli ishlab chiqish imkoniyatini oshiradi. Universitet hududida innovatsion faoliyatni rag‘batlantirish, iqtisodiy va tashkiliy mexanizmlarni uyg‘unlashtirish orqali nafaqat ilmiy salohiyatni oshirish, balki viloyat iqtisodiyotining zamonaviy yo‘nalishda rivojlanishiga ham hissa qo‘shadi. Shu sababli, universitetlarda startaplarni rivojlantirish bo‘yicha strategik chora-tadbirlar yaratish, ilmiy va amaliy resurslarni birlashtirish, hamda talabalarni tadbirkorlik faoliyatiga jalb qilish dolzarb va samarali hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Etzkowitz, H. The Triple Helix Model of University–Industry–Government Relations. International Journal of Innovation Studies, 2018.

2. Leydesdorff, L. Knowledge-Based Innovation Systems: Theory and Practice. Global Innovation Review, 2020.

3. Modina, M., Capalbo, F., Sorrentino, M. University Spin-Offs and Startup Ecosystems in Europe. European Journal of Entrepreneurship, 2024.

4. Abramo, G., D’Angelo, C. Assessing University–Industry Collaboration and Startup Performance. International Journal of Technology Management, 2019.
5. Makai, A., Dőry, T. Entrepreneurial Intention and University Support in Emerging Economies. Global Education and Entrepreneurship Review, 2023.
6. Tereshchenko, E., Salmela, E. Strategies for University–Industry Cooperation and Innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2024.
7. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. Dynamics of Innovation in Higher Education Institutions. International Journal of Innovation Policy, 2017.
8. Ivanova, I., Leydesdorff, L. Transforming Innovation Systems through the Triple Helix Model. Global Journal of Innovation Studies, 2021.
9. Supriadi, A., Permana, I. The Role of Universities in Startup Development: International Perspectives. International Entrepreneurship Journal, 2022.
10. Stat.uz; Namstat.uz; NamDU statistik ma’lumotlari

Uzokov Muxibillo Juraboyevich - katta o‘qituvchi, NamDTU,
tel:+998941542787 **e-mail:** uzokovmukhibillo@gmail.com

TA’LIM TASHKILOTLARIDA TADBIRKORLIK MUHITI VA UNGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada ta’lim tashkilotlari, jumladan oliy ta’lim tashkilotlarida tadbirkorlik faoliyatining mazmun-mohiyati, tadbirkorlik muhiti va uni shakllantirilishiga ta’sir etuvchi omillar, ta’lim-ilm-ishlab chiqarish integratsiyasi, tadbirkorlik muhitini shakllantirish mexanizmlari, xususan innovatsion inkubatorlar va texnoparklar tizimini rivojlantirish jarayoni, oliy ta’lim makonida intellektual kapitalning transformatsion qiymat yaratuvchanligi va bilim iqtisodiyoti omillarining ko‘p darajali integratsion klasterlashuvi, innovatsion resurslarning uyg‘unlashuvi va institutsional samaradorlikni maksimallashtirish kabi mexanizmlarning tavsifi va tahliliy ko‘rsatkichlari yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *tadbirkorlik faoliyati, tadbirkorlik muhiti, ta’lim-ilm-ishlab chiqarish integratsiyasi, innovatsion incubator, texnopark, intellektial kapital, tadbirkorlik kompetensiyalari, innovatsion resurs, institutsional samaradorlik, transmilliy innovatsion integratsiya.*

Аннотация: *В данной статье описывается сущность предпринимательской деятельности в образовательных организациях, включая высшие учебные заведения, предпринимательская среда и факторы, влияющие на ее формирование, интеграция образования-наука-производства, механизмы формирования предпринимательской среды, в частности, процесс развития системы инновационных инкубаторов и технопарков, трансформационное создание ценности интеллектуального капитала в пространстве высшего образования и многоуровневое интегрированное кластерирование факторов экономики знаний, аккумуляция инновационных ресурсов и максимизация институциональной эффективности, а также*

характеристика аналитических показателей механизмов формирования предпринимательской среды.

Ключевые слова: *предпринимательская деятельность, предпринимательская среда, интеграция образования-наука-производства, инновационный инкубатор, технопарк, интеллектуальный капитал, предпринимательские компетенции, инновационные ресурсы, институциональная эффективность, транснациональная интеграция инноваций.*

Abstract: *This article describes the essence of entrepreneurship in educational organizations, including higher education institutions, the entrepreneurial environment and the factors influencing its formation, the integration of education, science, and production, the mechanisms for the formation of an entrepreneurial environment, in particular, the development of a system of innovation incubators and technology parks, the transformational creation of intellectual capital value in the higher education space and the multi-level integrated clustering of knowledge economy factors, the accumulation of innovative resources and the maximization of institutional efficiency, as well as the characteristics of analytical indicators of the mechanisms for the formation of an entrepreneurial environment.*

Keywords: *entrepreneurship, entrepreneurial environment, integration of education, science, and production, innovation incubator, technology park, intellectual capital, entrepreneurial competencies, innovative resources, institutional efficiency, transnational integration of innovation.*

Ta’lim tashkilotlarida, xususan oliy ta’lim tashkilotlarida tadbirkorlik faoliyati – bilim, innovatsiya va iqtisodiy resurslarni samarali uyg‘unlashtirish orqali yangi qiymat yaratish jarayonidir. Tadbirkorlik faoliyati talabalar, professor-o‘qituvchilar va tadqiqotchilarni iqtisodiy faoliyatga jalb etib, startaplar, ilmiy-innovatsion loyihalar hamda texnologik yechimlarni ishlab chiqish va tijoratlashtirishni o‘z ichiga oladi. Mazkur jarayon iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish, bandlikni ta’minlash imkoniyatlarini kengaytirish va bilimga asoslangan jamiyatni shakllantirishga xizmat qilib, akademik muhitda iqtisodiy tafakkur, risklarni boshqarish va kapital samaradorligini oshirishni nazarda tutadi. [1]

O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tashkilotlarida tadbirkorlik muhitini shakllantirishning birlamchi va eng samarali mexanizmlaridan biri innovatsion inkubatorlar hamda texnoparklar tizimini rivojlantirish hisoblanib, bu institutlar nafaqat talaba va tadqiqotchilarning ilmiy-intellektual salohiyatini real iqtisodiy faoliyatga yo‘naltirishga xizmat qiladi, balki milliy iqtisodiyotning innovatsion transformatsiyasini jadallashtiruvchi va uning raqobatbardoshligini mustahkamlovchi strategik platforma vazifasini ham bajaradi.

Texnoparklarning iqtisodiy institut sifatida tahlil qilganda, ular o‘z mohiyatiga ko‘ra, innovatsion ekotizimning tugun nuqtalari bo‘lib, ushbu hududlarda ilmiy tadqiqot, ishlab chiqarish va biznesni qo‘llab-quvvatlash tizimlari birlashtiriladi, natijada yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish va ularni jahon bozoriga chiqarish imkoniyatlari kengayadi, shu orqali oliy ta’lim tashkilotlarida yaratilayotgan intellektual resurslarning iqtisodiy

qiymatga aylanishi tezlashadi. [2]

Oliy ta’lim tashkilotlarida tashkil etilgan texnoparklar va inkubatorlar **ta’lim–ilm–ishlab chiqarish** integratsiyasini mustahkamlash orqali milliy innovatsion tizimning ichki uzviyligini ta’minlab, bunday institutlar mavjud bo‘lmagan sharoitda ilmiy tadqiqotlar faqat nazariy darajada qolib ketishi, ishlab chiqarish esa yangi texnologiyalardan foydalanish imkoniyatidan mahrum bo‘lishi hisobiga milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi susayishi ehtimoli yuqori bo‘ladi. [3] Texnopark va inkubatorlarni rivojlantirish davlat siyosati darajasida ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan bo‘lib, ular iqtisodiyotning innovatsion sektorini kengaytirish, yuqori qo‘shilgan qiymatga ega mahsulot ishlab chiqarish, eksport hajmini ko‘paytirish va iqtisodiy mustaqillikni ta’minlash jarayonida alohida ahamiyat kasb etadi.

1-jadval ma’lumotlari asosida iqtisodiy-institutsional mezonlarning tahlili shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekiston oliy ta’lim tashkilotlarida tadbirkorlik muhitini shakllantirishning **birlamchi mexanizmi** sifatida innovatsion inkubatorlar va texnoparklar tizimini rivojlantirish jarayoni, mohiyat e’tibori bilan, resurslarning optimal alokatsiyasi, kapital oqimlarining diversifikatsiyasi, intellektual salohiyatning tijoratlashtirilishi va ilm–ta’lim–ishlab chiqarish integratsiyasining institutsional konvergensiyasi orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiluvchi kompleks mexanizm sifatida namoyon bo‘ladi.

Resurslarni boshqarish mexanizmi – moliyaviy kapital, intellektual mulk va inson resurslarining sinergetik uyg‘unligi asosida qo‘shilgan qiymat yaratish imkoniyatlarini kengaytiradi, kapital aylanish tezligini orttiradi hamda innovatsion loyihalarning hayotiy siklini tezlashtiradi, biroq moliyaviy ta’minot yetishmovchiligi va budjet–xususiy kapital nisbatidagi nomutanosiblik ushbu mexanizmning institutsional barqarorligiga xavf tun’dirishi mumkin.

1-jadval

Oliy ta’lim tashkilotlarida innovatsion inkubator va texnoparklarning iqtisodiy-institutsional mexanizmlarining tahliliy ko‘rinishi [4]

Tahliliy mezon	Iqtisodiy-institutsional mohiyat	Prognoz natijalari	Multiplikativ ijobiy effektlar	Potensial cheklov va barqarorlik risklari
Resurslarni boshqarish mexanizmi	Moliyaviy kapital, intellektual mulk va inson resurslarining optimal alokatsiyasi orqali qo‘shilgan qiymat yaratish	Resurslarning samarali safarbar etilishi, kapital aylanish tezligining ortishi	Innovatsion loyihalarning tezlashtirilgan sikli, investitsion jozibadorlikning yuqori darajaga chiqishi	Davlat budjeti hamda xususiy sektor investitsiyalarining yetarli bo‘lmasligi
Innovatsion g‘oyalar oqimi	Talaba va tadqiqotchilar intellektual	Startaplarning ko‘payishi, innovatsion	Yuqori texnologiyali mahsulot	Bozor talabiga moslashuvcha

	salohiyatini tijoratlashtiriladigan innovatsion mahsulotga transformatsiya qilish	ekotizimning shakllanishi	yaratish, milliy innovatsion salohiyatning oshishi	nlik yetishmovchiligi
Investitsion kapital aylanishi	Davlat-xususiy sheriklik asosida moliyaviy oqimlarning diversifikatsiyasi va risklarni boshqarish	Innovatsion loyihalarning barqaror moliyalashtirilishi	Kapitalning qaytish darajasi ortishi, risklarning minimallashtirilishi	Investorlar ishonchini shakllantirishdagi institutsional nomutanosibliklar
Tadbirkorlik kompetensiyalarini rivojlantirish	Biznes-reja, marketing strategiyasi va risk-menejment ko‘nikmalarining tizimli shakllantirilishi	Amaliy tadbirkorlik malakalari va bilimlarni kengayishi	Innovatsion tafakkurning shakllanishi, mehnat bozorida kadrlarning raqobatbardoshligini kuchaytirish	Ko‘nikmalarni uzluksiz takomillashtirish mexanizmlarining yetarli emasligi
1	2	3	4	5
Bozor integratsiyasi va xalqaro pozitsiyalanish	Innovatsion mahsulotlarni xalqaro standartlarga moslashtirish va global bozorga chiqarish	Eksport hajmlarining o‘sishi, xalqaro bozorda milliy brendlarning shakllanishi	Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini kuchaytirish, yangi ish o‘rinlari yaratish	Global talab va standartlarga moslashishdagi institutsional qiyinchiliklar

Innovatsion g‘oyalar oqimi – talaba va tadqiqotchilarning ilmiy-intellektual salohiyatini tijoratlashtiriladigan mahsulotga transformatsiya qilish jarayonini anglatib, startap va texnologik loyihalarning shakllanishiga, innovatsion ekotizimning rivojlanishiga va yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarishga xizmat qiladi, shu bilan birga, bozor talablariga moslashuvchanlikning yetishmovchiligi iqtisodiy samaradorlikning susayishi xavfini yuzaga keltiradi.

Investitsion kapital aylanishi – davlat-xususiy sheriklik asosida moliyaviy oqimlarning diversifikatsiyasi, risklarni minimallashtirish va kapitalning qaytish darajasini oshirish orqali innovatsion loyihalarning barqaror moliyalashtirilishini ta’minlaydi, ammo investorlar ishonchini shakllantirishda institutsional nomutanosibliklar va axborot assimetriyasi yuzaga kelishi ehtimoldan xoli emas.

Tadbirkorlik kompetensiyalarini rivojlantirish – biznes-reja tuzish, marketing strategiyasi ishlab chiqish, risk-menejmentni amalga oshirish va moliyaviy oqimlarni boshqarish ko‘nikmalarining tizimli shakllanishini ta’minlab, oliy ta’lim

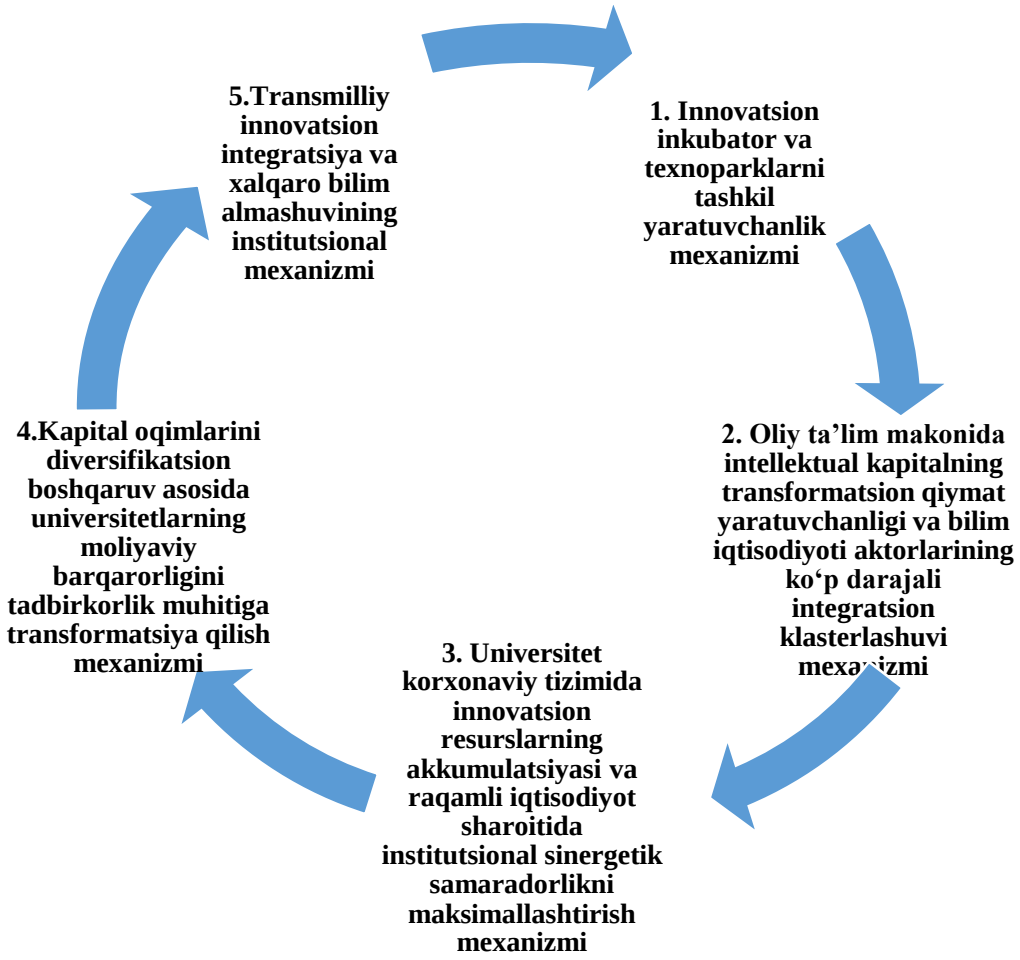
tashkilotlari bitiruvchilarining amaliy iqtisodiy salohiyatini kuchaytiradi, innovatsion tafakkurni shakllantiradi va mehnat bozorida kadrlarning raqobatbardoshligini oshiradi, biroq uzluksiz professional tayyorgarlik mexanizmlarining yetarli emasligi ushbu jarayon samaradorligini chegaralashi mumkin. [5]

Ta’lim–ilm–ishlab chiqarish integratsiyasi – universitet, ilmiy-tadqiqot institutlari va ishlab chiqarish sektorining institutsional konvergensiyasi natijasida ilmiy ishlanmalarni ishlab chiqarish jarayonlariga joriy etishga, universitetlarning iqtisodiy barqarorligini mustahkamlashga hamda innovatsion ekotizimning ichki uzviyligini shakllantirishga xizmat qiladi, biroq koordinatsiya mexanizmlaridagi byurokratik to‘siqlar va boshqaruv nomutanosibliklari ushbu integratsiyaning samaradorligini pasaytirishi mumkin.

Bozor integratsiyasi va xalqaro pozitsiyalanish – innovatsion mahsulotlarni xalqaro standartlarga moslashtirish, global bozorga chiqarish va milliy brendlarni shakllantirish orqali eksport hajmlarining o‘sishiga hamda milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini kuchaytirishga zamin yaratadi, shu bilan birga, global talabning tezkor o‘zgarishlariga va xalqaro sertifikatlashtirish talablariga moslashishdagi institutsional qiyinchiliklar iqtisodiy barqarorlikka xavf tun’dirishi mumkin. [6]

Ikkinchi mexanizm - Oliy ta’lim makonida intellektual kapitalning transformatsion qiymat yaratuvchanligi va bilim iqtisodiyoti faktorlarining ko‘p darajali integratsion klasterlashuvi mexanizm. 2-mexanizm mohiyatan shundan iboratki, oliy ta’lim tashkilotlari o‘zida jamlangan intellektual kapitalni — ya’ni ilmiy salohiyat, tadqiqot natijalari, innovatsion g‘oyalar, professor-o‘qituvchilar va talabalar bilimlarini transformatsion qiymat yaratuvchi aktivlarga aylantiradi. Ushbu jarayon faqat moddiy mahsulot ishlab chiqarish bilan chegaralanmay, balki yangi bilimlarning iqtisodiy tizimga uzatilishi, intellektual mulk sifatida tijoratlashtirilishi va klasterlashuv mexanizmlarida ko‘p darajali integratsion o‘zaro ta’sir orqali amalga oshiriladi.

Transformatsion qiymat yaratuvchanlik konsepsiyasi shuni ko‘rsatadiki, har bir ilmiy-tadqiqot natijasi yoki intellektual g‘oya faqat fundamental bilim bo‘lib qolmay, balki iqtisodiy qiymatga ega mahsulot, xizmat yoki texnologiyaga aylanishi lozim. Shu bilan birga, klasterlashuv mexanizmi oliy ta’lim tashkilotlari, biznes sektori va innovatsion infratuzilmaning o‘zaro uzviy bon’lanishiga asoslanib, resurslarning sinergik integratsiyasini ta’minlaydi.



1-rasm. O‘zbekistonda oliy ta’lim tashkilotlarida tadbirkorlik muhitini shakllantirish mexanizmlari [7]

Uchinchi mexanizm - innovatsion resurslarning akkumulatsiyasi va institutsional samaradorlikni maksimallashtirish. Uchinchi mexanizm esa universitet entrepreneurial tizimida innovatsion resurslarning akkumulatsiyasiga qaratilgan bo‘lib, u raqamli iqtisodiyot sharoitida institutsional sinergetik samaradorlikni oshirish bilan izohlanadi. Innovatsion resurslar deganda, nafaqat moliyaviy mablag‘lar, balki ilmiy-texnik ishlanmalar, startap loyihalar, intellektual mulk obyektlari, inson kapitali va raqamli texnologiyalar jamlanmasi tushuniladi. Bu resurslarning akkumulatsiyasi, bir tomondan, universitetlarning iqtisodiy o‘zini o‘zi ta’minlash imkoniyatini kuchaytirsa, ikkinchi tomondan, ularning global innovatsion tizimdagi pozitsiyasini mustahkamlaydi.

2-jadval

O‘zbekiston Respublikasida oliy ta’lim tashkilotlarida tadbirkorlik muhitini shakllantirish mexanizmlarining tahliliy-iqtisodiy modeli [7]

Mexanizm ilmiy-iqtisodiy nomi	Asosiy iqtisodiy mohiyat	Tashkiliy-institutsional omillar	Moliyaviy-iqtisodiy oqibatlar	Sinergetik natija
Kapital oqimlarini	Universitetlarning iqtisodiy	Ilmiy grantlar tizimi, spin-off	Moliyaviy risklarning	Universitet entrepreneuria

diversifikatsion boshqaruv asosida universitetlarning moliyaviy barqarorligini tadbirkorlik muhitiga transformatsiya qilish mexanizmi	faoliyatida kapital oqimlari manbalarini kengaytirish orqali moliyaviy mustaqillikni oshirish; byudjetdan tashqari resurslarni transformatsion qiymatga aylantirish	va startaplar orqali mablan' jalb qilish, texnoparklar faoliyatida kapital aylanishini boshqarish, biznes sektori bilan hamkorlikni institutsionallashtirish	minimallashtirilishi, investitsion resurslarning barqarorligi, kapital rentabelligi ko‘rsatkichlarining o‘sishi, uzoq muddatli barqaror tadbirkorlik muhiti	l tizimining moliyaviy barqaror poydevori shakllanadi, intellektual kapitalning iqtisodiy aylanishi kuchayadi
Transmilliy innovatsion integratsiya va xalqaro bilim almashuvining institutsional sinergetik modeli	Oliy ta'lim tashkilotlarining global innovatsion tizimga integratsiyasi orqali xalqaro ilmiy-iqtisodiy hamkorlikni chuqurlashtirish, intellektual kapitalni transmilliy qiymatga aylantirish	Xalqaro grant va fondlar, qo‘shma ilmiy loyihalar, venchur kapital oqimlari, transmilliy texnoparklar, ilmiy almashinuv va akademik mobil dasturlar	Xorijiy investitsiyalar oqimining ko‘payishi, xalqaro bozorlar uchun innovatsion mahsulotlar ishlab chiqilishi, ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirishdan daromadning ortishi	Milliy universitetlarning global raqobatbardoshligi oshadi, xalqaro innovatsion klasterlarda barqaror pozitsiya egallanadi

Raqamli iqtisodiyot sharoitida bu jarayon yanada dolzarb tus oladi, chunki ma'lumotlar oqimi, raqamli platformalar, elektron ta'lim tizimlari va intellektual xizmatlar nafaqat bilim almashuvini tezlashtiradi, balki yangi tadbirkorlik shakllarining vujudga kelishiga ham zamin yaratadi. Shu tariqa universitet entrepreneurial tizimi ichida innovatsion resurslar nafaqat jamlanadi, balki ular institutsional mexanizmlar orqali samarali boshqarilib, sinergetik natija beradi.

Ikkinchi va uchinchi mexanizmlar o‘zaro dialektik birlikda amal qiladi. Bir tomondan, intellektual kapitalning transformatsion qiymat yaratuvchanligi resurslarning innovatsion oqimini shakllantirsa, ikkinchi tomondan, bu resurslarning akkumulatsiyasi institutsional samaradorlikni oshiradi. Natijada oliy ta'lim tashkilotlari nafaqat bilim ishlab chiqaruvchi, balki uni iqtisodiy qiymatga aylantiruvchi markaz sifatida namoyon bo‘ladi.

To‘rtinchi mexanizm - kapital oqimlarini diversifikatsion boshqaruv asosida universitetlarning moliyaviy barqarorligini tadbirkorlik muhitiga transformatsiya qilish mexanizmi hisoblanib, ilmiy-iqtisodiy mohiyati oliy ta’lim tashkilotlari o‘z faoliyatini faqat davlat byudjeti yoki an’anaviy moliyaviy manbalarga tayanib emas, balki diversifikatsion kapital oqimlari orqali rivojlantirishi lozimligini belgilaydi. Bu oqimlar qatoriga ilmiy grantlar, xalqaro fondlar, startap va spin-off kompaniyalardan tushgan daromadlar, intellektual mulk obyektlarini tijoratlashtirishdan olinadigan to‘lovlar, shuningdek, biznes sektori bilan hamkorlikdan kelib chiqadigan investitsion mablag‘lar kiradi. (2-jadval)

Bunday moliyaviy manbalarni diversifikatsiya qilish jarayoni iqtisodiy jihatdan universitetlarning tadbirkorlik muhitidagi barqarorligini oshiradi, chunki bir manbaga qaramlik risklarini kamaytiradi va moliyaviy oqimlarning doimiy ravishda qayta ishlab chiqarilishini ta’minlab, kapital oqimlarining diversifikatsion boshqaruvi universitetlarni nafaqat ilmiy faoliyat markazi, balki iqtisodiy klasterning barqaror subyekti sifatida shakllantiradi.

Mazkur mexanizm tadbirkorlik muhitida moliyaviy risklarni minimallashtirish, aktivlarni optimal taqsimlash, kapital rentabelligini oshirish hamda uzoq muddatli iqtisodiy barqarorlikni ta’minlash imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan mazkur mexanizm universitet entrepreneurial tizimining moliyaviy poydevorini shakllantirishda asosiy iqtisodiy omil bo‘lib xizmat qiladi.

Beshinchi mexanizm - eransmilliy innovatsion integratsiya va xalqaro bilim almashuvining institutsional sinergetik modeli bo‘lib, mohiyatan global innovatsion tizimga integratsiya qilishni nazarda tutadi. Oliy ta’lim tashkilotlari o‘zining tadbirkorlik muhitini nafaqat milliy darajada, balki xalqaro ilmiy-iqtisodiy makonda ham shakllantirishi uchun transmilliy hamkorlik, ilmiy almashinuv va global startap ekotizimlari bilan uyg‘unlashuv jarayonlarini amalga oshirishi kerak.

Bunda xalqaro grantlar, qo‘shma ilmiy loyihalar, chet ellik investorlar va venchur kapital oqimlari, shuningdek, talaba va professor-o‘qituvchilarning xalqaro mobil dasturlarda ishtiroki muhim o‘rin tutadi. Xalqaro bilim almashuvi universitet entrepreneurial tizimining sinergetik samaradorligini oshirib, yangi texnologiyalarni joriy qilish, innovatsion loyihalarni tijoratlashtirish va global raqobatbardoshlikni ta’minlaydi. Transmilliy innovatsion integratsiya modeli shuni anglatadiki, oliy ta’lim tashkilotlari ilmiy-innovatsion faoliyatini xalqaro maydonga olib chiqish orqali o‘z intellektual resurslarini ko‘p tomonlama iqtisodiy qiymatga aylantiradi. Natijada nafaqat universitetning iqtisodiy manfaatlari oshadi, balki mamlakat miqyosida innovatsion salohiyat kuchayadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Mamatov, M.M. (2020). Oliy ta’lim tizimida innovatsion tadbirkorlikni rivojlantirish mexanizmlari. Toshkent: Universitet nashriyoti.

2. Rasulov, A.A. (2020). Ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirishda oliy ta’lim muassasalarining roli. Toshkent: Innovatsion rivojlanish vazirligi ilmiy nashri.

3. World Bank. (2019). Building the Innovation Ecosystem: University–Industry Collaboration in Transition Economies. Washington, DC: World Bank Group.

4. Lundvall, B.-Å. (2010). National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. Anthem Press.
5. UNCTAD. (2020). Technology and Innovation Report: Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development. Geneva: United Nations.
6. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. Research Policy, 29(2).
7. Muallif ishlanmasi

A.Vaxidov - Andijon davlat universiteti «Iqtisodiyot va moliya» kafedrasi dotsenti
Xolnazarov Ulun’bek - *Andijon Davlat Universiteti Huquq-iqtisod fakulteti Turizm va mehmondo‘stlik yo’nalishi 1-bosqich 102-guruh talabasi*
+998 95 888 01 33 **e-mail:** alisher.8169822@gmail.com

TA’LIMDA INNOVATSIYALAR – TA’LIM XIZMATLARI SIFATI VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING ASOSIY DASTAKLARI SIFATIDA

Annotatsiya. *Maqolada nazariy va ilmiy nuqtai nazardan ta’lim tizimidagi innovatsion usullarning ahamiyati va ularning ta’lim xizmatlarining sifati va raqobatbardoshligini oshirishga qo‘shgan hissasi o‘rganiladi. Pedagogik vositalarni yangilash hozirgi ta’lim jarayonidagi innovatsiyalarning faqat bir jihati; yana biri ta’lim jarayonini tashkil etish, nazorat qilish va baholashning yangi usullarini joriy etishdir. Tadqiqotda ijodiy faoliyatning asosiy yo‘nalishlari, masalan, kompetensiyaga asoslangan yondashuvlar, raqamli texnologiyalar, interaktiv texnikalar va shaxsiylashtirilgan ta’lim yo‘nalishlari ko‘rib chiqiladi. Bundan tashqari, u ta’lim standartlarini oshirishda muhim komponent sifatida innovatsiyalardan metodik foydalanishni qo‘llab-quvvatlaydi. Global ta’lim bozorida raqobatbardoshlikni ta’minlash, ta’lim xizmatlari samaradorligini oshirish va zamonaviy mutaxassislarni o‘qitish uchun ijodiy texnikalar juda muhim ekanligi aniqlangan.*

Kalit so‘zlar: *ta’lim innovatsiyalari, ta’lim sifati, raqobatbardoshlik, pedagogik texnologiyalar, raqamli ta’lim, kompetensiyaviy yondashuv, interfaol metodlar, ta’lim xizmatlari.*

Kirish (введение / introduction). Ta’lim tizimi zamonaviy globallashuv jarayonlari sharoitida har bir jamiyatning barqaror o‘sishini kafolatlaydigan asosiy soha sifatida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Mamlakatning iqtisodiy, ijtimoiy va ilmiy salohiyatiga ta’sir qiluvchi asosiy elementlardan biri bu ta’limning darajasi va uning xalqaro miqyosda raqobatlashish qobiliyatidir. Bu borada dolzarb masalalardan biri ta’lim tizimida yangi g‘oyalarni joriy etishdir.

Yangi texnologiyalardan foydalanish ta’limdagi innovatsiyalarning faqat bir jihati; boshqa innovatsiyalar o‘quv dasturi, o‘qitish usullari, baholash tizimlari va boshqaruv tizimlarini tubdan yangilashni o‘z ichiga oladi. Bu o‘z navbatida ta’lim jarayonining samaradorligini oshirish, talabalarning mustaqil fikrlash qobiliyatini

rivojlantirish va ularni zamonaviy mehnat bozori talablariga javob berishga tayyorlash imkonini beradi.

Hozirgi kunda raqamli texnologiyalarning tez rivojlanishi ta’lim tizimida yangi istiqbollarni yaratmoqda. Sun’iy intellektga asoslangan o‘quv tizimlari, elektron platformalar va masofaviy o‘qitish ta’lim xizmatlarining samaradorligi, moslashuvchanligi va qulayligini oshirmoqda. Ushbu ijodiy usullar har bir talabaning talablari va iste’dodlariga mos keladigan ta’lim yo‘lini yaratishga yordam beradi, shu bilan birga ta’limni individualizatsiya qilishni yaxshilaydi.

Ushbu maqolaning maqsadi ta’lim innovatsiyalarining nazariy asoslarini o‘rganish va ular ta’lim xizmatlarining sifati va raqobatbardoshligini qanday oshirishi mumkinligini ko‘rsatishdir. Tadqiqot analitik va sintez texnikalarini metodik tarzda o‘z ichiga olgan.

Adabiyotlar tahlili va metod (литература и метод /literature review). Ushbu tadqiqotning asosiy bosqichlaridan biri zamonaviy ta’lim tizimida ijodiy usullarning nazariy va metodologik asoslarini o‘rganishdir. Tanlangan bir nechta ilmiy manbalarni o‘rganish shuni ko‘rsatadiki, so‘nggi yillarda yangi texnologiyalarni joriy etish, ta’lim standartlarini oshirish va pedagogika fanidagi raqobat keng qamrovli tadqiq qilingan.

A.Abdullayevning[113] metodologiyasida ta’kidlanishicha, sinfda ilg‘or texnologiyalardan foydalanish o‘quvchilarning kognitiv faolligini oshirishga va mavzuni chuqurroq tushunishga yordam beradi. Muallifning so‘zlariga ko‘ra, yangi texnologiyalar texnologik yutuqlar va o‘qitish strategiyalarini modernizatsiya qilish bilan bog‘liq bo‘lgan metodologik jarayondir. Bu usul ixtirolar murakkab hodisa ekanligi haqidagi fikrni qo‘llab-quvvatlaydi.

B.Aminovning[114] ixtirochilik faoliyatining tuzilishi, bosqichlari va rivojlanish naqshlarini o‘rganadigan ilmiy asarlari o‘qitish innovatsiyalarini kontseptual jihatdan qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan. Muallif ta’lim innovatsiyalarini qabul qilishda asosiy element o‘qituvchining professional malakasi ekanligini ta’kidlaydi. Shu ma’noda, o‘qituvchilarning metodologik tayyorgarligini oshirish ularning innovatsiyalarni muvaffaqiyatli qo‘llashlari uchun juda muhimdir.

Zamonaviy ta’lim texnologiyalarining amaliy xususiyatlari N.Ismoilovning[115] tadqiqotida juda batafsil yoritilgan. U interaktiv o‘qitish strategiyalari, AKT va masofaviy ta’lim vositalarining ahamiyati haqida dalillar keltiradi. Bu usul ta’lim jarayonining individualizatsiya va differentsiatsiya salohiyatini oshiradi.

Maktab tizimini modernizatsiya qilishning institutsional asoslari Sh.Karimovning[116] boshqaruv texnikasi va ta’lim sifati bo‘yicha tadqiqotlarida o‘rganilgan. Muallif ta’lim standartlarini oshirish uchun boshqaruv tizimi ijodiy bo‘lishi kerakligini ta’kidlaydi. Bu ta’lim muassasalarining strategik rejalashtirish va monitoring jarayonlarini takomillashtirishni talab qiladi.

[113] Abdullayev A. Ta’limda innovatsion texnologiyalar. – Toshkent: O‘qituvchi, 2021. – 45–58-betlar.
[114] Aminov B. Pedagogik innovatsiyalar nazariyasi. – Toshkent: Fan, 2022. – 72–84-betlar.
[115] Ismoilov N. Zamonaviy ta’lim texnologiyalari. – Toshkent: Universitet, 2020. – 33–47-betlar.
[116] Karimov Sh. Ta’lim sifati va boshqaruv mexanizmlari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2023. – 51–66-betlar.

Raqamli o‘quv muhitini yaratish muammolari M.Qodirovning[117] tadqiqot ishlarining asosiy yo‘nalishi hisoblanadi. U elektron resurslar, raqamli platformalar va sun’iy intellektga asoslangan tizimlarni joriy etishni ta’lim jarayonining muhim tarkibiy qismi sifatida sanab o‘tadi. Bu ta’lim xizmatlarining shaffof va moslashuvchan bo‘lishini ta’minlashga yordam beradi.

T.Rahimovning[118] so‘zlariga ko‘ra, zamonaviy ta’limning asosiy paradigmasi kompetentsiyaga asoslangan yondashuvdir. Uning so‘zlariga ko‘ra, o‘quvchilarning amaliy qobiliyatlari va kasbiy kompetentsiyalari ta’lim yutuqlarini aniqlashda ularning bilim darajasi kabi muhimdir. Natijada, ijodiy usullar kompetentsiya modeliga yaqindan qo‘llanilishi kerak.

D.Tursunovning[119] tadqiqotida innovatsiyalar asosiy strategik vosita sifatida qaraladi, u ta’lim tizimini raqobatbardosh qiladigan elementlarga qaratilgan. Muallif ta’lim muassasalari o‘rtasida sog‘lom raqobat muhitini yaratish sifat ko‘rsatkichlarini yaxshilashi mumkinligi haqida dalillar keltiradi. E.Yusupov[120] esa o‘qituvchilarning ijodkorligini rivojlantirish zarurligini ta’kidlaydi va yangi ta’lim texnikalarining foydali elementlariga e’tibor qaratadi. U innovatsiyalarni joriy etishda refleksiv harakatlar va shaxsiy yondashuv qanchalik muhimligini ko‘rsatadi.

Tadqiqotda ushbu adabiyotlarni o‘rganishga asoslangan metodik, qiyosiy va analitik usullar qo‘llanilgan. Ta’lim sohasidagi o‘zgarishlarni umuman o‘rganish metodik yondashuv orqali amalga oshirildi. Turli yozuvchilarning nuqtai nazarlari o‘rtasidagi o‘xshashlik va farqlarni aniqlash uchun qiyosiy tahlil qo‘llanildi. Muallifning topilmalari tahlil va sintez texnikalaridan foydalangan holda to‘plangan ilmiy ma’lumotlarni umumlashtirish orqali ishlab chiqilgan.

Muhokama (обсуждение / discussion). Ta’limga innovatsiyalarni joriy etish murakkab va keng qamrovli jarayon bo‘lib, u ham ijtimoiy-iqtisodiy, ham pedagogik masalalar bilan chambarchas bog‘liq. Tadqiqot davomida ko‘rib chiqilgan ilmiy manbalarga ko‘ra, innovatsiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun metodik yondashuv zarur.

Birinchidan, o‘qituvchilarning kasbiy rivojlanishi ijodiy faoliyatning muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Agar o‘qituvchi ularni to‘liq tushunsa yoki amalda qo‘llay olsa, taqdim etilgan innovatsiyalar kerakli natijalarni bermaydi. Shunday qilib, eng dolzarb masalalardan biri o‘qituvchilarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini takomillashtirishdir.

Ta’lim infratuzilmasining rivojlanish darajasi ikkinchi muhim omil hisoblanadi. Raqamli texnologiyalarni joriy etish uchun zamonaviy texnologik vositalar, Internet tarmoqlari va elektron resurslarning mavjudligi zarur. Aks holda, ijodiy usullar faqat nazariy jihatdan mavjud bo‘lishi mumkin. Ta’lim muassasalarining texnologik va moddiy bazasini mustahkamlash bu borada juda muhimdir.

[117] Qodirov M. Raqamli ta’lim muhitini rivojlantirish. – Toshkent: Innovatsiya, 2021. – 60–74-betlar.
[118] Raximov T. Kompetensiyaviy yondashuv asoslari. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2022. – 28–39-betlar.
[119] Tursunov D. Ta’lim tizimida raqobatbardoshlik omillari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2023. – 40–55-betlar.
[120] Yusupov E. Pedagogik faoliyatda innovatsion yondashuvlar. – Toshkent: O‘zbekiston, 2020. – 36–49-betlar.

Innovatsiyalarni joriy etishda yana bir muhim omil - bu boshqaruv tizimi. Agar strategik rejalashtirish, monitoring va baholash protseduralari samarali yo‘lga qo‘yilmasa, ta’lim muassasalarida innovatsion jarayonlar izchil rivojlanmaydi. Innovatsion tashabbuslarni muvofiqlashtirish va tartibga solish uchun zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalanish mumkin.

Ta’lim xizmatlarini raqobatbardoshroq qilish mavzusi suhbatning muhim qismi bo‘ldi. Ta’lim muassasalari raqobat muhiti tufayli doimiy ravishda innovatsiyalarni amalga oshirishga undaladi. Natijada ta’lim sifati oshadi. Shu bilan birga, raqobat muhiti ko‘p jihatdan davlat siyosati, shuningdek, huquqiy va me’yoriy asoslar bilan shakllanadi.

Natijalar (результаты / results). Tadqiqot natijalari ta’lim tizimida ilg‘or usullardan foydalanish samaradorligini ilmiy jihatdan qo‘llab-quvvatlaydi. Tadqiqot shuni ko‘rsatadiki, ta’lim xizmatlari sifatini oshirishga innovatsiyalardan integratsiyalashgan foydalanish bevosita ta’sir qiladi.

Birinchi natija o‘qitish jarayonining samaradorligining oshishi bo‘ldi. Interaktiv usullar va zamonaviy texnologiyalar qo‘llanilganda talabalar kursga ko‘proq jalb qilinadi va ko‘proq ma’lumot oladilar. Natijada ta’lim natijalarining sifat ko‘rsatkichlari yaxshilanadi.

Raqamli o‘quv muhitining rivojlanishi ikkinchi natija bilan bog‘liq. Elektron materiallar va onlayn platformalar tufayli ta’lim jarayoni yanada moslashuvchan va osonlashadi. Shuning uchun talabalarga mustaqil ravishda o‘rganish imkoniyati beriladi, bu esa uzluksiz ta’lim g‘oyasini amalda qo‘llashga yordam beradi.

Ta’lim muassasalarining raqobatbardoshligining oshishi uchinchi natijadir. Yangi usullardan faol foydalanadigan ta’lim muassasalari tomonidan taqdim etiladigan xizmatlar sifati ularni ajratib turadi va obro‘sini oshiradi.

Natijada ular mahalliy va xalqaro ta’lim bozorlarida ustunlikka ega bo‘ladilar.

Tadqiqot natijalari shuningdek, kompetentsiyaga asoslangan yondashuvning samaradorligini qo‘llab-quvvatlaydi. Talabalar ham amaliy ko‘nikmalarga, ham akademik tushunchalarga ega bo‘ladilar. Natijada, ular mehnat bozorida raqobatbardoshroq bo‘ladilar.

O‘qituvchilarning kasbiy rivojlanish darajasining oshishi yana bir natijadir. O‘qituvchilar ijodiy faoliyat orqali yangi narsalarni o‘rganishga undaladilar, bu esa ularga yanada malakali mutaxassislar bo‘lishga yordam beradi.

Xulosa (заключение / conclusion). Innovatsion o‘qitish usullari zamonaviy tsivilizatsiya taraqqiyoti uchun tobora zaruriy shartga aylanib bormoqda. Tadqiqot natijalari ta’lim xizmatlari darajasini oshirishda innovatsiyalarning metodologik va hamma tomonlama xususiyatini namoyish etadi va ulardan muvaffaqiyatli foydalanish o‘quv jarayonining har bir bosqichini qamrab olishi kerak.

Birinchidan, o‘qitish strategiyalarini takomillashtirish orqali pedagogik innovatsiyalar talabalarning o‘qishini rag‘batlantiradi. Talabalarning mustaqil fikrlash, tahlil qilish va qaror qabul qilish qobiliyati loyihaga asoslangan o‘qitish, muammoga asoslangan o‘qitish va interaktiv yondashuvlarni o‘z ichiga olgan strategiyalar bilan oshiriladi. Bu ta’lim natijalarini sifat jihatidan yaxshilashga yordam beradi.

Ikkinchidan, raqamli texnologiyalardan keng foydalanish ta’lim xizmatlarining shaffofligi va moslashuvchanligini kafolatlaydi. Onlayn platformalar, masofaviy o‘qitish tizimlari va elektron o‘quv materiallari orqali ta’lim imkoniyatlarining kengayishi ta’lim tizimini yanada inklyuziv qiladi. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalardan foydalangan holda o‘quv jarayonini kuzatish va baholash samaradorligi ham oshadi.

Uchinchidan, innovatsiyalar akademik muassasalar o‘rtasida sog‘lom raqobat madaniyatini rivojlantiradi. O‘z navbatida, raqobat yangi o‘quv dasturlarini ishlab chiqishni, xizmat ko‘rsatish sifatini oshirishni va o‘qituvchilarning kasbiy o‘sishini rag‘batlantiradi. Natijada, ta’lim tizimi global talablar darajasiga moslashadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdullayev A. Ta’limda innovatsion texnologiyalar. – Toshkent: O‘qituvchi, 2021. – 45–58-betlar.

2. Aminov B. Pedagogik innovatsiyalar nazariyasi. – Toshkent: Fan, 2022. – 72–84-betlar.

3. Ismoilov N. Zamonaviy ta’lim texnologiyalari. – Toshkent: Universitet, 2020. – 33–47-betlar.

4. Karimov Sh. Ta’lim sifati va boshqaruv mexanizmlari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2023. – 51–66-betlar.

5. Qodirov M. Raqamli ta’lim muhitini rivojlantirish. – Toshkent: Innovatsiya, 2021. – 60–74-betlar.

6. Raximov T. Kompetensiyaviy yondashuv asoslari. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2022. – 28–39-betlar.

7. Tursunov D. Ta’lim tizimida raqobatbardoshlik omillari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2023. – 40–55-betlar.

8. Yusupov E. Pedagogik faoliyatda innovatsion yondashuvlar. – Toshkent: O‘zbekiston, 2020. – 36–49-betlar.

Усманова Насиба Акбаржановна - Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента

Алибекова Паризода Раджаб кизи – магистр группы mmn-225, СамИЭС.

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СЕРВИСНЫХ ПРОЕКТАХ

Аннотация. *В условиях развития «зеленой» экономики основным вызовом для социально-ориентированных сервисных проектов становится неэффективность традиционных систем материальной мотивации персонала. Для достижения целей устойчивого развития необходима глубокая вовлеченность сотрудников, основанная на личных ценностях. В статье доказывается, что основными мотиваторами в данной сфере являются разделение миссии проекта, автономия и признание общественной значимости труда, формируемые культурой, основанной на принципах ESG. Автор предлагает практический инструментарий для менеджеров, сочетающий цифровые решения (геймификация, платформы визуализации*

вклада) с организационными изменениями (горизонтальная коммуникация, обратная связь от благополучателей). Реализация данного подхода позволяет повысить лояльность и эффективность команды, что напрямую влияет на качество услуг и устойчивость бизнеса.

Ключевые слова: *мотивация персонала, вовлеченность, зеленая экономика, социальные услуги, управление проектами.*

Annotatsiya. *Yashil iqtisodiyotni rivojlantirish sharoitida ijtimoiy yo‘naltirilgan xizmat ko‘rsatish loyihalari uchun asosiy muammo xodimlarni moddiy rag‘batlantirishning an’anaviy tizimlarining samarasizligi hisoblanadi. Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun shaxsiy qadriyatlarga asoslangan chuqur xodimlarni jalb qilish zarur.ashil iqtisodiyotni rivojlantirish sharoitida ijtimoiy yo‘naltirilgan xizmat ko‘rsatish loyihalari uchun asosiy muammo xodimlarni moddiy rag‘batlantirishning an’anaviy tizimlarining samarasizligi hisoblanadi. Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun shaxsiy qadriyatlarga asoslangan chuqur xodimlarni jalb qilish zarur. Maqolada ushbu sohadagi asosiy motivatorlar loyiha missiyasining bo‘linishi, avtonomiya va ESG tamoyillariga asoslangan madaniyat tomonidan shakllantirilgan mehnatning ijtimoiy ahamiyatini tan olishdir. Muallif menejerlar uchun amaliy vositalarni taklif etadi, ular raqamli echimlarni (gamifikatsiya, hissa vizualizatsiya platformalari) tashkiliy o‘zgarishlar bilan birlashtiradi (gorizontal aloqa, benefitsiarlarning fikr-mulohazalari). Ushbu yondashuvni amalga oshirish jamoaning sodiqligi va samaradorligini oshirishga imkon beradi, bu esa xizmatlar sifati va biznesning barqarorligiga bevosita ta’sir qiladi.*

Asosiy so‘zlar: *xodimlarni rag‘batlantirish, jalb qilish, yashil iqtisodiyot, ijtimoiy xizmatlar, loyihalarni boshqarish.*

Abstract. *In the context of the development of the "green" economy, the key challenge for socially oriented service projects is the inefficiency of traditional personnel motivation systems. To achieve the goals of sustainable development, deep employee engagement based on personal values is necessary. The article proves that the main motivators in this area are the separation of the project's mission, autonomy and recognition of the social significance of work, formed by a culture based on the principles of ESG. The author offers practical tools for managers that combine digital solutions (gamification, contribution visualization platforms) with organizational changes (horizontal communication, feedback from beneficiaries). The implementation of this approach makes it possible to increase the loyalty and effectiveness of the team, which directly affects the quality of services and the sustainability of the business.*

Key words: *staff motivation, engagement, green economy, social services, project management.*

Современный этап развития экономики характеризуется переходом к модели устойчивого роста, где сфера услуг играет важную роль, выступая драйвером инноваций и социального благополучия. Внедрение принципов «зеленой» экономики и цифровых технологий в сервисный сектор создает не только новые рынки, но и трансформирует требования к человеческому капиталу. Успех социально-ориентированных проектов — будь то услуги в

сфере экотуризма, циркулярного потребления, инклюзивного образования или «зеленого» ЖКХ — в конечном итоге определяется не только технологиями и финансированием, но и качеством их исполнения. В этой связи персонал становится критическим активом, а его мотивация и глубокая вовлеченность — ключевым фактором достижения двойной цели: создания измеримой социально-экологической ценности и обеспечения экономической устойчивости проекта. Однако традиционные системы мотивации зачастую оказываются неэффективными для задач, требующих от сотрудников эмпатии, инициативы и приверженности ценностям устойчивого развития. Следовательно возникает актуальная управленческая проблема: каким образом следует трансформировать системы управления персоналом в социально-ориентированных сервисных проектах, чтобы обеспечить высокий уровень вовлеченности команды, напрямую влияющий на достижение целей зеленой и инновационной экономики?

Управление персоналом в проектах, направленных на создание социальной и экологической ценности, требует принципиально иного подхода к мотивации. Традиционная модель «стимул-реакция», основанная преимущественно на материальном вознаграждении, оказывается неполной и малоэффективной. Специфика труда в таких проектах заключается в том, что деятельность сотрудников носит ярко выраженный ценностно-смысловой характер, что формирует уникальную структуру мотивационных факторов.

Основные аргументы для раскрытия:

1. Ограниченность традиционных материальных стимулов.

Эмпирический парадокс:	**Причина:**	**Управленческий вывод:**
Высокая текучесть кадров и эмоциональное выгорание даже при конкурентной зарплате в социальной сфере, волонтерских и экологических проектах.	Материальное вознаграждение воспринимается как гигиенический фактор (по Ф. Герцбергу) — его отсутствие вызывает неудовлетворенность, но само по себе не порождает глубокой вовлеченности и энтузиазма, необходимых для преодоления рутинных и эмоционально затратных задач.	Заработная плата должна быть справедливой и достойной, но не может быть единственным или главным рычагом влияния.

2. Доминирование и структура нематериальной мотивации.

- **Мотивация миссией (Purpose-driven motivation):** Личное разделение сотрудниками целей проекта. Осознание того, что их ежедневный труд напрямую способствует решению конкретной проблемы (например, снижению углеродного следа, адаптации людей с инвалидностью, развитию местного сообщества), придает работе высший смысл.

- **Ценность личного вклада и автономии:** Сотрудники стремятся видеть измеримый результат своих действий. Предоставление им определенной свободы в выборе методов достижения целей, возможности предлагать и реализовывать свои идеи усиливает чувство ответственности и сопричастности.
- **Осознание общественной значимости (Social Impact Recognition):** Мотиватором выступает не только внутреннее убеждение, но и публичное признание ценности труда со стороны благополучателей, местного сообщества, профессиональной среды. Это удовлетворяет потребность в уважении и самоактуализации (по А. Маслоу).

3. Фундаментальная роль организационной культуры, основанной на ESG-принципах.

Культура как система координат: Мотивационные факторы не возникают сами по себе. Их формирует и поддерживает прозрачная организационная культура, где заявленные ценности устойчивого развития (E – экология, S – социальная ответственность) не являются просто декларацией, а отражаются в ежедневных управленческих решениях, корпоративной этике и внутренних коммуникациях.

G – управление как фактор доверия: Справедливое корпоративное управление, отсутствие двойных стандартов, этичное отношение к сотрудникам укрепляют их доверие к руководству и усиливают готовность следовать общей миссии.

Результат: В такой среде возникает внутренняя вовлеченность (engagement), когда сотрудник эмоционально и интеллектуально подключен к работе, что ведет к высокой производительности, инновационной активности и низкой текучести даже в условиях невысоких рыночных зарплат.

Специфика мотивации в социально-ориентированных сервисах заключается в смещении фокуса с внешних, транзакционных стимулов на внутренние, трансформационные. Управленческая задача сводится к созданию экосистемы, где доминируют смысл, автономия, признание и подлинная ценностная культура, что прямо отвечает кадровым вызовам «зеленой» и инновационной экономики, основанной на человеческом капитале.

Цифровизация и «зеленая» повестка формируют новый инструментарий для менеджера, трансформирующий абстрактные ценности в осязаемые практики вовлечения.

1. Геймификация на основе ESG-критериев. Внедрение систем баллов, бейджей и рейтингов за достижение личных и командных целей, связанных с экологичностью (экономия ресурсов) и социальным эффектом (удовлетворенность благополучателей). Это превращает рутину в осмысленную деятельность.

2. Платформы визуализации личного вклада (Impact Dashboards). Создание цифровых дашбордов, где каждый сотрудник видит, как его действия (например, количество проведенных консультаций,

отремонтированных устройств) переводятся в конкретные показатели: сниженный углеродный след, сэкономленные средства клиентов. Это создает прямую связь между операционной задачей и глобальной миссией.

3. Micro-learning для развития «зеленых» навыков. Короткие форматы обучения (видео, интерактивные симуляции) по темам устойчивого развития и цифровым инструментам, с выдачей цифровых сертификатов. Это инвестиция в рост компетенций, повышающая чувство мастерства и ценность сотрудника на рынке.

Организационные условия для закрепления эффекта

Инструменты не работают без поддерживающей среды. Ключевую роль играют управленческие практики, формирующие доверие и ценностное поле.

1. Горизонтальная коммуникация и вовлечение в принятие решений. Регулярные воркшопы и платформы для идей, где сотрудники могут предлагать улучшения сервисов или экологических практик. Это усиливает чувство ответственности и автономии.

2. Признание достижений в социально-экологической сфере. Публичное celebration успехов команды не только по финансовым, но и по социальным и экологическим KPI (например, «Сотрудник месяца» за наибольший вклад в снижение отходов). Это легитимизирует нематериальные ценности на институциональном уровне.

3. Прямая обратная связь от благополучателей. Организация регулярных встреч сотрудников с клиентами/сообществом, для которых создается услуга (например, истории пациентов для медперсонала). Это самый мощный эмоциональный мотиватор, подтверждающий значимость работы.

Управление мотивацией в социально-ориентированных проектах требует особый подхода: от понимания специфики нематериальных стимулов через внедрение цифровых инструментов, делающих вклад видимым до формирования организационной культуры, которая эту вовлеченность постоянно поддерживает. Такой подход напрямую способствует устойчивости самого сервисного проекта, повышая качество услуг, инновационность и лояльность главного актива — персонала.

Список использованной литературы:

1. Деси, Э. Л., Райан, Р. М. Самоопределение и мотивация в различных сферах деятельности человека // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2017. – № 3. – С. 4-23. (Классическая теория внутренней и внешней мотивации).

2. Пинк, Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 272 с. (Популярное изложение современных представлений о мотивации, основанных на автономии, мастерстве и целеполагании).

3. Голдринг, Дж., Халлиган, Б. Эффект вовлеченности. Как вовлеченные сотрудники меняют будущее вашей компании / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 336 с. (Практическое руководство по построению систем вовлеченности).

4. O‘Donovan, D., Gamble, J. Purpose-Driven Organizations: Management

Ideas for a Better World // Palgrave Macmillan. – 2019. (Академический взгляд на управление компаниями, ориентированными на миссию).

5. Харрис, К. Зеленый HR: Управление персоналом в интересах устойчивого развития / К. Харрис // Корпоративные финансы. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 125-140. (Статья о конкретных инструментах интеграции принципов ESG в управление человеческими ресурсами).

6. Дятлов, С.А., Клочко, Е.Н. Цифровая трансформация рынка труда и развитие "зеленых" навыков // Экономика и управление. – 2023. – № 1(195). – С. 35-42. (Анализ новых требований к компетенциям в контексте устойчивого развития).

7. Хантер, М. Геймификация в бизнесе: Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2020. – 304 с. (Практическое пособие по применению игровых механик в корпоративной среде).

8. Юнус, М. Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма / Мухаммад Юнус; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 512 с. (Фундаментальная работа, задающая философские и управленческие основы социально-ориентированного предпринимательства).

9. Статлер, М., Тюкин, Д. Экосистемы социальных инноваций: роль человеческого капитала // Инновации. – 2022. – № 5(271). – С. 68-75. (Исследование роли персонала в создании социальной ценности).

10. Bakker, A. B., Albrecht, S. L. Work engagement: current trends // Career Development International. – 2018. – Vol. 23, No. 1. – P. 4-11. (Актуальный обзор международных исследований и трендов в области вовлеченности персонала).

11. Deloitte Insights. The social enterprise in a world disrupted: 2021 Global Human Capital Trends // Deloitte Development LLC. – 2021. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html (Аналитический отчет, раскрывающий тренд на переосмысление роли бизнеса в обществе, включая аспекты мотивации).

12. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023 // WEF. – 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/ (Официальный доклад, содержащий данные о растущей важности "зеленых" и социальных навыков на рынке труда).

Усманова Насиба Акбаржановна - Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента
Джамолова Хилола Исматиллаевна - Самаркандский институт экономики и сервиса, магистр группы ММН 225

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕГИОНАХ

Abstract: *This thesis examines the role of innovation management in the development of the service sector based on the principles of the green economy in regions. The study substantiates the importance of managerial innovations, digital technologies, and environmentally oriented solutions in enhancing the competitiveness of service enterprises and ensuring sustainable socio-economic growth. The main directions for implementing green and innovative management practices are identified to improve business efficiency and the quality of life of the population.*

Keywords: *Innovation management, green economy, service sector, sustainable development, regional development, ecological innovations, strategic management, digitalization, competitiveness, socio-economic growth.*

Annotatsiya: *Ushbu tezisda mintaqalarda yashil iqtisodiyot tamoyillari asosida xizmatlar sohasini rivojlantirishda innovatsion menejmentning ahamiyati ko‘rib chiqilgan. Tadqiqot boshqaruv innovatsiyalari, raqamli texnologiyalar va ekologik yo‘nalishli yechimlarning xizmat ko‘rsatish korxonalari raqobatbardoshligini oshirish va barqaror ijtimoiy-iqtisodiy o‘sishni ta’minlashdagi rolini asoslaydi. Biznes samaradorligini oshirish va aholi turmush darajasini yaxshilash maqsadida yashil va innovatsion boshqaruv amaliyotlarini joriy etishning asosiy yo‘nalishlari aniqlangan.*

Kalit so‘zlar: *Innovatsion menejment, yashil iqtisodiyot, xizmatlar sohasi, barqaror rivojlanish, mintaqaviy rivojlanish, ekologik innovatsiyalar, strategik menejment, raqamlashtirish, raqobatbardoshlik, ijtimoiy-iqtisodiy o‘sish.*

Аннотация*: В тезисе рассматривается значение инновационного менеджмента в развитии сферы услуг на основе принципов зеленой экономики в регионах. Обоснована роль управленческих инноваций, цифровых технологий и экологически ориентированных решений в повышении конкурентоспособности предприятий сферы услуг и обеспечении устойчивого социально-экономического роста. Определены основные направления внедрения зеленых и инновационных управленческих практик с целью повышения эффективности бизнеса и улучшения качества жизни населения.*

Ключевые слова*: Инновационный менеджмент, зеленая экономика, сфера услуг, устойчивое развитие, региональное развитие, экологические инновации, стратегическое управление, цифровизация, конкурентоспособность, социально-экономический рост.*

In the context of accelerating global economic transformation, intensifying environmental challenges, and the widespread implementation of sustainable

development strategies, the role of innovation management in the service sector has gained particular significance. For the Republic of Uzbekistan, which is undergoing large-scale structural reforms aimed at economic diversification, digital transformation, and integration into the global economy, the service sector represents a strategic pillar of socio-economic development. The increasing importance of green growth principles, environmental responsibility, and innovation-driven development necessitates the modernization of management systems in the service sector, particularly at the regional level.

The service sector plays a crucial role in the national economy by generating employment, increasing population incomes, fostering entrepreneurship, and improving the overall quality of life. At the same time, service activities exert a substantial influence on resource consumption, energy use, urban infrastructure development, and environmental sustainability. Therefore, the transition toward a green economy requires not only technological modernization but also the introduction of effective innovation management mechanisms that ensure the systematic integration of environmental and social considerations into economic decision-making processes.

The relevance of the topic is further enhanced by the growing importance of innovation as a key factor of competitiveness in the modern economy. Innovation management enables service enterprises to adapt to rapidly changing market conditions, implement advanced digital technologies, optimize business processes, and develop environmentally oriented services. In the context of regional development, innovation-driven service sectors contribute to reducing socio-economic disparities, strengthening regional resilience, and forming sustainable growth trajectories.

The purpose of this study is to identify and substantiate the role of innovation management in the development of the service sector based on the principles of the green economy and to determine key managerial directions that contribute to sustainable economic, social, and environmental development of regions. The study seeks to analyze how innovation management tools and green economy approaches can be effectively combined to enhance the performance of service enterprises while ensuring long-term sustainability and improved population well-being.

To achieve this purpose, the study addresses several interrelated research objectives. These include analyzing the theoretical foundations of innovation management and green economy concepts; assessing the current state and development trends of the service sector in Uzbekistan; identifying the impact of innovative and environmentally oriented management practices on enterprise efficiency and regional development; and formulating practical recommendations for improving innovation management systems in the service sector. Special emphasis is placed on regional aspects, as regions serve as the primary platforms for implementing sustainable development initiatives and innovative business models.

The methodological basis of the study is formed by a comprehensive set of research methods that ensure the depth and reliability of the analysis. System

analysis is applied to examine the service sector as an integrated socio-economic system characterized by complex interactions between economic, technological, social, and environmental components. Economic modeling is used to evaluate the potential effects of innovation management on enterprise performance and regional economic indicators. Comparative analysis allows for the assessment of international and national best practices in green innovation management, while the generalization of empirical data and analytical findings facilitates the development of evidence-based conclusions and recommendations.

Innovation management in the service sector is understood as a strategic and continuous process aimed at generating, implementing, and diffusing innovations that enhance organizational effectiveness and sustainability. Within the framework of the green economy, innovation management extends beyond technological innovation to include organizational, managerial, and social innovations. These innovations are designed to reduce environmental impact, improve resource efficiency, and promote responsible consumption and production patterns.

One of the key directions of innovation management development is the introduction of innovative business models that align economic objectives with environmental and social goals. Service enterprises increasingly adopt circular economy principles, digital platforms, and customer-oriented service designs that reduce resource consumption and enhance value creation. For instance, the transition from traditional service delivery models to digital and platform-based solutions significantly decreases material and energy use while expanding access to services.

Digital transformation is a fundamental component of innovation management in the service sector. The implementation of digital technologies such as artificial intelligence, big data analytics, cloud computing, and Internet of Things (IoT) solutions enables service enterprises to optimize operational processes, improve decision-making quality, and enhance customer experience. Digital management systems facilitate real-time monitoring of resource consumption, environmental performance, and service quality indicators, thereby supporting evidence-based and sustainable managerial decisions.

The integration of environmentally friendly technologies constitutes another important aspect of innovation management. Energy-efficient equipment, renewable energy sources, smart infrastructure solutions, and waste management technologies contribute to reducing the ecological footprint of service enterprises. Innovation management ensures the effective selection, adaptation, and implementation of such technologies, taking into account economic feasibility and regional specificities.

Practical examples of innovation management based on green economy principles can be observed across various segments of the service sector. In the hospitality and tourism industry, the adoption of energy-efficient lighting and climate control systems, digital booking and customer relationship management platforms, and eco-certification standards significantly improves operational efficiency and environmental performance. Sustainable tourism practices not only reduce negative environmental impacts but also enhance the attractiveness of

regions as eco-friendly destinations.

In the restaurant and catering sector, automation of management processes, digital inventory control systems, and waste reduction technologies contribute to cost optimization and environmental sustainability. The use of electronic ordering systems and digital payment platforms reduces paper consumption and enhances service speed and transparency. Innovation management plays a crucial role in coordinating these technological and organizational changes and aligning them with strategic sustainability goals.

The implementation of electronic customer service platforms in financial, educational, healthcare, and public services further demonstrates the transformative potential of innovation management. Digital service delivery increases accessibility, reduces administrative costs, and minimizes environmental impact by decreasing the need for physical infrastructure and transportation. In healthcare and education, digital innovations contribute to social inclusiveness, regional accessibility, and improved service quality.

From a regional development perspective, innovation management in the service sector acts as a catalyst for sustainable economic growth and social progress.

Innovative service enterprises create high-quality employment opportunities, stimulate human capital development, and foster entrepreneurial ecosystems. The diffusion of green innovations at the regional level contributes to environmental protection, improved urban infrastructure, and enhanced living conditions for the population.

In Uzbekistan, the development of innovation management systems in the service sector is closely linked to national priorities such as digital economy development, environmental protection, and regional modernization. Government support measures, including regulatory reforms, financial incentives, innovation infrastructure development, and public-private partnerships, play a significant role in encouraging service enterprises to adopt innovative and green practices. The alignment of regional development strategies with national sustainable development goals enhances the effectiveness of innovation-driven transformations.

The integration of innovation management and green economy principles generates a synergistic effect that strengthens the economic, social, and environmental performance of service enterprises and regions. This synergy manifests in increased productivity, reduced operational costs, enhanced competitiveness, improved environmental indicators, and higher levels of population well-being. Regions that successfully implement innovation-driven and environmentally responsible service development strategies gain a competitive advantage in attracting investment, tourism, and human capital.

In conclusion, innovation management plays a decisive role in the development of the service sector based on the principles of the green economy, particularly at the regional level. By fostering the adoption of digital technologies, environmentally friendly solutions, and sustainable business models, innovation management contributes to achieving balanced and inclusive economic growth,

social prosperity, and environmental sustainability. For the Republic of Uzbekistan, the systematic implementation of innovation management approaches in the service sector represents a strategic opportunity to accelerate digital and ecological transformation, enhance regional competitiveness, and improve the quality of life of the population. The integration of innovation management and green economy principles thus forms a comprehensive framework for sustainable regional development and long-term economic resilience.

References

1. Bloom, B. S. (1984). The 2 Sigma Problem: The Search for Methods of Group Instruction as Effective as One-to-One Tutoring. Educational Researcher.

2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.

3. Dillenbourg, P. (2002). Over-scripting CSCL: The Risks of Blending Collaborative Learning with Instructional Design. Journal of Learning Sciences.

4. Siemens, G. (2010). Learning Analytics: The Emergence of a Discipline.
URL: https://www.elearnspace.org/Articles/learning_analytics_review.pdf

5. Baker, R. S. J. d. (2012). Educational Data Mining and Learning Analytics. Springer.

6. Heffernan, N., & Heffernan, C. (2013). ASSISTments: A Research & Development Platform for K–12 Education.
URL: https://cs.uml.edu/~heffernan/papers/Assistments.pdf

7. OECD (2021). Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities. OECD Publishing.

8. Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education. Pearson.

9. Hattie, J. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. Routledge.

10. Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). Data-Driven Decision Making in Education: Challenges and Opportunities. Teachers College Record, 118(12).

11. Fullan, M. (2016). The New Meaning of Educational Change. Teachers College Press.

12. Woolf, B. P. (2010). Building Intelligent Interactive Tutors. Morgan Kaufmann.

13. OECD (2020). Green Growth Indicators 2020. OECD Publishing.

14. World Bank (2021). World Development Report 2021: Data for Better Lives. World Bank.

15. Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review, 73(5), 120–134.

Усманова Насиба Акбаржановна - Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента
Джамолова Хилола Исматиллаевна - Самаркандский институт экономики и сервиса, магистр группы ММН 225

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ НАСЕЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКИ

Abstract: *The thesis examines the improvement of strategic management in the service sector as a factor of sustainable economic development and enhancement of population well-being based on the principles of the green economy. Modern approaches to integrating environmentally oriented strategies and innovative management practices into the operations of service enterprises are analyzed. The role of strategic management in increasing operational efficiency, reducing environmental impact, optimizing resources, and strengthening regional competitiveness is substantiated. Practical examples of implementing green technologies and digital solutions in the hospitality, tourism, and service sectors are presented, demonstrating the impact of innovative strategic management on socio-economic development. The implementation of these approaches contributes to sustainable regional growth, improved population well-being, and the formation of an environmentally responsible economy.*

Keywords: *strategic management, service sector, green economy, sustainable development, regional development, innovation management, environmental sustainability, digitalization, competitiveness, socio-economic growth.*

Annotatsiya: *Ushbu tezisda xizmatlar sohasida strategik menejmentni takomillashtirish, yashil iqtisodiyot tamoyillari asosida mintaqalarda barqaror iqtisodiy rivojlanish va aholining farovonligini oshirish omili sifatida ko‘rib chiqilgan. Xizmat ko‘rsatish korxonalarida ekologik yo‘nalishli strategiyalar va innovatsion boshqaruv amaliyotlarini integratsiya qilishning zamonaviy yondashuvlari tahlil qilingan. Strategik boshqaruvning ish samaradorligini oshirish, ekologik yukni kamaytirish, resurslarni optimallashtirish va mintaqalarning raqobatbardoshligini mustahkamlashdagi roli asoslangan. Mehmonxona, turizm va xizmat ko‘rsatish sohalarida yashil texnologiyalar va raqamli yechimlarni joriy etish bo‘yicha amaliy misollar keltirilgan, ular innovatsion strategik menejmentning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishga ta’sirini ko‘rsatadi. Taklif etilgan yondashuvlarni amalga oshirish mintaqalarda barqaror o‘sish, aholining farovonligini yaxshilash va ekologik mas’uliyatli iqtisodiyot shakllanishiga xizmat qiladi.*

Kalit so‘zlar: *strategik menejment, xizmatlar sohasi, yashil iqtisodiyot, barqaror rivojlanish, mintaqaviy rivojlanish, innovatsion menejment, ekologik barqarorlik, raqamlashtirish, raqobatbardoshlik, ijtimoiy-iqtisodiy o‘sish.*

Аннотация: *В тезисе рассматривается совершенствование стратегического менеджмента в сфере услуг как фактор устойчивого*

экономического развития и повышения благосостояния населения на основе принципов зеленой экономики. Проанализированы современные подходы к интеграции экологически ориентированных стратегий и инновационных управленческих практик в деятельность предприятий сферы услуг. Обоснована роль стратегического управления в повышении эффективности работы, снижении экологической нагрузки, оптимизации ресурсов и укреплении конкурентоспособности регионов. Приведены практические примеры внедрения зеленых технологий и цифровых решений в гостиничном, туристическом и сервисном секторах, демонстрирующие влияние инновационного стратегического менеджмента на социально-экономическое развитие. Реализация предложенных подходов способствует устойчивому росту регионов, улучшению благосостояния населения и формированию экологически ответственной экономики.

Ключевые слова: *стратегический менеджмент, сфера услуг, зеленая экономика, устойчивое развитие, региональное развитие, инновационный менеджмент, экологическая устойчивость, цифровизация, конкурентоспособность, социально-экономический рост.*

In the context of contemporary global economic transformation, increasing environmental pressures, and the transition toward sustainable development models, the issue of improving strategic management in the service sector has gained relevance. For the Republic of Uzbekistan, which is actively implementing structural reforms aimed at modernization, diversification of the economy, and integration into the global economic system, the service sector plays a pivotal role in ensuring long-term economic growth, employment generation, and enhancement of population well-being. The growing importance of sustainable development priorities, combined with the principles of the green economy, necessitates a comprehensive rethinking of traditional strategic management approaches in service enterprises.

The service sector represents one of the most dynamic components of the national economy, encompassing tourism, hospitality, transport, logistics, education, healthcare, financial services, and information technologies. Its contribution to gross domestic product, job creation, income generation, and social stability is steadily increasing. At the same time, the service sector exerts a significant indirect influence on environmental sustainability through energy consumption, resource utilization, waste generation, and carbon emissions. Consequently, the integration of green economy principles into strategic management practices becomes an essential condition for ensuring a balance between economic efficiency, social responsibility, and ecological sustainability.

The relevance of this research topic is further reinforced by global trends such as climate change, depletion of natural resources, rapid urbanization, and digital transformation. These challenges require service enterprises to adopt innovative management strategies that prioritize resource efficiency, environmental protection, and social inclusiveness. Strategic management, as a systematic and forward-looking process, provides the necessary framework for aligning organizational goals with national sustainable development priorities and

international environmental standards.

The primary purpose of this study is to analyze and substantiate the role of strategic management in the service sector as a key mechanism for promoting sustainable economic development and improving the quality of life of the population through the application of green economy principles. The study aims to identify priority strategic directions, effective management tools, and innovative approaches that enable service enterprises to enhance competitiveness while minimizing negative environmental impacts and contributing to regional socio-economic development.

Achieving this purpose requires the fulfillment of several interrelated research objectives. These include examining the theoretical foundations of strategic management and sustainable development, assessing the current state and challenges of the service sector in Uzbekistan, analyzing the potential of green economy principles in improving managerial efficiency, and developing practical recommendations for enhancing strategic management practices in service enterprises. Attention is given to the role of digitalization, innovation, and institutional support in facilitating the transition toward sustainable service-oriented business models.

The methodological framework of the study is based on a comprehensive combination of qualitative and quantitative research methods. These include system analysis, which allows for the examination of the service sector as an interconnected and dynamic system; comparative analysis, used to evaluate international best practices in green strategic management; economic and statistical modeling, aimed at assessing the impact of strategic decisions on economic and environmental performance; and synthesis, which facilitates the integration of theoretical concepts with empirical findings.

This methodological approach ensures the scientific validity, reliability, and practical applicability of the research results.

Strategic management in the service sector is understood as a continuous process involving environmental analysis, strategic planning, implementation of development strategies, and monitoring of performance outcomes. Within the framework of sustainable development, this process must incorporate environmental and social dimensions alongside traditional economic objectives. The adoption of green economy principles implies the transition from resource-intensive and environmentally harmful practices to sustainable business models focused on energy efficiency, renewable energy utilization, waste reduction, and responsible consumption.

One of the key strategic directions in improving management practices is the development of sustainable business models that integrate economic profitability with environmental responsibility. Service enterprises are increasingly required to redesign their operational processes to reduce resource consumption and environmental footprints while maintaining high service quality. This can be achieved through the adoption of green technologies, such as energy-efficient equipment, smart building systems, and renewable energy sources, as well as through the optimization of logistics and supply chain management.

Digital transformation plays a crucial role in enhancing strategic management efficiency in the service sector. The implementation of digital platforms, automated management systems, and data-driven decision-making tools enables enterprises to improve operational transparency, optimize resource utilization, and enhance customer interaction. For instance, digital monitoring systems allow organizations to track energy consumption, water usage, and waste generation in real time, facilitating timely managerial interventions and cost reductions. Moreover, digital customer relationship management systems contribute to improved service quality, customer satisfaction, and loyalty, which are essential components of long-term competitiveness.

The practical application of improved strategic management approaches based on green economy principles can be observed in various segments of the service sector. In the hospitality and tourism industry, the implementation of energy-efficient lighting, water-saving technologies, waste recycling programs, and renewable energy sources significantly reduces environmental impact while lowering operational costs. Eco-certification and sustainable branding further enhance the market attractiveness of hotels and tourism facilities, attracting environmentally conscious consumers and international tourists.

In the transport and logistics sector, strategic management improvements focus on optimizing routes, adopting fuel-efficient and electric vehicles, and implementing digital logistics management systems. These measures contribute to reducing greenhouse gas emissions, improving service reliability, and supporting regional economic development. Similarly, in urban services and infrastructure, the integration of smart technologies and sustainable planning enhances resource efficiency and improves the quality of life for the population.

Education, healthcare, and financial services also benefit from the application of green strategic management practices. Digitalization of service delivery reduces paper consumption, energy use, and administrative costs, while expanding access to essential services. For example, online education platforms and telemedicine services not only improve service availability but also contribute to social inclusiveness and environmental sustainability.

From a socio-economic perspective, the improvement of strategic management in the service sector has a direct impact on population well-being. Sustainable service enterprises create stable and high-quality employment opportunities, promote professional development, and ensure fair labor practices.

At the regional level, the development of environmentally responsible service industries contributes to balanced territorial development, reduction of social inequalities, and enhancement of living standards.

In the context of Uzbekistan, the implementation of strategic management improvements aligned with green economy principles supports national development priorities, including economic diversification, digital transformation, and environmental protection. Government policies, regulatory frameworks, and incentive mechanisms play a crucial role in encouraging service enterprises to adopt sustainable practices. Public-private partnerships, investment in green infrastructure, and capacity-building initiatives further facilitate the transition

toward a sustainable service economy.

The synergistic effect of integrating strategic management improvements with green economy principles manifests in enhanced operational efficiency, increased financial performance, reduced ecological risks, and improved social outcomes. Enterprises that successfully implement such strategies gain a competitive advantage in both domestic and international markets, strengthen their resilience to economic and environmental shocks, and contribute to long-term sustainable development.

In conclusion, the improvement of strategic management in the service sector, guided by the principles of the green economy, constitutes a critical factor in ensuring sustainable economic development and enhancing population well-being. By adopting innovative management approaches, green technologies, and digital solutions, service enterprises can achieve a balanced integration of economic growth, social responsibility, and environmental sustainability. For Uzbekistan, the practical implementation of these strategies provides a comprehensive framework for accelerating ecological and digital transformation, fostering sustainable employment, increasing regional competitiveness, and improving the overall quality of life of the population. This integrated approach lays the foundation for resilient and inclusive development, ensuring that economic progress is achieved without compromising environmental integrity or social equity.

References

1. Bloom, B. S. (1984). *The 2 Sigma Problem: The Search for Methods of Group Instruction as Effective as One-to-One Tutoring*. Educational Researcher.

2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.

3. Dillenbourg, P. (2002). *Over-scripting CSCL: The Risks of Blending Collaborative Learning with Instructional Design*. Journal of Learning Sciences.

4. Siemens, G. (2010). *Learning Analytics: The Emergence of a Discipline*. Retrieved from https://www.elearnspace.org/Articles/learning_analytics_review.pdf

5. Baker, R. S. J. d. (2012). *Educational Data Mining and Learning Analytics*. Springer.

6. Heffernan, N., & Heffernan, C. (2013). *ASSISTments: A Research & Development Platform for K–12 Education*. Retrieved from https://cs.uml.edu/~heffernan/papers/Assistments.pdf

7. OECD. (2021). *Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities*. OECD Publishing.

8. Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education*. Pearson.

9. Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.

10. Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data-Driven Decision Making in Education: Challenges and Opportunities*. Teachers College Record, 118(12).

11. Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
12. Woolf, B. P. (2010). *Building Intelligent Interactive Tutors*. Morgan Kaufmann.
13. OECD. (2020). *Green Growth Indicators 2020*. OECD Publishing.
14. World Bank. (2021). *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. World Bank.
15. Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review, 73(5), 120–134.

Исмоилова Феруза Кубаймуродовна, Бозоров Сардор Илхомович -
Самаркандский филиал Ташкентского университета информационных технологий имени Мухаммада аль-Хорезми
e-mail: feruzakubaymurodovna@gmail.com
+99897-915-46-86

ИНТЕГРАЦИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. *В данной статье рассматриваются особенности интеграции рынка труда и рынка образовательных услуг как условие устойчивого социально-экономического развития государства. В условиях современного экономического развития взаимная интеграция рынка труда и рынка образовательных услуг является одним из важных факторов, обеспечивающих устойчивое социально-экономическое развитие любой страны. В процессе экономического роста конкурентоспособность человеческих ресурсов, их квалификация и пригодность к профессии напрямую зависят от неразрывной связи между системой образования и рынком труда.*

Ключевые слова: *интеграция, рынок труда, услуги, спрос, программа, контракт, сотрудничество, качество, потенциал.*

Abstract. *This article discusses the features of the integration of the labor market and the educational services market as a condition for the sustainable socio-economic development of the state. In the conditions of modern economic development, the mutual integration of the labor market and the educational services market is one of the important factors ensuring the sustainable socio-economic development of any country. In the process of economic growth, the competitiveness of human resources, their qualifications and suitability for the profession directly depend on the inextricable link between the education system and the labor market.*

Keywords: *integration, labor market, service, demand, program, contract, cooperation, quality, capacity*

Annotatsiya. *Ushbu maqolada davlatning barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining sharti sifatida mehnat bozori va ta'lim xizmatlari bozorining integratsiyalashuvining xususiyatlariga yoritilgan. Zamonaviy iqtisodiy rivojlanish sharoitida mehnat bozori va ta'lim xizmatlari bozorining o'zaro integratsiyasi har*

qanday mamlakatning barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini ta'minlovchi muhim omillardan biridir. Iqtisodiy o'sish jarayonida kadrlar salohiyatining raqobatbardoshligi, malaka va kasbga mosligi bevosita ta'lim tizimi bilan mehnat bozorining uzviy bog'liqligiga bog'liqdir.

Kalit so'zlar: *integratsiya, mehnat bozori, xizmat, talab, dastur, shartnoma, hamkorlik, sifat, salohiyat*

Главными проблемами глобализации мировых экономических процессов и социально-экономического развития государства являются совершенствование инновационных механизмов государственного регулирования занятости трудоспособного населения; повышение качества образовательных услуг для обеспечения конкурентоспособности специалистов и снижения безработицы. Под влиянием интеграционных процессов на международном рынке труда реализуются весьма значительные программы инвестирования в образовательные проекты. Возникают проблемы между объективной необходимостью интеграции рынка труда с рынком образовательных услуг и отсутствием исследований, отражающих условия реализации эффективных взаимовыгодных соглашений.

Для совершенствования процессов расширения рынка труда необходим комплексный подход, обеспечивающий будущую занятость выпускников в различных областях подготовки будущих специалистов. Необходимо создать интегрированные модели занятости, соответствующие обобщенным трудовым функциям, а также универсальным и общепрофессиональным компетенциям, оценивающие предложения рынка труда, а также реальные возможности работодателей. Такой подход к формированию кадровой политики способствует сокращению и максимальному устранению дисбалансов на современном рынке труда в будущем, укреплению трудового потенциала молодого поколения. Следует отметить, что только целенаправленная деятельность международных образовательных служб может ускорить процессы международной интеграции.

Каждая страна, участвующая в международном образовательном пространстве, должна осознавать, что последствия интеграционных процессов для партнеров на рынке образовательных услуг будут существенно различаться с экономической точки зрения. Победителями станут «сильные» университеты с брендом, то есть те, которые способны выжить в конкурентной среде. Кроме того, развитие рынка образовательных услуг приводит к значительному разрыву в уровне материального благополучия преподавателей.

В высших учебных заведениях квалифицированные специалисты имеют больше возможностей для выбора места работы и статуса, а также для получения более высокой заработной платы, в то время как уровень материального благополучия менее успешных работников остается постоянно низким. Для студентов, как непосредственных потребителей образовательных услуг, это очень выгодный вариант, дающий им право переводиться из одного университета в другой, расширяя свои возможности трудоустройства и получая качественное высшее образование.

Для оценки характеристик функционирования международного рынка образовательных услуг в системе высшего профессионального образования как процесса предоставления образовательных услуг необходимо проанализировать основные факторы, влияющие на его состояние и условия функционирования. Образовательная среда — это пространство, в котором действуют рыночные субъекты, такие как поставщики и потребители образовательных услуг. Иными словами, это пространство социально-педагогических отношений, представляющее собой сложный процесс, структурный анализ которого служит отправной точкой для формирования и понимания конкурентоспособности поставщика образовательных услуг. В процессе интеграции рынка труда и рынка образовательных услуг основными направлениями деятельности системы высшего образования являются: формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций студентов посредством повышения их самостоятельности; переход роли университетского преподавателя от переводчика готовых знаний к наставнику; разработка и внедрение инновационных технологий обучения; укрепление компетентностного подхода.

Говоря о факторах, определяющих эффективность интеграции высшего образования в быстро развивающийся рынок образовательных услуг, следует отметить, что международный рынок образовательных услуг в системе высшего профессионального образования представляет собой систему взаимоотношений между производителями, поставщиками и потребителями образовательных услуг.

Стремление участников международного рынка образования максимизировать свой доход и укрепить свои позиции на рынке труда является стимулом для разработки и внедрения модифицированных образовательных программ; внедрения интерактивных образовательных технологий; создания конкурентоспособных институтов на международной экономической арене. Это свидетельствует о том, что сегодня, в контексте усиливающихся интеграционных процессов мировой экономики, существует необходимость создания более гибких механизмов деятельности образовательных организаций, направленных на расширение их образовательных услуг в условиях рыночных отношений.

Ориентация образовательной организации на состояние рынка труда, способность прогнозировать изменения, выявлять потенциальные потребности и пути их удовлетворения обеспечивают высокую конкурентоспособность университета как на рынке труда, так и в международной экономической зоне в целом. Главным показателем расширения масштабов международного рынка образовательных услуг, а также определяющим роль отдельных стран на этом рынке, является уровень развития международной академической мобильности.

Международная академическая мобильность понимается как перемещение любого гражданина, обладающего знаниями, в другое учебное заведение, расположенное на территории государства-участника

международного образовательного пространства, для обучения, преподавания или проведения научных исследований. После завершения определенного периода обучения, преподавания или научных исследований человек возвращается в учебное заведение в своей стране или заключает договор на дальнейшее обучение или стажировку.

Такая мобильность часто осуществляется посредством двусторонних или многосторонних соглашений, заключаемых между университетами, международных грантовых программ (например, Erasmus+, DAAD, Mevlana, GKS и др.).

Договорная мобильность реализуется в следующих формах: академический обмен, программы двойных дипломов, краткосрочные летние или зимние школы, участие в научных исследованиях, стажировки и практики, а также виртуальная (онлайн) мобильность. Этот процесс не только повышает качество образования, но и помогает студентам развивать мировоззрение, языковые навыки и самостоятельное мышление.

Благодаря международной студенческой мобильности молодые люди получают возможность познакомиться с передовым опытом в своей области, узнать об образовательных системах и культурах других стран, а также достойно представлять свою родину на международной арене. Кроме того, существующие механизмы признания дипломов или зачетных единиц, полученных студентами в зарубежных высших учебных заведениях, также повышают их международную конкурентоспособность..

В рамках соглашений, заключенных между университетами-партнерами, реализуются следующие формы международной студенческой мобильности:

- комплексное образование по программам студенческого обмена в партнерском учебном заведении, предлагающее изучение развития комплекса базовых образовательных программ за рубежом и ориентированное на признание предметов, изучаемых студентами в университете-партнере, без получения диплома в университете-партнере;

- образование, в рамках которого выпускники, успешно завершившие программы в двух университетах-партнерах, получают диплом о высшем образовании по соответствующей специальности от обоих университетов;

- образование по совместным образовательным программам, реализуемым университетами-партнерами и предполагающим разработку и реализацию образовательных программ, не увеличивающих общую продолжительность обучения.

Как показывает анализ современных механизмов международного рынка образовательных услуг, ведущими генераторами международного образовательного пространства являются поставщики и потребители образовательных услуг; активизация процессов интеграции рынка труда и рынка образовательных услуг; функционирование взаимовыгодных условий для реализации совместных образовательных программ; расширение национальных рынков образовательных услуг; национальная система высшего образования нуждается в ряде структурных изменений, которые помогут университетам успешно войти в единое образовательное пространство, что может существенно улучшить ситуацию на рынке образовательных услуг.

Сегодня система образования выполняет функцию не только предоставления знаний, но и подготовки квалифицированных кадров для новых профессий, возникающих в экономике, путем адаптации к реальным требованиям рынка труда, формирования современных профессий и квалификаций. С этой точки зрения, трансформация рынка образовательных услуг и его интеграция в рынок труда становятся неотъемлемой частью экономических реформ.

Процесс интеграции требует создания взаимовыгодных механизмов сотрудничества, укрепления постоянных контактов между высшими и средними специализированными учебными заведениями и работодателями, развития дуальных систем образования и гармонизации профессиональных стандартов и учебных планов. В частности, изменения спроса на трудовые ресурсы в новых областях, таких как цифровая экономика, зеленые технологии и сфера услуг, требуют внедрения соответствующих стратегических подходов в систему образования.

Кроме того, заблаговременное прогнозирование необходимых на рынке труда навыков и соответствующее руководство образовательными учреждениями позволит обеспечить занятость молодежи и предотвратить «потерю кадров». Это, в свою очередь, будет способствовать эффективному использованию человеческого капитала, обеспечению социального равенства и ускорению экономического роста. В заключение, в контексте экономического развития, интеграцию рынка труда и рынка образовательных услуг следует рассматривать как основную основу современной, инновационной и конкурентоспособной экономики. Стратегическое значение имеет реализация этого процесса посредством системного подхода, государственной политики и сотрудничества частного сектора.

Список литературы

1. Мирзиёев Ш.М. Человечность, добро и творчество – основа нашей национальной идеи. -Т.: «Тасвир», 2021. -13 с.

2. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Учебник-Москва, 2009.

3. Алференко Д.А. Интеграция рынка труда и рынка образовательных услуг в условиях промышленного региона (на примере Кемеровской области) // Труд и социальные отношения. 2011. № 5. С. 55-65.

4. Гневашева В.А. Структурная безработка как следствие отсутствия интеграции рынка труда и сектора образовательных услуг высшего профессионального образования // Экономика образования. 2011. № 4 (65). С. 38-50.

5.Vaxabov A.V., Tadjibayeva D.A., Xadjibakiyev Sh.X. Jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy munosabatlar: Darslik. -T.: Baktria, 2015.-124 bet.

6.Шевченко.Д.А.Таълим хизматлари маркетинг стратегиясининг хусусиятлари. Россияда ва чет элда маркетинг. 2005,111 бет

7. Mamedov O.Yu. Innovatsion iqtisodiyotning siri uning innovatsion tashkil etilishidadir. Rostov davlat universitetining iqtisodiy axborotnomasi. 2009, 26 bet

Усманова Насиба Акбаржановна - Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента
Ризаева Зумрад Алишеровна – магистр группы MMN-225, СамИЭС.

РАЗВИТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ В РЕГИОНАХ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ЗЕЛЁНОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *В работе рассматриваются основные направления развития сферы услуг в регионах в условиях формирования зелёной и инновационной экономики. Обоснована значимость сферы услуг как одного из ключевых факторов устойчивого социально-экономического развития регионов. Особое внимание уделено возможностям внедрения зелёных и инновационных подходов в таких отраслях, как туризм, образование и сервис. Выявлены основные проблемы, препятствующие устойчивому развитию региональной сферы услуг, и предложены практические рекомендации, направленные на повышение её эффективности и конкурентоспособности.*

Ключевые слова: *сфера услуг, региональное развитие, зелёная экономика, инновационная экономика, устойчивое развитие, регион.*

Annotatsiya: *Maqolada yashil va innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish kontekstida hududlardagi xizmat ko‘rsatish sohasining rivojlanishining asosiy yo‘nalishlari tahlil qilinadi. Hududlarning barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishida xizmat ko‘rsatish sohasining muhim omil sifatidagi ahamiyati asoslab berilgan. Turizm, ta’lim va xizmatlar kabi sohalarda yashil va innovatsion yondashuvlarni joriy etish imkoniyatlariga alohida e’tibor qaratilgan. Hududiy xizmat ko‘rsatish sohasining barqaror rivojlanishiga to‘sqinlik qilayotgan asosiy muammolar aniqlangan va uning samaradorligi hamda raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *xizmat ko‘rsatish sohasi, hududiy rivojlanish, yashil iqtisodiyot, innovatsion iqtisodiyot, barqaror rivojlanish, hudud.*

Abstract*: The paper examines the main directions of development of the service sector in the regions in the context of the formation of a green and innovative economy. The importance of the service sector as one of the key factors in the sustainable socio-economic development of the regions is substantiated. Particular attention is paid to the possibilities of introducing green and innovative approaches in such sectors as tourism, education, and services. The main problems hindering the sustainable development of the regional service sector are identified, and practical recommendations are proposed to improve its efficiency and competitiveness.*

Keywords: *service sector, regional development, green economy, innovative economy, sustainable development, region.*

Современное развитие регионов происходит в условиях усиления экологических и социально-экономических вызовов, что требует поиска новых подходов к организации хозяйственной деятельности. В этой связи всё большее значение приобретает переход к принципам зелёной и инновационной экономики, направленным на обеспечение устойчивого

развития и повышение качества жизни населения. Сфера услуг занимает важное место в структуре региональной экономики, так как оказывает непосредственное влияние на уровень занятости, развитие человеческого капитала и социальную стабильность. В отличие от традиционных отраслей производства, сфера услуг обладает большей гибкостью и возможностями для внедрения инноваций, что делает её перспективным направлением реализации принципов зелёной экономики на региональном уровне.

Целью данной работы является анализ направлений развития сферы услуг в регионах на основе принципов зелёной и инновационной экономики, а также обоснование возможностей их практического применения.

Зелёная экономика рассматривается как модель развития, ориентированная на рациональное использование природных ресурсов, снижение негативного воздействия на окружающую среду и обеспечение долгосрочного экономического роста. Для сферы услуг это означает внедрение энергоэффективных технологий, сокращение ресурсных затрат и развитие экологически ориентированных сервисов. Инновационная экономика основывается на активном использовании научных достижений и современных технологий. В сфере услуг инновации проявляются через цифровизацию процессов, внедрение онлайн-платформ, развитие интеллектуальных систем управления и повышение качества предоставляемых услуг.

Сочетание принципов зелёной и инновационной экономики создаёт условия для устойчивого развития региональной сферы услуг, позволяя повысить её эффективность и адаптивность к современным требованиям. Региональная сфера услуг играет важную роль в социально-экономическом развитии, обеспечивая удовлетворение потребностей населения и формирование благоприятной среды для жизни и бизнеса. К основным направлениям сферы услуг в регионах относятся туристические, образовательные, социальные и сервисные услуги. Развитие данных направлений с учётом принципов зелёной и инновационной экономики способствует снижению экологической нагрузки и повышению качества услуг. Так, экологически ориентированный туризм, внедрение цифровых технологий в образовательных учреждениях и развитие электронных сервисов позволяют повысить доступность и эффективность услуг. Вместе с тем развитие сферы услуг в регионах сопровождается рядом проблем, включая недостаточный уровень инвестиций, ограниченные инновационные ресурсы и нехватку квалифицированных специалистов. Применение зелёных и инновационных подходов в сфере услуг открывает дополнительные возможности для устойчивого развития регионов.

В туристической отрасли это выражается в развитии экотуризма, использовании экологически безопасной инфраструктуры и бережном отношении к природным ресурсам. В образовательной сфере важное значение имеет внедрение цифровых образовательных технологий, дистанционных форм обучения и энергоэффективных решений. В сервисных отраслях инновации способствуют автоматизации процессов, развитию

электронных платформ и повышению уровня обслуживания населения. Несмотря на значительный потенциал, развитие сферы услуг в регионах на основе принципов зелёной и инновационной экономики сталкивается с рядом ограничений. К ним относятся недостаточная государственная поддержка, ограниченный доступ к финансовым ресурсам и низкий уровень экологической осознанности.

В перспективе развитие региональной сферы услуг должно быть связано с реализацией комплексных программ устойчивого развития, стимулированием инновационной активности и повышением роли образования и науки. Особое значение имеет развитие институциональной среды, способствующей внедрению зелёных и инновационных решений.

Развитие сферы услуг в регионах на основе принципов зелёной и инновационной экономики является важным условием устойчивого социально-экономического развития. Сфера услуг обладает высоким потенциалом для внедрения инноваций и экологически ориентированных решений, способствующих повышению качества жизни населения и развитию регионов.

Реализация принципов зелёной и инновационной экономики в сфере услуг требует комплексного подхода, включающего государственную поддержку, инвестиции и развитие человеческого капитала. Применение данных подходов позволит обеспечить устойчивое развитие регионов в долгосрочной перспективе.

Список использованной литературы

1. Бобылев С. Н., Захаров В. М. Зелёная экономика и устойчивое развитие. — М.: Экономика, 2018. — 256 с.

2. Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития в условиях глобальных технологических изменений. — М.: Экономика, 2019. — 304 с.

3. Иванова Н. И. Инновационная экономика: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 312 с.

4. Клейнер Г. Б. Региональная экономика и управление устойчивым развитием. — М.: Наука, 2017. — 289 с.

5. Портер М. Конкурентные преимущества регионов и инновационное развитие. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 410 с.

6. Садовничий В. А., Яковец Ю. В. Устойчивое развитие: глобальные и региональные аспекты. — М.: МГУ, 2018. — 368 с.

7. Шумпетер Й. Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 2016. — 455 с.

8. OECD. Innovation and Sustainable Development in Regions. — Paris: OECD Publishing, 2021. — 210 p.

9. UNEP. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. — Nairobi, 2019. — 631 p.

10. World Bank. Services-Led Growth and Sustainable Regional Development. — Washington, DC, 2020. — 198 p.

Усманова Насиба Акбаржановна - Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента
Ризаева Зумрад Алишеровна – магистр группы MMN-225, СамИЭС.

УСТОЙЧИВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

Аннотация: *В работе рассматриваются особенности формирования устойчивых бизнес-моделей в сфере гостеприимства в условиях современных экономических и экологических вызовов. Обосновывается необходимость интеграции принципов устойчивого развития в деятельность гостиничных и туристических предприятий. Анализируются ключевые направления трансформации бизнес-моделей с учётом региональной специфики, а также выявляются факторы, влияющие на их эффективность. Делается вывод о том, что устойчивые бизнес-модели становятся стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности и долгосрочной стабильности отрасли.*

Ключевые слова: *устойчивое развитие, бизнес-модель, сфера гостеприимства, гостиничный бизнес, туризм, зелёная экономика, региональное развитие.*

Annotatsiya: *asar zamonaviy iqtisodiy va ekologik muammolar sharoitida mehmondo‘stlik sohasida barqaror biznes modellarini shakllantirishning o‘ziga xos xususiyatlarini ko‘rib chiqadi. Barqaror rivojlanish tamoyillarini mehmonxona va sayyohlik korxonalari faoliyatiga integratsiya qilish zarurati asoslanadi. Mintaqaviy xususiyatlarni hisobga olgan holda biznes modellarini o‘zgartirishning asosiy yo‘nalishlari tahlil qilinadi, shuningdek ularning samaradorligiga ta’sir qiluvchi omillar aniqlanadi. Xulosa shuki, barqaror biznes modellari sanoatning raqobatbardoshligi va uzoq muddatli barqarorligini oshirish uchun strategik vositaga aylanmoqda.*

Kalit so‘zlar: *barqarorlik, biznes modeli, mehmondo‘stlik sohasi, mehmondo‘stlik, turizm, yashil iqtisodiyot, mintaqaviy rivojlanish.*

Abstract: *The paper examines the features of the formation of sustainable business models in the hospitality sector in the context of modern economic and environmental challenges. The necessity of integrating the principles of sustainable development into the activities of hotel and tourism enterprises is substantiated. The key areas of business model transformation are analyzed, taking into account regional specifics, and the factors influencing their effectiveness are identified. It is concluded that sustainable business models are becoming a strategic tool for increasing the competitiveness and long-term stability of the industry.*

Keywords: *sustainable development, business model, hospitality, hotel business, tourism, green economy, regional development.*

В нынешних и современных условиях сфера гостеприимства переживает этап глубокой трансформации, обусловленной изменением потребительских предпочтений, усилением конкуренции и ростом экологических требований. Если ранее основным критерием эффективности предприятий гостиничного и туристического сектора выступала прибыльность, то сегодня всё большее

значение приобретает способность бизнеса функционировать устойчиво и ответственно. Именно в этой связи концепция устойчивого развития становится методологической основой модернизации отрасли. Переход к устойчивым принципам предполагает пересмотр традиционных управленческих подходов и формирование новых бизнес-моделей, ориентированных на баланс экономических, социальных и экологических интересов. Следовательно, вопрос о сущности и механизмах реализации устойчивых бизнес-моделей в сфере гостеприимства приобретает особую актуальность.

Для понимания специфики устойчивых бизнес-моделей необходимо обратиться к самому понятию бизнес-модели как системе создания и распределения ценности. В классическом подходе она включает целевой сегмент потребителей, структуру издержек, каналы продаж и источники доходов. Однако в условиях устойчивого развития данная структура дополняется экологическими и социальными компонентами. Делаем небольшой вывод, что устойчивая бизнес-модель в сфере гостеприимства предполагает не только получение прибыли, но и рациональное использование ресурсов, снижение негативного воздействия на окружающую среду и поддержку местных сообществ. Данная логика позволяет рассматривать устойчивость не как дополнительную опцию, а как интегрированную часть стратегии предприятия.

Переходя от теоретического анализа к отраслевой специфике, следует отметить, что сфера гостеприимства имеет ряд особенностей, которые усиливают значимость устойчивого подхода. Прежде всего, деятельность гостиниц и туристических организаций тесно связана с использованием природных и культурных ресурсов, что делает экологическую ответственность стратегически важным фактором. Именно поэтому устойчивые бизнес-модели в гостиничном секторе выражаются во внедрении энергосберегающих технологий, сокращении потребления воды и электроэнергии, использовании экологичных материалов и цифровизации процессов управления. Данные меры позволяют одновременно снизить издержки и укрепить репутацию предприятия. Кроме того, социальный аспект устойчивости проявляется в создании рабочих мест, повышении квалификации персонала и взаимодействии с местным сообществом. Следовательно, устойчивость в сфере гостеприимства носит комплексный характер, объединяя экономические, экологические и социальные цели.

Рассматривая проблему в региональном измерении, важно подчеркнуть, что сфера гостеприимства часто выступает ключевым драйвером территориального развития. Именно через туризм и гостиничный бизнес регион формирует свой имидж и привлекает инвестиции. В этом контексте внедрение устойчивых бизнес-моделей способствует снижению нагрузки на инфраструктуру, сохранению культурного наследия и повышению качества жизни населения. Более того, устойчивые предприятия создают положительный мультипликативный эффект, стимулируя развитие смежных отраслей.

Следовательно, региональные органы власти заинтересованы в поддержке устойчивых инициатив через программы субсидирования, налоговые льготы и разработку стратегий устойчивого туризма. Таким образом, формируется институциональная среда, способствующая долгосрочному развитию отрасли. Несмотря на очевидные преимущества устойчивых бизнес-моделей, их внедрение сопровождается рядом трудностей. В частности, предприятия сталкиваются с необходимостью значительных первоначальных инвестиций и недостатком управленческих компетенций. Однако по мере роста экологической осознанности потребителей и усиления требований к качеству услуг устойчивые модели начинают рассматриваться не как затраты, а как инвестиции в будущее. Именно это обстоятельство открывает перспективы дальнейшей трансформации отрасли.

В долгосрочной перспективе устойчивые бизнес-модели способны обеспечить стабильность доходов, укрепление бренда региона и повышение конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства.

В заключение, проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что устойчивые бизнес-модели в сфере гостеприимства представляют собой стратегический инструмент адаптации отрасли к современным вызовам. Их внедрение обеспечивает баланс экономической эффективности, экологической ответственности и социальной значимости.

Именно комплексность и системность подхода позволяют рассматривать устойчивость как основу долгосрочного развития как отдельных предприятий, так и региона в целом. Следовательно, дальнейшее совершенствование управленческих механизмов и расширение поддержки устойчивых инициатив становятся необходимыми условиями развития сферы гостеприимства.

Список литературы

1. Бобылев С. Н. Устойчивое развитие: методология и практика. — М.: Экономика, 2018. — 320 с.

2. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 992 с.

3. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенс Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 1071 с.

4. Лавлок К., Вирц Й. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. — М.: Вильямс, 2018. — 752 с.

5. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 715 с.

6. Schaltegger S., Burritt R., Petersen H. An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability. — Sheffield: Greenleaf Publishing, 2017. — 410 p.

7. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes // Journal of Cleaner Production. — 2014. — Vol. 65. — P. 42–56.

8. OECD. Tourism Trends and Policies. — Paris: OECD Publishing, 2022. — 300 p.
9. UNEP. Sustainable Tourism and Green Economy Report. — Nairobi, 2021. — 280 p.
10. World Tourism Organization (UNWTO). Global Report on Sustainable Tourism. — Madrid, 2022. — 245 p.

Усманова Насиба Акбаржановна Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента
Ризаева Зумрад Алишеровна – магистр группы MMN-225, СамИЭС.

МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Аннотация: *В работе рассматриваются особенности маркетинга и менеджмента в сфере услуг в условиях устойчивого развития регионов. Обоснована роль маркетинговых и управленческих инструментов в повышении эффективности и конкурентоспособности сферы услуг с учётом экономических, социальных и экологических факторов. Проанализированы основные направления адаптации маркетинга и менеджмента к принципам устойчивого развития на региональном уровне. Выявлены ключевые проблемы внедрения устойчивых подходов в управлении сферой услуг и предложены практические рекомендации, направленные на их решение.*

Ключевые слова: *маркетинг услуг, менеджмент, устойчивое развитие, региональная экономика, сфера услуг, конкурентоспособность.*

Annotatsiya: *Ish mintaqalarning barqaror rivojlanishi sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasida marketing va menejmentning o‘ziga xos xususiyatlarini ko‘rib chiqadi. Iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik omillarni hisobga olgan holda xizmat ko‘rsatish sohasining samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishda marketing va boshqaruv vositalarining roli asoslanadi. Marketing va menejmentni mintaqaviy darajada barqaror rivojlanish tamoyillariga moslashtirishning asosiy yo‘nalishlari tahlil qilindi. Xizmatlar sohasini boshqarishda barqaror yondashuvlarni joriy etishning asosiy muammolari aniqlandi va ularni hal etishga qaratilgan amaliy tavsiyalar taklif etildi.*

Kalit so‘zlar: *xizmatlar marketingi, menejment, barqaror rivojlanish, mintaqaviy iqtisodiyot, xizmat ko‘rsatish sohasi, raqobatbardoshlik.*

Abstract: *The paper examines the features of marketing and management in the service sector in the context of sustainable regional development. The role of marketing and management tools in improving the efficiency and competitiveness of the service sector, taking into account economic, social and environmental factors, is substantiated. The main directions of marketing and management adaptation to the principles of sustainable development at the regional level are analyzed. The key problems of implementing sustainable approaches in the management of the service sector have been identified and practical recommendations aimed at solving them have been proposed.*

Keywords: *marketing of services, management, sustainable development, regional economy, service sector, competitiveness.*

В современных условиях устойчивое развитие становится одним из ключевых ориентиров социально-экономической политики регионов. Усиление конкуренции, рост экологических и социальных требований, а также изменение потребительских предпочтений требуют пересмотра традиционных подходов к маркетингу и менеджменту, особенно в сфере услуг.

Сфера услуг играет важную роль в развитии региональной экономики, обеспечивая занятость населения, формирование человеческого капитала и повышение качества жизни. В этой связи эффективное управление и грамотное использование маркетинговых инструментов становятся необходимым условием устойчивого развития регионов. Особое значение приобретает региональный аспект, поскольку именно на региональном уровне формируются условия для внедрения устойчивых управленческих решений.

Целью данной работы является анализ особенностей маркетинга и менеджмента в сфере услуг в условиях устойчивого развития с учётом региональной специфики.

Устойчивое развитие предполагает сбалансированное сочетание экономических, социальных и экологических целей. В рамках данной концепции маркетинг и менеджмент рассматриваются не только как инструменты получения прибыли, но и как механизмы формирования долгосрочной ценности для общества и региона в целом.

Маркетинг устойчивого развития ориентирован на удовлетворение потребностей потребителей с учётом экологической безопасности и социальной ответственности. В сфере услуг это проявляется в повышении качества обслуживания, развитии экологически ориентированных сервисов и формировании доверия со стороны потребителей.

Менеджмент в условиях устойчивого развития направлен на эффективное использование ресурсов, внедрение инновационных управленческих решений и формирование устойчивых бизнес-моделей. Для региональной сферы услуг особое значение имеет адаптация управленческих подходов к локальным социально-экономическим условиям.

Маркетинг услуг в регионах имеет ряд специфических особенностей, связанных с уровнем развития инфраструктуры, платёжеспособностью населения и локальными потребностями. В условиях устойчивого развития особое внимание уделяется ориентации на долгосрочные отношения с потребителями и повышению социальной ответственности бизнеса.

Региональный маркетинг услуг включает развитие бренда территории, продвижение местных сервисов и формирование позитивного имиджа региона. В таких отраслях, как туризм, образование и социальные услуги, маркетинг играет ключевую роль в привлечении потребителей и инвестиций.

Использование цифровых маркетинговых инструментов, персонализация услуг и ориентация на экологические ценности позволяют

повысить конкурентоспособность региональной сферы услуг и обеспечить её устойчивое развитие.

Эффективный менеджмент является основой устойчивого развития сферы услуг в регионах. Управленческие решения должны быть направлены на оптимизацию процессов, повышение качества услуг и рациональное использование ресурсов.

В условиях устойчивого развития возрастает значение стратегического менеджмента, ориентированного на долгосрочные цели и устойчивые результаты. Важную роль играет внедрение инновационных методов управления, развитие человеческого капитала и повышение квалификации персонала.

Региональный менеджмент в сфере услуг должен учитывать специфику местного рынка, уровень развития экономики и социальные приоритеты региона, что позволяет формировать устойчивые и адаптивные модели управления.

Несмотря на высокий потенциал, развитие маркетинга и менеджмента в сфере услуг на основе принципов устойчивого развития сталкивается с рядом проблем. К ним относятся недостаточный уровень управленческих компетенций, ограниченные финансовые ресурсы и слабая интеграция принципов устойчивости в стратегию организаций.

Перспективы развития связаны с внедрением устойчивых бизнес-моделей, расширением использования цифровых технологий и усилением взаимодействия между государством и бизнесом. Особое значение имеет формирование региональных программ поддержки устойчивого развития сферы услуг.

Маркетинг и менеджмент в сфере услуг играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития регионов. Их адаптация к современным требованиям позволяет повысить конкурентоспособность региональной экономики, улучшить качество услуг и обеспечить долгосрочный социально-экономический эффект.

Комплексное использование маркетинговых и управленческих инструментов с учётом принципов устойчивого развития способствует формированию устойчивой региональной сферы услуг и повышению качества жизни населения.

Список литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — М.: Питер, 2020. — 496 с.

2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2019. — 816 с.

3. Лавлок К., Вирц Й. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. — М.: Вильямс, 2018. — 752 с.

4. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 992 с.

5. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

— 715 c.
6. Бобылев С. Н. Устойчивое развитие: методология и практика. — М.: Экономика, 2018. — 320 с.
7. Глазьев С. Ю. Экономика будущего: стратегия устойчивого развития. — М.: Книжный мир, 2021. — 640 с.
8. OECD. Regional Development and the Green Transition. — Paris: OECD Publishing, 2022. — 230 p.
9. UNEP. Green Economy and Sustainable Business Practices. — Nairobi, 2021. — 410 p.
10. World Bank. Service Sector Development for Sustainable Growth. — Washington, DC, 2022. — 215 p.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Qaxramonova Jasmina - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya*: Ushbu dissertatsiya o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish yo‘llarini o‘rganadi. O‘z-o‘zini boshqarish shaxsning emotsional va psixologik holatini yaxshilashda, shuningdek, hayot sifatini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Maqsadimiz – o‘z-o‘zini boshqarishning nazariy asoslarini aniqlash va amaliy usullarni taklif qilishdir. Ushbu ishda o‘z-o‘zini boshqarishni rivojlantirish uchun zarur bo‘lgan strategiyalar, texnikalar va tavsiyalar keltirilgan. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini shakllantirishda muhim omillar va ularni amalga oshirishda duch kelinadigan qiyinchiliklar tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *o‘z-o‘zini boshqarish, ko‘nikmalar, rivojlanish, strategiyalar.*

Kirish: O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari zamonaviy hayotda har bir inson uchun muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko‘nikmalar shaxsning o‘z emotsiyalarini, fikrlarini va harakatlarini boshqarishga yordam beradi. Bu jarayon insonning ruhiy salomatligini ta’minlash, stressni kamaytirish va umumiy hayot sifatini yaxshilashda o‘ta muhimdir. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari kasbiy muvaffaqiyatlar, ijtimoiy aloqalar va shaxsiy rivojlanishga ham ta’sir qiladi. Dissertatsiyamizning maqsadi o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan strategiyalarni taklif qilishdir. Buning uchun, birinchi navbatda, o‘z-o‘zini boshqarish tushunchasini aniqlash va uning ahamiyatini tahlil qilish lozim. Shuningdek, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini oshirish uchun zarur bo‘lgan amaliy usullarni belgilash va ularni muhokama qilish kerak. Ushbu dissertatsiya orqali, o‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish jarayonida yuzaga keladigan muammolarni hal etish bo‘yicha tavsiyalar beriladi.

Asosiy qism: O‘z-o‘zini boshqarish ko‘nikmalari psixologiya va pedagogika sohalarida muhim o‘rin tutadi. Ushbu tushuncha shaxsning o‘z hissiyotlarini, fikrlarini va harakatlarini boshqarish qobiliyatini bildiradi. O‘z-o‘zini boshqarish

koʻnikmalari bir qator omillarga bogʻliq: shaxsiy tajriba, ijtimoiy muhit va oʻqitish jarayoni. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishda birinchi navbatda, insonning oʻzini anglash qobiliyati muhim ahamiyatga ega. Oʻz-oʻzini anglash, shaxsning oʻz hissiyotlarini, qobiliyatlarini va chegaralarini tushunishiga yordam beradi va bu orqali u oʻzini boshqarish qobiliyatini oshiradi. Oʻz-oʻzini boshqarish jarayonida inson oʻzining ichki motivatsiyasini mustahkamlashi, shuningdek, tashqi muhitga moslashishi kerak. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish uchun esa bir qator strategiyalarni amalga oshirish mumkin. Masalan, vaqtni samarali boshqarish, stressni kamaytirish texnikalari va oʻz-oʻzini ragʻbatlantirish usullari qoʻllanilishi lozim. Ushbu koʻnikmalarni rivojlantirish insonning sifatli hayot kechirishiga va oʻz maqsadlariga erishishiga yordam beradi.

Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish uchun bir qancha samarali strategiyalar mavjud. Birinchidan, vaqtni rejalashtirish va boshqarish koʻnikmalarini oshirish zarur. Vaqtni samarali boshqarish, shaxsga oʻz maqsadlariga erishishda yordam beradi va stressni kamaytiradi. Buning uchun, shaxsiy kun tartibini tuzish, vazifalarni ustuvorliklar boʻyicha ajratish va belgilangan vaqt ichida bajarish lozim. Ikkinchidan, stressni boshqarish texnikalari muhimdir. Ushbu texnikalar oʻz-oʻzini boshqarish jarayonida hissiy holatni nazorat qilishga yordam beradi. Masalan, meditatsiya, nafas olish mashqlari va jismoniy faoliyat stressni kamaytirish va ruhiy barqarorlikni saqlashda muhim rol oʻynaydi. Uchinchi strategiya, oʻz-oʻzini ragʻbatlantirishdir. Bu koʻnikma shaxsning maqsadlariga erishishida motivatsiyani saqlab turishga yordam beradi. Oʻz-oʻzini ragʻbatlantirish uchun shaxs oʻz muvaffaqiyatlarini tan olish, oʻzini mukofotlash va ijobiy fikrlash usullarini qoʻllashi lozim. Ushbu strategiyalarni amalga oshirish orqali shaxs oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini samarali ravishda rivojlantira oladi va hayot sifatini yaxshilaydi.

Xulosa: Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish zamonaviy shaxs uchun zarur hisoblanadi. Ushbu dissertatsiyada keltirilgan strategiyalar va tavsiyalar, oʻz-oʻzini boshqarish jarayonini yanada samarali qilishga yordam beradi. Oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini oshirish, shaxsning ruhiy salomatligini yaxshilash, stressni kamaytirish va umumiy hayot sifatini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Kelgusida, oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirishga qaratilgan tadqiqotlar davom etishi va yangi texnikalar, strategiyalar ishlab chiqilishi zarur. Bu oʻz-oʻzini boshqarish koʻnikmalarini rivojlantirish jarayonini yanada samarali qilishga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Gʻafurov, D. (2020). Oʻz-oʻzini boshqarish psixologiyasi. Tashkent: Psixologiya nashriyoti.

2. Karimova, S. (2019). Emotsional intellekt va oʻz-oʻzini boshqarish. Tashkent: Ta’lim nashriyoti.

3. Murodov, A. (2021). Stressni boshqarish texnikalari. Tashkent: Sogʻliq nashriyoti.

4. Qodirova, N. (2022). Oʻz-oʻzini ragʻbatlantirish usullari. Tashkent: Yoshlar nashriyoti.

5. Rahimov, B. (2023). Shaxsiy rivojlanish va oʻz-oʻzini boshqarish.

Tashkent: Innovatsion o‘quv nashriyoti.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Primqulov Samir - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

AKADEMIK FAOLIYAT INTEGRATSIYASI: NAZARIYA VA AMALIYOT UYG‘UNLIGI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada akademik faoliyat integratsiyasi, ya’ni nazariy bilim va amaliy faoliyat uyg‘unligini ta’minlash masalasi tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy oliy ta’lim tizimida asosiy vazifa talabaning bilimlarini real ish jarayonida qo‘llay olish kompetensiyasini shakllantirishdan iborat. O‘zbekiston qonunchiligida dual ta’lim, fan-ta’lim-ishlab chiqarish integratsiyasi va amaliy ko‘nikmalarni rivojlantirish ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan. Xalqaro tahlillar esa ko‘nikmalar bo‘shlin’i muammosini ko‘rsatib, ta’lim va mehnat bozori o‘rtasidagi aloqani kuchaytirish zarurligini tasdiqlaydi. Maqolada konstruktiv moslashtirish, amaliyotga yo‘naltirilgan ta’lim, dual tizim, loyiha asosida o‘qitish va mentorlik mexanizmlarining ahamiyati yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *akademik faoliyat, integratsiya, nazariya, amaliyot, dual ta’lim, malaka amaliyoti, kompetensiya, konstruktiv moslashtirish, mehnat bozori, oliy ta’lim.*

Kirish: Bugungi kunda oliy ta’lim sifati faqat ma’ruza matnining hajmi yoki talabaning nazariy savollarga javob bera olishi bilan emas, balki uning muammoni tahlil qilishi, kasbiy vaziyatda to‘g‘ri qaror qabul qilishi, jamoada ishlashi va bilimini amalda qo‘llashi bilan baholanmoqda. Shu ma’noda akademik faoliyat integratsiyasi deganda o‘quv jarayonida nazariya, amaliyot, ilmiy izlanish va real kasbiy vazifalarning bir-biridan ajralmagan holda tashkil etilishi tushuniladi. Bu yondashuv ta’limni “bilim berish”dan “natija berish” bosqichiga olib chiqadi. [2]

O‘zbekistonda mazkur yo‘nalish uchun huquqiy va institutsional asoslar mavjud. “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’limning nazariy qismi ta’lim tashkilotida, amaliy qismi esa ish joyida o‘tkazilishi belgilangan; shuningdek, professional va oliy ta’lim o‘quv rejalarda amaliyot o‘tash nazarda tutilishi ko‘rsatilgan [1]. Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi ta’lim sifatini oshirishning tayanch sharti sifatida qayd etilgan [2]. Bundan tashqari, 2017-yildagi PQ-3151-son qarorda oliy ta’lim, ilm-fan va ishlab chiqarish o‘rtasida uzilishlar mavjudligi alohida tan olingan.

“O‘zbekiston — 2030” strategiyasida oliy ta’lim qamrovini oshirish, ta’lim dasturlarini xalqaro akkreditatsiyadan o‘tkazish, ilmiy salohiyatni kuchaytirish hamda “korxona — oliygoh — ilmiy tashkilot” klaster tizimini joriy etish kabi vazifalar belgilangan [3]. Bu esa nazariya va amaliyot uyg‘unligi endi shunchaki metodik tavsiya emas, balki davlat siyosatining amaliy yo‘nalishiga aylanganini

koʻrsatadi.

Xalqaro tajriba ham aynan shu xulosani tasdiqlaydi. Jahon banki Oʻzbekistonda koʻnikmalar boʻshlinʼi bandlik natijalariga salbiy taʼsir qilayotganini, ish beruvchilar esa kognitiv va nokognitiv koʻnikmalarga ega xodimlarni izlayotganini qayd etadi [8]. OECD esa oliy taʼlimda rivojlanayotgan koʻnikmalar ish beruvchilar uchun doimo aniq koʻrinmasligi va oliy taʼlim muassasalari yangi paydo boʻlayotgan koʻnikma ehtiyojlari haqida yetarli maʼlumotga ega emasligini koʻrsatadi [9]. Demak, muammo faqat "nimani oʻqitish"da emas, balki "qanday bonʼlash va qanday baholash"da hamdir.

Shu asosda mazkur maqolaning maqsadi — akademik faoliyat integratsiyasining nazariy asoslarini va amaliy mexanizmlarini tahlil qilish, hamda oliy taʼlim sharoitida nazariya va amaliyot uygʻunligini kuchaytirishga doir takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Tahlil va natijalar: Tahlil natijasida akademik faoliyat integratsiyasini kuchaytirishda quyidagi modellar amaliy jihatdan eng samarali yoʻl sifatida ajralib chiqadi.

1. Konstruktiv moslashtirish modeli: Nazariya va amaliyot uygʻunligining birinchi sharti — fanning maqsadi bilan topshiriq va baholashning bir yoʻnalishda boʻlishidir. Agar kurs maqsadi "talaba tahlil qiladi" deb yozilib, imtihonda faqat taʼrif soʻralsa, integratsiya yuz bermaydi. Shu sababli Biggsning konstruktiv moslashtirish modeli [10] har bir fan uchun juda qulay: oʻquv natijasi oldindan aniq belgilanadi, keyin shu natijaga olib boradigan dars faoliyati va baholash tanlanadi.

2. Amaliyotga yoʻnaltirilgan oʻquv dasturi modeli: Nazariya va amaliyot uygʻunligi oʻquv dasturining ichida koʻrinishi kerak. Har bir mavzudan keyin "bu bilim qayerda qoʻllanadi?" degan savolga javob boʻlishi zarur. Buning uchun case-study, rol oʻynash, loyiha, laboratoriya topshirinʼi, hujjat bilan ishlash, xizmat koʻrsatish vaziyati, biznes vaziyat tahlili kabi usullar samarali. OECD materiallarida ham oliy taʼlimda shakllanayotgan koʻnikmalar ish beruvchilar uchun aniq koʻrinadigan boʻlishi kerakligi taʼkidlanadi [9].

3. Dual taʼlim modeli: Dual taʼlim menimcha, nazariya va amaliyotni eng aniq bogʻlaydigan modeldir. Chunki bunda talaba bir tomondan auditoriyada nazariy asoslarni oladi, ikkinchi tomondan shu asoslarni korxona yoki tashkilotdagi real vazifalarda sinab koʻradi. 2025-yilgi nizomda bu jarayonning tashkil etilish tartibi, korxona, OTM va talabaning vazifalari, hatto "Kasb egasi" tizimi ham koʻrsatib berilgan [5]. Bunday model, ayniqsa, servis, ishlab chiqarish, texnologiya, pedagogika, sogʻliqni saqlash va menejment yoʻnalishlarida juda foydali.

4. Malaka amaliyoti va haq toʻlanadigan amaliyot modeli: Koʻp hollarda amaliyot hujjat uchun oʻtiladi, lekin real kompetensiya bermaydi. Menimcha, amaliyot natijador boʻlishi uchun unda uchta narsa boʻlishi kerak: aniq vazifa, mentor kuzatuvi va yakuniy refleksiya. 2024-yilgi nizomdagi haq toʻlanadigan malaka amaliyoti mexanizmi amaliyotning qadrini oshiradi, chunki talaba oʻzini real mehnat subyekti sifatida his qiladi [6]. Agar amaliyotdan keyin portfel, hisobot, muammo tahlili va qisqa himoya talab qilinsa, u ancha mazmunli boʻladi.

5. Universitet–korxona–ilmiy tashkilot hamkorligi modeli: Integratsiya faqat amaliyot bilan tugamaydi. Agar universitet o‘quv dasturini korxona ehtiyoji bilan bon’lasa, ilmiy mavzularni real muammolarga yaqinlashtirsa va amaliyot bazalarini faol ishlatsa, natija kuchliroq bo‘ladi. “O‘zbekiston — 2030” strategiyasida “korxona — oliygoh — ilmiy tashkilot” klaster tizimini joriy etish vazifasi belgilangan [3]. Bu yondashuv talabaning o‘qish davridayoq ish muhiti, texnologik jarayon va kasbiy talablar bilan tanishishini kuchaytiradi.

6. Mentorlik va qo‘shma baholash modeli: Berndtsson va hammualliflar nazariya va amaliyot uyg‘unligida akademik o‘qituvchi bilan amaliyot rahbarining hamkorligi muhimligini ko‘rsatadi [13]. Menimcha, bu juda to‘g‘ri. Chunki faqat auditoriya o‘qituvchisi yoki faqat korxona ustozi talabaning to‘liq rivojlanishini baholay olmaydi. Eng yaxshi yo‘l — baholashni aralash shaklda tashkil etish: nazariy test, amaliy topshiriq, jarayon kuzatuvi, on’zaki himoya va refleksiya.

Xulosa: Xulosa qilib aytganda, akademik faoliyat integratsiyasi — bu nazariy bilim va amaliy faoliyatni sun’iy ravishda emas, balki maqsadli, tizimli va institutsional tarzda birlashtirish jarayonidir. Bugungi sharoitda oliy ta’limning haqiqiy samaradorligi talabaning qancha ma’lumot yod olganida emas, balki u qancha bilimni ishlata olayotganida namoyon bo‘ladi. O‘zbekistonning amaldagi ta’lim siyosati ham aynan shu yo‘nalishga harakat qilmoqda: “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunda dual ta’lim va amaliyot mexanizmlari mustahkamlangan [1], Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida fan, ta’lim va ishlab chiqarish integratsiyasi ustuvor vazifa sifatida belgilangan [2], 2025-yildan esa oliy ta’limda dual ta’limni bosqichma-bosqich joriy etish amaliy mexanizmga aylantirilgan [5]. Jahon banki va OECD materiallari esa mehnat bozori talablariga mos ko‘nikmalarni shakllantirish, ish beruvchi bilan ta’lim muassasasi o‘rtasidagi aloqani kuchaytirish va ko‘nikmalarni ko‘rinadigan qilish zarurligini ko‘rsatadi [8][9].

Shu bois nazariya va amaliyot uyg‘unligi masalasi biror alohida fan yoki semestr bilan cheklanmaydi. Bu — o‘quv dasturini tuzishdan boshlab, dars o‘tish, topshiriq berish, amaliyot tashkil etish va baholashgacha bo‘lgan butun tizimning masalasidir. Menimcha, oliy ta’limdagi haqiqiy sifat aynan shu integratsiya darajasi bilan o‘lchanadi.

Foydalanilgan manbalar va adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Qonuni, O‘RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr, “Ta’lim to‘g‘risida”.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni, PF-5847-son, 2019-yil 8-oktabr, “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni, PF-158-son, 2023-yil 11-sentabr, “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida.

4. UNESCO. The role of work integrated learning in developing work readiness: insights from Tanzania. 2023.

5. World Bank. Ajwad, M. I. va boshqalar. The Skills Road: Skills for Employability in Uzbekistan.

6. OECD. Enhancing labour market relevance and outcomes of higher education; shuningdek Future of Education and Skills 2030 materiallari.
7. Biggs, J. (1996). Enhancing Teaching through Constructive Alignment. *Higher Education*, 32, 347–364.
8. Arnesson, K., & Albinsson, G. (2012). Integration of theory and practice in higher education.
9. Berndtsson, I., Dahlborg, E., Pennbrant, S., va boshqalar (2020). Work-integrated learning as a pedagogical tool to integrate theory and practice in nursing education.

Muxammadiyev Maxmud O‘ktam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis inistuti «Buxgalteriya hisobi va menejment» fakulteti mn-324 guruh talabasi
Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

BUYRUQDAN — ISHTIYOQQA: YOSH XODIMLAR BILAN ISHLASHDA LIBERAL TIZIMGA O‘TISH ZARURATI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada zamonaviy menejmentda an’anaviy avtoritar boshqaruv uslubidan voz kechib, yosh kadrlar (Gen Z) bilan ishlashda liberal tizimga o‘tishning zarurati va afzalliklari tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida yosh avlodning mehnat motivatsiyasi, erkinlikka bo‘lgan ehtiyoji va ijodiy salohiyatini ochib berishda "laissez-faire" yondashuvining roli o‘rganilgan. Maqolada mutlaq liberalizmning ijobiy tomonlari bilan birga, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ehtimoliy xatarlar va ularni boshqarish mexanizmlari bo‘yicha ilmiy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *Menejment, Z avlodi, liberal boshqaruv, motivatsiya, korporativ madaniyat, avtonomiya, ish samaradorligi, raqamli iqtisodiyot.*

Аннотация. *В данной статье анализируются необходимость и преимущества перехода от традиционного авторитарного стиля управления к либеральной системе при работе с молодыми кадрами (поколение Z) в современном менеджменте. В ходе исследования изучается роль либерального подхода («laissez-faire») в раскрытии трудовой мотивации, потребности в свободе и творческого потенциала молодого поколения. Наряду с положительными сторонами абсолютного либерализма, в статье представлены научные рекомендации по потенциальным рискам и механизмам управления ими.*

Ключевые слова: *Менеджмент, поколение Z, либеральное управление, мотивация, корпоративная культура, автономия, эффективность труда, цифровая экономика.*

Abstract. *This article analyzes the necessity and advantages of transitioning from the traditional authoritarian management style to a liberal system when working with young personnel (Generation Z) in modern management. The study examines the role of the "laissez-faire" approach in unlocking the work motivation, need for freedom, and creative potential of the younger generation. Along with the*

positive aspects of absolute liberalism, the article provides scientific recommendations on potential risks and mechanisms for their management.

Keywords: *Management, Generation Z, liberal leadership, motivation, corporate culture, autonomy, labor efficiency, digital economy.*

Kirish. Yigirma birinchi asrning uchinchi o‘n yilligiga kelib, global mehnat bozori fundamental transformatsiyani boshdan kechirmoqda. Ushbu o‘zgarishlarning markazida nafaqat texnologik inqilob, balki inson resurslariga bo‘lgan yondashuvning yangilanishi turibdi. An’anaviy menejmentning asosi hisoblangan avtoritar boshqaruv uslubi bugungi kunning dinamik talablariga, xususan, raqamli iqtisodiyot sharoitida voyaga yetgan yosh mutaxassislar — "Z avlodi" dunyoqarashiga tobora zid kelmoqda.

Bugungi yosh kadrlar uchun mehnat faoliyati shunchaki iqtisodiy ehtiyojlarni qondirish vositasi emas, balki o‘zini namoyon qilish va kreativ salohiyatni ro‘yobga chiqarish maydonidir. Shu sababli, boshqaruv ierarxiyasida "buyruq va nazorat" modelidan "ishonch va erkinlik" tamoyiliga asoslangan liberal tizimga o‘tish zarurati kun tartibiga chiqmoqda.

Mazkur maqolaning dolzarbligi shundaki, ko‘plab mahalliy va xorijiy tashkilotlar yosh mutaxassislarning yuqori intellektual salohiyatidan samarali foydalana olmaslik muammosiga duch kelmoqdalar. Buning asosiy sababi — boshqaruvda moslanuvchanlikning yo‘qligi va qat’iy tartib-intizomning ijodiy erkinlikdan ustun qo‘yilishidir. Tadqiqotimizning maqsadi menejmentda liberal boshqaruv uslubining yoshlar ishtiyoqiga ta’sirini tahlil qilish hamda "laissez-faire" modelini zamonaviy korporativ madaniyatga adaptatsiya qilish mexanizmlarini ishlab chiqishdan iborat.

Mening fikrimga ko‘ra, mutlaq liberal tizimga o‘tish — bu tartibsizlikka yo‘l ochish emas, balki mas’uliyatni xodimning o‘ziga yuklash orqali ichki motivatsiyani uyg‘otishning eng samarali strategiyasidir.

Adabiyotlar tahlili. Boshqaruv uslublarining xodimlar motivatsiyasiga ta’siri masalasi klassik menejment nazariyalarida keng yoritilgan. Xususan, Duglas MakGregorning "X va Y nazariyasi" ushbu tadqiqotning fundamental asosi hisoblanadi. MakGregor (1960) o‘zining "Y nazariyasi"da insonlar tabiatan mehnat qilishga intiluvchan ekanligini va ularga yetarli erkinlik hamda mas’uliyat berilsa, tashqi nazoratsiz ham yuqori natijalarga erishishini ta’kidlagan. Bu qarash zamonaviy liberal tizimning ilk nazariy poydevori bo‘lib xizmat qiladi.

Liberal boshqaruv uslubi, ya’ni "Laissez-faire" (fransuzcha "yo‘l bering, bajarsinlar") tushunchasi bo‘yicha Kurt Levin (1939) o‘z tadqiqotlarida rahbarning jarayonga minimal aralashuvi xodimlarda mustaqillikni shakllantirishini isbotlagan. Biroq, Levin bu uslubning samaradorligi jamoaning yetuklik darajasiga bog‘liqligini ham qayd etib o‘tgan.

Zamonaviy davrda yoshlar (Gen Z) bilan ishlash masalasini o‘rgangan tadqiqotchilar, jumladan, Bryus Tulgan (2009) "Z avlodi"ning ierarxik tuzilmalarga nisbatan skeptik qarashini alohida ta’kidlaydi. Uning fikricha, yangi avlod uchun vertikal boshqaruvdan ko‘ra, gorizontal va hamkorlikka asoslangan muhit ustuvor ahamiyatga ega.

Shuningdek, Deniel Pink (2009) o‘zining "Drive" asarida intellektual mehnat bilan shug‘ullanuvchi xodimlar uchun uchta asosiy drayverni ko‘rsatib o‘tadi: *avtonomiya (erkinlik), mahorat va maqsad*. Pinkning fikricha, mutlaq nazorat ijodiy ishtiyoqni so‘ndiradi, liberal yondashuv esa ichki motivatsiyani harakatga keltiruvchi asosiy omildir.

O‘zbekistonlik olimlardan Sh.N.Zaynutdinov va boshqalarning tadqiqotlarida boshqaruvning demokratik va liberal unsurlari innovatsion muhitni yaratishda muhim ekanligi qayd etilgan. Biroq, milliy menejment mentalitetida mutlaq liberalizmga o‘tishning psixologik va tashkiliy to‘siqlari hali to‘liq fundamental tadqiq etilmagan.

Xulosa qilib aytganda, adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, liberal tizim — bu shunchaki "boshqaruvsizlik" emas, balki yuqori malakali va kreativ yosh kadrlar bilan ishlashning strategik zaruratidir.

Asosiy qism. Zamonaviy menejmentning eng katta muammosi bu eskirgan boshqaruv uslublarining yangi avlod dunyoqarashi bilan to‘qnashuvidir. Z avlodi (1997–2012 yillarda tug‘ilganlar) tarixdagi birinchi raqamli dunyoda tug‘ilgan avlod hisoblanib, ularning axborot bilan ishlash tezligi va ijtimoiy munosabatlarga yondashuvi tubdan farq qiladi. Psixologik nuqtai nazardan, ushbu avlod vakillari uchun "shaxsiy daxlsizlik " eng yuqori qadriyatdir. An’anaviy avtoritar tizimdagi "men buyuraman — sen bajarasan" tamoyili ularda nafaqat motivatsiyani so‘ndiradi, balki kuchli psixologik qarshilik uyg‘otadi.

Gen Z vakillari ierarxiyadan ko‘ra meritokratiyani (qobiliyatga qarab baholashni) afzal ko‘radilar. Ular uchun rahbar bu qat’iy nazoratchi emas, balki murabbiy yoki mentor bo‘lishi kerak. Liberal boshqaruv uslubi ularning psixologiyasiga mos kelishi sababi shundaki, u insonning o‘z-o‘zini anglash ehtiyojini qondiradi. Mutlaq liberalizm sharoitida yosh xodim o‘zini jarayonning oddiy mexanizmi emas, balki muhim qarorlar qabul qiluvchi sub’ekti deb his qiladi. Bu esa o‘z navbatida, ularning ishdagi mas’uliyatini tashqi bosim orqali emas, balki ichki ishtiyoq orqali shakllantiradi. Erkinlik berilgan joyda yoshlar ko‘proq kreativlik ko‘rsatadi, chunki ularning energiyasi "qoidalarga moslashish"ga emas, balki "muammoning kreativ yechimini topish"ga sarflanadi.

Ammo shuni ham ta’kidlab o‘tish kerakki, menejmentda mutlaq liberalizmga o‘tish jiddiy tavakkalchiliklarni ham keltirib chiqarishi mumkin. Agar tizim noto‘g‘ri qurilsa, liberalizm anarxizmga aylanib ketishi hech gap emas. Birinchi va eng katta risk — bu maqsadlarning noaniqligi. Agar rahbar jarayonga umuman aralashmasa va aniq ko‘rsatmalar bermasa, jamoa a’zolari o‘z energiya va resurslarini turli yo‘nalishlarga sarflab yuborishi mumkin. Natijada, umumiy korporativ strategiya va individual harakatlar o‘rtasida uzilish paydo bo‘ladi.

Ikkinchi risk — mas’uliyatning yo‘qolishi. Mutlaq erkinlik sharoitida, agar nazorat mexanizmlari bo‘lmasa, ayrim xodimlarda befarqlik yoki vazifalarni kechiktirish (prokrastinatsiya) holatlari kuzatiladi. Ayniqsa, tajribasiz yosh kadrlar o‘z ish vaqtini noto‘g‘ri taqsimlashi oqibatida loyiha muddatlarini kechiktirishi mumkin. Uchinchidan, jamoaviy integratsiyaning zaiflashishi. Har kim o‘z xohishiga ko‘ra va o‘z uslubida ishlaganda, jamoa ichidagi kommunikatsiya

buzilishi va ichki ziddiyatlar yuzaga kelishi ehtimoli ortadi. Bu risklar rahbarning jismoniy nazorati yo‘qligida yanada kuchayadi.

Yuqoridagi risklardan qochish va mutlaq liberalizmni samarali boshqarish uchun menejmentda "Natijaga yo‘naltirilgan erkinlik" konsepsiyasini qo‘llash lozim. Bu uslubda biz xodimga "qanday qilishni" aytmaymiz, lekin "nima uchun va qanday natijaga erishish" kerakligini qat’iy belgilab beramiz.

Buning uchun quyidagi mexanizmlarni joriy etish taklif etiladi:

—KPI va OKR tizimi**:** Xodimning erkinligi uning erishgan natijasi bilan chegaralanadi. Agar KPI ko‘rsatkichlari bajarilayotgan bo‘lsa, rahbar xodimning ish uslubi va vaqtiga aralashmaydi.

—Shaffof qayta aloqa Haftalik qisqa "check-in" uchrashuvlari orqali jamoaning umumiy maqsaddan og‘ishib ketmasligi nazorat qilinadi. Bu nazorat emas, balki yo‘nalishni to‘g‘rilashdir.

—Kuchli korporativ madaniyat: Erkinlik faqat mas’uliyatli insonlar qo‘lida samarali bo‘ladi. Shuning uchun, ishga olish jarayonida xodimning nafaqat professional ko‘nikmalari, balki uning o‘z-o‘zini boshqarish qobiliyati ham birinchi o‘ringa chiqishi kerak.

Mutlaq liberalizmning real dunyodagi eng yorqin misoli — Netflix kompaniyasidir. Kompaniya asoschisi Rid Xastings "No Rules Rules" (Qoidalarsiz qoidalar) kitobida yozganidek, Netflix’da qat’iy ish grafigi yoki ta’til bo‘yicha cheklovlar yo‘q. Xodimlar kompaniya pullarini qayerga va qancha sarflashni ham o‘zlari hal qiladilar (faqat bitta shart bilan: "Netflix manfaati uchun harakat qil").

Natija nima bo‘ldi? Netflix dunyodagi eng innovatsion va tez o‘suvchi kompaniyaga aylandi. Ular buyruq berish o‘rniga, xodimlarga "kontekst" beradilar. Ya’ni, rahbar qaror qabul qilmaydi, u faqat xodim to‘g‘ri qaror qabul qilishi uchun kerakli ma’lumotlarni yetkazadi. Bu keys shuni isbotlaydiki, agar siz "eng aqlli" odamlarni ishga olsangiz va ularga to‘liq erkinlik bersangiz, ular har qanday avtoritar rahbardan ko‘ra samaraliroq natija ko‘rsatadilar. Bu tizim ayniqsa Z avlodi mutaxassislari uchun ideal muhit bo‘lib, ularda ishtiyoq yonishi uchun xizmat qiladi.

Xulosa. O‘tkazilgan nazariy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy menejmentda an’anaviy avtoritar boshqaruv uslubidan mutlaq liberal tizimga o‘tish shunchaki tashkiliy tanlov emas, balki raqamli iqtisodiyot va yangi avlod mehnat psixologiyasi talab qilayotgan ob’yektiv zaruratdir. Tadqiqot davomida "Z avlodi" vakillari uchun mehnat motivatsiyasining asosi moddiy rag‘batdan ko‘ra ko‘proq shaxsiy erkinlik, avtonomiya va o‘zini namoyon qilish imkoniyati bilan bog‘liqligi aniqlandi. Liberal boshqaruv modeli yosh xodimni passiv ijrochidan "ichki tadbirkor" darajasiga ko‘tarish orqali uning ichki ishtiyoqini maksimal darajada faollashtiradi va tashkilotda innovatsion muhit shakllanishiga xizmat qiladi. Shu bilan birga, mutlaq liberalizmning "tashkiliy anarxiya"ga aylanib ketish xavfi rahbarning jarayonga aralashmasligi bilan emas, balki aniq natijadorlikni o‘lchovchi KPI va OKR kabi zamonaviy nazorat mexanizmlarining yo‘qligi bilan izohlanadi.

Shu sababli, mahalliy va xalqaro kompaniyalarga boshqaruv paradigmasini o‘zgartirib, rahbarning rolini qat’iy nazoratchidan mentor va fasilitator darajasiga

ko‘tarish tavsiya etiladi. Ish vaqtini emas, balki yakuniy natijani baholashga asoslangan (Outcome-based management) tizimni joriy etish orqali erkinlik va mas’uliyat o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlash mumkin. Netflix va Google kabi global gigantlarning tajribasi shuni isbotlaydiki, eng iqtidorli yosh kadrlarga to‘liq ishonch bildirish va ularga kontekstual erkinlik berish har qanday direktiv buyruqdan ko‘ra samaraliroq natija beradi. Yakuniy xulosa sifatida ta’kidlash joizki, menejmentda "buyruq tili"dan "ishtiyoq tili"ga o‘tish — korxonaning intellektual kapitalini saqlab qolish va kelajakdagi raqobatbardoshligini ta’minlashning eng asosiy kafolatidir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. **McGregor, D.** The Human Side of Enterprise / D. McGregor. — New York : McGraw-Hill, 1960. — 256 p.
2. **Pink, D. H.** Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us / D. H. Pink. — New York : Riverhead Books, 2009. — 242 p.
3. **Hastings, R.** No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention / R. Hastings, E. Meyer. — New York : Penguin Press, 2020. — 320 p.
4. **Tulgan, B.** Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage the Millennials / B. Tulgan. — San Francisco : Jossey-Bass, 2009. — 224 p.
5. **Lewin, K.** Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" / K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White // Journal of Social Psychology. — 1939. — Vol. 10. — P. 271–299.
6. **Zaynutdinov, Sh. N.** Menejment nazariyasi: Oliy o‘quv yurtlari talabalari uchun darslik / Sh. N. Zaynutdinov. — Toshkent : Moliya, 2005. — 254 b.
7. **Gulyamov, S. S.** Raqamli iqtisodiyotda menejment va marketing / S. S. Gulyamov. — Toshkent : Iqtisodiyot, 2021. — 312 b.
8. **Vaxabov, A. V.** Inson kapitali: shakllanishi va rivojlanishi / A. V. Vaxabov. — Toshkent : Fan va texnologiya, 2015. — 180 b.

Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли - ассистент - стажёр кафедра «Менеджмент» Самаркандский институт экономики и сервиса (СИЭиС)

ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ И EDTECH

Онлайн-образование и EdTech в условиях цифровой трансформации общества приобретают стратегическое значение, выступая ключевыми элементами формирования инновационной экономики и новой образовательной парадигмы. Развитие информационно-коммуникационных технологий, широкое распространение интернета, мобильных устройств и облачных сервисов создали предпосылки для перехода от традиционной модели обучения к гибким, персонализированным и доступным формам получения знаний. В этой связи онлайн-образование становится не просто альтернативой классическому обучению, а полноценной системой, способной удовлетворить потребности различных категорий обучающихся — от школьников до взрослых специалистов, стремящихся к повышению квалификации и переподготовке.

Понятие EdTech (Educational Technology) охватывает совокупность технологий, инструментов, платформ и методик, применяемых для повышения эффективности образовательного процесса. EdTech включает в себя онлайн-платформы, системы управления обучением (LMS), инструменты видеоконференций, интерактивные приложения, адаптивные обучающие системы, а также решения, основанные на искусственном интеллекте и аналитике данных. Основной целью EdTech является повышение доступности образования, индивидуализация обучения и улучшение его качества за счёт внедрения современных технологических решений.

Онлайн-образование развивается в различных форматах, среди которых можно выделить массовые открытые онлайн-курсы (МООС), дистанционные образовательные программы университетов, корпоративное обучение, микрообучение, вебинары и интерактивные тренинги. Каждый из этих форматов имеет свои особенности и преимущества. Например, МООС-платформы предоставляют доступ к курсам ведущих университетов и экспертов со всего мира, что позволяет обучающимся получать знания без географических и временных ограничений. Дистанционные программы университетов обеспечивают получение полноценного образования с возможностью получения диплома, признаваемого на рынке труда.

Одним из ключевых преимуществ онлайн-образования является его гибкость. Обучающиеся могут самостоятельно выбирать время, темп и место обучения, что особенно важно для работающих специалистов и людей с ограниченными возможностями. Гибкость также проявляется в возможности сочетания обучения с профессиональной деятельностью, что способствует непрерывному развитию компетенций и повышению конкурентоспособности на рынке труда.

Персонализация обучения является ещё одним важным аспектом онлайн-образования. Современные EdTech-платформы используют алгоритмы анализа данных и искусственного интеллекта для адаптации учебного контента под индивидуальные потребности обучающихся. Это позволяет учитывать уровень знаний, скорость усвоения материала, предпочтения в обучении и другие факторы, что повышает эффективность образовательного процесса.

Интерактивность играет важную роль в онлайн-образовании. В отличие от традиционных лекций, онлайн-платформы предлагают разнообразные формы взаимодействия: тесты, задания, форумы, чаты, групповые проекты и игровые элементы. Интерактивные инструменты способствуют активному вовлечению обучающихся, повышению мотивации и лучшему усвоению материала. Кроме того, использование мультимедийного контента (видео, анимации, инфографики) делает обучение более наглядным и доступным для восприятия.

EdTech также активно внедряет технологии искусственного интеллекта и машинного обучения. Эти технологии используются для создания интеллектуальных обучающих систем, автоматической проверки заданий,

анализа успеваемости и прогнозирования результатов обучения. Например, системы могут выявлять слабые места в знаниях обучающегося и предлагать дополнительные материалы для их устранения. Это способствует более эффективному и целенаправленному обучению.

Важным направлением развития EdTech является использование виртуальной и дополненной реальности. Эти технологии позволяют создавать иммерсивные образовательные среды, в которых обучающиеся могут взаимодействовать с виртуальными объектами и моделями. Это особенно актуально для технических, медицинских и инженерных дисциплин, где требуется практическая подготовка и моделирование реальных ситуаций.

Корпоративное обучение является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов онлайн-образования. Компании активно используют EdTech-решения для повышения квалификации сотрудников, внедрения новых технологий и адаптации персонала к изменяющимся условиям рынка. Онлайн-курсы, тренинги и платформы управления обучением позволяют организовать непрерывное обучение сотрудников без отрыва от работы, что способствует повышению эффективности бизнеса.

Несмотря на значительные преимущества, онлайн-образование и EdTech сталкиваются с рядом вызовов и ограничений. Одной из ключевых проблем является цифровое неравенство, связанное с различиями в доступе к интернету и техническим средствам. В некоторых регионах недостаточная инфраструктура ограничивает возможности полноценного участия в онлайн-обучении. Кроме того, уровень цифровой грамотности обучающихся и преподавателей также влияет на эффективность использования EdTech-решений.

Другой важной проблемой является мотивация обучающихся. В условиях отсутствия непосредственного контроля со стороны преподавателя некоторым студентам сложно поддерживать дисциплину и завершать обучение. Это требует разработки специальных методов мотивации, включая геймификацию, систему достижений и социальное взаимодействие.

Качество онлайн-образования также является предметом обсуждения. Несмотря на развитие технологий, не все онлайн-курсы обеспечивают высокий уровень подготовки. Важно учитывать стандарты качества, аккредитацию программ и квалификацию преподавателей при выборе образовательных платформ. В этом контексте роль государства и образовательных организаций заключается в регулировании и контроле качества образовательных услуг.

Развитие EdTech способствует трансформации роли преподавателя. В традиционной модели преподаватель выступает основным источником знаний, тогда как в онлайн-образовании он становится наставником, фасилитатором и модератором образовательного процесса. Его задача заключается в организации учебной деятельности, сопровождении обучающихся и обеспечении обратной связи.

Экономический аспект EdTech также имеет большое значение. Рынок образовательных технологий демонстрирует устойчивый рост, привлекая инвестиции и стимулируя развитие стартапов. Онлайн-образование становится важным сектором экономики знаний, создающим новые рабочие места и возможности для инноваций. Компании, работающие в сфере EdTech, разрабатывают платформы, приложения и сервисы, направленные на улучшение образовательного процесса.

С точки зрения социальной значимости, онлайн-образование способствует демократизации доступа к знаниям. Люди из разных стран и социальных групп получают возможность обучаться у лучших преподавателей и экспертов, независимо от своего местоположения и финансовых возможностей. Это способствует сокращению образовательного неравенства и развитию человеческого капитала.

В условиях глобализации онлайн-образование играет важную роль в международном сотрудничестве. Университеты и образовательные организации реализуют совместные программы, обмен курсами и совместные исследования. Это способствует интеграции образовательных систем и обмену опытом между странами.

Будущее онлайн-образования и EdTech связано с дальнейшим развитием технологий искусственного интеллекта, больших данных, блокчейна и виртуальной реальности. Ожидается усиление персонализации обучения, расширение возможностей адаптивных систем и интеграция образовательных платформ с другими цифровыми сервисами. Также прогнозируется рост гибридных форм обучения, сочетающих онлайн и офлайн форматы.

В целом, онлайн-образование и EdTech представляют собой важнейшие элементы современной образовательной экосистемы, способствующие трансформации традиционных подходов к обучению и формированию новой модели образования, ориентированной на непрерывное развитие, гибкость и доступность. Их развитие оказывает значительное влияние на экономику, общество и рынок труда, создавая условия для формирования инновационного общества, основанного на знаниях и технологиях.

Абдуллаева Зульфия Иззатовна - и.о.доц. кафедры «Реальная экономика»
Самаркандский институт экономики и сервиса
Тел.+998933516537 **e-mail:** abdullaevazulfiya70@gmail.com

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ

В современных условиях глобализации и формирования экономики знаний система образования приобретает стратегическое значение для обеспечения устойчивого социально-экономического развития государства. В Республике Узбекистан образование рассматривается как один из ключевых факторов повышения национальной конкурентоспособности, формирования человеческого капитала и стимулирования инновационного

развития. В последние годы в стране осуществляется масштабная модернизация образовательной системы, направленная на повышение качества образовательных услуг, расширение их доступности и интеграцию в международное образовательное пространство. При этом особое внимание уделяется не только количественным показателям, таким как рост числа образовательных учреждений и увеличение охвата обучающихся, но и качественным характеристикам образовательного процесса, которые определяют уровень подготовки специалистов и их востребованность на рынке труда.

Качество образовательных услуг представляет собой комплексную категорию, включающую совокупность характеристик образовательного процесса, результатов обучения, уровня профессиональной подготовки педагогических кадров, а также соответствие образовательных программ современным требованиям экономики и общества. В условиях цифровой трансформации и ускоренного развития технологий требования к качеству образования существенно возрастают, что обусловлено необходимостью формирования у обучающихся не только фундаментальных знаний, но и практических навыков, критического мышления, способности к адаптации и непрерывному обучению. В этом контексте качество образования становится не только внутренней характеристикой образовательной системы, но и важнейшим фактором ее конкурентоспособности на национальном и международном уровнях.

Конкурентоспособность образовательных услуг определяется способностью образовательных учреждений обеспечивать высокий уровень подготовки специалистов, удовлетворять потребности рынка труда и привлекать обучающихся как внутри страны, так и из-за рубежа. В современных условиях конкурентная борьба в сфере образования усиливается, что связано с ростом числа образовательных учреждений, развитием дистанционных форм обучения и активной интернационализацией образовательного пространства. В связи с этим образовательные организации вынуждены не только поддерживать высокий уровень качества предоставляемых услуг, но и внедрять инновационные подходы к обучению, развивать международное сотрудничество и формировать устойчивую репутацию.

В Узбекистане в последние годы наблюдается значительный прогресс в развитии системы образования, что проявляется в увеличении числа высших учебных заведений, расширении охвата высшим образованием и активном внедрении цифровых технологий в образовательный процесс. Государственная политика в сфере образования направлена на создание современной образовательной инфраструктуры, развитие частного сектора и привлечение иностранных образовательных учреждений. Эти меры способствуют формированию конкурентной среды, которая стимулирует повышение качества образовательных услуг и внедрение инноваций. Вместе с тем сохраняются определенные проблемы, связанные с несоответствием образовательных программ требованиям рынка труда, недостаточным

уровнем практической подготовки обучающихся и ограниченной международной конкурентоспособностью национальных образовательных учреждений.

Одним из ключевых факторов повышения качества образовательных услуг является развитие педагогического потенциала. Профессиональная компетентность преподавателей, их способность использовать современные образовательные технологии и адаптироваться к изменениям в образовательной среде напрямую влияют на эффективность образовательного процесса. В этой связи особое значение приобретает система повышения квалификации педагогических кадров, внедрение современных методик обучения и развитие цифровых компетенций. В Узбекистане предпринимаются меры по совершенствованию системы подготовки и переподготовки педагогов, что способствует повышению качества преподавания и формированию инновационной образовательной среды.

Не менее важным направлением является обновление содержания образования, которое должно соответствовать современным требованиям экономики и общества. Традиционные образовательные модели, ориентированные преимущественно на передачу знаний, уступают место компетентностному подходу, направленному на формирование практических навыков и развитие личностных качеств обучающихся. Внедрение новых образовательных стандартов, разработка гибких учебных программ и активное использование междисциплинарных подходов позволяют повысить качество образовательного процесса и обеспечить подготовку специалистов, способных эффективно работать в условиях быстро меняющейся экономики.

Цифровизация образования является одним из наиболее значимых факторов повышения его качества и конкурентоспособности. Использование информационно-коммуникационных технологий позволяет расширить доступ к образовательным ресурсам, обеспечить индивидуализацию обучения и повысить его эффективность. Внедрение онлайн-платформ, дистанционных форм обучения и цифровых образовательных ресурсов способствует созданию современной образовательной среды, отвечающей требованиям времени. В Узбекистане активно развиваются цифровые образовательные инициативы, направленные на модернизацию системы образования и повышение ее доступности для различных категорий населения.

Развитие материально-технической базы образовательных учреждений также играет важную роль в обеспечении высокого качества образовательных услуг. Современные учебные аудитории, лаборатории, информационные ресурсы и инфраструктура создают условия для эффективного обучения и проведения научных исследований. В последние годы в Узбекистане реализуются масштабные проекты по модернизации образовательной инфраструктуры, что способствует повышению уровня образовательного процесса и улучшению условий обучения.

Повышение конкурентоспособности образовательных услуг тесно связано с процессами интернационализации образования. Привлечение иностранных студентов, участие в международных образовательных программах и сотрудничество с зарубежными университетами позволяют повысить уровень образовательных услуг и обеспечить их соответствие международным стандартам. В Узбекистане наблюдается рост числа совместных образовательных программ и филиалов зарубежных вузов, что способствует интеграции национальной системы образования в мировое образовательное пространство и повышению ее конкурентоспособности.

Взаимодействие образовательных учреждений с бизнесом и работодателями является важным фактором повышения качества и конкурентоспособности образовательных услуг. Сотрудничество с предприятиями позволяет адаптировать образовательные программы к требованиям рынка труда, обеспечить практическую подготовку обучающихся и повысить уровень их трудоустройства. В Узбекистане развивается практика дуального образования, стажировок и практико-ориентированного обучения, что способствует формированию у студентов необходимых профессиональных компетенций.

Развитие частного сектора образования также оказывает положительное влияние на повышение конкурентоспособности образовательных услуг. Частные образовательные учреждения способствуют формированию конкурентной среды, внедрению инновационных образовательных технологий и повышению качества обучения. В условиях рыночной экономики конкуренция между государственными и частными образовательными организациями стимулирует повышение эффективности их деятельности и улучшение качества предоставляемых услуг.

Важным направлением повышения качества образования является внедрение инновационных технологий, включая использование искусственного интеллекта, адаптивных образовательных систем и аналитики данных. Эти технологии позволяют повысить эффективность обучения, обеспечить индивидуальный подход к каждому обучающемуся и улучшить результаты образовательного процесса. В перспективе развитие инновационных технологий будет играть ключевую роль в трансформации системы образования и повышении ее конкурентоспособности.

Особое значение в современных условиях приобретает формирование так называемых «зеленых» навыков, связанных с устойчивым развитием и экологической ответственностью. Включение экологических аспектов в образовательные программы способствует формированию у обучающихся осознанного отношения к окружающей среде и подготовке специалистов, способных решать задачи устойчивого развития. В Узбекистане данное направление постепенно интегрируется в образовательный процесс, что соответствует глобальным тенденциям развития образования.

Интеграция образования и науки является важным условием повышения качества подготовки специалистов. Развитие научно-исследовательской деятельности в образовательных учреждениях

способствует формированию инновационного мышления, развитию критического анализа и повышению уровня подготовки обучающихся. В Узбекистане предпринимаются меры по развитию научного потенциала вузов, поддержке исследовательских проектов и стимулированию инновационной активности.

Таким образом, повышение качества и конкурентоспособности образовательных услуг в Узбекистане представляет собой комплексную задачу, требующую системного подхода и координации усилий государства, образовательных учреждений и бизнеса. Реализация образовательных реформ, развитие кадрового потенциала, внедрение цифровых и инновационных технологий, а также расширение международного сотрудничества создают условия для формирования современной, эффективной и конкурентоспособной образовательной системы. В долгосрочной перспективе это позволит обеспечить устойчивое развитие страны, повышение уровня жизни населения и укрепление позиций Узбекистана на международной арене.

Абдуллаева Зульфия Иззатовна - и.о.доц. кафедры «Реальная экономика»
Самаркандский институт экономики и сервиса
Тел.+998933516537 **e-mail:** abdullaevazulfiya70@gmail.com

«ЗЕЛЁНЫЕ» НАВЫКИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

«Зелёные» навыки в образовательной системе в условиях формирования устойчивого развития и перехода к инновационной экономике приобретают всё большее значение как один из ключевых факторов подготовки кадров нового поколения. Современные глобальные вызовы, связанные с изменением климата, истощением природных ресурсов, ростом экологических рисков и необходимостью перехода к «зелёной» экономике, обусловливают потребность в формировании у обучающихся экологически ориентированных компетенций, способных обеспечить гармоничное взаимодействие общества, экономики и окружающей среды. В этих условиях образовательная система выступает основным инструментом формирования экологического сознания, устойчивого мышления и практических навыков, направленных на снижение негативного воздействия на природу.

Понятие «зелёные» навыки охватывает широкий спектр знаний, умений и установок, направленных на рациональное использование ресурсов, снижение загрязнения окружающей среды, внедрение экологически безопасных технологий и развитие устойчивых форм хозяйственной деятельности. Эти навыки включают как профессиональные компетенции, связанные с конкретными отраслями, так и универсальные навыки, применимые в различных сферах деятельности. К числу таких навыков относятся экологическая грамотность, системное мышление, способность к оценке экологических рисков, навыки устойчивого потребления и производства, а также умение применять инновационные решения в области охраны окружающей среды.

Развитие «зелёных» навыков в образовательной системе тесно связано с концепцией устойчивого развития, которая предполагает удовлетворение потребностей настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений. В рамках данной концепции образование рассматривается как ключевой фактор формирования устойчивого общества, способного эффективно использовать ресурсы и минимизировать экологические риски. В этой связи образовательные программы должны быть ориентированы на интеграцию экологических знаний и формирование у обучающихся ответственности за состояние окружающей среды.

Современная образовательная система постепенно трансформируется, включая элементы экологического образования на всех уровнях — от дошкольного до высшего и дополнительного профессионального образования. В начальной школе формируются базовые представления об окружающем мире, бережном отношении к природе и основах экологической культуры. В среднем образовании акцент делается на углублённое изучение экологических проблем, формирование критического мышления и навыков анализа. В высшем образовании «зелёные» навыки интегрируются в профессиональные дисциплины, обеспечивая подготовку специалистов, способных применять принципы устойчивого развития в своей деятельности.

Важным направлением развития «зелёных» навыков является внедрение междисциплинарного подхода в образовательный процесс. Экологические вопросы не могут рассматриваться изолированно, поскольку они затрагивают различные аспекты экономики, социальной сферы и технологий. В этой связи необходимо интегрировать экологические темы в такие дисциплины, как экономика, менеджмент, инженерия, архитектура, сельское хозяйство и другие. Это позволяет сформировать у обучающихся целостное понимание взаимосвязей между различными элементами системы и развить способность к комплексному решению проблем.

Инновационные методы обучения играют ключевую роль в формировании «зелёных» навыков. Традиционные формы передачи знаний недостаточно эффективны для формирования практических компетенций и устойчивых поведенческих моделей. В этой связи активно используются проектное обучение, кейс-методы, проблемно-ориентированное обучение, геймификация и цифровые технологии. Например, в рамках проектного обучения студенты могут разрабатывать проекты по энергоэффективности, управлению отходами или внедрению экологически чистых технологий. Это позволяет не только закрепить теоретические знания, но и приобрести практический опыт.

Цифровизация образования также способствует развитию «зелёных» навыков. Использование онлайн-платформ, виртуальных лабораторий и симуляторов позволяет моделировать экологические процессы, анализировать данные и принимать решения в условиях, приближённых к реальности. Это особенно важно в контексте подготовки специалистов для «зелёной» экономики, где требуется умение работать с большими объёмами

информации и использовать современные технологии для решения экологических задач.

Особое значение имеет формирование экологической культуры как основы «зелёных» навыков. Экологическая культура включает ценностные ориентации, нормы поведения и установки, направленные на сохранение окружающей среды. Образовательная система должна не только передавать знания, но и формировать ответственное отношение к природе, стимулировать экологически ориентированное поведение и развивать навыки устойчивого образа жизни. Это достигается через участие обучающихся в экологических акциях, волонтёрских проектах, исследовательской деятельности и практических мероприятиях.

Важную роль в развитии «зелёных» навыков играет взаимодействие образовательных учреждений с бизнесом и государственными структурами. Предприятия, ориентированные на устойчивое развитие, могут выступать партнёрами образовательных организаций, предоставляя площадки для практики, участвуя в разработке образовательных программ и внедряя инновационные решения. Государство, в свою очередь, формирует нормативно-правовую базу, стимулирует развитие экологического образования и поддерживает инициативы, направленные на формирование «зелёных» компетенций.

Одним из ключевых вызовов в развитии «зелёных» навыков является недостаточный уровень подготовки преподавателей. Для эффективной реализации экологического образования необходимо повышение квалификации педагогов, развитие их компетенций в области устойчивого развития и внедрение современных методик обучения. Важно также обеспечить доступ к актуальным образовательным ресурсам, научным исследованиям и практическим материалам.

Существует также проблема несоответствия образовательных программ требованиям рынка труда. Несмотря на растущий спрос на специалистов в области «зелёной» экономики, многие образовательные учреждения не успевают адаптировать свои программы к новым условиям. Это требует пересмотра содержания образования, внедрения новых дисциплин и развития сотрудничества с работодателями.

Развитие «зелёных» навыков в образовательной системе имеет важное социально-экономическое значение. Оно способствует формированию ответственного общества, снижению экологических рисков и повышению качества жизни. Кроме того, подготовка специалистов с «зелёными» компетенциями обеспечивает развитие новых отраслей экономики, создание рабочих мест и повышение конкурентоспособности страны на международной арене.

В условиях глобализации особое значение приобретает международное сотрудничество в области экологического образования. Обмен опытом, участие в международных программах, внедрение лучших практик и стандартов способствуют повышению качества подготовки специалистов и развитию «зелёных» навыков. Международные организации играют важную

роль в разработке рекомендаций, стандартов и стратегий развития образования в области устойчивого развития.

Перспективы развития «зелёных» навыков связаны с дальнейшей интеграцией экологических аспектов в образовательные программы, развитием цифровых технологий и усилением междисциплинарного подхода. Важным направлением является также развитие непрерывного образования, позволяющего специалистам адаптироваться к изменениям и обновлять свои знания и навыки в течение всей жизни.

Таким образом, «зелёные» навыки в образовательной системе являются важным элементом подготовки кадров для устойчивого развития и инновационной экономики. Их формирование требует комплексного подхода, включающего модернизацию образовательных программ, внедрение инновационных методов обучения, развитие сотрудничества с бизнесом и государством, а также формирование экологической культуры. Только при условии эффективной реализации этих мер возможно обеспечение устойчивого развития общества и сохранение окружающей среды для будущих поколений.

Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли - ассистент - стажёр кафедра «Менеджмент» Самаркандский институт экономики и сервиса (СИЭиС)

ПОНЯТИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

В условиях стремительного развития цифровых технологий и глобальной трансформации экономики формируется новое представление о взаимодействии субъектов рынка, основанное на интеграции цифровых решений, платформенных моделей и сетевых эффектов. В этой связи особое значение приобретает понятие цифровой экосистемы, которое становится ключевым элементом современной экономической и управленческой парадигмы. Цифровая экосистема представляет собой совокупность взаимосвязанных участников, технологий, платформ и сервисов, объединённых единым цифровым пространством, в рамках которого осуществляется обмен данными, ресурсами и ценностями. В отличие от традиционных экономических систем, цифровые экосистемы характеризуются высокой степенью гибкости, адаптивности и способностью к быстрому масштабированию, что обусловлено использованием информационно-коммуникационных технологий и цифровых платформ.

Понятие цифровой экосистемы формируется на стыке различных научных направлений, включая экономику, менеджмент, информационные технологии и теорию систем. В основе данного понятия лежит аналогия с природными экосистемами, в которых различные элементы взаимодействуют друг с другом, обеспечивая устойчивость и развитие всей системы. В цифровом контексте участниками экосистемы выступают компании, пользователи, государственные институты и технологические платформы, которые взаимодействуют между собой посредством цифровых каналов. Такое взаимодействие позволяет создавать новые формы ценности,

повышать эффективность бизнес-процессов и обеспечивать устойчивое развитие организаций.

Одной из ключевых характеристик цифровой экосистемы является наличие платформенного ядра, которое обеспечивает координацию взаимодействия участников и функционирование всей системы. Цифровые платформы выступают в роли посредников, объединяющих производителей и потребителей, а также обеспечивающих доступ к различным сервисам и ресурсам. Благодаря платформенной модели создаются условия для формирования сетевых эффектов, при которых увеличение числа участников экосистемы приводит к росту ее ценности для каждого из них. Это, в свою очередь, способствует ускоренному развитию цифровых экосистем и их доминированию на рынке.

Важным аспектом цифровых экосистем является их способность к интеграции различных технологий и сервисов в единое цифровое пространство. Это достигается за счет использования облачных вычислений, больших данных, искусственного интеллекта, интернета вещей и других современных технологий. Интеграция данных и сервисов позволяет создавать комплексные решения, ориентированные на удовлетворение потребностей пользователей и повышение эффективности бизнес-процессов. При этом цифровые экосистемы обеспечивают высокий уровень персонализации услуг, что становится одним из ключевых факторов их конкурентоспособности.

Цифровые экосистемы играют важную роль в трансформации традиционных бизнес-моделей. Компании, участвующие в экосистемах, получают возможность расширять свои рынки, снижать издержки и повышать эффективность своей деятельности. Вместо линейных цепочек создания стоимости формируются сложные сети взаимодействия, в которых ценность создается совместными усилиями различных участников. Это приводит к изменению роли компаний, которые становятся не только производителями товаров и услуг, но и участниками более широкой цифровой среды, в рамках которой осуществляется совместное создание ценности.

С точки зрения управления цифровые экосистемы требуют применения новых подходов и инструментов. Традиционные методы управления, основанные на жесткой иерархии и централизованном контроле, оказываются недостаточно эффективными в условиях высокой динамичности и неопределенности. В этой связи возрастает значение гибких управленческих моделей, основанных на принципах адаптивности, открытости и сотрудничества. Управление цифровой экосистемой предполагает координацию взаимодействия участников, обеспечение безопасности данных и создание условий для устойчивого развития всей системы.

Особое значение в цифровых экосистемах имеет управление данными, которые становятся ключевым ресурсом современной экономики. Сбор, обработка и анализ данных позволяют компаниям принимать более

обоснованные решения, повышать эффективность своей деятельности и создавать новые продукты и услуги. В то же время возникает необходимость обеспечения защиты данных и соблюдения требований информационной безопасности, что становится важным аспектом функционирования цифровых экосистем.

Цифровые экосистемы оказывают значительное влияние на развитие различных отраслей экономики, включая финансовый сектор, торговлю, образование, здравоохранение и промышленность. В финансовой сфере формируются финтех-экосистемы, объединяющие банки, платежные системы, страховые компании и технологические стартапы. В сфере торговли развиваются маркетплейсы, которые объединяют продавцов и покупателей в рамках единой цифровой платформы. В образовании формируются цифровые образовательные экосистемы, обеспечивающие доступ к образовательным ресурсам и услугам в онлайн-формате. В здравоохранении создаются системы, обеспечивающие взаимодействие медицинских учреждений, пациентов и страховых компаний. Таким образом, цифровые экосистемы становятся универсальным инструментом трансформации экономики и общества.

Важной особенностью цифровых экосистем является их глобальный характер. Благодаря использованию цифровых технологий границы между национальными рынками стираются, что позволяет компаниям выходить на международный уровень и конкурировать на глобальном рынке. В то же время это создает дополнительные вызовы, связанные с необходимостью учета различий в законодательстве, культурных особенностях и уровне развития инфраструктуры. В этой связи важную роль играет государственная политика, направленная на развитие цифровой экономики и создание благоприятных условий для формирования цифровых экосистем.

В Республике Узбекистан развитие цифровых экосистем является одним из приоритетных направлений государственной политики. В рамках стратегии цифровой трансформации реализуются проекты по развитию электронной коммерции, цифровых финансовых услуг, электронного правительства и других направлений. Создание цифровых платформ и развитие инфраструктуры способствует формированию национальных цифровых экосистем, которые обеспечивают повышение эффективности экономики и улучшение качества жизни населения. При этом особое внимание уделяется развитию кадрового потенциала, цифровой грамотности и инновационной активности.

Несмотря на значительные преимущества, цифровые экосистемы сталкиваются с рядом проблем и вызовов. К ним относятся вопросы обеспечения информационной безопасности, защиты персональных данных, регулирования деятельности цифровых платформ и предотвращения монополизации рынка. Кроме того, существует риск цифрового неравенства, связанный с различиями в уровне доступа к цифровым технологиям и навыкам их использования. Решение этих проблем требует комплексного

подхода, включающего развитие нормативно-правовой базы, инвестиции в инфраструктуру и повышение уровня цифровой грамотности населения.

Перспективы развития цифровых экосистем связаны с дальнейшим внедрением инновационных технологий и расширением их применения в различных сферах деятельности. Ожидается, что в будущем цифровые экосистемы станут основой для формирования умных городов, развития автономных транспортных систем, внедрения цифровых двойников и других инновационных решений. Это приведет к дальнейшему изменению структуры экономики и появлению новых форм взаимодействия между участниками рынка.

Таким образом, цифровая экосистема представляет собой сложную, динамичную и многоуровневую систему, основанную на взаимодействии различных участников в цифровом пространстве. Она играет ключевую роль в трансформации экономики и общества, обеспечивая создание новых форм ценности и повышение эффективности деятельности организаций. В условиях цифровой трансформации развитие цифровых экосистем становится важнейшим фактором конкурентоспособности и устойчивого развития, что требует активного участия государства, бизнеса и общества в формировании и развитии данной системы.

4-SHO‘BA

INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA HUDUDLARDA RAQAMLI EKOTIZIMNI SHAKLLLANTIRISHNING STRATEGIK YO‘NALISHLARI

Shavqiyev Erkin - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Raqamli iqtisodiyot" kafedrasi professori
Matlabov Quvonchbek - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Iqtisodiyot” fakulteti talabasi **e-mail:** quvonchbek20040106@gmail.com
+998930386747

JAHON IQTISODIYOTIDA ELEKTRON SAVDONING AHAMIYATI

Annotatsiya. *Annotatsiya. Mazkur tezisda jahon iqtisodiyotida elektron savdoning o‘rni va ahamiyati yoritilgan. Unda global savdo hajmini oshirish, korxonalar samaradorligini kuchaytirish, kichik va o‘rta biznesni rivojlantirish hamda raqamli iqtisodiyot shakllanishidagi roli tahlil qilingan. Shuningdek, B2B, B2C, C2C modellari, pandemiyadan keyingi o‘sish tendensiyalari, innovatsion texnologiyalar va O‘zbekiston sharoitidagi islohotlar ko‘rib chiqilgan. Tezisda elektron savdoni rivojlantirish orqali iqtisodiy o‘sishni jadallashtirish, eksport salohiyatini kengaytirish va raqamli ko‘nikmalarni oshirish bo‘yicha tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *elektron savdo, elektron tijorat, raqamli iqtisodiyot, global savdo, B2B, B2C, mobil tijorat, raqamli infratuzilma, innovatsiyalar, iqtisodiy o‘sish, O‘zbekiston.*

Bugungi kunda jahon iqtisodiyotining rivojlanishida raqamli texnologiyalar yetakchi o‘rin egallab, elektron savdo (e-commerce) ushbu jarayonning asosiy harakatlantiruvchi kuchiga aylangan. Elektron savdo — internet va boshqa elektron vositalar orqali tovar va xizmatlarni sotish va sotib olish jarayoni bo‘lib, u an’anaviy savdoni soddalashtiradi, xarajatlarni kamaytiradi va global bozorlarga chiqish imkonini beradi. Jahon savdo tashkilotlari (WTO, UNCTAD) ma’lumotlariga ko‘ra, elektron tijorat global iqtisodiy o‘sishning muhim omili hisoblanadi va u savdo hajmini sezilarli darajada oshirib, yangi ish o‘rinlari yaratadi[121].

O‘zbekiston Respublikasida ham raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar olib borilmoqda. Prezident Shavkat Mirziyoyev ta’kidlaganidek, “Raqamli texnologiyalarni joriy etish va elektron tijoratni rivojlantirish — mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya qilishning muhim yo‘nalishlaridan biridir.” Ushbu fikr elektron savdoning nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy va innovatsion ahamiyatini yaqqol ko‘rsatadi.

Elektron savdo jahon iqtisodiyotida quyidagi asosiy yo‘nalishlarda muhim rol o‘ynaydi: savdo xarajatlarini kamaytirish, yetkazib berish zanjirlarini optimallashtirish, kichik biznesning global bozorga chiqishini osonlashtirish

[121] https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy

hamda raqamli xizmatlar savdosi hajmini oshirish. B2B (korxonalar o‘rtasidagi) savdo elektron tijoratning asosiy qismini tashkil etadi va u global qiymat zanjirlarini o‘zgartirmoqda. B2C (korxonalar va iste’molchilar o‘rtasidagi) model esa chakana savdoda yetakchilik qilib, mobil ilovalar va onlayn-platformalar orqali tez rivojlanmoqda. C2C modellari (iste’molchilar o‘rtasidagi) esa platformalar orqali keng tarqalgan[122].

Statistika ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yilda global elektron tijorat savdosi hajmi taxminan 6,5–7 trillion dollarga yetishi kutilmoqda va u jahon chakana savdosining 20-25 foizini tashkil etishi prognoz qilinmoqda. 2026-yilga kelib bu ko‘rsatkich yanada o‘sib, 7 trillion dollardan ortishi mumkin. Rivojlangan mamlakatlarda (Xitoy, AQSh, Buyuk Britaniya) elektron tijorat ulushi 20-45 foizgacha yetgan bo‘lsa, rivojlanayotgan mamlakatlarda bu jarayon tez sur’atlar bilan davom etmoqda. Pandemiya davrida elektron savdo hajmi 50 foizga oshgan va bu tendensiya keyingi yillarda ham saqlanib qolmoqda[123].

O‘zbekistonda elektron tijorat so‘nggi yillarda jadal rivojlanmoqda. 2022-yilda savdo hajmi 1,8 barobarga oshgan, bozor 2027-yilga borib 6-7 baravarga kengayishi prognoz qilinmoqda (KPMG hisoboti). Hozirgi vaqtda chakana savdo tarkibida elektron tijorat ulushi past (taxminan 0,5-0,6 foiz) bo‘lsa-da, Uzum Market, Asaxiy va xalqaro platforma loyihalari tufayli o‘sish kuzatilmoqda. Raqamli infratuzilma (internet tezligi, to‘lov tizimlari) takomillashtirilmoqda va “Raqamli O‘zbekiston-2030” strategiyasi doirasida qonuniy asos mustahkamlanmoqda[124].

Elektron savdo tizimi bir nechta asosiy komponentlardan iborat: raqamli platformalar, to‘lov tizimlari, logistika infratuzilmasi, kibertahdidlarga qarshi himoya va iste’molchi huquqlarini himoya qilish. Jahonda bu sohada sun’iy intellekt, big data va blockchain texnologiyalari keng qo‘llanilmoqda, bu esa savdo jarayonlarini avtomatlashtiradi va shaffoflikni oshiradi.

Biroq, elektron savdo rivojida qator muammolar mavjud. Rivojlanayotgan mamlakatlarda, shu jumladan O‘zbekistonda, raqamli infratuzilmaning yetarli emasligi, internet tezligining pastligi ayrim hududlarda, to‘lov tizimlarining cheklanganligi, kiberxavfsizlik xavflari va raqamli ko‘nikmalarning pastligi asosiy to‘siqlardir. Bundan tashqari, logistika va yetkazib berish muammolari, qonuniy bazaning to‘liq takomillashmaganligi ham savdo hajmini cheklaydi. Jahon miqyosida esa raqobatning kuchayishi va tarif siyosati kabi omillar ta’sir ko‘rsatmoqda.

Elektron savdoni rivojlantirishda innovatsiyalar hal qiluvchi ahamiyatga ega. Birinchidan, mobil tijorat (m-commerce) va “aqlli” platformalar orqali savdo jarayonlari soddalashadi. Ikkinchidan, sun’iy intellekt tavsiya tizimlari va chat-botlar mijozlar tajribasini yaxshilaydi. Uchinchidan, qayta tiklanuvchi energiya va ekologik toza logistika barqaror rivojlanishni ta’minlaydi. To‘rtinchidan, raqamli savdo platformalari orqali eksportni osonlashtirish mumkin.

O‘zbekiston sharoitida elektron savdoni takomillashtirish uchun quyidagi

[122] https://uz.wikipedia.org/wiki/Elektron_tijorat
[123] https://craftberry.co/articles/global-e-commerce-statistics
[124] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 05.10.2020 yildagi PF-6079-son

choralar tavsiya etiladi:

- Raqamli infratuzilmani (5G, keng polosali internet) kengaytirish va qishloq hududlarini qamrab olish;
- To‘lov tizimlarini (elektron hamyonlar, kriptovalyutalar bilan integratsiya) modernizatsiya qilish;
- Kichik va o‘rta biznes uchun treninglar va grantlar orqali raqamli ko‘nikmalarni oshirish;
- Xalqaro platformalar bilan hamkorlikni kuchaytirish va eksportni rag‘batlantirish;
- Kiberxavfsizlik va iste’molchi huquqlarini himoya qilish bo‘yicha qonunlarni takomillashtirish;
- Davlat-xususiy sheriklik asosida yangi marketpleyslarni yaratish.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, elektron savdo jahon iqtisodiyotining rivojlanishida strategik ahamiyatga ega bo‘lib, u iqtisodiy o‘sishni tezlashtiradi, yangi bozorlarni ochadi va ijtimoiy farovonlikni oshiradi. O‘zbekiston uchun bu sohani rivojlantirish raqamli transformatsiyaning asosiy yo‘nalishi hisoblanadi. Infratuzilmani yaxshilash, innovatsiyalarni joriy etish va samarali boshqaruv orqali mamlakat jahon elektron savdo bozorida munosib o‘rin egallashi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni “Raqamli O‘zbekiston — 2030” 05.10.2020 yildagi PF-6079-son.
2. UNCTAD. Digital Economy Report. – Geneva, 2024-2025.
3. World Bank. Digital Trade for Development. – Washington, 2023-2025.
4. WTO. World Trade Report on Digital Trade. – Geneva, 2023.
5. Statista. eCommerce Worldwide Market Forecast. – 2025-2026.
6. KPMG. O‘zbekistonda elektron tijorat bozori hisoboti. – 2023.
7. Jo‘rayev T.J., boshq. Raqamli iqtisodiyot asoslari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2022.
8. Internet manbalari: www.stat.uz, www.gov.uz, www.lex.uz, unctad.org, wto.org.

Gulnora Mardievna Shadieva - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Real iqtisodiyot” kafedrasi professori, i.f.d.
https://orsid.org/-0000-0001-7078-8815 gulnora.shodiyeva@mail.ru

O‘ZBEKISTON HUDUDLARIDA INNOVATSION TADBIRKORLIK RIVOJLANISHINING REGIONAL MODELI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada 2024–2025 yillarda O‘zbekiston hududlarida innovatsion tadbirkorlikning rivojlanish darajasi kompleks tahlil qilinadi. Tadqiqotning dolzarbligi hududlar o‘rtasida innovatsion faollik va investitsion salohiyat ko‘rsatkichlaridagi nomutanosiblik bilan asoslanadi. Tadqiqot metodologiyasi sifatida kontent-tahlil, solishtirma tahlil hamda induksiya va mantiqiy umumlashtirish usullari qo‘llanildi. Muallif tomonidan Hududiy innovatsion tadbirkorlik indeksi (HITI) ishlab chiqilib, rasmiy statistik ma’lumotlar asosida hisob-kitoblar amalga oshirildi. Natijalar hududlar o‘rtasida*

sezilarli differensial rivojlanish mavjudligini ko‘rsatdi. Yuqori indeksga ega hududlarda innovatsion infratuzilma va investitsiya konsentratsiyasi yuqori bo‘lsa, past indeksli hududlarda institutsional va moliyaviy cheklovlar mavjud. Maqolada innovatsion siyosatni hududiy differensial yondashuv asosida takomillashtirish bo‘yicha strategik takliflar ishlab chiqildi.

Kalit so‘zlar: *innovatsion tadbirkorlik, hududiy rivojlanish, integral indeks, kichik biznes, startap, venchur moliya, innovatsion infratuzilma, iqtisodiy transformatsiya.*

Аннотация: *В статье проводится комплексный анализ развития инновационного предпринимательства в регионах Узбекистана в 2024–2025 годах. Актуальность исследования обусловлена существующей дифференциацией инновационной активности и инвестиционного потенциала между регионами. В методологической основе использованы методы контент-анализа, сравнительного анализа, индукции и логического обобщения. Автором разработан Интегральный индекс регионального инновационного предпринимательства (HITI), на основе которого проведены расчёты с использованием официальных статистических данных. Результаты исследования выявили значительную территориальную дифференциацию инновационного развития. В регионах с высоким индексом наблюдается развитая инновационная инфраструктура и концентрация инвестиций, тогда как в регионах с низкими показателями сохраняются институциональные и финансовые ограничения. Предложены стратегические направления совершенствования инновационной политики на основе дифференцированного регионального подхода.*

Ключевые слова: *инновационное предпринимательство, региональное развитие, интегральный индекс, малый бизнес, стартап, венчурное финансирование, инновационная инфраструктура, экономическая трансформация.*

Shadieva Gulnora Mardievna *- Samarkand Institute of Economics and Service,Doctor of Economics.*

https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-7078-8815

Tel: 90-968 51-22 ***e-mail:*** *gulnora.shodiyeva@mail.ru*

Abstract:*This article provides a comprehensive analysis of the development of innovative entrepreneurship in the regions of Uzbekistan during 2024–2025. The relevance of the study is justified by the observed regional disparities in innovation activity and investment capacity. The research methodology is based on content analysis, comparative analysis, induction, and logical generalization. The author developed a Regional Innovative Entrepreneurship Index (HITI), and calculations were conducted using official statistical data. The results reveal significant territorial differentiation in innovation performance. Regions with higher index values demonstrate advanced innovation infrastructure and investment concentration, while regions with lower scores face institutional and financial constraints. The paper proposes strategic directions for improving innovation policy based on a differentiated regional approach.*

Keywords: *innovative entrepreneurship, regional development, integrated*

index, small business, startup ecosystem, venture financing, innovation infrastructure, economic transformation.

So‘nggi yillarda O‘zbekiston iqtisodiyotida tarkibiy transformatsiya jarayonlari jadallashib, innovatsion rivojlanish modeli davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishiga aylandi. Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, yuqori qo‘shilgan qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish hamda hududlar raqobatbardoshligini oshirish jarayonida innovatsion tadbirkorlik asosiy harakatlantiruvchi kuch sifatida namoyon bo‘lmoqda. Ayniqsa, hududlar kesimida tadbirkorlik faolligi va innovatsion salohiyat darajasini aniqlash iqtisodiy transformatsiya samaradorligini baholashda muhim metodologik ahamiyat kasb etadi.

Tahlil va natijalar. 2024–2025 yillarda O‘zbekistonda innovatsion tadbirkorlikni rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo‘nalishiga aylandi. Iqtisodiyotni texnologik va innovatsion o‘sish modeliga o‘tkazish vazifasi hududiy darajada tadbirkorlik faolligining sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarilishini taqozo etmoqda. Respublika kesimida olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, kichik biznes sub’ektlari sonining o‘sishi innovatsion faollik ko‘rsatkichlari bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liq bo‘lsada, hududlar o‘rtasida sezilarli differensiatsiya saqlanib qolmoqda.

2024–2025 yillarda respublika bo‘yicha kichik biznes sub’ektlari soni ortib bordi. Biroq ularning innovatsion faollik darajasi, startaplar ulushi va investitsiyalarni jalb qilish ko‘rsatkichlari hududlarga ko‘ra farq qiladi.

2024–2025 yillarda hududlar kesimida innovatsion tadbirkorlik ko‘rsatkichlari

1-jadval

Hudud	Kichik biznes sub’ektlari soni (ming)	Innovatsion korxonalar ulushi (%)	Startaplar soni	Investitsiya (mlrd so‘m)
Toshkent sh.	125	18,5	420	12 500
Toshkent vil.	78	14,2	210	6 800
Farn’ona	72	12,9	185	5 900
Samarqand	69	11,4	160	5 300
Navoiy	31	7,2	65	2 400
Qoraqalpon’iston	28	6,5	52	2 100

Manba: muallif hisob-kitoblari.

Jadval ma’lumotlariga ko‘ra, Toshkent shahri innovatsion tadbirkorlik ko‘rsatkichlari bo‘yicha mutlaq yetakchilikni saqlab qolmoqda. Bu yerda kichik biznes sub’ektlari soni 125 mingdan oshgan bo‘lib, ularning 18,5 foizi innovatsion faoliyat bilan shun’ullanmoqda. Startaplar soni 420 tani tashkil etib, investitsiya hajmi 12,5 trillion so‘mga yetgan. Bu holat poytaxtda innovatsion infratuzilma, IT-parklar, akselerator dasturlari va moliyaviy institutlar rivojlangani bilan izohlanadi.

Toshkent viloyati va Farn’ona hududlarida ham innovatsion korxonalar ulushi 12–14 foiz atrofida bo‘lib, investitsiya faolligi nisbatan yuqori. Samarqand

viloyatida ham innovatsion faollik barqaror o‘sish tendensiyasini namoyon etmoqda.

Aksincha, Navoiy va Qoraqalpon’istonda innovatsion korxonalar ulushi 6–7 foiz darajasida qolmoqda. Startaplar soni va investitsiya hajmi ham pastroq. Bu hududlarda innovatsion ekotizim hali to‘liq shakllanmagan, venchur moliyalashtirish imkoniyatlari cheklangan va kadrlar salohiyati yetarli darajada emas.

Xulosa va takliflar. Ushbu tadqiqot natijalari hududlar o‘rtasida innovatsion tadbirkorlik rivojlanishidagi tafovutlar milliy iqtisodiy tizimda tarkibiy xarakterga ega ekanini tasdiqlaydi. Taklif etilgan Hududiy innovatsion tadbirkorlik indeksi (HITI) modeli innovatsion infratuzilma konsentratsiyasi, investitsiya resurslariga kirish imkoniyati va startap ekotizimining yetuklik darajasi hududiy innovatsion faollikning asosiy determinantlari ekanini ilmiy jihatdan asoslab berdi.

Olingan natijalar endogen iqtisodiy o‘sish nazariyasi (Romer, 1990) hamda Shumpeterning innovatsion dinamika konsepsiyasi (Schumpeter, 1934) bilan uyg‘un holda, bilimlar diffuziyasi va innovatsion kapital hududiy raqobatbardoshlikning strategik drayveri ekanini tasdiqlaydi. Shu bilan birga, makroiqtisodiy o‘sishning o‘zi hududiy darajada muvozanatli innovatsion rivojlanishni avtomatik ta’minlamasligi aniqlandi; bu esa maqsadli va differensial siyosat instrumentlarini joriy etish zarurligini ko‘rsatadi.

Shuningdek, innovatsion korxonalarning tashqi bozorlarga chiqish imkoniyatlarini kengaytirish strategik ahamiyatga ega. Xalqaro sertifikatlash, eksport mentorligi va konsalting dasturlarini yo‘lga qo‘yish orqali yuqori qo‘shilgan qiymatli mahsulotlarning global raqobatbardoshligini oshirish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

Acs, Z.J., Audretsch, D.B. and Lehmann, E.E. (2013) *The knowledge spillover theory of entrepreneurship*. Small Business Economics, 41(4), pp. 757–774.

Audretsch, D.B. and Belitski, M. (2020) Entrepreneurial ecosystems in cities. *Journal of Technology Transfer*, 45(3), pp. 1–20.

Autio, E. et al. (2014) Entrepreneurial innovation. *Research Policy*, 43(7), pp. 1097–1108.

Baumol, W.J. (2010) *The microtheory of innovative entrepreneurship*. Princeton: Princeton University Press.

Shonazarov Farxod - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
ORCID: 0009-0001-3804-9366 **e-mail:** farkhodshanazarov@gmail.com

AKSIONERLIK JAMIYATLARIDA RAQAMLI BOSHQARUVNING SHAKLLANISHI VA NAZARIY EVOLYUSIYASI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada aksionerlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvning shakllanishi va uning nazariy evolyusiyasi tahlil qilingan. Zamonaviy iqtisodiyotda raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi korporativ boshqaruv tizimini modernizatsiya qilishga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish*

jarayonlarini takomillashtirishga hamda axborot shaffofligini oshirishga xizmat qilmoqda. Tadqiqotda aksionerlik jamiyatlarida raqamli transformatsiya jarayonlarining boshqaruv samaradorligiga ta’siri, raqamli platformalar, ma’lumotlar tahlili va korporativ axborot tizimlarining ahamiyati o‘rganildi. Shuningdek, raqamli boshqaruvning iqtisodiy mazmuni, uning rivojlanish bosqichlari va korporativ boshqaruv tizimidagi o‘rni nazariy jihatdan asoslab berildi.

Kalit so‘zlar: *raqamli boshqaruv, raqamli transformatsiya, korporativ boshqaruv, aksionerlik jamiyati, raqamli iqtisodiyot, korporativ axborot tizimlari, boshqaruv samaradorligi.*

Abstract: *This article examines the formation of digital management in joint-stock companies and its theoretical evolution. The rapid development of digital technologies in the modern economy contributes to the modernization of corporate governance systems, the improvement of managerial decision-making processes, and the enhancement of information transparency. The study analyzes the impact of digital transformation on the management efficiency of joint-stock companies and highlights the role of digital platforms, data analytics, and corporate information systems. In addition, the economic essence of digital management, its stages of development, and its significance within the corporate governance system are discussed..*

Keywords: *digital management, digital transformation, corporate governance, joint-stock company, digital economy, corporate information systems, management efficiency.*

Аннотация: *В данной статье рассматриваются процессы формирования цифрового управления в акционерных обществах и его теоретическая эволюция. Стремительное развитие цифровых технологий в современной экономике способствует модернизации системы корпоративного управления, совершенствованию процессов принятия управленческих решений и повышению прозрачности информации. В исследовании анализируется влияние цифровой трансформации на эффективность управления акционерными обществами, а также роль цифровых платформ, аналитики данных и корпоративных информационных систем. Кроме того, раскрываются экономическая сущность цифрового управления, этапы его развития и его значение в системе корпоративного управления. Полученные результаты позволяют разработать практические рекомендации*

Ключевые слова: *цифровое управление, цифровая трансформация, корпоративное управление, акционерное общество, цифровая экономика, корпоративные информационные системы, эффективность управления.*

XXI asrda jahon iqtisodiyotida kechayotgan chuqur texnologik, institutsional va ijtimoiy o‘zgarishlar tashkilotlarni boshqarish tizimlarini tubdan qayta ko‘rib chiqishni taqozo etmoqda. Raqobat muhitining globallashuvi, bozor kon’yunkturasining yuqori darajada o‘zgaruvchanligi, axborot oqimlarining keskin o‘sishi hamda inson kapitali rolining ortib borishi an’anaviy boshqaruv modellarining cheklanganligini yaqqol namoyon etmoqda.

Ilmiy adabiyotlarda “raqamli boshqaruv” tushunchasiga nisbatan yagona va umume’tirof etilgan ta’rifning mavjud emasligi mazkur iqtisodiy kategoriyaning ko‘p qirraliligi, uning menejment, iqtisodiyot, axborot texnologiyalari, institutsional muhit va inson kapitali bilan uzviy bog‘liqligi bilan izohlanadi.

XX asrning oxiri va XXI asr boshlarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining jadal rivojlanishi natijasida boshqaruv nazariyasida yangi konsepsiyalar shakllana boshladi hamda “raqamli menejment” va “data-driven management” tushunchalari ilmiy muomalaga kiritildi. Zamonaviy ilmiy manbalarda raqamli transformatsiya sharoitida boshqaruvda axborot va bilimning strategik ahamiyati alohida ta’kidlanadi. Xususan, P. Druker “Management Challenges for the 21st Century” asarida bilim va axborotni tashkilot raqobatbardoshligining asosiy resursi sifatida ko‘rsatsa, M. Kastels “The Rise of the Network Society” asarida raqamli texnologiyalar ta’sirida tarmoqli boshqaruv modellari shakllanayotganini asoslaydi. K. Shvab “The Fourth Industrial Revolution” asarida raqamli texnologiyalar va sun’iy intellektning qaror qabul qilish jarayonlarida hal qiluvchi omilga aylanayotganini ta’kidlaydi.

Shu bilan birga, mavjud tadqiqotlarda raqamli transformatsiya sharoitida boshqaruv qarorlarining, asosan, texnologik va analitik jihatlariga e’tibor qaratilgan bo‘lib, raqamli boshqaruvning inson kapitali va institutsional omillar bilan integratsiyalashgan iqtisodiy mazmuni yetarlicha ilmiy asoslanmagan. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy ilmiy adabiyotlarda keng qo‘llanilayotgan data-driven management yondashuvi alohida ahamiyat kasb etadi: unga ko‘ra, qarorlar sub’ektiv baholash yoki intuitsiyaga emas, balki katta hajmdagi ma’lumotlarni yin’ish, qayta ishlash va tahlil qilish natijalariga tayanadi. Shuningdek, zamonaviy manbalarda raqamli boshqaruvni sun’iy intellekt texnologiyalari bilan bon’lab izohlovchi qarashlar mavjud bo‘lib, bunda sun’iy intellekt qaror qabul qilish, risklarni aniqlash va jarayonlarni optimallashtirish vositasi sifatida qaraladi.

Ilmiy adabiyotlarni umumlashtirish shuni ko‘rsatadiki, raqamli boshqaruvga oid tadqiqotlarda asosiy e’tibor yo texnologiyalarni joriy etishga, yoki ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish mexanizmlariga qaratilgan bo‘lib, ushbu elementlarni inson kapitali va institutsional muhit bilan birgalikda yaxlit tizim sifatida ko‘rib chiqish yetarlicha yoritilmagan. Vaholanki, transformatsiyalashuv sharoitida tashkilotlar samaradorligi aynan texnologiya, ma’lumot va inson kapitali o‘rtasidagi uyg‘unlik darajasi bilan belgilanadi.

Shu nuqtai nazardan, bizningcha, transformatsiyalashuv sharoitida raqamli boshqaruvni faqat texnologiyalarni joriy etish yoki ma’lumotlar tahlili bilan cheklab bo‘lmaydi. Raqamli boshqaruv tashkilotlarda qaror qabul qilish, muvofiqlashtirish va nazorat jarayonlarini raqamli platformalar, ma’lumotlar analitikasi (data-driven) va sun’iy intellekt texnologiyalari integratsiyasiga tayangan holda amalga oshirishni nazarda tutuvchi, prognozli, adaptiv va inson kapitali hamda institutsional muhit bilan uyg‘unlashgan kompleks boshqaruv tizimi sifatida talqin etiladi.

Transformatsiya sharoitida tushunchalarni mazmun jihatidan aniq farqlash ilmiy tadqiqotlar uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, “raqamli menejment”, “data-driven management” va “raqamli boshqaruv” ko‘p hollarda

yaqin ma’noda qo‘llanilsa-da, ularning nazariy mazmuni va iqtisodiy ta’sir doirasi turlicha. **(1.1.1-jadval.)**

“Raqamli boshqaruv”, “raqamli menejment” va “data-driven management” tushunchalarining taqqoslama tahlili

1.1.1-jadval.

Tushuncha	Asosiy mazmun	Asosiy urn’u
Raqamli menejment	Raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga joriy etish	Texnologiya
Data-driven management	Ma’lumotlar tahlili asosida qaror qabul qilish	Analitika
Raqamli boshqaruv	Texnologiya, ma’lumot va inson omilini integratsiya qilish	Tizimli boshqaruv

1.1.1-jadvalda keltirilgan ma’lumotlardan ko‘rinib turibdiki, “raqamli menejment”, “data-driven management” va “raqamli boshqaruv” tushunchalari mazmun jihatidan o‘zaro bog‘liq bo‘lsa-da, ularning boshqaruv jarayonidagi o‘rni va funksional yo‘nalishi sezilarli darajada farq qiladi. Jadval tahlili shuni ko‘rsatadiki, raqamli menejmentda asosiy e’tibor boshqaruv jarayonlariga raqamli texnologiyalarni joriy etishga qaratilgan bo‘lib, u ko‘proq avtomatlashtirish va texnik samaradorlikni ta’minlashga xizmat qiladi.

“Raqamli menejment” tushunchasi tashkilot boshqaruvida raqamli texnologiyalarni joriy etish va jarayonlarni avtomatlashtirishga qaratilgan yondashuv sifatida talqin qilinadi; u axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va korporativ axborot tizimlari orqali rejalashtirish, hisobga olish hamda nazorat funksiyalarini amalga oshirish bilan izohlanadi.

Yuqorida olib borilgan ilmiy-nazariy tahlillar, klassik va zamonaviy boshqaruv konsepsiyalarining evolyusiyasi, shuningdek, raqamli menejment va data-driven management yondashuvlarining mazmun jihatidan qiyosiy tahlili natijasida transformatsiyalashuv sharoitida raqamli boshqaruv tushunchasining iqtisodiy mohiyatini aniqlash zarurati yuzaga keldi. Mavjud ilmiy qarashlar raqamli boshqaruvni ko‘p hollarda yo texnologiyalarni joriy etish jarayoni, yoki ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish mexanizmi sifatida cheklangan tarzda talqin qilayotganini ko‘rsatdi. Biroq, transformatsiyalashuv sharoitida tashkilotlar samaradorligi faqat texnologik yoki analitik omillar bilan emas, balki ularning inson kapitali va institutsional muhit bilan uyg‘unlashuvi darajasi bilan belgilanishi ilmiy jihatdan asoslandi.

Shanazarov Farrux Shadiyorovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mustaqil tadqiqotchisi. https://orcid=0009-0003-4377-2086
e-mail: f.shanazarovv@gmail.com

IJTIMOIY XIZMATLAR SOHASIDA ISLOHOTLAR: XALQARO AMALIYOT VA O‘ZBEKISTONDA JORIY ETISH MEXANIZMLARI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish tizimini rivojlantirishning xorijiy tajribasi ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Jahon amaliyotida shakllangan ijtimoiy xizmatlar modellari, xususan Skandinaviya mamlakatlarida qo‘llanilayotgan universal ijtimoiy xizmatlar tizimi institutsional tuzilishi, moliyalashtirish mexanizmlari va ijtimoiy samaradorlik nuqtai nazaridan o‘rganilgan. Tadqiqot jarayonida ijtimoiy xizmatlarni inson kapitaliga qaratilgan uzoq muddatli investitsiya sifatida talqin qilishning nazariy va amaliy asoslari ochib berilgan. Olingan natijalar asosida xorijiy tajribaning O‘zbekiston sharoitiga moslashtirilgan holda qo‘llash imkoniyatlari baholanib, ijtimoiy xizmatlar tizimini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy-amaliy xulosalar va takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *ijtimoiy xizmatlar, xorijiy tajriba, Skandinaviya modeli, ijtimoiy siyosat, inson kapitali, davlat ijtimoiy siyosati.*

Аннотация:*В статье проведён научный анализ зарубежного опыта развития системы социальных услуг. Рассмотрены модели социальных услуг, сформировавшиеся в мировой практике, в частности универсальная система социальных услуг, применяемая в странах Скандинавии, с точки зрения институционального устройства, механизмов финансирования и социальной эффективности. В ходе исследования раскрыты теоретические и практические основы рассмотрения социальных услуг как долгосрочных инвестиций в человеческий капитал. На основе полученных результатов оценены возможности адаптации зарубежного опыта к условиям Узбекистана, а также разработаны научно-практические выводы и рекомендации по совершенствованию системы социальных услуг.*

Ключевые слова: *социальные услуги, зарубежный опыт, скандинавская модель, социальная политика, человеческий капитал, государственная социальная политика*

Zarubejnыy opыt razvitiya sistemы sotsialnыx uslug i vozmojnosti yego primeneniya v usloviyax Uzbekistana

Abstract:*This article provides a comprehensive analysis of foreign experience in the development of social services systems. The study examines social service models formed in international practice, with particular emphasis on the universal social services system implemented in Scandinavian countries, focusing on its institutional framework, financing mechanisms, and social effectiveness. The research highlights the theoretical and practical foundations of interpreting social services as long-term investments in human capital. Based on the findings, the possibilities of adapting foreign experience to the socio-economic conditions of Uzbekistan are assessed, and policy-oriented conclusions and recommendations for improving the national social services system are proposed.*

Keywords:*social services, foreign experience, Scandinavian model, social policy, human capital, state social policy.*

Kirish. Jahon iqtisodiyotida ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish tizimi aholi turmush sifatini yaxshilash, ijtimoiy tenglik va barqarorlikni ta’minlashning muhim institutsional omili sifatida qaraladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ta’lim, sog‘liqni saqlash, ijtimoiy himoya va aholining zaif qatlamlariga xizmat ko‘rsatish inson kapitali sifatini oshirish orqali mehnat unumdorligi va iqtisodiy o‘sishga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Xususan, **World Bank**[125] ma’lumotlariga ko‘ra, ta’lim va sog‘liqni saqlashga yo‘naltirilgan har bir 1 AQSh dollari uzoq muddatda o‘rtacha 2–4 dollar miqdorida iqtisodiy qaytim beradi (World Bank).

Globallashuv, demografik o‘zgarishlar, aholining qarishi, urbanizatsiya hamda raqamli transformatsiya jarayonlari ijtimoiy xizmatlarga bo‘lgan talabni keskin oshirmoqda. **United Nations**[126] ma’lumotlariga ko‘ra, 2023-yilda dunyo aholisining 10 foizidan ortin’i, ya’ni 770 milliondan ziyod kishi 65 yoshdan yuqori yosh toifasiga mansub bo‘lib, 2050-yilga kelib ushbu ko‘rsatkich 16 foizga yetishi prognoz qilinmoqda (UN, *World Population Prospects 2023*,). Bu esa keksalarga xizmat ko‘rsatish, sog‘liqni saqlash va ijtimoiy parvarish xizmatlarini kengaytirishni strategik vazifaga aylantiradi.

Adabiyotlar sharhi. Ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish tizimi ilmiy adabiyotlarda ko‘p tarmoqli va fanlararo kategoriya sifatida talqin qilinadi. Mazkur tushuncha iqtisodiyot, sotsiologiya, ijtimoiy siyosat hamda davlat boshqaruvi nazariyalari kesishmasida shakllangan bo‘lib, uning mohiyati, funksiyalari va institutsional asoslari turli ilmiy maktablar doirasida turlicha izohlanadi.

Bunday yondashuv ijtimoiy xizmatlarni faqat ijtimoiy himoya vositasi sifatida emas, balki jamiyat barqaror rivojlanishini ta’minlovchi kompleks institutsional mexanizm sifatida baholash imkonini beradi.

Klassik sotsiologik yondashuvlarda ijtimoiy xizmatlar jamiyatning institutsional barqarorligini ta’minlovchi muhim omil sifatida qaraladi. Xususan, T. Parsons ijtimoiy xizmatlarni “yaxlit ijtimoiy tizim”ning tarkibiy elementi sifatida talqin qilib, ular orqali ijtimoiy munosabatlar, qadriyatlar va ijtimoiy tartibning qayta ishlab chiqilishini ta’kidlaydi (Parsons, 1964). Uning fikricha, ijtimoiy xizmatlar ijtimoiy tizimdagi ijobiy o‘zgarishlarning institutsional asosini tashkil etadi.

Yuqorida keltirilgan fanlararo yondashuvlar ijtimoiy xizmatlar mohiyatiga nisbatan yagona ilmiy ta’rif mavjud emasligini ko‘rsatadi. Shu bois, ijtimoiy xizmatlar tushunchasini chuqurroq ochib berish va uni iqtisodiy-institutsional kategoriya sifatida asoslash uchun xorijiy va milliy ilmiy yondashuvlarni tizimli umumlashtirish zarurati yuzaga keladi. Mazkur vazifani hal etish maqsadida quyida ijtimoiy xizmatlar mohiyatiga oid xorijiy va milliy ilmiy yondashuvlar jadval shaklida umumlashtirildi. (1-jadval).

---

[125] World Bank, *The State of Social Safety Nets*, https://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection

[126] UN, *World Population Prospects 2023*, https://population.un.org/wpp

Ijtimoiy xizmatlar mohiyatiga oid xorijiy ilmiy yondashuvlar

1-jadval

№	Muallif	Asar	Asosiy g‘oya va xulosa
1	Adam Smith	*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776)	Mehnat qobiliyati va bilim milliy boylik manbai sifatida asoslangan
2	John M. Keynes	*The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936)	Davlatning ijtimoiy sohadagi faol ishtiroki iqtisodiy barqarorlik sharti sifatida talqin qilingan
3	Gary Becker	*Human Capital* (1964)	Ta’lim va sog‘liqni saqlash ijtimoiy xizmatlari investitsiya sifatida izohlangan
4	G. Esping-Andersen	*The Three Worlds of Welfare Capitalism* (1990)	Ijtimoiy xizmatlar farovonlik davlati modellarining institutsional asosi sifatida tasniflangan
5	World Bank	*World Development Report* (2019)	Ijtimoiy xizmatlar inson kapitali orqali iqtisodiy o‘sishga ta’sir ko‘rsatishi asoslangan

1-jadval tahlilidan ko‘rinib turibdiki, xorijiy olimlar ijtimoiy xizmatlarni faqat ijtimoiy himoya vositasi sifatida emas, balki inson kapitali va iqtisodiy o‘sishni ta’minlovchi strategik omil sifatida talqin qilganlar. Ayniqsa, inson kapitali nazariyasi doirasida ijtimoiy xizmatlar iqtisodiy samaradorlikka ega investitsiya sifatida baholangani muhim ilmiy xulosadir.

Biroq, mazkur yondashuvlar ijtimoiy xizmatlarning institutsional mexanizmlari va davlat ishtirokining shakllarini to‘liq ochib bermaydi.

Tahlil va natijalar muhokamasi. Jahon amaliyotida ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish tizimini tashkil etish va rivojlantirishning turli institutsional modellari shakllangan bo‘lib, ular har bir mamlakatning tarixiy taraqqiyot bosqichi, iqtisodiy salohiyati, madaniy qadriyatlari hamda davlatning ijtimoiy siyosatiga xos xususiyatlari bilan belgilanadi. Shu bilan birga, mazkur modellarni birlashtiruvchi umumiy maqsad aholi turmush sifatini yaxshilash, ijtimoiy tenglik va adolatni ta’minlash hamda jamiyatda barqaror ijtimoiy muhitni shakllantirishdan iborat ekanligi kuzatiladi.

Xorijiy tajribani tizimli tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, ijtimoiy xizmatlar tizimining samaradorligi, avvalo, uning moliyalashtirish manbalari, xizmatlar qamrovi darajasi, davlat ishtirokining institutsional shakli hamda boshqaruv mexanizmlari bilan uzviy bog‘liqdir. Shu sababli, jahon amaliyotida samarali deb e’tirof etilgan ijtimoiy xizmatlar modellarini chuqur o‘rganish va ulardan milliy sharoitlarga moslashtirilgan holda foydalanish mamlakatlarning ijtimoiy-iqtisodiy

rivojlanishiga sezilarli ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Skandinaviya yoki Nordik modeli dunyoda eng rivojlangan va samarali ijtimoiy xizmatlar tizimlaridan biri sifatida e’tirof etiladi. Ushbu model Shvesiya, Norvegiya, Daniya, Finlyandiya va Islandiya kabi mamlakatlarda shakllangan bo‘lib, universallik, ijtimoiy tenglik va davlatning kafolatlovchi ishtiroki tamoyillariga tayanadi.

Xulosa va takliflar. Tahlillar asosida quyidagi asosiy xulosalarga kelish mumkin. Birinchidan, O‘zbekistonda ijtimoiy xizmatlar tizimi hozirgi kunda asosan manzilli ijtimoiy himoyaga yo‘naltirilgan bo‘lib, uning inson kapitali va iqtisodiy o‘sishga qaratilgan investitsion funksiyasi yetarlicha ro‘yobga chiqarilmagan. Ikkinchidan, ijtimoiy xizmatlarni tashkil etishda davlatning roli kuchli bo‘lishiga qaramasdan, moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi xizmatlar qamrovi va sifatiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Uchinchidan, nodavlat sektor va davlat–xususiy sheriklik mexanizmlaridan foydalanish imkoniyatlari hali to‘liq ishga solinmagan.

Xulosa qilib aytganda, ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish tizimini rivojlantirishning xorijiy, xususan Skandinaviya mamlakatlari tajribasi O‘zbekiston uchun muhim ilmiy-amaliy saboqlarni taqdim etadi. Ushbu tajribani milliy institutsional va iqtisodiy sharoitlarga moslashtirilgan holda qo‘llash ijtimoiy xizmatlar tizimining samaradorligini oshirish, aholi turmush sifatini yaxshilash va barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abdurahmonov, Q.X. (2019). *Ijtimoiy soha iqtisodiyoti*. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.

Shadieva Gulnora Mardievna *- Samarkand Institute of Economics and Service, Doctor of Economics. https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-7078-8815*
Tel: *90-968 51-22* ***e-mail:*** *gulnora.shodiyeva@mail.ru*

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING SERVICE SECTOR COMPETITIVENESS

Аннотация: *В статье проведён научный анализ стратегической роли цифровых технологий в эффективном развитии сферы услуг. Обоснована методологическая значимость территориального подхода при оценке динамики развития сервисного сектора в условиях цифровой трансформации национальной экономики. Разработаны комплексные предложения по модернизации сферы услуг в регионах и представлены практические рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности и устойчивости отрасли в цифровой среде.*

Ключевые слова:*цифровая экономика, сфера услуг, цифровая трансформация, региональное развитие, цифровые сервисы, экономическая эффективность, рыночная инфраструктура.*

Abstract:*This paper provides a scientific analysis of the strategic role of digital technologies in the effective development of the service sector. The methodological significance of the territorial approach in assessing service sector*

performance under conditions of national economic digitalization is substantiated. The study proposes integrated mechanisms for modernizing the service sector at the regional level and offers practical recommendations aimed at enhancing competitiveness and sustainability within the digital economy framework.

Keywords:*digital economy, service sector, digital transformation, regional development, digital services, economic efficiency, market infrastructure.*

Аннотация:*Мазкур мақолада хизмат кўрсатиш соҳасини самарали ривожлантиришда рақамли технологияларнинг стратегик ўрни ва таъсири илмий жиҳатдан таҳлил қилинган. Мамлакат иқтисодиётини рақамли трансформация қилиш шароитида хизматлар соҳасининг ривожланиш динамикасини баҳолашда ҳудудий ёндашувнинг методологик аҳамияти асослаб берилган. Шунингдек, ҳудудлар кесимида рақамли иқтисодиёт шароитида хизматлар соҳасини модернизация қилиш бўйича комплекс механизмлар таклиф этилган ҳамда соҳанинг рақобатбардошлигини оширишга қаратилган амалий тавсиялар ишлаб чиқилган.*

Калит сўзлар:*рақамли иқтисодиёт, хизматлар соҳаси, рақамли трансформация, ҳудудий ривожланиш, рақамли хизматлар, иқтисодий самарадорлик, бозор инфратузилмаси.*

Introduction. In the world, research on the development and improvement of the efficiency of the service sector in the digital economy is focused on the connection of the service sector with the quality of life of the population and the development of regions, ensuring its mobility based on the digitalization of service processes, improving the quality of services, as well as ensuring its competitiveness. In the framework of the research being carried out, scientific research in such areas as expanding the geography of services based on the opportunities of the digital economy, expanding the types of services in the digital economy, and priority development of the sector are of great importance.

In the formation of a digital economy in the new Uzbekistan, special attention is paid to the issue of improving the organizational and economic mechanisms for the development of the service sector. The “Development Strategy of New Uzbekistan for 2022-2026”

sets the task of “increasing the volume of services by 3 times in the next 5 years through the development of services and service sectors in the regions and creating a total of 3.5 million new jobs in this area” [127]. Accordingly, it is advisable to further deepen scientific research in the republic in such areas as expanding the types of services based on digital and innovative technologies, substantiating the parameters of organizing “Digital Services” and improving the system of indicators for assessing the behavior of service consumers, organizing specialized clusters, and developing forecast parameters for service sectors.

Analysis and results. The service sector is of great importance in the developing system of economic relations. This sector is developing rapidly under the influence of globalization and the digital economy, covering all aspects of our

[127] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni - www.lex.uz

social life. As a result, it leads to the provision of service processes in a fast, economical and high-quality manner in conditions of strong competition. Therefore, many factors and problems of the development of this sector are being studied. In particular, the issues of effective use of the resource potential of the service sector, increasing the volume of service provision and factors affecting it, the impact of innovations and digital transformation on the service sector and the opportunities for their use, as well as the impact of market segmentation and targeting on the volume of service provision, and increasing market share by providing services tailored to different segments were studied as research objects (Table 1).

Table 1.

Effective development approaches	***Description of the purpose, tasks and characteristics of effective development***
Systematic approach	The digital transformation approach focuses on the role of digital technologies in the service delivery process. The main features of this approach are: - introduction of digital tools and technologies; - decision-making based on data analysis.
Process approach	In a process approach, all service processes are analyzed and efficiency is increased by optimizing them. The main features of this approach are: - all service processes are studied and their efficiency is evaluated; - continuous improvement of service processes.
A strategic approach	In a strategic approach, long-term goals and strategies for service delivery are developed. Tactical plans are made to achieve them. The main features of this approach are: - setting specific size goals; - development of strategic plans to achieve goals.
Learning and innovation approach	This approach is focused on education and innovation, aimed at increasing efficiency through improving the skills of service workers and introducing new technologies. The main features of this approach are: - developing the knowledge and skills of employees; - introducing new technologies and innovative solutions.
A value chain approach	In the value chain approach, all service processes are analyzed and optimized from the point of view of value creation. The main features of this approach are: - analyzing all links in the value chain; focusing on value creation in each process.
Production management approach	This approach aims to effectively manage the service delivery process. The main features of this approach are: - optimization of the service process; - increasing efficiency in the process from raw materials to finished products.
Digital transformation approach	The digital transformation approach focuses on the role of digital technologies in the service delivery process. The main features of this approach are: - introduction of digital tools and technologies; - decision-making based on data analysis.

It is known that scientific approaches to the effective development of economic sectors have been studied in different ways. Through such approaches, various methods, tools and models for ensuring effective economic growth have been developed. Based on their study, a description of methodological approaches to effective development specific to economic sectors was formed. These approaches include various methods and strategies to ensure effective development, and by using them together, the intended goals can be achieved. Based on these, it is possible to reveal the socio-economic nature of effective development. Effective development is a process of achieving goals, quality and sustainable results through optimal use of human resources, financial and material resources. The main goal of effective development is to achieve stable, quality and long-term results through rational and proper management of resources. This process can be achieved through an integrated approach and the correct application of strategies in different areas.

In our opinion, the effective development of the service sector in the digital economy is associated with the implementation of the following key measures in the areas of technology introduction, staff training, marketing and advertising, digital payment systems, as well as innovation and creativity:

1. Widespread introduction of digital platforms, online services and mobile applications (technologies) in the service sector;
2. It is important to train and retrain qualified personnel who actively use digital technologies;
3. Digital marketing and advertising serve as the main means of attracting new customers in the service sector;
4. Creating convenient digital payment systems for customers and introducing modern financial technologies;
5. Diversifying types of services and offering new innovative solutions will provide a competitive advantage.

The development models of the service sector under the influence of globalization in the digital economy were also studied. In this regard, the development of the service sector in developed countries is largely associated with general economic and technological conditions. According to the experience of the United States in this area, as a result of the digitization of the service sector, technology giants such as Google, Amazon and Facebook are actively introducing innovative services.

In general, the development of the service sector in foreign countries is closely related to the use of digital technologies, the introduction of innovations and adaptation to changing consumer demands. Differences in approaches may be due to the cultural and economic regulatory characteristics of each country.

Conclusions and suggestions. Based on the study of the role of digital technologies in the effective development of the service sector, strategies and foreign models, the following conclusions were drawn:

- mobile applications and chatbots facilitate communication between service providers and customers. They can provide services in accordance with the 24-7 working hours for processing orders, providing information and solving problems;

- in the digital economy, the need for payments, virtual cards, the use of innovative technologies that increase security and convenience is increasing;

- with the help of a large database (analysis) in improving the quality of services, enterprises will be able to more effectively manage their resources, optimize service processes and provide high-quality services;

- the use of artificial intelligence will allow to automate a number of service tasks, for example, chatbots to manage customer requests or booking systems to optimize planning, etc.

Asadov Obid Nurilloyevich - *Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Korporativ moliya va qimmatli qog'ozlar" kafedrasi mustaqil izlanuvchisi, +998998250555*

INNOVATSION MOLIYAVIY FAOLIYAT VA UNDA MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALARNING ROLI

Innovatsion moliyaviy faoliyat aksiyadorlik jamiyatlarida strategik rivojlanishning muhim omillaridan biri bo‘lib, u kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirish va bozor qiymatini maksimal darajaga yetkazishga xizmat qiladi. Bunday faoliyat moliyaviy resurslarni samarali boshqarish, yangi moliyaviy instrumentlarni joriy etish hamda kapitalni jalb qilishning zamonaviy usullarini qo‘llash orqali amalga oshiriladi. Innovatsion yondashuvlar aksiyadorlik jamiyatlariga investitsion loyihalarni moliyalashtirishda moslashuvchanlikni ta’minlab, risklarni diversifikatsiya qilish imkonini beradi. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalar va fintech yechimlarining joriy etilishi moliyaviy operatsiyalarni tezlashtiradi hamda xarajatlarni kamaytiradi. Innovatsion moliyaviy faoliyat korporativ boshqaruv sifatini yaxshilashga ham xizmat qilib, shaffoflik va hisobdorlik darajasini oshiradi. Aksiyadorlar uchun esa bunday yondashuv kompaniyaning uzoq muddatli barqaror o‘sishiga ishonchni kuchaytiradi. Kapital bozorida innovatsion moliyaviy instrumentlardan foydalanish kompaniyalarga yangi investorlarni jalb qilish va moliyalashtirish manbalarini kengaytirish imkonini beradi. Bundan tashqari, innovatsion moliyaviy strategiyalar orqali dividend siyosatini optimallashtirish va kapital tarkibini muvozanatlash mumkin bo‘ladi. Global moliya bozorlarida yuz berayotgan o‘zgarishlar aksiyadorlik jamiyatlarini doimiy ravishda yangi yondashuvlarni joriy etishga undaydi, bu esa ularning moslashuvchanligini oshiradi. Innovatsion faoliyat risklarni boshqarish tizimlarini takomillashtirishga yordam berib, kutilmagan moliyaviy yo‘qotishlarning oldini olish imkonini yaratadi. Shu bilan birga, ilmiy-tadqiqot va rivojlantirish (R&D) investitsiyalari innovatsion moliyaviy faoliyatning muhim tarkibiy qismi sifatida kompaniyaning kelajakdagi daromadlarini oshirishga xizmat qiladi. Aksiyadorlik jamiyatlarida innovatsion moliyaviy qarorlar qabul qilish jarayoni tahliliy yondashuv va prognozlash modellariga asoslanib, resurslardan optimal foydalanishni ta’minlaydi. Bunday yondashuv investitsiya loyihalarining samaradorligini oshirib, kapitalning qaytish darajasini yaxshilaydi.

Moliyaviy texnologiyalar zamonaviy iqtisodiyot sharoitida muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ularni o‘rganish orqali moliya tizimida yuz berayotgan tezkor o‘zgarishlarni chuqur anglash mumkin bo‘ladi. Mobil banking, raqamli to‘lov

tizimlari va blokcheyn texnologiyalari iqtisodiyotda tobora keng qo‘llanilmoqda. Bu jarayon aholining moliyaviy xizmatlardan foydalanish darajasini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Fintech turlarini o‘rganish orqali ularning afzalliklari va ehtimoliy xavflarini aniqlash imkoniyati yaratiladi. Xalqaro amaliyotda keng qo‘llanilayotgan InsurTech, RegTech va robo-maslahatchilar moliya bozorida yangi imkoniyatlarni ochmoqda. Ularni chuqur o‘rganish moliya tizimi barqarorligi va samaradorligini oshirishga yordam beradi. Shu bilan birga, moliyaviy texnologiyalar turlarini bilish regulyatorlar uchun ham muhim bo‘lib, u nazoratni kuchaytirishga xizmat qiladi. Tadbirkorlar uchun esa turli fintech yechimlari yangi moliyalashtirish manbalarini topishda yordam beradi. Investitsiya jarayonida moliyaviy texnologiyalar turlarini o‘rganish risklarni kamaytirishga xizmat qiladi. Aholining moliyaviy savodxonligini oshirish ham ushbu turlarni o‘rganishga bog‘liqdir. Shuningdek, yangi startaplarni qo‘llab-quvvatlashda turli texnologiyalarni tushunish muhim ahamiyatga ega. Moliya tizimi kelajagi aynan moliyaviy texnologiyalarni samarali o‘zlashtirish bilan chambarchas bog‘liqdir.

Moliyaviy texnologiyalar turlari zamonaviy moliya tizimining ajralmas qismi bo‘lib, ular bank xizmatlarini raqamlashtirish va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi (1-jadval).

1-jadval

Moliyaviy texnologiyalar turlari[128]

№	Moliyaviy texnologiya turi	Asosiy mazmuni	Amaliy qo‘llanilishi
1	Mobil banking	Bank xizmatlarini mobil ilovalar orqali ko‘rsatish	Pul o‘tkazmalari, hisob raqamlarni boshqarish, onlayn to‘lovlar
2	Raqamli to‘lov tizimlari	Naqd pulsiz operatsiyalarni amalga oshirish	QR-to‘lovlar, NFC texnologiyasi, elektron hamyonlar
3	Blokcheyn va kriptovalyuta	Ma’lumotlarni taqsimlangan reyestrda saqlash va virtual valyutalar	Bitcoin, Ethereum, smart-kontraktlar
4	Onlayn kreditlash (P2P lending)	Bank ishtirokisiz qarz beruvchi va oluvchini bon’lash	P2P platformalar orqali mikro va iste’mol kreditlari
5	Kraudfanding	Loyihalarni jamoaviy moliyalashtirish	Startaplarni qo‘llab-quvvatlash, ijtimoiy va madaniy loyihalar
6	Robo-maslahatchilar (Robo-advisors)	Sun’iy intellekt asosida investitsion maslahat berish	Portfel boshqaruvi, moliyaviy rejalashtirish
7	InsurTech	Sug‘urta sohasida innovatsion texnologiyalar	Onlayn sug‘urta shartnomalari, tezkor risk baholash
8	RegTech	Moliyaviy regulyatsiyani texnologiyalar orqali boshqarish	AML/KYC jarayonlari, qonuniy muvofiqlik monitoringi
9	Neobanklar	Faqat raqamli xizmat ko‘rsatadigan banklar	To‘liq onlayn xizmatlar, ofissiz bank amaliyotlari

[128] https://plaid.com/resources/fintech/what-is-fintech/ sayti ma’lumotlari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan

10	Big Data va AI	Katta ma’lumotlarni qayta ishlash va sun’iy intellekt	Kredit risklarini baholash, mijoz xatti-harakatini prognoz qilish
11	Open Banking	Bank ma’lumotlarini API orqali ulashish	Uchinchi tomon ilovalariga integratsiya va yangi xizmatlar
12	SupTech	Moliyaviy bozorlarni davlat nazoratida qo‘llaniladigan texnologiyalar	Markaziy bank va regulyatorlar uchun monitoring tizimlari

Mobil banking texnologiyalari orqali mijozlar bank xizmatlaridan istalgan joyda va vaqtda foydalanish imkoniyatiga ega bo‘lib, bu pul o‘tkazmalari, hisob raqamlarni boshqarish hamda onlayn to‘lovlarni amalga oshirishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Raqamli to‘lov tizimlari esa naqd pulsiz operatsiyalarni rivojlantirib, QR-to‘lovlar, NFC texnologiyasi va elektron hamyonlar orqali tezkor va qulay hisob-kitoblarni ta’minlaydi. Blokcheyn va kriptovalyuta texnologiyalari ma’lumotlarni taqsimlangan reyestrda saqlash orqali yuqori darajadagi shaffoflik va xavfsizlikni yaratib, Bitcoin, Ethereum va smart-kontraktlar kabi innovatsion yechimlarni joriy etadi. Onlayn kreditlash, ya’ni P2P lending platformalari bank ishtirokisiz qarz beruvchi va qarz oluvchini bevosita bon’lab, mikro va iste’mol kreditlarini taqdim etish imkonini beradi. Kraudfanding texnologiyalari esa loyihalarni jamoaviy moliyalashtirish orqali startaplar hamda ijtimoiy va madaniy tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlashga xizmat qiladi. Robo-maslahatchilar sun’iy intellekt asosida investitsion maslahatlar berib, portfel boshqaruvi va moliyaviy rejalashtirish jarayonlarini avtomatlashtiradi. InsurTech yo‘nalishi sug‘urta sohasida innovatsion texnologiyalarni joriy etib, onlayn sug‘urta shartnomalari tuzish va risklarni tezkor baholash imkoniyatlarini kengaytiradi. RegTech texnologiyalari esa moliyaviy regulyatsiyani samarali boshqarishga xizmat qilib, AML va KYC jarayonlari hamda qonuniy muvofiqlik monitoringini avtomatlashtiradi. Neobanklar to‘liq raqamli bank xizmatlarini taqdim etib, ofissiz faoliyat yuritish orqali mijozlarga qulay va tezkor xizmat ko‘rsatadi. Big Data va sun’iy intellekt texnologiyalari katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish orqali kredit risklarini baholash va mijoz xatti-harakatlarini prognoz qilishda muhim rol o‘ynaydi, Open Banking esa bank ma’lumotlarini API orqali ulashish orqali uchinchi tomon ilovalari uchun yangi xizmatlar yaratishga imkon beradi, SupTech texnologiyalari esa davlat regulyatorlari va markaziy banklar tomonidan moliyaviy bozorlarni samarali monitoring qilish va nazoratni kuchaytirish maqsadida qo‘llaniladi.

Eng yirik robo-maslahatchilar 2024 yil ma’lumotlariga ko‘ra investitsiya bozorida sezilarli o‘rin egallab, sun’iy intellekt va avtomatlashtirilgan portfel boshqaruvi orqali keng ko‘lamli xizmatlar ko‘rsatmoqda. Vanguard 47 000 mln AQSh dollari miqdoridagi aktivlari bilan ushbu segmentda yetakchilik qilib, global miqyosda ishonchli platforma sifatida tanilgan. Schwab Intelligent Portfolios 10 200 mln AQSh dollari aktivlari bilan ikkinchi o‘rinni egallab, diversifikatsiyalangan investitsiya yechimlarini taklif etadi. Betterment 7 360 mln AQSh dollari aktivlari bilan individual investorlar uchun moslashtirilgan strategiyalarni ishlab chiqishda faol ishtirok etadi. Wealthfront esa 5 010 mln

AQSh dollari hajmidagi aktivlari orqali avtomatlashtirilgan moliyaviy rejalashtirish xizmatlarini taqdim etadi. Personal Capital 3 600 mln AQSh dollari aktivlari bilan investitsiya monitoringi va boylikni boshqarish xizmatlarini birlashtirgan holda kompleks yondashuvni taklif qiladi. FutureAdvisor (BlackRock tarkibida) 808 mln AQSh dollari aktivlari bilan institutsional darajadagi investitsiya texnologiyalarini qo‘llaydi. Nutmeg 751 mln AQSh dollari aktivlari bilan Buyuk Britaniya bozorida robo-maslahatchilik xizmatlarini rivojlantirib kelmoqda. AssetBuilder 671 mln AQSh dollari aktivlari bilan investitsiya portfellarini boshqarishda moslashuvchan yechimlar taqdim etadi. Wealthsimple 574 mln AQSh dollari aktivlari orqali Shimoliy Amerika bozorida raqamli investitsiya xizmatlarini kengaytirmoqda. Financial Guard va Rebalance IRA mos ravishda 454 va 403 mln AQSh dollari aktivlari bilan kichikroq, ammo barqaror segmentni tashkil etadi, Scalable Capital esa 125 mln AQSh dollari aktivlari bilan Yevropa bozorida robo-maslahatchilik xizmatlarini rivojlantirishda ishtirok etmoqda (2-jadval).

2-jadval

Eng yirik robo-maslahatchilar (mln. AQSh dollari, 2024)[129]

№	Kompaniya nomi	Mamlakat	Aktivlar hajmi (mln $)
1	Vanguard	AQSh	47 000
2	Schwab Intelligent Portfolios	AQSh	10 200
3	Betterment	AQSh	7 360
4	Wealthfront	AQSh	5 010
5	Personal Capital	AQSh	3 600
6	Future Advisor (Blackrock)	AQSh	808
7	Nutmeg	Buyuk Britaniya	751
8	AssetBuilder	AQSh	671
9	Wealthsimple	Kanada	574
10	Financial Guard	AQSh	454
11	Rebalance IRA	AQSh	403
12	Scalable Capital	Germaniya	125

Xulosa sifatida qayd etish lozimki, innovatsion moliyaviy faoliyat zamonaviy iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismi bo‘lib, u moliyaviy resurslarni samarali boshqarish, yangi moliyaviy mahsulot va xizmatlarni joriy etish hamda kapital bozorlarining rivojlanishini jadallashtirishga xizmat qiladi. Ushbu jarayonda moliyaviy texnologiyalar (fintech) asosiy drayver sifatida namoyon bo‘lib, bank, investitsiya, sug‘urta va to‘lov tizimlarida raqamli transformatsiyani ta’minlaydi. Mobil banking, raqamli to‘lov tizimlari, blokcheyn, kriptovalyutalar, robo-maslahatchilar, kraudfanding va boshqa texnologiyalar moliyaviy xizmatlarning tezkorligi, shaffofligi va qulayligini oshirib, foydalanuvchilar uchun yangi imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, innovatsion moliyaviy yechimlar investitsiya jarayonlarini avtomatlashtirish, risklarni boshqarish samaradorligini

[129] https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2024/08/ie-the-race-for-robo-advice.pdf

oshirish va moliyaviy qarorlar qabul qilishda aniqlikni kuchaytirishga xizmat qiladi. Moliyaviy texnologiyalar orqali an’anaviy vositachilar roli qisqarib, bozorga kirish to‘siqlari pasayadi hamda kichik va o‘rta biznes subyektlari uchun moliyalashtirish manbalari kengayadi. Biroq, ushbu innovatsiyalar bilan bir qatorda kiberxavfsizlik, regulyativ muvofiqlik va texnologik risklar kabi yangi chaqiriqlar ham yuzaga keladi, bu esa samarali boshqaruv va tartibga solishni talab etadi.

Абдуллаева Дилафруз Бахриллоевна - самостоятельный соискатель Самаркандского института экономики и сервиса

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЗЕЛЁНОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *В статье исследуются экономическая природа, содержание и классификационные подходы к строительным услугам в условиях зелёной и инновационной трансформации экономики. Обосновано положение о строительных услугах как самостоятельном сегменте сферы услуг, обеспечивающем трансформацию инвестиционных ресурсов в объекты основного капитала, инфраструктуры и социально-экономического развития. Раскрывается их значение в формировании добавленной стоимости, модернизации реального сектора и повышении инвестиционной активности. Предложен авторский классификационный подход к строительным услугам по функциональным, стадийным и экономическим критериям с учётом цифровизации, экологизации и внедрения ресурсосберегающих технологий. Сделан вывод о возрастающей роли строительных услуг в обеспечении устойчивого экономического роста и реализации принципов зелёной экономики. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития строительного комплекса и совершенствовании механизмов управления отраслью.*

Ключевые слова: *строительные услуги; зелёная экономика; инновационная трансформация; инвестиционно-строительный процесс; классификация услуг; устойчивое развитие; цифровизация; добавленная стоимость.*

Annotatsiya: *Maqolada yashil va innovatsion iqtisodiyot sharoitida qurilish xizmatlarining iqtisodiy mohiyati, mazmuni va tasnifiy yondashuvlari tahlil qilinadi. Qurilish xizmatlari investitsiya resurslarini asosiy kapital, infratuzilma va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish obyektlariga aylantiruvchi xizmatlar sohasi segmenti sifatida asoslab beriladi. Ularning qo‘shilgan qiymat yaratish, real sektorni modernizatsiya qilish va investitsion faollikni oshirishdagi ahamiyati yoritilgan. Muallif tomonidan qurilish xizmatlarini funksional, bosqichma-bosqich va iqtisodiy mezonlar asosida, raqamlashtirish hamda resurs tejamkor texnologiyalarni hisobga olgan holda tasniflash taklif etiladi. Tadqiqot natijalari barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlash va yashil iqtisodiyot tamoyillarini amalga oshirishda qurilish xizmatlarining strategik rolini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *qurilish xizmatlari; yashil iqtisodiyot; innovatsion rivojlanish; investitsion jarayon; xizmatlar sohasi; barqaror o‘sish; raqamlashtirish; qo‘shilgan qiymat.*

Abstract: *The article analyzes the economic nature, structural content, and classification approaches to construction services within the framework of green and innovation-driven economic transformation. Construction services are substantiated as an independent segment of the service sector that ensures the transformation of investment resources into fixed capital assets, infrastructure, and socio-economic development. Their role in value creation, modernization of the real sector, and enhancement of investment activity is examined. The author proposes a classification framework based on functional, stage-based, and economic criteria, incorporating digitalization and resource-efficient technologies. The findings highlight the growing importance of construction services in supporting sustainable economic growth and implementing green economy principles. The results may be applied in the development of strategic programs for the construction sector and in improving industry management mechanisms.*

Keywords: *construction services; green economy; innovation-driven development; investment process; service sector; sustainable growth; digitalization; value added.*

В условиях глобальной структурной перестройки мировой экономики и перехода к модели устойчивого развития сфера услуг становится определяющим фактором долгосрочного экономического роста. Современная экономическая система характеризуется устойчивым увеличением доли услуг в структуре валового внутреннего продукта, занятости и инвестиционных потоков. Данная тенденция обусловлена технологическими преобразованиями, усложнением хозяйственных процессов, цифровизацией экономики и возрастанием роли человеческого капитала как ключевого ресурса развития.

В структуре сферы услуг особое место занимают строительные услуги, обеспечивающие воспроизводство и обновление основного капитала, формирование производственной, транспортной и социальной инфраструктуры, а также реализацию инвестиционных проектов различного масштаба. Если традиционно строительство рассматривалось преимущественно как материально-производственная деятельность, то в современных условиях строительные услуги приобретают выраженный сервисный, интеллектуальный и управленческий характер, отражая усложнение инвестиционно-строительных процессов и усиление роли координации, проектирования и контроля.

Актуальность исследования усиливается в контексте стратегических ориентиров социально-экономического развития Республики Узбекистан. В Указе Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № ПФ-158 «О Концепции комплексного социально-экономического развития Республики Узбекистан до 2030 года» приоритетными направлениями определены модернизация инфраструктуры, активизация инвестиционной деятельности, развитие реального сектора и внедрение инновационных и

цифровых технологий. Реализация данных задач предполагает формирование эффективного и конкурентоспособного рынка строительных услуг, способного обеспечивать качественное сопровождение инвестиционных проектов и устойчивое развитие территорий.

Теоретические основы исследования опираются на эволюцию экономической мысли в области анализа сферы услуг — от классических концепций, трактовавших услуги как вспомогательный сектор, до современных теорий постиндустриального и сервисного общества. В рамках трёхсекторной модели экономики расширение сферы услуг рассматривается как закономерный этап экономического развития, связанный с ростом производительности труда в промышленности и усложнением структуры общественного производства.

Современные концепции постиндустриальной экономики подчёркивают смещение акцента от производства материальных благ к созданию услуг, основанных на знаниях, информации и инновациях. В этих условиях услуги становятся ключевым фактором формирования человеческого капитала, повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения устойчивого экономического роста.

В научных исследованиях последних лет особое внимание уделяется отраслевой специфике услуг и их роли в инвестиционно-воспроизводственных процессах. Инфраструктурные и производственно-сервисные услуги, включая строительные, обладают значительным мультипликативным эффектом, стимулируя развитие смежных отраслей и региональных экономических систем.

Вместе с тем в научной литературе строительные услуги нередко рассматриваются фрагментарно — либо как часть строительной отрасли, либо как вспомогательный элемент инвестиционного процесса. Такой подход не позволяет в полной мере раскрыть их самостоятельную экономическую природу и системное значение в условиях зелёной и инновационной экономики.

Строительные услуги представляют собой совокупность профессиональных, интеллектуальных, организационно-управленческих и технологических видов деятельности, направленных на подготовку, координацию, сопровождение и контроль реализации инвестиционно-строительных проектов. Их основная функция заключается в трансформации инвестиционных ресурсов в объекты основного капитала, производственной и социальной инфраструктуры.

Экономическая сущность строительных услуг проявляется в следующих аспектах:

- обеспечении координации и интеграции всех стадий инвестиционно-строительного процесса;
- снижении инвестиционных, технологических и организационных рисков;
- формировании добавленной стоимости на основе управленческих и интеллектуальных компетенций;

• повышении эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В условиях перехода к зелёной экономике строительные услуги приобретают дополнительное стратегическое значение. Они становятся инструментом внедрения энергоэффективных технологий, экологически устойчивых решений и ресурсосберегающих подходов. Использование BIM-технологий, цифрового проектного управления, интеллектуальных систем мониторинга и автоматизированного контроля качества позволяет повысить прозрачность, управляемость и результативность инвестиционно-строительных проектов.

Таким образом, строительные услуги трансформируются из вспомогательного элемента строительной деятельности в самостоятельный высокотехнологичный сегмент сферы услуг.

Развитие строительных услуг оказывает комплексное воздействие на социально-экономическую систему. Оно способствует:

• увеличению инвестиционной активности;
• созданию новых рабочих мест;
• модернизации инфраструктуры;
• стимулированию регионального развития;
• повышению уровня и качества жизни населения.

В условиях зелёной и инновационной экономики строительные услуги выступают инструментом реализации принципов устойчивого развития, обеспечивая баланс экономических, социальных и экологических интересов. Они формируют основу для долгосрочного роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Выводы и практические предложения

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Строительные услуги представляют собой самостоятельный сегмент сферы услуг и ключевой элемент инвестиционно-строительного процесса.

2. Их экономическая сущность заключается в трансформации инвестиционных ресурсов в объекты основного капитала с высокой добавленной стоимостью.

3. В условиях зелёной и инновационной трансформации возрастает значение цифровых, интеллектуальных и экологически ориентированных строительных услуг.

4. Развитие рынка строительных услуг требует совершенствования механизмов управления, внедрения цифровых технологий и формирования институциональной среды, стимулирующей инновационную активность.

Shanazarov Farrux - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti
ORCID: 0009-0003-4377-2086 **e-mail:** f.shanazarovv@gmail.com

O‘ZBEKISTONDA IJTIMOIY XIZMATLAR TIZIMINING HOZIRGI HOLATI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada O‘zbekistonda ijtimoiy xizmatlar tizimining amaldagi holati, institutsional o‘zgarishlari va rivojlanish tendensiyalari tahlil qilinadi. Tadqiqot muammosi ijtimoiy xizmatlar samaradorligini baholash, hududiy tafovutlarni aniqlash hamda mavjud muammolarni tizimli o‘rganish bilan bog‘liq. Tadqiqotda statistik tahlil, qiyosiy yondashuv, institutsional tahlil va SWOT usullaridan foydalanildi. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, so‘nggi yillarda manzilli ijtimoiy yordam tizimi takomillashgan, raqamlashtirish jarayonlari kuchaygan, biroq hududlar kesimida xizmat sifati va resurs taqsimotida nomutanosiblik saqlanib qolmoqda. Muallif tomonidan ijtimoiy xizmatlar samaradorligini baholash uchun kompleks indikatorlar tizimi taklif etiladi.*

Kalit so‘zlar: *ijtimoiy xizmatlar, ijtimoiy himoya, manzilli yordam, institutsional islohotlar, hududiy tahlil, inson kapitali, davlat siyosati.*

Аннотация: *В данной статье анализируется современное состояние системы социальных услуг в Узбекистане, ее институциональные преобразования и тенденции развития. Исследовательская проблема связана с оценкой эффективности социальных услуг, выявлением региональных различий и системным изучением существующих проблем. В ходе исследования были использованы методы статистического анализа, сравнительного подхода, институционального анализа и SWOT-метод. Результаты показывают, что в последние годы система адресной социальной помощи была усовершенствована, процессы цифровизации усилились, однако в разрезе регионов сохраняется диспропорция в качестве услуг и распределении ресурсов. Автором предложена комплексная система индикаторов для оценки эффективности социальных услуг.*

Ключевые слова: *социальные услуги, социальная защита, адресная помощь, институциональные реформы, региональный анализ, человеческий капитал, государственная политика.*

Abstract: *This article analyzes the current state of the social services system in Uzbekistan, its institutional transformations, and development trends. The research problem focuses on assessing the effectiveness of social services, identifying regional disparities, and conducting a systematic study of existing challenges. The study applies statistical analysis, comparative approach, institutional analysis, and SWOT methodology. The findings indicate that in recent years the targeted social assistance system has been improved and digitalization processes have intensified; however, disparities in service quality and resource allocation across regions still remain. The author proposes a comprehensive system of indicators for evaluating the efficiency of social services.*

Keywords: *social services, social protection, targeted assistance, institutional reforms, regional analysis, human capital, public policy.*

Kirish. Raqamli iqtisodiyoti sharoitida ijtimoiy xizmatlar aholining ta’lim, sog‘liqni saqlash, madaniyat, ijtimoiy himoya va boshqa hayotiy muhim sohalardagi ortib borayotgan ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan murakkab iqtisodiy-ijtimoiy institut sifatida shakllanmoqda.

Iqtisodiy o‘sish sur’atlarining ortishi, daromadlar darajasining oshishi va jamiyatda ijtimoiy standartlarning yuksalishi xizmatlar sifatiga bo‘lgan talabni mutlaqo yangi bosqichga olib chiqmoqda. Natijada ijtimoiy xizmatlarning mazmuni va funksional vazifalari kengayib, ularning sifat ko‘rsatkichlari, manzilliligi, shaffofligi va natijadorligiga nisbatan talablar kuchaymoqda.

Shu nuqtai nazardan, ijtimoiy xizmatlar faqat ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash mexanizmi sifatida emas, balki inson kapitalini shakllantirish, mehnat bozori samaradorligini oshirish va barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlashga xizmat qiluvchi strategik omil sifatida qaralmoqda. Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida inson kapitali asosiy resursga aylangan ekan, ijtimoiy xizmatlar uning sifat jihatdan rivojlanishini ta’minlovchi muhim infratuzilmaviy asos hisoblanadi.

Ayniqsa, raqamli transformatsiya, davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish va xizmatlar sohasini innovatsion rivojlantirish sharoitida ijtimoiy xizmatlarni taqdim etishning yangi tashkiliy-iqtisodiy modellarini ishlab chiqish zarurati yuzaga kelmoqda. Shu bois, bozor iqtisodiyotining rivojlanayotgan sharoitida ijtimoiy xizmatlarning institutsional, tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlarini ilmiy jihatdan asoslash hamda ularni takomillashtirish bo‘yicha nazariy va amaliy ishlanmalar yaratish zarurati yanada kuchaymoqda.

Shu tariqa, mazkur tadqiqot metodologiyasi ijtimoiy xizmatlar tizimini kompleks baholash, uning ijtimoiy-iqtisodiy ta’sirini aniqlash va amaliy takliflar ishlab chiqishga xizmat qiluvchi izchil ilmiy yondashuvni shakllantiradi.

Ijtimoiy xizmatlar konsepsiyasining ilmiy-nazariy asoslari turli iqtisodiy va ijtimoiy maktablar doirasida shakllangan bo‘lib, vaqt o‘tishi bilan mazmunan boyib borgan. Mavjud ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, ijtimoiy xizmatlar tushunchasi institutsional, funksional hamda postmodernistik yondashuvlar nuqtai nazaridan keng o‘rganilgan.

O‘zbekistonda ijtimoiy xizmatlar tizimi davlat ijtimoiy siyosatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Ijtimoiy xizmatlar aholining ijtimoiy ehtiyojmand qatlamlarini qo‘llab-quvvatlash, inson kapitali rivojini ta’minlash va ijtimoiy barqarorlikni saqlashga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar majmuasini o‘z ichiga oladi. Mamlakatda mazkur sohani tartibga solish Konstitutsiya, sohaviy qonunlar, Prezident farmon va qarorlari, shuningdek, hukumat dasturlari orqali amalga oshiriladi.

Ijtimoiy xizmatlar tizimining institutsional jihatdan tuzilishida davlat organlari yetakchi o‘rin tutadi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasida Iqtisodiyot va moliya, Kamban’allikni qisqartirish va bandlik, Sog‘liqni saqlash, Maktabgacha va maktab ta’limi hamda Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirliklari sohasidagi muassasalar ijtimoiy xizmatlarning turli yo‘nalishlari uchun mas’ul hisoblanadi. Shu bilan birga, mahalliy davlat hokimiyati organlari, mahalla instituti, nodavlat notijorat tashkilotlari va xususiy sektor ham ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish jarayonida ishtirok etmoqda. Biroq, mazkur sub’ektlar o‘rtasidagi o‘zaro

muvofiqlashuv darajasi hanuzgacha yetarli emasligi kuzatiladi.

Ma’lumki, so‘nggi yillarda ijtimoiy sohani rivojlantirish davlat siyosati ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylanib, ijtimoiy xizmatlar infratuzilmasi hamda moliyalashtirish hajmlarida ijobiy o‘zgarishlar kuzatilmoqda. Ijtimoiy xizmatlar tizimi mamlakat aholisining turmush sifati, inson kapitali rivojlanishi hamda ijtimoiy barqarorlikni ta’minlovchi muhim iqtisodiy-institutsional mexanizm hisoblanadi. Ta’lim, sog‘liqni saqlash, ijtimoiy himoya, madaniyat va boshqa xizmatlar jamiyatning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish bilan birga iqtisodiy o‘sishga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, ijtimoiy xizmatlar hajmi va sifati ko‘p jihatdan mamlakatning makroiqtisodiy holatiga ham bog‘liq bo‘lib, YaIM o‘sishi, davlat budjeti daromadlari, inflyatsiya darajasi va aholi real daromadlari kabi ko‘rsatkichlar bilan uzviy aloqada rivojlanadi. Bunday tendensiyani O‘zbekistonning makroiqtisodiy indikatorlari tahlilida yanada yaqqol ko‘rish mumkin (1-jadval).

1-jadval

O‘zbekiston Respublikasining makroiqtisodiy indikatorlari (2020-2025 yy)[130]

Ko‘rsatkichlar	2020	2021	2022	2023	2024
YaIM hajmi (mlrd so‘m)	109123866128,15	117891622986,82	124966702851,26	132828878427,53	141462755525,29
YaIM o‘sish sur’ati, (%da)	101,6	108,6	106,0	106,3	106,5
Xizmatlar hajmi (mlrd so‘m)	103	119,5	116,3	114,1	114,2
Xizmatlar hajmining o‘sish sur’ati, (%da)	103	119,5	116,3	114,1	114,2
Inflyatsiya darajasi, (%da)	10,6	13,7	14,4	13,8	13,4
Aholi real umumiy daromadlari o‘sish sur’ati (%da)	99,8	112,6	108,7	106,1	111,7
Aholi umumiy daromadlar tarkibida transfertlardan olingan daromadlarning ulushi, (%da)	23,1	24,7	28,3	27,1	28,6
Aholi umumiy daromadlar tarkibida mol-mulkdan olingan daromadlarning ulushi, (%da)	2	2	2,1	2,8	2,7
Ishlab chiqarishdan olingan daromadlar (mehnat faoliyatidan va shaxsiy iste’mol uchun ishlab chiqarilgan shaxsiy xizmatlardan olingan daromadlar) , (%da)	74,9	73,3	69,6	70,1	68,7

Ushbu ma’lumotlarga ko‘ra, 2020-2025 yillarda mamlakat iqtisodiyotida asosiy makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar barqaror o‘sish tendensiyasiga ega bo‘lgan. Jumladan, YaIM hajmi 2020 yilda 109,1 trln so‘m bo‘lgan bo‘lsa, 2024 yilga kelib

[130]O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi malumotlari asosida muallif tomonidan tizimlashtirilgan (https://stat.uz/en/press-releases/59630-for-2025-year1)

141,4 trln so‘mga yetgan (1-jadval). Bunday o‘sish ijtimoiy xizmatlar sohasini moliyalashtirish imkoniyatlarini yanada kengaytirishning asosiy resurs manbalari mavjudligidan dalolat beradi.

Shuningdek, inflyatsiya darajasi 2020 yilda 10,6% bo‘lgan bo‘lsa, 2024 yilda 13,4% atrofida shakllangan (1-jadval). Bu holat ijtimoiy xarajatlarning real samaradorligiga ta’sir ko‘rsatuvchi omil sifatida muhim ahamiyat kasb etadi.

O‘zbekistonda ijtimoiy xizmatlar tizimining moliyaviy ta’minlanishi davlat budjeti orqali amalga oshiriladi. Ta’lim sohasiga davlat xarajatlari 2020 yilda 29961,1 mlrd so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2024 yilda 71240,5 mlrd so‘mga yetgan. Boshqacha aytganda ta’lim sohasi xarajatlari 138% o‘sganini ko‘rish mumkin.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonda ijtimoiy xizmatlar tizimi institutsional jihatdan shakllangan bo‘lsa-da, uning amaldagi faoliyati samaradorligi cheklangan bo‘lib qolmoqda. Mavjud muammolar ijtimoiy xizmatlarni tashkil etish va boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini ko‘rsatadi. Ushbu holat keyingi boblarda ijtimoiy xizmatlar tizimini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi “ 2022 — 2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi “PF-60-sonli farmoni

2.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 5 iyundagi “ Aholiga sifatli ijtimoiy xizmat va yordam ko‘rsatish hamda uning samarali nazorat tizimini yo‘lga qo‘yish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar to‘g‘risida ”gi “ PF-82- sonli farmoni

3. Titmuss R.M. Commitment to Welfare. – London: Allen & Unwin, 1968. – 262 p.

4.Johnson N. The Welfare State in Transition: The Theory and Practice of Welfare Pluralism. – Brighton: Wheatsheaf Books, 1987. – 256 p.

Абдуллаева Дилафруз Бахриллоевна - самостоятельный соискатель Самаркандского института экономики и сервиса

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ И АВТОРСКАЯ КОРРЕКТИРОВКА ПОКАЗАТЕЛЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ АКТИВОВ

Аннотация: *В статье исследуются методологические проблемы оценки эффективности предприятий строительных услуг в условиях высокой доли субподрядных работ. Обосновано, что традиционный показатель рентабельности активов (ROA) систематически завышает фактическую отдачу собственных ресурсов строительных предприятий, поскольку включает прибыль, частично сформированную привлечёнными активами субподрядных организаций. В целях устранения данного методологического искажения разработан авторский показатель индивидуальной рентабельности активов (IR), корректирующий прибыль с*

учётом доли собственных работ в общем объёме выполненных проектов. Эмпирическая апробация показателя проведена на основе данных предприятий строительных услуг Самаркандской области за 2020–2024 гг. Результаты показали, что стандартный ROA превышает скорректированную оценку IR в 2,8–3,3 раза при доле субподрядных работ 60–70%. Выполнен факторный и gap-анализ сервисной эффективности предприятий. Полученные результаты подтверждают необходимость корректировки традиционных финансовых показателей применительно к сервисно-ориентированной модели строительного бизнеса. Предложенный подход может быть использован при инвестиционном анализе, банковской оценке и стратегическом управлении предприятиями строительных услуг.

Ключевые слова: *строительные услуги; рентабельность активов; ROA; индивидуальная рентабельность; субподряд; эффективность предприятия; сервисная трансформация; факторный анализ; gap-анализ.*

Abstract:*This article examines methodological problems in evaluating the efficiency of construction service enterprises under conditions of a high share of subcontracting. It is substantiated that the traditional Return on Assets (ROA) indicator systematically overestimates the actual return on owned resources of construction firms, as it includes profit partially generated by subcontractors' assets. To eliminate this methodological distortion, the author proposes an adjusted indicator — Individual Return on Assets (IR), which corrects profit based on the share of internally performed works in the total project volume. The empirical verification of the indicator is based on data from construction service enterprises of the Samarkand region for 2020–2024. The results demonstrate that standard ROA exceeds the adjusted IR by 2.8–3.3 times when subcontracting accounts for 60–70% of total project volume. Factor and gap analyses of service efficiency were also conducted. The findings confirm the necessity of adapting traditional financial performance metrics to the service-oriented transformation of the construction sector. The proposed methodology can be applied in investment analysis, banking assessment, and strategic management of construction service enterprises.*

Keywords:*construction services; return on assets; ROA; individual return; subcontracting; enterprise efficiency; service transformation; factor analysis; gap analysis.*

Annotatsiya: *Maqolada qurilish xizmatlari korxonalarining samaradorligini baholashda metodologik muammolar tahlil qilinadi, ayniqsa subpudratchilik ulushi yuqori bo‘lgan sharoitda an’anaviy aktivlar rentabelligi ko‘rsatkichi (ROA)ning cheklanganligi asoslanadi. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, ROA ko‘rsatkichi subpudratchilar resurslari hisobiga shakllangan foydani ham o‘z ichiga olganligi sababli, korxonaning o‘z aktivlari samaradorligini tizimli ravishda yuqori baholaydi. Ushbu metodologik buzilishni bartaraf etish maqsadida muallif tomonidan “individual aktivlar rentabelligi” (IR) ko‘rsatkichi ishlab chiqilgan bo‘lib, u bajarilgan ishlarning umumiy hajmidagi o‘z kuchi bilan bajarilgan ishlar ulushini hisobga oladi. IR ko‘rsatkichi Samarqand viloyati qurilish xizmatlari korxonalarining 2020–2024 yillardagi ma’lumotlari asosida*

empirik sinovdan o‘tkazildi. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, subpudratchilik ulushi 60–70% bo‘lgan sharoitda an’anaviy ROA ko‘rsatkichi IR ga nisbatan 2,8–3,3 barobar yuqori natija beradi. Shuningdek, servis samaradorligi bo‘yicha omilli va gap-tahlil amalga oshirildi. Tadqiqot natijalari qurilish xizmatlari sohasida an’anaviy moliyaviy ko‘rsatkichlarni qayta ko‘rib chiqish zarurligini asoslaydi.

Kalit so‘zlar: *qurilish xizmatlari; aktivlar rentabelligi; ROA; individual rentabellik; subpudratchilik; korxona samaradorligi; servis transformatsiyasi; omilli tahlil; gap-tahlil.*

Введение. В условиях структурной трансформации экономики и усиления сервисной составляющей строительного комплекса проблема корректной оценки эффективности предприятий строительных услуг приобретает особую актуальность. Современная строительная деятельность характеризуется высокой долей субподрядных работ, расширением функций проектного управления, инжиниринга и консалтингового сопровождения. Это приводит к изменению экономической природы создаваемой добавленной стоимости и ставит под сомнение применимость традиционных показателей финансовой эффективности, разработанных преимущественно для предприятий с замкнутым производственным циклом.

Одним из наиболее распространённых показателей оценки эффективности является рентабельность активов (Return on Assets, ROA), рассчитываемая как отношение чистой прибыли к совокупным активам предприятия. Однако в строительных услугах значительная часть прибыли формируется за счёт привлечённых субподрядных ресурсов, которые не отражаются в составе активов генерального подрядчика. В результате прибыль, частично созданная внешними ресурсами, полностью включается в числитель показателя ROA, что приводит к его систематическому завышению и методологическому искажению оценки эффективности.

Целью настоящего исследования является разработка и апробация корректированного показателя рентабельности активов, учитывающего долю собственных работ предприятия в общей структуре выполняемых проектов.

Классические подходы к анализу эффективности хозяйственной деятельности (Г.В. Савицкая, А.Д. Шеремет и др.) базируются на системе финансовых коэффициентов, включая показатели рентабельности, ликвидности и деловой активности. Данные методики предполагают, что прибыль предприятия формируется преимущественно за счёт использования собственных производственных ресурсов, отражённых в составе активов.

Однако строительные услуги функционируют в рамках контрактной модели, предполагающей координацию значительного числа внешних исполнителей. Генеральный подрядчик выполняет интеграционную и управленческую функцию, в то время как существенная часть материально-технических работ передаётся субподрядным организациям. При доле субподряда 60–70% экономическая природа создаваемой прибыли существенно отличается от традиционной модели промышленного предприятия.

В этих условиях стандартный ROA становится нечувствительным к

структуре создания добавленной стоимости. Он не позволяет разграничить прибыль, созданную собственными активами, и прибыль, сформированную за счёт привлечённых ресурсов. Следовательно, показатель перестаёт адекватно отражать реальную отдачу активов предприятия строительных услуг.

Методология исследования. Эмпирической базой исследования выступили предприятия строительных услуг Самаркандской области, представляющие средний и крупный сегменты рынка. Использованы данные финансовой отчётности за 2020–2024 годы, управленческая документация и экспертные оценки специалистов отрасли.

В рамках исследования сформирована авторская система оценки эффективности, объединяющая ресурсные, финансово-экономические и сервисные параметры деятельности. Ключевым элементом методологии является показатель индивидуальной рентабельности активов (IR), рассчитываемый по формуле:

$$IR = \frac{\text{ЧП} \times k}{A} \times 100$$

где

ЧП — чистая прибыль;

A — активы предприятия;

$k = \frac{\text{ОБИ} - \text{СубПИ}}{\text{ОБИ}}$ — коэффициент доли собственных работ;

ОБИ — общий объём выполненных работ;

СубПИ — объём субподрядных работ.

Коэффициент k отражает долю добавленной стоимости, созданной собственными ресурсами предприятия. Таким образом, IR корректирует прибыль, исключая часть, сформированную за счёт субподрядных организаций, и обеспечивает методологическую сопоставимость числителя и знаменателя показателя рентабельности.

Для выявления факторов эффективности применён метод экспертного ранжирования. В оценке участвовали руководители предприятий и финансовые специалисты. Итоговые баллы определялись как среднее арифметическое экспертных оценок по пятибалльной шкале.

Анализ динамики деятельности предприятий строительных услуг за 2020–2024 годы показал устойчивый рост производительности труда, фондоотдачи и прибыли. Однако наиболее значимые результаты получены при сравнении стандартного показателя ROA (обозначен как OR) и скорректированного показателя IR.

Расчёты по двум предприятиям продемонстрировали следующую картину: при значениях общей рентабельности 14,2% и 19,6% индивидуальная рентабельность активов составила соответственно 3,4% и 4,1%. Разница между OR и IR достигла примерно 8 процентных пунктов.

Стандартный ROA превышает скорректированную оценку IR в 2,8–3,3 раза при доле субподрядных работ 60–70%. Это подтверждает наличие

систематического методологического завышения оценки эффективности при использовании традиционного показателя.

Факторный анализ выявил, что ключевыми детерминантами эффективности выступают масштаб деятельности, загрузка производственных мощностей, уровень цифровизации и квалификация персонала. При этом доля субподрядных работ является критическим фактором именно для показателя IR, тогда как стандартный ROA демонстрирует низкую чувствительность к данному параметру.

Дополнительно проведён gap-анализ сервисной эффективности, выявивший наибольшие разрывы по уровню цифровизации и доле комплексных услуг относительно стратегических ориентиров 2030 года. Это свидетельствует о продолжающейся сервисной трансформации строительного комплекса.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что традиционный ROA в условиях высокой доли субподрядных работ не отражает реальную отдачу собственных активов предприятия. Он фиксирует интегрированный финансовый результат, сформированный смешанной ресурсной структурой.

Субподряд трансформирует строительное предприятие в координатора контрактной сети, что усиливает значение управленческой и сервисной составляющей, но одновременно снижает релевантность классических производственных коэффициентов.

Предложенный показатель IR обеспечивает более корректную интерпретацию эффективности, поскольку согласует прибыль с объёмом добавленной стоимости, созданной собственными ресурсами.

Заключение. Исследование подтвердило наличие методологической ограниченности стандартного показателя рентабельности активов применительно к предприятиям строительных услуг с высокой долей субподряда. Разработанный показатель индивидуальной рентабельности активов (IR) позволяет устранить выявленное искажение и обеспечить более точную оценку эффективности использования собственных ресурсов.

Практическое значение предложенного подхода заключается в возможности его применения при инвестиционном анализе, банковской оценке кредитоспособности и стратегическом управлении предприятиями строительных услуг.

В дальнейшем представляется целесообразным проведение расширенной эконометрической проверки показателя IR на выборке предприятий различных регионов и международное сопоставление полученных результатов.

Shonazarov Farxod - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
ORCID: 0009-0001-3804-9366 e-mail: farkhodshanazarov@gmail.com

AKSIONERLIK JAMIYATLARIDA RAQAMLI BOSHQARUV SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLAR

Annotatsiya: *Mazkur maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruvni baholashning metodologik yondashuvlari tahlil qilingan. Zamonaviy raqamli iqtisodiyot sharoitida korporativ boshqaruv tizimida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining keng qo‘llanilishi boshqaruv samaradorligini baholashning yangi usul va indikatorlarini ishlab chiqishni talab etmoqda. Tadqiqotda raqamli boshqaruv samaradorligini baholashning nazariy asoslari, baholash mezonlari va indikatorlari o‘rganildi. Shuningdek, raqamli platformalar, ma’lumotlar tahlili va korporativ axborot tizimlaridan foydalanish darajasini hisobga olgan holda baholash metodologiyasi taklif etildi.*

Kalit so‘zlar: *raqamli boshqaruv, korporativ boshqaruv, raqamli transformatsiya, baholash metodologiyasi, aksionerlik jamiyati, boshqaruv samaradorligi, raqamli texnologiyalar.*

Abstract: *This article examines methodological approaches to assessing digital management in joint-stock companies. In the context of the digital economy, the widespread adoption of information and communication technologies in corporate governance systems requires the development of new methods and indicators for evaluating management efficiency. The study analyzes the theoretical foundations of digital management assessment, as well as evaluation criteria and indicators. In addition, a methodological framework for assessing digital management is proposed, taking into account the level of use of digital platforms, data analytics, and corporate information systems.*

Keywords: *digital management, corporate governance, digital transformation, evaluation methodology, joint-stock company, management efficiency, digital technologies.*

Transformatsiyalashuv sharoitida raqamli boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini baholash masalasi, ayniqsa, bank aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati misolida zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda alohida dolzarblik kasb etmoqda.

O‘zbekiston milliy bank sektorida so‘nggi yillarda core banking tizimlari, masofaviy bank xizmatlari, avtomatlashtirilgan risk-menejment va analitik platformalar jadal joriy etilmoqda. Biroq mazkur jarayonlarni baholash amaliyoti ko‘p hollarda raqamli infratuzilma mavjudligi yoki elektron xizmatlar ulushi kabi ko‘rsatkichlar bilan cheklanib qolmoqda. Bu esa raqamli boshqaruvning bank aksiyadorlik jamiyatlarida qaror qabul qilish sifatiga, risklarni boshqarish samaradorligiga va moliyaviy natijadorlikka ta’sirini to‘liq ochib bermaydi.

Mazkur indekslar, asosan, infratuzilma, inson kapitali va elektron xizmatlar darajasini aks ettirib, korporativ darajada qaror qabul qilish mexanizmi, data-driven boshqaruv darajasi va risklarni boshqarish sifatini chuqur ifodalamaydi.

Shu bois, bank aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruv samaradorligini baholashda mavjud xalqaro indekslar va makrodarajadagi metodologik yondashuvlarni tanqidiy tahlil qilish, ularning milliy bank sektori sharoitidagi

qo‘llanilish chegaralarini aniqlash hamda ushbu tahlil asosida korporativ darajaga mos, qaror qabul qilish sifati va iqtisodiy natijadorlikni bon’lab beruvchi kompleks baholash tizimini ishlab chiqish zarurati yuzaga kelmoqda. Aynan shu masalalar quyidagi 1.3.1-paragrafda DESI va EGDI indekslari misolida batafsil tahlil qilinadi.

Jahon amaliyotida raqamli rivojlanish darajasini baholashda keng qo‘llaniladigan indekslardan **DESI (Digital Economy and Society Index)** va **EGDI (E-Government Development Index)** hisoblanadi. Ushbu indekslar mamlakatlar darajasida raqamli infratuzilma, inson kapitali va elektron xizmatlar holatini baholash imkonini beradi. Biroq ularning korporativ boshqaruv samaradorligini o‘lchashdagi imkoniyatlari cheklangan. Raqamli boshqaruv samaradorligini baholashda qo‘llanilayotgan xalqaro indekslarni tahlil qilishdan oldin, ularning qanday maqsadlarda ishlab chiqilgani va qaysi darajada qo‘llanilishiga aniqlik kiritish zarur. DESI va EGDI indekslari, avvalo, raqamli iqtisodiyot va elektron boshqaruvni makrodarajada baholashga qaratilgan bo‘lib, mamlakatlar o‘rtasida taqqoslash imkonini beradi. Ushbu indekslar raqamli infratuzilma rivoji, inson kapitali salohiyati va elektron xizmatlar qamrovi kabi ko‘rsatkichlar orqali raqamli muhitning umumiy holatini tavsiflaydi.

Biroq bank aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati nuqtai nazaridan mazkur indekslarning analitik qiymati cheklangan hisoblanadi. Sababi, banklar faoliyatida raqamli boshqaruv samaradorligi, avvalo, qaror qabul qilish jarayonlarining sifati, risklarni boshqarish darajasi, moliyaviy natijadorlik va komplaens talablariga muvofiqlik bilan belgilanadi. DESI va EGDI indekslarida esa ushbu jihatlar bevosita hisobga olinmaydi yoki faqat bilvosita tarzda aks ettiriladi. Shu nuqtai nazardan, ushbu indekslarning tarkibiy elementlari va baholash darajasini tizimli tahlil qilish, ularning bank aksiyadorlik jamiyatlarida raqamli boshqaruv samaradorligini baholashdagi imkoniyat va cheklovlarini aniqlash ilmiy jihatdan maqsadga muvofiqdir.

Aynan shu maqsadda quyidagi jadvalda DESI va EGDI indekslarining asosiy tarkibiy qismlari, baholash darajasi hamda bank aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruv samaradorligini baholashdagi cheklovlari tizimli ravishda taqqoslab ko‘rsatiladi. **(Jadval 1)**

DESI va EGDI indekslarining tarkibi va korporativ boshqaruvni baholashdagi cheklovlari

Jadval 1.

Indeks	Asosiy tarkibiy qismlar	Baholash darajasi	Korporativ boshqaruvga nisbatan cheklov
DESI	Ulanish, inson kapitali, raqamli xizmatlar, biznesda raqamlashuv	Makrodaraja	Qaror qabul qilish sifati va natijadorlikni to‘g‘ridan-to‘g‘ri o‘lchamaydi
EGDI	Onlayn xizmatlar, telekommunikatsiya, inson kapitali	Davlat boshqaruvi	Korxona va aksiyadorlik jamiyatlarga moslashmagan

Manba: European Commission (2023); United Nations (2022) asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Shu tariqa, mazkur mualliflik indikatorlar tizimi raqamli boshqaruvni faqat texnologiyalar majmuasi sifatida emas, balki ma’lumotlar, inson kapitali va institutsional muhit o‘rtasidagi o‘zaro uyg‘unlikka asoslangan iqtisodiy boshqaruv tizimi sifatida baholash imkonini beradi. Bu yondashuv raqamli transformatsiya natijalarini aksiyadorlik jamiyatlarda qaror qabul qilish sifati va iqtisodiy samaradorlik bilan bevosita bon’lab, keyingi empirik tahlillar uchun mustahkam metodologik asos yaratadi. 1.3-paragraf doirasida transformatsiyalashuv sharoitida raqamli boshqaruv samaradorligini baholashning nazariy-metodologik asoslari tizimli tahlil qilindi. Jahon amaliyotida keng qo‘llaniladigan makrodarajadagi raqamli rivojlanish indekslari — DESI va EGDI — mamlakatlar darajasida raqamli infratuzilma va institutsional muhitni baholashda muhim ahamiyatga ega ekani aniqlandi. Biroq mazkur indekslar korporativ, xususan, bank aksiyadorlik jamiyatlarida qaror qabul qilish sifati, data-driven boshqaruv darajasi va iqtisodiy natijadorlikni to‘g‘ridan-to‘g‘ri baholash imkoniyatiga ega emasligi ilmiy jihatdan asoslandi.

Shuningdek, bank sektorida qo‘llaniladigan raqamli yetuklik (digital maturity) modellari tahlili ularning asosan texnologiyalar, biznes-jarayonlar yoki ma’lumotlar bilan ishlash darajasini alohida kesimlarda baholashga yo‘naltirilganini ko‘rsatdi. Bunday yondashuvlar bank aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatida hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lgan qaror qabul qilish sifati, risk-menejment, komplaens va institutsional muhit o‘rtasidagi o‘zaro uyg‘unlikni yetarlicha aks ettirmasligi aniqlandi. Ayniqsa, O‘zbekiston bank sektorida raqamli transformatsiya jarayonlari prudensial me’yorlar va regulyator talablar bilan uzviy bog‘liq holda amalga oshirilayotgani mazkur cheklovlarni yanada kuchaytiradi.

Ushbu holatlardan kelib chiqqan holda, aksiyadorlik jamiyatlarda raqamli boshqaruv samaradorligini faqat texnologiyalar yoki avtomatlashtirish darajasi bilan emas, balki qaror qabul qilish sifati va iqtisodiy natijadorlik bilan bevosita bon’lab baholash zarurligi asoslab berildi. Shu maqsadda raqamli boshqaruvni ma’lumotlar bilan ishlash sifati, analitika, raqamli platformalar, inson kapitali va institutsional muhitning o‘zaro uyg‘unligida namoyon bo‘ladigan kompleks iqtisodiy boshqaruv tizimi sifatida talqin qiluvchi integratsiyalashgan mualliflik yondashuvi ishlab chiqildi.

Mazkur yondashuv keyingi boblarda empirik tahlil o‘tkazish hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish uchun mustahkam metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi.

Qodirov Bobur - Axborot texnologiyalari va menejment universiteti dotsenti, p.f.f.d (PhD) Tel_raqam: +998973184223 **e-mail**: bqodirovv@icloud.com

TALABALARNING ER-DIAGRAMMALAR ORQALI MA’LUMOTLAR BAZASIDAGI BILIMLARINI RIVOJLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu maqolada talabalarda ma’lumotlar bazasini loyihalash ko‘nikmalarini ER-diagrammalar asosida rivojlantirishning samaradorligi tahlil qilingan. Tadqiqot davomida loyiha asosida o‘qitish, muammoli ta’lim, ER-*

diagrammasi va CASE vositalardan foydalanish metodologiyalaridan foydalanilib, eksperimental yondashuv qo‘llanildi. Tajriba natijalari talabalarning bilim darajasi va amaliy ko‘nikmalarida sezilarli o‘sish kuzatilganini ko‘rsatdi. ER-diagrammalar orqali o‘qitish murakkab tushunchalarni vizual tarzda o‘zlashtirishga yordam berishi bilan ajralib turishi aniqlangan.

Kalit so‘zlar: *ER-diagramma, ma’lumotlar bazasi, normalizatsiya, SQL, loyiha asosida o‘qitish, muammoli ta’lim, CASE vositalar.*

Аннотация. *В данной статье анализируется эффективность формирования навыков проектирования баз данных у студентов на основе ER-диаграмм. В ходе исследования применялись такие методологии, как проектно-ориентированное обучение, проблемное обучение, использование ER-диаграмм и CASE-средств, а также был реализован экспериментальный подход. Результаты эксперимента показали значительное повышение уровня знаний и практических навыков студентов. Установлено, что обучение с использованием ER-диаграмм способствует более эффективному визуальному усвоению сложных понятий.*

Ключевые слова: *ER-диаграмма, база данных, нормализация, SQL, проектно-ориентированное обучение, проблемное обучение, CASE-средства.*

Abstract. *This article analyzes the effectiveness of developing students’ database design skills based on ER diagrams. The study employed methodologies such as Project-Based Learning, Problem-Based Learning, the use of ER diagrams, and CASE tools, applying an experimental approach. The results of the experiment demonstrated a significant improvement in students’ knowledge levels and practical skills. It was found that teaching through ER diagrams facilitates a more effective visual understanding of complex concepts.*

Keywords: *ER diagram, database, normalization, SQL, project-based learning, problem-based learning, CASE tools.*

Kirish (Introduction). Raqamli texnologiyalar rivojlanib borayotgan sharoitda ma’lumotlar bazasini samarali loyihalash axborot texnologiyalari (AT) mutaxassislar uchun muhim kompetensiyalardan biri hisoblanadi. Ma’lumotlar bazasining konseptual modeli sifatida ER-diagrammalar murakkab ma’lumotlar tuzilmasini tushunarli va tizimli shaklda ifodalash imkonini beradi.

An’anaviy o‘qitish metodlarida talabalar ko‘pincha nazariy bilimlar bilan cheklanib qoladi, bu esa amaliy ko‘nikmalarni shakllantirishda muammolarni keltirib chiqaradi. Shu sababli, ER-diagrammalar asosida o‘qitish metodlarini qo‘llash orqali talabalarning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish dolzarb masala hisoblanadi.

Raqamli texnologiyalarni ta’lim jarayoniga samarali joriy etishning muhim yo‘llaridan biri – pedagogik yondashuvlarni zamonaviy raqamli vositalar bilan uyg‘un holda qo‘llashdan iborat [1]. Elektron tizimlar orqali amalga oshirilayotgan ma’lumot almashinuvi inson omilining ta’sirini kamaytirib, hujjatlashtirish jarayonini soddalashtiradi hamda tranzaksiyalarni bajarish vaqtini sezilarli darajada qisqartiradi [2]. Shuningdek, zamonaviy raqamli texnologiyalar masofaviy ta’lim platformalari, multimedia vositalari, sun’iy intellekt texnologiyalari va bulutli xizmatlarni ham qamrab olmoqda [3].

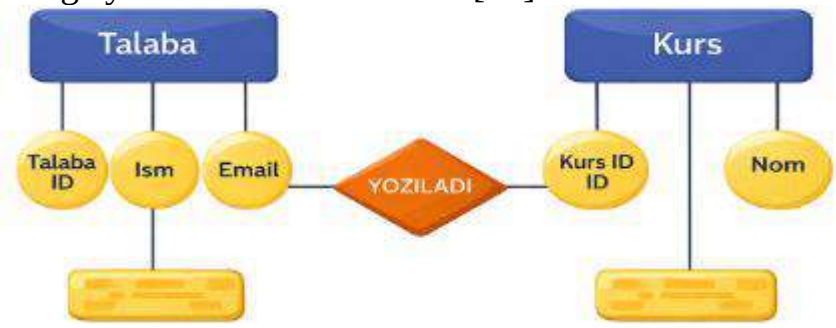
Axborot texnologiyalari sohasi jadal rivojlanib borayotgani sababli, qisqa vaqt oldin o‘zlashtirilgan nazariy bilimlar tezda eskirishi mumkin [4]. Zamonaviy informatika ta’limining ustuvor yo‘nalishlaridan biri o‘quvchilarni zamonaviy axborot muhitining talablariga mos ravishda kompetent shaxs sifatida shakllantirishdan iborat deb aytish mumkin [5].

Ma’lumotlar bazasi zamonaviy axborot tizimlarining muhim tarkibiy qismi bo‘lib, u ma’lumotlarni tizimli ravishda saqlash, tezkor izlash hamda samarali qayta ishlash imkoniyatlarini ta’minlaydi [6]. Bugungi kunda ma’lumotlar muhim strategik resursga aylanganini hisobga olsak, ma’lumotlar bazasini tashkil etish nafaqat texnik ko‘nikmalarni, balki tizimli va strategik fikrlashni ham talab etadi. Har bir mutaxassis ma’lumotlar bilan ishlash tamoyillarini chuqur o‘zlashtirishi, zamonaviy yondashuvlarni qo‘llay olishi hamda axborot xavfsizligi masalalariga mas’uliyat bilan yondashishi zarur [7].

Ma’lumotlar bazasidagi ma’lumotlar SQL (tuzilmalashtirilgan so‘rovlar tili) so‘rov tillari yordamida boshqariladi. Ushbu til orqali ma’lumotlar bazasini boshqarish tizimiga (MBBT) so‘rov yuboriladi, u esa so‘rovni qayta ishlab, zarur ma’lumotlarni bazadan izlab topadi va foydalanuvchiga mos natijani taqdim etadi [8]. Shuningdek, biror bir obyektning ma’lumotlar bazasini qurishda tushunarliroq usulda loyihalash uchun turli xildagi diagrammalardan keng foydalanish yo‘lga qo‘yilgan [9]. U orqali dasturchi o‘zi qilayotgan ishlarni algoritm jihatdan visual ko‘rinishda mijozga taqdim etishi va muammoga yechim topishdagi xarakterni osongina tasvirlab beradi.

ER modeli – ma’lumotlar bazasining konseptual tasviri bo‘lib, unda obyektlar, ularning atributlari hamda o‘zaro munosabatlari vizual shaklda ifodalanadi [10].

MBBT da interaktiv o‘quv materiallari talabalar tomonidan mavzularni yaxshiroq tushunishga yordam berishi mumkin [11].



1-rasm. ER diagrammasining ko‘rinishi

Metodologiya (Methods). Tadqiqot Axborot texnologiyalari va menejment universitetining 2-bosqich bakalavriat talabalari ishtirokida o‘tkazildi. Talabalar nazorat va tajriba guruhlariga ajratildi.

Tajriba guruhida quyidagi metodlar qo‘llanildi:

- loyiha asosida o‘qitish (Project-Based Learning);
- muammoli ta’lim (Problem-Based Learning);
- ER-diagrammalar asosida o‘qitish;
- CASE vositalardan foydalanish (MySQL Workbench).

Talabalarning bilim darajasi va ko‘nikmalari kirish va chiqish testlari, amaliy topshiriqlar hamda loyiha ishlari orqali baholandi. Nazorat guruhida esa an’anaviy o‘qitish uslubidan foydalanildi.

Natijalar (Results). Tadqiqot natijalari tajriba guruhda qo‘llanilgan innovatsion metodlar talabalarning bilim darajasi va amaliy ko‘nikmalariga ijobiy ta’sir ko‘rsatganini tasdiqladi.

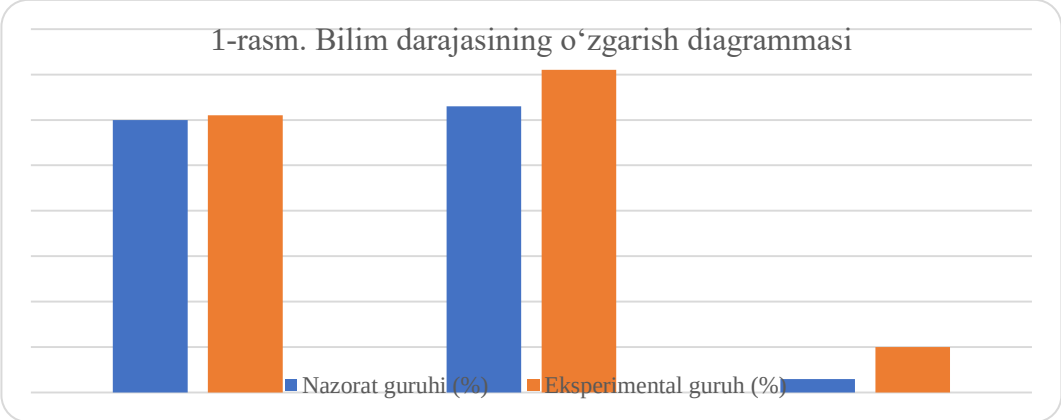
1. Bilim darajasining o‘zgarishi

Tajriba boshida (diagnostik bosqich) va yakunida (nazorat bosqichi) o‘tkazilgan test natijalari taqqoslanganda, tajriba guruhida bilim darajasi o‘rtacha *10% ga oshgani* aniqlandi (1-jadval).

1-jadval. Bilim darajasining o‘zgarishi (%)

Ko‘rsatkich	*Nazorat guruhi (%)*	*Eksperimental guruh (%)*
Boshlann’ich bilim darajasi	60	61
Yakuniy bilim darajasi	63	71
O‘sish	+3	*+10*

Diagrammada eksperimental guruhda bilim darajasi o‘sishi nazorat guruhiga nisbatan yuqoriroq ekani ko‘rinadi (1-rasm). Bu esa innovatsion yondashuvlarning samaradorligini ko‘rsatadi.



2. Mavzular kesimida natijalar

Ayniqsa ER-diagrammalarni tuzish, atribut va bon’lanishlarni aniqlash hamda ma’lumotlar bazasining konseptual modelini yaratish kabi mavzularda sezilarli ijobiy natijalar qayd etildi (2-jadval).

2-jadval. Mavzular bo‘yicha natijalar

Mavzu	*Nazorat (%)*	*Eksperimental (%)*
ER-diagrammalar	65	78
Atribut va bon’lanishlar	62	75
Konseptual model yaratish	60	74

2-jadvaldagi natijalar vizual yondashuv (ER model) talabalarga murakkab tushunchalarni yaxshiroq o‘zlashtirishga yordam berishini ko‘rsatadi.

3. Amaliy ko‘nikmalar shakllanishi

Eksperimental guruhda amaliy ko‘nikmalar darajasi o‘rtacha *17% ga oshdi.* Talabalar mustaqil ravishda kichik loyihalar ishlab chiqishga muvaffaq bo‘ldilar.

3-jadval. Amaliy ko‘nikmalar darajasi

Ko‘nikma turi	*Nazorat (%)*	*Eksperimental (%)*	*O‘sish*
ER-diagramma tuzish	58	75	+17
SQL asosida ishlash	60	77	+17
Loyiha ishlab chiqish	55	73	+18

Eksperimental guruhda barcha ko‘nikmalar bo‘yicha barqaror o‘sish kuzatildi, bunda eng yuqori natijalar loyiha ishlari va ER-diagrammalarni tuzish yo‘nalishlarida qayd etildi, nazorat guruhida esa o‘sish minimal va notekis xarakterga ega bo‘ldi.

Xulosa. O‘tkazilgan tadqiqot natijalari ER-diagrammalar asosida tashkil etilgan innovatsion o‘qitish yondashuvlari talabalarning bilim darajasi va amaliy ko‘nikmalarini samarali rivojlantirishini ko‘rsatdi. Eksperimental guruhda bilim darajasi o‘rtacha 10% ga, amaliy ko‘nikmalar esa 17% ga oshgani ushbu metodlarning ijobiy ta’sirini tasdiqlaydi.

Tahlillar shuni ko‘rsatdiki, ER-diagrammalar orqali o‘qitish talabalarga ma’lumotlar bazasining konseptual tuzilmasini vizual va tizimli ravishda anglash imkonini beradi. Ayniqsa, atribut va bon’lanishlarni aniqlash hamda konseptual model yaratish jarayonlari samarali o‘zlashtirilgan.

Eksperimental guruhda barcha ko‘nikmalar bo‘yicha barqaror o‘sish kuzatilib, ayniqsa loyiha ishlari va ER-diagrammalarni tuzishda yuqori natijalarga erishildi. Talabalarning mustaqil ravishda ma’lumotlar bazasi loyihalarini ishlab chiqishi ularning kasbiy kompetensiyalari shakllanganini ko‘rsatadi. Nazorat guruhida esa o‘sish past va notekis bo‘lib, asosan nazariy bilimlar bilan cheklangan. Bu esa an’anaviy metodlarning amaliy ko‘nikmalarni rivojlantirishdagi cheklanganligini ko‘rsatadi. Umuman olganda, ER-diagrammalar asosida o‘qitishni loyiha va muammoli ta’lim metodlari bilan integratsiyalash talabalarning bilim, amaliy ko‘nikma va mustaqil ishlash qobiliyatlarini rivojlantirishda yuqori samaradorlikka ega ekanligi aniqlandi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Murodov O. T. RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI O ‘QUV JARAYONIGA INTEGRATSIYA QILISH USULLARI //The latest pedagogical and psychological innovations in education. – 2024. – Т. 1. – №. 2. – С. 108-114.

2. Rashidovna N. H. RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA IJODIY FIKRLASHNI RIVOJLANTIRISH METODIKASI //SHOKH LIBRARY. – 2026. – Т. 1. – №. 1.

3. Nodirbek ogli, A. B. (2026). RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR IMKONIYATLARI. *Modern education and development*, *44*(2), 238-243.

4. Ma’rufjon I., Obod N. AXBOROT TEXNOLOGIYALARINI O‘QITISH METODLAR //Journal of new century innovations. – 2025. – Т. 89. – №. 1. – С. 169-172.

5. Ziynep S. INFORMATIKA O‘QITISH METODIKASI //ОБРАЗОВАНИЕ НАУКА И ИННОВАЦИОННЫЕ ИДЕИ В МИРЕ. – 2026. – Т. 86. – №. 5. – С. 313-318.

6. Ibroximjon Abdumo‘min o‘g, S., Adihamjon o‘g‘li, S. A., Hakimjon o‘g‘li, X. M., & Abrorbek, D. (2025). MA’LUMOTLAR BAZASI TUSHUNCHASI VA

UNING ZAMONAVIY AXBOROT TIZIMLARIDAGI O ‘RNI. *EDUCATION AND SCIENCE YESTERDAY AND TODAY*, *1*(1).

7. Musayevich, S. A., & Alisherovna, H. Z. (2025). MA’LUMOTLAR BAZASINI TASHKIL QILISH VA BOSHQARISH. *Ustozlar uchun*, *85*(4), 13-16.

8. Rustamov, B. N. (2022). Ma’lumotlar bazasini boshqarish tizimlarini tahlil qilish va taqqoslash. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, *2*(4), 25-29.

9. Bahodirovna, S. R. Z. (2024). LOYIHANI BOSHQARISHDA DIAGRAMMALARNI O‘RNI. BIZNES INFOGRAMMANING LOYIHADA ISHLATILISHI VA MOHIYATI. *ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА В XXI ВЕКЕ*, (49-3).

10. Begzod, S., Shuhratjonivich, I. B., & Farhodovich, A. M. (2025, November). MA’LUMOTLAR BAZASINI LOYIHALASH. MOHIYAT ALOQA DIAGRAMMASINI QURISH (ER MODELI). In *CONFERENCE OF MODERN SCIENCE & PEDAGOGY* (Vol. 1, No. 7, pp. 322-327).

11. Ribbers T., Westerheide J. Recherche von interaktiven Lehr-und Lernmaterialien fьr das Fach Datenbanksysteme. – 2023.

Amriddinova Rayhona Sadriddinovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti dotsenti

Bozorova Gulasal Oqmurodovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti magistranti

TURIZM TUZILMALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI

Annotatsiya. *Mazkur tezis turizm tuzilmalarida raqamli texnologiyalarning qo‘llanish imkoniyatlari, ularning samaradorlikka ta’siri, xizmat sifatini oshirishdagi roli hamda global va milliy miqyosdagi statistik ko‘rsatkichlar asosida tahlil qiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya turizm tizimining raqobatbardoshligi, boshqaruv samaradorligi va turistlar tajribasini tubdan yaxshilovchi asosiy omilga aylanmoqda.*

Abstract. *This thesis examines the possibilities of using digital technologies in tourism structures, their impact on efficiency, their role in improving service quality, and analyzes these aspects based on global and national statistical indicators. The research findings indicate that digital transformation is becoming a key factor that fundamentally enhances the competitiveness of the tourism system, management efficiency, and overall tourist experience.*

Аннотация. *Данная тезисная работа рассматривает возможности использования цифровых технологий в структурах туризма, их влияние на эффективность, роль в повышении качества обслуживания, а также анализирует данные аспекты на основе глобальных и национальных статистических показателей. Результаты исследования показывают, что цифровая трансформация становится ключевым фактором, существенно*

повышающим конкурентоспособность туристской системы, эффективность управления и качество туристского опыта.

***Kalit so‘zlar**: Globallashuv, turizm, check-in, check-out, elektron viza, turizm portallari, marketing.*

***Key words:** Globalization, tourism, digital technologies, online booking, check-in, check-out, electronic visa, tourism portals, digital marketing, smart tourism, artificial intelligence.*

***Ключевые слова:** Глобализация, туризм, цифровые технологии, онлайн-бронирование, check-in, check-out, электронная виза, туристические порталы, цифровой маркетинг, умный туризм, искусственный интеллект.*

Kirish. Hozirgi globallashuv sharoitida turizm sohasining barqaror rivojlanishi raqamli texnologiyalarni joriy etish darajasi bilan chambarchas bog‘liq. Xususan, turizm tuzilmalarida (tur firmalar, mehmonxonalar, transport, destinatsiya boshqaruvi tashkilotlari) axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish xizmatlarni avtomatlashtirish, marketingni optimallashtirish va mijozlar bilan interaktiv aloqalarni kuchaytirish imkonini bermoqda.

Xalqaro tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, turizm kompaniyalarining taxminan 72 foizi raqamli transformatsiyani kelajakdagi o‘sishning asosiy omili sifatida baholaydi, 70 foizi esa yaqin yillarda raqamli texnologiyalarga investitsiyalarni oshirishni rejalashtirmoqda. Bu esa turizm tuzilmalari faoliyatining tobora raqamli platformalar asosida shakllanayotganini anglatadi.

Shuningdek, sayohatchilar xatti-harakatida ham keskin raqamli o‘zgarishlar kuzatilmoqda. Masalan, turistlarning 85 foizi safar haqida ma’lumotlarni smartfon orqali izlaydi, 65 foizi esa sayohatlarni mobil yoki onlayn platformalar orqali bron qiladi.

Bu holat turizm tashkilotlarini mobil ilovalar, onlayn bronlash tizimlari va raqamli marketing vositalarini keng joriy etishga undaydi.

Turizm tuzilmalarida raqamli texnologiyalardan foydalanishning eng muhim yo‘nalishlaridan biri — onlayn xizmatlar infratuzilmasini rivojlantirishdir. Bugungi kunda mehmonxona bandlovlarining qariyb 60 foizi onlayn platformalar orqali amalga oshirilmoqda, ko‘plab turistik obyektlarda raqamli check-in va check-out tizimlari joriy etilgan.

Bu esa operatsion xarajatlarni kamaytirish bilan birga xizmat tezligi va qulayligini oshiradi.

Raqamli texnologiyalar turizm boshqaruvida ham strategik ahamiyat kasb etadi. “Aqlli destinatsiya” konsepsiyasi doirasida Big Data, IoT va sun’iy intellekt yordamida turist oqimini prognoz qilish, resurslarni samarali taqsimlash va mavsumiylik muammosini boshqarish imkoniyati yuzaga keladi. Natijada turizm infratuzilmasi yanada samarali boshqariladi va ortiqcha yuklama kamayadi.

Statistik tahlillar shuni ko‘rsatadiki, raqamli texnologiyalar turizm iqtisodiy o‘sishiga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ular xizmat samaradorligini oshirish, resurslarni optimal taqsimlash va innovatsion turistik mahsulotlar yaratish orqali tarmoq rivojiga turtki beradi.

Virtual va kengaytirilgan reallik (VR/AR) texnologiyalari ham turizm

tuzilmalarida katta imkoniyatlarni ochmoqda. Tadqiqotlarga koʻra, virtual turizm bozori 2023-yilda 7,9 mlrd dollarga baholangan boʻlib, 2029-yilga kelib 38 mlrd dollardan oshishi prognoz qilinmoqda.

Bundan tashqari, sayohatchilarning deyarli yarmi manzilni virtual koʻrib chiqqanidan soʻng u yerga borishga koʻproq moyillik bildiradi.

Turizm tuzilmalarida raqamlashtirishning yana bir muhim yoʻnalishi — mijozlarga yoʻnaltirilgan xizmatlar tizimini yaratishdir. Hozirgi kunda turistik brendlarning 78 foizi mijozlar bilan ishlashda chatbotlar va raqamli aloqa kanallaridan foydalanmoqda, bu esa xizmat koʻrsatish tezligi va sifatini oshiradi. Shu bilan birga, turistlarning 78 foizi shaxsiylashtirilgan xizmatlarni afzal koʻrishi raqamli ma’lumotlar tahlilining ahamiyatini yanada oshiradi.

Oʻzbekiston misolida ham raqamli texnologiyalar turizm rivojida muhim omilga aylanmoqda. Elektron viza tizimi, milliy turizm portallari va onlayn marketing platformalarining joriy etilishi mamlakatning xalqaro turizm eksportini oshirishga xizmat qilmoqda. 2024-yilda Oʻzbekistonga 10,2 milliondan ortiq xorijiy turist tashrif buyurgan va turizm daromadlari 3,5 milliard dollarga yetgan boʻlib, bu koʻrsatkichlar raqamli islohotlar samaradorligini tasdiqlaydi.

Global miqyosda esa xalqaro turizm oqimi 2024-yilda 1,4 milliard kishiga yetib, pandemiyagacha boʻlgan darajaning deyarli toʻliq tiklanganini koʻrsatdi. Bu jarayonda raqamli texnologiyalar, xususan, onlayn bronlash, mobil navigatsiya va raqamli marketing vositalari asosiy drayverlardan biri sifatida baholanmoqda.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, turizm tuzilmalarida raqamli texnologiyalardan foydalanish zamonaviy turizm tizimining barqaror rivojlanishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda. Raqamlashtirish jarayonlari turistik xizmatlarni avtomatlashtirish, boshqaruv samaradorligini oshirish, xarajatlarni optimallashtirish va xizmat koʻrsatish sifatini yangi bosqichga olib chiqish imkonini beradi. Onlayn bronlash tizimlari, mobil ilovalar, sun’iy intellekt, Big Data, virtual va kengaytirilgan reallik kabi innovatsion texnologiyalar turistlar ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish, shaxsiylashtirilgan xizmatlar yaratish va turistlar oqimini samarali boshqarishda muhim vosita sifatida xizmat qilmoqda.

Shuningdek, raqamli texnologiyalar turizm tuzilmalarining marketing faoliyatini kuchaytirib, xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyatlarini kengaytiradi hamda raqobatbardoshlikni oshiradi. Aqlli turizm konsepsiyasi asosida ma’lumotlar tahliliga tayangan boshqaruv qarorlari qabul qilinishi resurslardan samarali foydalanish va barqaror rivojlanishni ta’minlaydi. Ayniqsa, global raqamli tendensiyalar sharoitida turistlarning aksariyati sayohatni rejalashtirish, bron qilish va baholash jarayonlarini raqamli platformalar orqali amalga oshirayotgani turizm tashkilotlarida raqamli transformatsiyani jadallashtirish zarurligini koʻrsatadi.

Umuman olganda, turizm tuzilmalarida raqamli texnologiyalarni keng joriy etish nafaqat xizmat sifatini oshiradi, balki innovatsion turistik mahsulotlar yaratish, turistlar tajribasini boyitish va sohaning iqtisodiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Shu bois, kelgusida turizm sohasining raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi bevosita raqamli texnologiyalarni tizimli ravishda joriy etish darajasiga bogʻliq boʻlib qoladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. TURIZM INDUSTRIYASINI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING TA'SIRI 1Todjimamatova Mashhura Erkinovna 2Berdiyeva Aziza N'anisher qizi 3Egamberdiyeva Oydin Abror qizi
2. UN Tourism (UNWTO). Digital Transformation in Tourism – www.unwto.org
3. Digital Transformation in the Tourism Industry Statistics (2025 report)
4. The Role of Digital Technologies in Developing Tourism Services Export (Uzbekistan case)
5. Impact of Digital Technology on Tourism Economic Growth (MDPI)
6. Digital Transformation & Travel Industry Facts (myPOS research)
7. UNWTO World Tourism Barometer va ilmiy maqolalar to'plami
8. Tourism Platforms and Mobile Usage Studies (2025 ilmiy jurnal)
9. https://inlibrary.uz/index.php/jmsi/article/view/127883?utm_source=chatgpt.com
10. https://nextscientists.com/index.php/science-conf/article/view/852?utm_source=chatgpt.com

Yusupov Nurbekjon Xasan o'g'li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedrasi assistenti
Boymurotov Shuxrat Rustam o'g'li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

TEXNOLOGIK STARTAP YARATISH.TEXNOLOGIK STARTAOLARNI QO'LLAB-QUVVATLASH VA RAG'BATLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu maqolada texnologik startap yaratish jarayoni, uning asosiy bosqichlari hamda startap ekotizimidagi o'rni tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, texnologik startaplar innovatsion g'oyalarni tijoratlashtirish, yangi texnologiyalarni joriy etish hamda iqtisodiyotning raqamli rivojlanishiga hissa qo'shishda muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, texnologik startaplarni rivojlantirishda biznes inkubatorlar, investitsiyalar va zamonaviy innovatsion infratuzilmaning o'rni katta hisoblanadi.*

Kalit so'zlar: *texnologik startap, innovatsiya, startap ekotizimi, biznes inkubator, investitsiya, raqamli iqtisodiyot.*

Аннотация. *В данной статье рассматривается процесс создания технологического стартапа, его основные этапы и роль в стартап-экосистеме. Результаты исследования показывают, что технологические стартапы играют важную роль в коммерциализации инновационных идей, внедрении новых технологий и развитии цифровой экономики. Кроме того, значительное значение для развития технологических стартапов имеют бизнес-инкубаторы, инвестиции и современная инновационная инфраструктура.*

Ключевые слова: *технологический стартап, инновации, стартап-экосистема, бизнес-инкубатор, инвестиции, цифровая экономика.*

Abstract. *In this article examines the process of creating a technological startup, its main stages, and its role in the startup ecosystem. The research results show that technological startups play an important role in the commercialization of innovative ideas, the introduction of new technologies, and the development of the digital economy. Moreover, business incubators, investments, and modern innovation infrastructure are essential for the successful development of technological startups.*

Keywords: *technological startup, innovation, startup ecosystem, business incubator, investment, digital economy.*

Kirish. Hozirgi kunda innovatsiyalar va zamonaviy texnologiyalar iqtisodiy rivojlanishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Ayniqsa, texnologik startaplar yangi g‘oyalarni amaliyotga joriy etish, raqamli texnologiyalarni rivojlantirish hamda yangi ish o‘rinlarini yaratishda muhim rol o‘ynaydi. Texnologik startaplar odatda innovatsion mahsulot yoki xizmat yaratishga qaratilgan bo‘lib, ular qisqa vaqt ichida tez rivojlanish imkoniyatiga ega bo‘lgan biznes loyihalar hisoblanadi.

Bugungi kunda dunyoning ko‘plab mamlakatlarida startap ekotizimi jadal rivojlanmoqda. Bu jarayonda biznes inkubatorlar, akseleratorlar, venchur fondlar hamda investorlar muhim o‘rin tutadi. Ular startaplarni moliyaviy, maslahat va infratuzilmaviy jihatdan qo‘llab-quvvatlab, ularning bozorda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga yordam beradi.

O‘zbekistonda ham so‘nggi yillarda innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirishga katta e’tibor qaratilmoqda. Texnologik startaplarni qo‘llab-quvvatlash, yosh tadbirkorlarni rag‘batlantirish hamda innovatsion loyihalarni moliyalashtirish bo‘yicha turli dasturlar va tashabbuslar amalga oshirilmoqda. Bu esa mamlakatda startap ekotizimining rivojlanishiga hamda yangi texnologik loyihalarning paydo bo‘lishiga xizmat qilmoqda.

Adabiyotlar tahlili va nazariy asoslar. Texnologik startaplarni yaratish va rivojlantirish masalalari ko‘plab iqtisodchi olimlar tomonidan o‘rganilgan. Ilmiy adabiyotlarda startap tushunchasi innovatsion g‘oya asosida tashkil etiladigan, tez o‘sishga yo‘naltirilgan yangi biznes shakli sifatida talqin qilinadi. Startaplar odatda yangi texnologiyalarni joriy etish, innovatsion mahsulot yoki xizmat yaratish orqali bozor ehtiyojlarini qondirishga qaratiladi.

Ko‘plab tadqiqotlarda startap ekotizimining muhim elementlari sifatida biznes inkubatorlar, akseleratorlar, investorlar hamda innovatsion infratuzilma ko‘rsatib o‘tiladi. Biznes inkubatorlar yangi tashkil etilgan startaplarga maslahat berish, ofis infratuzilmasi bilan ta’minlash, investorlar bilan bon’lash hamda biznesni rivojlantirish bo‘yicha yordam ko‘rsatadi. Shu sababli ular startaplarning muvaffaqiyatli rivojlanishida muhim omillardan biri hisoblanadi.

Nazariy jihatdan texnologik startaplar innovatsion iqtisodiyotning ajralmas qismi sifatida qaraladi. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida yangi texnologiyalarni yaratish, ilmiy tadqiqot natijalarini tijoratlashtirish hamda yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarish iqtisodiy o‘sishning muhim manbai hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan texnologik startaplar ilm-fan, biznes va investitsiya muhitini birlashtiruvchi muhim bo‘n’in vazifasini bajaradi.

Shuningdek, ilmiy adabiyotlarda startaplarni rivojlantirishda davlat siyosati, moliyaviy qo‘llab-quvvatlash hamda innovatsion muhitning mavjudligi muhim omil sifatida ta’kidlanadi. Davlat tomonidan yaratilgan qulay sharoitlar, grantlar, investitsiya dasturlari va biznes inkubatorlar faoliyati texnologik startaplarning rivojlanishiga katta ta’sir ko‘rsatadi.

Tahlil va natijalar. Texnologik startaplarni yaratish jarayoni bir necha muhim bosqichlardan iborat. Dastlab innovatsion g‘oya shakllantiriladi va uning bozordagi talabi o‘rganiladi. Bu bosqichda bozor tahlili o‘tkazilib, mahsulot yoki xizmatning raqobatbardoshligi baholanadi. Keyingi bosqichda startapning biznes modeli ishlab chiqiladi hamda mahsulotning dastlabki namunasi (prototipi) yaratiladi.

Startapni rivojlantirishda malakali jamoaning mavjudligi ham muhim omil hisoblanadi. Tajribali mutaxassislar va ijodkor yoshlar birgalikda ishlashi startap g‘oyasining tezroq rivojlanishiga yordam beradi. Shuningdek, texnologik startaplar uchun investitsiya jalb qilish muhim bosqichlardan biri bo‘lib, bunda investorlar, venchur fondlar hamda grant dasturlari katta ahamiyatga ega.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, texnologik startaplar innovatsion iqtisodiyotning rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ular yangi texnologiyalarni joriy etish, raqamli xizmatlarni rivojlantirish hamda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, startaplar yangi ish o‘rinlarini yaratib, yosh tadbirkorlarning faoliyatini qo‘llab-quvvatlaydi.

Natijada texnologik startaplarning rivojlanishi mamlakat iqtisodiyotining modernizatsiyasi, innovatsion faoliyatning kengayishi hamda raqamli iqtisodiyotning shakllanishiga muhim hissa qo‘shadi.

Muhokama. Tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, texnologik startaplar innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirishda muhim o‘rin egallaydi. Ular yangi texnologiyalarni yaratish, innovatsion mahsulot va xizmatlarni bozorga olib chiqish hamda raqamli iqtisodiyotning rivojlanishiga yordam beradi.

Shu bilan birga, startaplarni rivojlantirish jarayonida ayrim muammolar ham uchrab turadi. Jumladan, moliyaviy resurslarning yetishmasligi, tajribali mutaxassislarning kamligi hamda startaplarni qo‘llab-quvvatlovchi infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligi startaplar faoliyatiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Shuning uchun texnologik startaplarni rivojlantirish uchun biznes inkubatorlar faoliyatini kengaytirish, investitsiyalarni jalb qilish hamda yosh tadbirkorlarni qo‘llab-quvvatlash muhim hisoblanadi. Bu esa innovatsion g‘oyalarni amaliyotga joriy etish va startaplarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga xizmat qiladi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, texnologik startaplar innovatsion iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Ular yangi texnologiyalarni yaratish, innovatsion mahsulot va xizmatlarni rivojlantirish hamda raqamli iqtisodiyotning o‘sishiga hissa qo‘shadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, texnologik startaplarni muvaffaqiyatli rivojlantirish uchun innovatsion g‘oya, malakali jamoa, moliyaviy resurslar hamda rivojlangan startap ekotizimi muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga, biznes

inkubatorlar va investitsiya manbalari startaplarning shakllanishi va rivojlanishida katta rol o‘ynaydi.

Kelgusida texnologik startaplarni qo‘llab-quvvatlash, innovatsion infratuzilmani rivojlantirish hamda yosh tadbirkorlarni rag‘batlantirish mamlakat iqtisodiyotining barqaror va innovatsion rivojlanishiga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Eric Ries. *The Lean Startup*. New York: Crown Business, 2011.
2. Steve Blank, Bob Dorf. *The Startup Owner’s Manual*. California: K&S Ranch Press, 2012.
3. Steve Blank. *The Four Steps to the Epiphany*. California: K&S Ranch Press, 2005.
4. Blank S., Dorf B. *Startup: Owner’s Manual*. Pescadero: K&S Ranch Publishing, 2012.
5. OECD. *Startup and Entrepreneurship Ecosystem Development*. Paris: OECD Publishing, 2019.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining innovatsion faoliyatni rivojlantirishga oid farmon va qarorlari.
7. O‘zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi materiallari.

Raximov Azamat Hamroqulovich - SamISI Menejment kafedrasi assistenti
e-mail: raximov.azamat1982@gmail.com

HUDUDLARDA TRANSPORT-LOGISTIKA XIZMATLARINI RAQAMLASHTIRISH VA UNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

Annotatsiya: *Ushbu maqolada hududiy darajada transport-logistika xizmatlarini raqamlashtirishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilingan. Raqamli texnologiyalar, xususan, TMS, GPS monitoring, IoT va elektron hujjatlashtirish tizimlarining joriy etilishi logistika jarayonlarining samaradorligini oshirishdagi o‘rni yoritilgan. Shuningdek, hududiy logistika tizimlarida raqamli transformatsiyani amalga oshirish orqali xarajatlarni kamaytirish, xizmat sifatini yaxshilash va raqobatbardoshlikni oshirish yo‘llari asoslab berilgan.*

Kalit so‘zlar: *transport logistika, raqamli transformatsiya, TMS, GPS monitoring, IoT, logistika samaradorligi, hududiy rivojlanish.*

Аннотация*: В данной статье анализируются теоретические и практические аспекты цифровизации транспортно-логистических услуг на региональном уровне. Особое внимание уделено внедрению цифровых технологий, таких как TMS, GPS-мониторинг, IoT и системы электронного документооборота, а также их роли в повышении эффективности логистических процессов. Кроме того, обоснованы пути снижения затрат, повышения качества услуг и конкурентоспособности региональных логистических систем на основе цифровой трансформации.*

Ключевые слова: *транспортная логистика, цифровая трансформация, TMS, GPS-мониторинг, IoT, эффективность логистики, региональное развитие.*

Abstract: *This article analyzes the theoretical and practical aspects of digitalization of transport and logistics services at the regional level. Particular attention is paid to the implementation of digital technologies such as TMS, GPS monitoring, IoT, and electronic document management systems, as well as their role in improving the efficiency of logistics processes. Furthermore, the study substantiates ways to reduce costs, enhance service quality, and increase the competitiveness of regional logistics systems through digital transformation.*

Keywords: *transport logistics, digital transformation, TMS, GPS monitoring, IoT, logistics efficiency, regional development.*

Kirish. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida transport-logistika tizimi hududiy iqtisodiyotning muhim infratuzilma elementi sifatida namoyon bo‘lmoqda. Ayniqsa, global ta’minot zanjirlarining murakkablashuvi va raqobatning kuchayishi logistika xizmatlarini samarali boshqarishni talab etmoqda. Shu nuqtai nazardan, logistika tizimlarini raqamlashtirish zamonaviy boshqaruvning ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Hududlarda transport-logistika xizmatlarini rivojlantirish nafaqat iqtisodiy o‘sishni ta’minlaydi, balki ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish tarmoqlari o‘rtasida samarali integratsiyani ham yuzaga keltiradi. Shu sababli, raqamli texnologiyalar asosida logistika tizimini takomillashtirish dolzarb ilmiy-amaliy masala sifatida qaraladi.

Logistika jarayonlarini raqamlashtirishning nazariy asoslari

Zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda logistika tizimlarini raqamlashtirish masalasi dolzarb ilmiy yo‘nalishlardan biri sifatida keng yoritilmoqda. Raqamli transformatsiya jarayonlari logistika faoliyatini an’anaviy boshqaruv usullaridan innovatsion, axborotga asoslangan boshqaruv tizimlariga o‘tishini ta’minlab, uning samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkonini bermoqda. Shu nuqtai nazardan, logistika tizimlarida axborot texnologiyalarining o‘rni strategik ahamiyat kasb etadi.

Xususan, Transport Management System (TMS), Warehouse Management System (WMS) hamda Enterprise Resource Planning (ERP) kabi zamonaviy axborot tizimlari logistika jarayonlarini kompleks boshqarishning asosiy vositalari sifatida qaraladi. Ushbu tizimlar yordamida transport harakatini rejalashtirish, ombor faoliyatini optimallashtirish, resurslar taqsimotini muvofiqlashtirish hamda logistika zanjirining barcha bosqichlarini integratsiyalashgan holda boshqarish imkoniyati yaratiladi. Natijada logistika operatsiyalarining shaffofligi ortadi, inson omiliga bog‘liq xatoliklar kamayadi va boshqaruv qarorlarining aniqligi oshadi.

Ilmiy manbalarda ta’kidlanishicha, logistika jarayonlarini raqamlashtirish bir qator muhim iqtisodiy va tashkiliy natijalarga olib keladi. Avvalo, transport xarajatlari optimallashtiriladi, chunki raqamli tizimlar orqali eng maqbul marshrutlar aniqlanadi va ortiqcha yo‘l bosish holatlari kamayadi. Shuningdek, yuk yetkazib berish muddati qisqaradi, bu esa logistika xizmatlarining tezkorligini oshiradi. Resurslardan samarali foydalanish ta’minlanib, transport vositalari va

ombor quvvatlarining yuklanish darajasi optimal darajaga keltiriladi. Eng muhimi, xizmat koʻrsatish sifati oshib, mijozlar ehtiyojlariga moslashuvchan va tezkor xizmat koʻrsatish imkoniyati kengayadi.

Bundan tashqari, Internet of Things (IoT) va Big Data texnologiyalarining joriy etilishi logistika tizimlarida sifat jihatidan yangi bosqichni boshlab bermoqda. IoT qurilmalari yordamida transport vositalari, yuklar va ombor infratuzilmasi real vaqt rejimida monitoring qilinadi, bu esa logistika jarayonlarining toʻliq nazoratini ta’minlaydi. Big Data texnologiyalari esa katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish orqali talab prognozini aniqlash, xavflarni oldindan baholash va strategik rejalashtirishni takomillashtirish imkonini beradi.

Umuman olganda, logistika tizimlarini raqamlashtirish boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini sifat jihatidan yangi darajaga olib chiqadi. Raqamli texnologiyalar asosida shakllangan axborot muhiti qarorlarning tezkorligi, aniqligi va asoslanganligini ta’minlab, logistika tizimlarining umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Raqamli transformatsiyani amalga oshirishdagi mavjud muammolar

Raqamli transformatsiya logistika tizimlarini rivojlantirishning ustuvor yoʻnalishlaridan biri boʻlishiga qaramay, uni amaliyotga joriy etish jarayonida bir qator tizimli muammolar yuzaga keladi. Avvalo, infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligi raqamli texnologiyalarni samarali qoʻllashni cheklaydi. Xususan, barqaror internet tarmon’i, zamonaviy server infratuzilmasi, sensor va monitoring qurilmalarining yetishmasligi logistika jarayonlarini toʻliq raqamlashtirishga toʻsqinlik qiladi. Ayniqsa, hududiy darajada bu muammo yanada dolzarbroq boʻlib, logistika subyektlari oʻrtasida axborot almashinuvi va integratsiya jarayonlarini murakkablashtiradi.

Ikkinchi muhim muammo sifatida malakali kadrlar yetishmasligini qayd etish lozim. Raqamli logistika tizimlarini joriy etish va samarali boshqarish uchun nafaqat logistika sohasini, balki axborot texnologiyalarini chuqur biladigan mutaxassislar talab etiladi. Amaliyot shuni koʻrsatadiki, koʻplab korxonalarda bunday kompleks bilim va koʻnikmalarga ega kadrlar yetarli emas, bu esa raqamli yechimlarni toʻliq joriy etish va ulardan maksimal samaradorlik bilan foydalanishni cheklaydi.

Uchinchi omil sifatida moliyaviy resurslarning cheklanganligi alohida ahamiyat kasb etadi. Raqamli transformatsiya dastlab katta miqdordagi investitsiyalarni talab qiladi, jumladan, dasturiy ta’minot, texnik vositalar, infratuzilma yaratish hamda xodimlarni qayta tayyorlash xarajatlari mavjud. Kichik va oʻrta logistika korxonalari uchun bu xarajatlar koʻpincha sezilarli moliyaviy yuk boʻlib, raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonini sekinlashtiradi.

Shu bois, raqamli logistika tizimlarini joriy etish jarayoni kompleks, bosqichma-bosqich va strategik yondashuv asosida amalga oshirilishi zarur. Dastlab, mavjud infratuzilmani baholash va uni modernizatsiya qilish boʻyicha aniq chora-tadbirlar ishlab chiqilishi lozim. Keyingi bosqichda, kadrlar salohiyatini oshirish, ya’ni mutaxassislarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini yoʻlga qoʻyish muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, davlat va xususiy sektor

hamkorligida moliyaviy qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini (subsidiyalar, grantlar, imtiyozli kreditlar) joriy etish orqali raqamli transformatsiyani rag‘batlantirish zarur.

Umuman olganda, raqamli logistika tizimini muvaffaqiyatli joriy etish faqat texnologik yangilanish bilan cheklanmay, balki tashkiliy, iqtisodiy va inson resurslarini qamrab olgan kompleks yondashuvni talab etadi. Aynan shunday tizimli yondashuvgina logistika sohasida barqaror rivojlanish va yuqori samaradorlikka erishishni ta’minlaydi.

Amaliy takliflar:

1. Hududiy logistika korxonalarida TMS va GPS tizimlarini keng joriy etish.
2. Logistika jarayonlarini raqamlashtirish uchun davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini kuchaytirish.
3. Kadrlar salohiyatini oshirish va IT mutaxassislarni tayyorlash.
4. Elektron hujjatlashtirish tizimlarini joriy etish.
5. Logistika tizimlarida kiberxavfsizlik choralarini kuchaytirish.

Mazkur takliflarning amaliyotga joriy etilishi hududiy logistika tizimlarining raqobatbardoshligini oshirish va iqtisodiy samaradorligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Babayev N. *Logistika tizimlarini boshqarish*. Toshkent, 2020.
2. Xoliqov A. *Transport logistikasining nazariy asoslari*. Toshkent, 2021.
3. Abdullayev Q. *Raqamli iqtisodiyot va uning rivojlanish istiqbollari*. Toshkent, 2022.
4. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. Oliy ta’lim va ilmiy faoliyatga oid normativ hujjatlar to‘plami. Toshkent, 2023.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. PQ–5847-son qaror: *2030 yilgacha oliy ta’lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi*. Toshkent, 2019.
6. World Economic Forum. *Digital Transformation Initiative: Logistics Industry*. Geneva, 2022.
7. UNCTAD. *Review of Maritime Transport*. New York and Geneva, 2023.
8. Springer. *Digital Logistics: Enabling Industry 4.0*. Springer, 2021.
9. Elsevier. *The Impact of IoT on Logistics Operations*. Journal of Transportation Research, 2022.
10. McKinsey & Company. *Digital Logistics: Unlocking New Value in the Supply Chain*. 2021.
11. Deloitte. *Supply Chain Digital Transformation Report*. 2022.

Askarov Farxod Raxmatovich – Farg‘ona davlat texnika universiteti, Iqtisodiyot kafedrasi assistenti, PhD doktorant, https://orcid.org/0009-0006-9640-9178,
e-mail: farhod.askarov@fstu.uz, +998 99 390 5446.

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI RAQAMLI IQTISODIYOTINING EKOTIZIMILARINI SHAKLLANTIRISHDA RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISH MAQSADIDA STOXASTIK MODELLARDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH MEXANIZMLARI

Annotatsiya. *O‘zbekiston Respublikasida raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi resurslarni taqsimlashni optimallashtirish va emerging raqamli ekotizimlardagi samarasizliklarni minimallashtirish qodir mustahkam tahliliy asoslarni ishlab chiqishni taqozo etadi, va ushbu maqola stoxastik modellashtirish O‘zbekistonning raqamli iqtisodiyot ekotizimini shakllantirishda va boshqarishda resurslardan samarali foydalanishni yaxshilash uchun qanday qilib tizimli ravishda qo‘llanilishi mumkinligini o‘rganadi, resurs iste’moli stsenariylar uchun aniq ehtimollik natijalarini olishda ehtimollik taqsimotlarining — xususan, Puasson, normal va eksponensial taqsimotlar bilan birga binomial taqsimotning — amaliy foydaliligini namoyish etadi, bunda raqamli infratuzilmani rivojlantirishda mavjud diskret va uzluksiz o‘zgaruvchilarni modellashtirish qaror qabul qiluvchilarga noaniqlikni miqdoriy baholash, xom resurslardan foydalanishdagi isrofgarchilik naqshlarini aniqlash va operatsion samaradorlik uchun statistik asoslangan chegaralarni belgilash imkonini beradi, ushbu tadqiqotning asosiy hissasi stoxastik usullarni tashqi ta’sirlarni boshqarishning ikki tomonlama muammosiga qo‘llashdan iborat, xususan salbiy tashqi ishlab chiqarish va salbiy tashqi iste’mol ta’sirlarini — masalan, atrof-muhitning ifloslanishi, energiyaning haddan tashqari sarflanishi va ta’minot zanjirining samarasizligini — minimallashtirish, shu bilan birga ijobiy ijtimoiy iste’mol foydalari va ijobiy ishlab chiqarish foydalari — jumladan, texnologik ko‘chish, bilimlarning tarqalishi va inklyuziv iqtisodiy ishtirokni — maksimal darajaga ko‘tarish, taklif etilgan mexanizmlar esa ehtimoliy prognozlashni ekotizim dizayni tamoyillari bilan birlashtiradi, siyosatchilar va raqamli iqtisodiyot manfaatdor tomonlariga dalillarga asoslangan resurs boshqaruvi uchun takrorlanuvchi metodologiyani taklif etadi, O‘zbekistonning joriy raqamli transformatsiya yo‘nalishiga asoslangan empirik stsenariylar modellarni tasdiqlash uchun foydalaniladi, va bu oxir-oqibat barqaror raqamli ekotizimni shakllantirishga oid keng adabiyotga hissa qo‘shadi hamda o‘tish iqtisodiyotlarida resurslarni optimallashtirish siyosati uchun amaliy tavsiyalar beradi.*

Kalit so‘zlar: *raqamlashtirish, ekotizim, stoxastik modellar, binomial taqsimot.*

МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТОХАСТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЭКОСИСТЕМ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Аннотации. *Стремительное расширение цифровой экономики в Республике Узбекистан требует разработки надёжных аналитических основ, способных оптимизировать распределение ресурсов и минимизировать неэффективность в формирующихся цифровых экосистемах, и в данной статье исследуются механизмы, посредством которых стохастическое моделирование может быть систематически применено для повышения эффективности использования ресурсов при формировании и управлении экосистемой цифровой экономики Узбекистана, демонстрируя практическую полезность вероятностных распределений — в частности, биномиального распределения наряду с распределениями Пуассона, нормальным и экспоненциальным — для получения чётких вероятностных исходов в сценариях потребления ресурсов, при этом моделирование дискретных и непрерывных переменных, присущих развитию цифровой инфраструктуры, позволяет лицам, принимающим решения, количественно оценивать неопределённость, выявлять закономерности расточительного использования сырьевых ресурсов и устанавливать статистически обоснованные пороговые значения операционной эффективности, причём центральный вклад данного исследования заключается в применении стохастических методов к двойной проблеме управления внешними эффектами, а именно минимизации отрицательных внешних эффектов производства и отрицательных внешних эффектов потребления — таких как деградация окружающей среды, чрезмерное потребление энергии и неэффективность цепочек поставок — при одновременной максимизации положительных социальных выгод потребления и положительных производственных выгод, включая технологические перетоки, распространение знаний и инклюзивное экономическое участие, при этом предлагаемые механизмы интегрируют вероятностное прогнозирование с принципами проектирования экосистем, предоставляя политикам и заинтересованным сторонам цифровой экономики воспроизводимую методологию для доказательного управления ресурсами, а эмпирические сценарии, основанные на текущей траектории цифровой трансформации Узбекистана, используются для валидации моделей, что в конечном счёте вносит вклад в более широкую литературу по формированию устойчивых цифровых экосистем и предоставляет практические рекомендации по политике оптимизации ресурсов в переходных экономиках.*

Ключевые слова*: цифровизация, экосистема, стохастические модели, биномиальное распределение*

MECHANISMS FOR IMPROVING THE USE OF STOCHASTIC MODELS FOR THE EFFICIENT USE OF RESOURCES IN THE FORMATION OF ECOSYSTEMS OF THE DIGITAL ECONOMY OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Abstract. *The rapid expansion of the digital economy in the Republic of Uzbekistan necessitates the development of robust analytical frameworks capable of optimizing resource allocation and minimizing inefficiencies within emerging*

digital ecosystems, and this article examines the mechanisms through which stochastic modeling can be systematically applied to enhance the efficient use of resources in the formation and governance of Uzbekistan's digital economy ecosystem, demonstrating the practical utility of probability distributions — particularly the binomial distribution alongside Poisson, normal, and exponential distributions — in generating precise probabilistic outcomes for resource consumption scenarios, whereby modeling discrete and continuous variables inherent in digital infrastructure development enables decision-makers to quantify uncertainty, identify patterns of waste in the utilization of raw resources, and establish statistically grounded thresholds for operational efficiency, with a central contribution of this research lying in the application of stochastic methods to the dual challenge of externalities management, specifically minimizing negative external production and negative external consumption effects — such as environmental degradation, energy overconsumption, and supply chain inefficiencies — while simultaneously maximizing positive social consumption benefits and positive production benefits, including technological spillovers, knowledge diffusion, and inclusive economic participation, as the proposed mechanisms integrate probabilistic forecasting with ecosystem design principles, offering policymakers and digital economy stakeholders a replicable methodology for evidence-based resource governance, with empirical scenarios grounded in Uzbekistan's current digital transformation trajectory used to validate the models, ultimately contributing to the broader literature on sustainable digital ecosystem formation and providing actionable recommendations for resource optimization policy in transitional economies.

Keywords: *digitalization, ecosystem, stochastic models, binomial distribution.*

Introduction. The global transition toward digital economies has fundamentally reshaped the way nations allocate resources, govern public services, and foster sustainable economic growth. For the Republic of Uzbekistan, this transition represents both a strategic imperative and a transformative opportunity, as the country has embarked on an ambitious path of digital modernization underpinned by a comprehensive legislative and policy framework. The landmark is presented in the Presidential Decree "On Additional Measures To Consistently Continue Reforms And Take Them To A New Level Within The Framework Of The Country's Development Priorities Until 2030", issued on 16th of February 2026[1], defines the long-term vision for the country's socio-economic development, placing digital transformation and resource efficiency at the core of national priorities. This strategy is further reinforcement of the "Development Strategy of New Uzbekistan for 2022–2026," [2] adopted through Presidential Decree No. PF-60 on January 28, 2022, which outlines concrete milestones for institutional reform, innovation, and inclusive economic participation.

Central to these reform efforts is the "Digital Uzbekistan – 2030" strategy, approved by Presidential Decree No. PF-6079 on October 5, 2020 [3], which establishes a forward-looking roadmap for the digitalization of all key sectors of the economy. Complementing this, PF-165, dated July 6, 2022, approved the Innovation Development Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2022–2026

[4], emphasizing the role of science and technology in driving sustainable growth. Furthermore, the Cabinet of Ministers Resolution No. 373, dated June 15, 2021 [5], established the Research Institute for the Development of Digital Technologies and Artificial Intelligence, institutionalizing the scientific foundation necessary for evidence-based digital policymaking.

Despite this robust policy architecture, a critical gap remains in the application of advanced quantitative methods — particularly stochastic modeling — to optimize resource use within Uzbekistan's emerging digital economy ecosystems. This article addresses that gap by proposing mechanisms through which probability distributions, including the binomial, Poisson, normal, and exponential distributions, can be effectively employed to minimize resource waste, reduce negative externalities, and maximize social and productive benefits across the digital economy landscape.

Methodology. The methodology of this study is grounded in the application of stochastic modeling techniques to resource allocation and efficiency optimization within digital economy ecosystems. The research employs four principal probability distributions — binomial, Poisson, normal (Gaussian), and exponential — each serving a distinct analytical function in modeling resource consumption, waste identification, and externality management. The methodological approach integrates descriptive statistical analysis, probabilistic forecasting, and simulation modeling to generate quantifiable outcomes that inform evidence-based policymaking in Uzbekistan's digital economy formation.

K.J.Arrow is one of the most influential economists of the 20th century, Arrow pioneered the use of stochastic models in resource allocation and general equilibrium theory. In his seminal work *"Essays in the Theory of Risk-Bearing"* [6]. Arrow formalized the role of uncertainty and probability distributions — including normal and binomial distributions — in economic decision-making under risk. His earlier co-authored work with G.Debreu, *"Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy"* [7], laid the mathematical foundation for modeling resource distribution under stochastic conditions. Arrow demonstrated that efficient resource allocation in competitive markets could be modeled probabilistically, allowing economists to identify inefficiencies and welfare losses attributable to market externalities — a concept directly applicable to digital economy ecosystem design.

Renowned British statistician George Box made transformative contributions to the application of stochastic models in industrial and economic resource optimization [8]. Soviet mathematician Andrei Kolmogorov is widely regarded as the father of modern probability theory, and his contributions form the mathematical backbone of all stochastic models used in economic resource analysis today [9].

Scientist	Distribution Applied	Key Publication	Relevance to Resource Efficiency
Kenneth Arrow	Normal, Binomial	*Essays in the Theory of Risk-Bearing* (1971)	Resource allocation under uncertainty and externality management
Wassily Leontief	Poisson, Exponential	*Environmental Repercussions and the Economic Structure* (1970)	Input-output resource flow analysis and negative externality minimization
George Box	Normal, Exponential	*Time Series Analysis: Forecasting and Control* (1970)	Stochastic forecasting of resource demand and waste minimization
Andrei Kolmogorov	All distributions	*Foundations of the Theory of Probability* (1933)	Mathematical foundation of all stochastic resource models

Research and analysis.The application of stochastic models to Uzbekistan's digital economy ecosystem represents a pivotal methodological advancement in the country's pursuit of evidence-based resource governance. As Uzbekistan accelerates its digital transformation under the frameworks of "Uzbekistan 2030" and "Digital Uzbekistan 2030," the need for precise, probabilistic tools to model resource consumption, identify inefficiencies, and forecast economic outcomes has never been more urgent or consequential.

Stochastic modeling offers Uzbekistan's policymakers and digital economy stakeholders a scientifically grounded mechanism for navigating the inherent uncertainty embedded in resource allocation decisions. The binomial distribution, for instance, enables analysts to calculate the probability of specific resource utilization outcomes across a finite number of trials — such as the likelihood of raw material waste occurring within a given production cycle in digital infrastructure development. The Poisson distribution proves particularly valuable in modeling the frequency of random resource demand events — such as sudden surges in energy consumption or data infrastructure requests — allowing operators to pre-emptively allocate reserves and avoid costly overconsumption. The normal distribution facilitates the identification of statistically significant deviations from optimal resource consumption benchmarks, enabling real-time corrective interventions, while the exponential distribution models the time intervals between resource consumption events, proving indispensable for supply chain optimization and digital service continuity planning.

The collective application of these distributions within Uzbekistan's ecosystem yields measurable benefits across multiple dimensions. Economically, stochastic models reduce financial losses attributable to resource waste and suboptimal allocation, directly strengthening the productivity of digital economy enterprises. Socially, by maximizing positive consumption externalities — such as broader public access to digital services and equitable distribution of technological

benefits — these models contribute to inclusive growth aligned with national development goals. Environmentally, minimizing negative external production effects through probabilistic waste detection supports Uzbekistan's commitments to sustainable development. Ultimately, embedding stochastic modeling into the analytical infrastructure of Uzbekistan's digital economy ecosystem transforms uncertain resource environments into manageable, optimizable systems — delivering long-term resilience, efficiency, and competitive advantage for the nation's economic future.

Conclusion. The findings of this article affirm that stochastic modeling — grounded in the systematic application of binomial, Poisson, normal, and exponential probability distributions — constitutes a transformative instrument for optimizing resource allocation, minimizing waste, and governing externalities within Uzbekistan's emerging digital economy ecosystem. As the nation advances its ambitious reform agenda under "Digital Uzbekistan 2030," and the Innovation Development Strategy for 2022–2026, the integration of probabilistic and statistical methodologies into economic planning and digital governance frameworks is no longer optional — it is a strategic necessity.

However, the sustainable and long-term effectiveness of stochastic modeling in Uzbekistan's economy is fundamentally contingent upon cultivating a statistically literate generation of professionals, researchers, and innovators [10]. In this regard, Uzbekistan has a compelling international precedent to draw upon. The United Kingdom systematically embedded probability and statistics into its national school curriculum at the secondary education level, ensuring that students develop practical quantitative reasoning skills from an early age. This foundational investment in statistical education has demonstrably contributed to the UK's capacity for data-driven decision-making across its public and private sectors. Uzbekistan must pursue a comparable educational reform — integrating probability theory, statistical analysis, and stochastic modeling into school curricula nationwide, equipping students not merely with theoretical knowledge but with applied computational and analytical competencies.

Furthermore, universities and research institutions across Uzbekistan should expand the use of stochastic methods in academic research, encouraging faculty and students alike to apply probability distributions to real economic and environmental challenges. Equally critical is the development of software proficiency among Uzbekistan's youth — particularly in statistical programming tools such as Python, R, and MATLAB — which serve as the practical vehicles through which stochastic models are built, tested, and deployed in real-world economic ecosystems. By uniting rigorous statistical education, research culture, and digital software skills, Uzbekistan can cultivate the human capital necessary to transform its digital economy ecosystem into a globally competitive, resource-efficient, and sustainably governed national asset.

References.

1. "MAMLAKAT TARAQQIYOTINING 2030-YILGACHA MOʻLJALLANGAN USTUVOR YOʻNALISHLARI DOIRASIDA ISLOHOTLARNI IZCHIL DAVOM ETTIRISH VA YANGI BOSQICHGA OLIB

CHIQISHNING QO‘SHIMCHA CHORA-TADBIRLARI TO‘G‘RISIDA” O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 16.02.2026 yildagi PF-21-son. https://lex.uz/uz/docs/-8050769

2. “2022 — 2026-YILLARGA MO‘LJALLANGAN YANGI O‘ZBEKISTONNING TARAQQIYOT STRATEGIYASI TO‘G‘RISIDA”, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 28.01.2022 yildagi PF-60-son https://lex.uz/docs/-5841063

3. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 05.10.2020 yildagi PF-6079-sonli Farmoni. https://lex.uz/docs/-5030957

4. “2022-2026 yillarda O‘zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 06.07.2022 yildagi PF-165-sonli Farmoni https://lex.uz/docs/-6102462

5. “Raqamli texnologiyalar va sun’iy intellektni rivojlantirish ilmiy-tadqiqot instituti faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida” O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 15.06.2021 yildagi 373-son qarori. https://lex.uz/uz/docs/-5458249?ONDATE=16.06.2021%2000

6. Arrow, K. J. (1971). Essays in the Theory of Risk Bearing Markham Publishing Co. *Chicago, Ill*.

7. Arrow, K. J., & Debreu, G. (2024). Existence of an equilibrium for a competitive economy. In *The Foundations of Price Theory Vol 5* (pp. 289-316). Routledge.

8. Box, G., & Jenkins, G. M. (1976). Analysis: Forecasting and control. *San francisco, 10*.

9. Andrei, N. (1950). Kolmogorov. Foundations of the theory of probability.

10. Akhunova, S. N., Numanov, J. O., Mukhsinova, S. O., & Askarov, F. R. (2024). THE QUALITATIVE AND QUANTITATIVE DEVELOPMENT OF EDUCATION IS A CRUCIAL FACTOR IN IMPROVING THE INNOVATION RANKING OF UZBEKISTAN. *International Journal Of Management And Economics Fundamental*, *4*(04), 07-19.

Choriyev Xolbek Oqboy o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” ta’lim yo‘nalishi mn-425 guruh talabasi Tel: +998990315407 |
e-mail: mailto:xolbekchoriyev007@gmail.com
Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Buxgalteriya hisobi va menejment” fakulteti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

O‘ZBEKISTONDA RAQAMLI EKSPORT IQTISODIYOTI: MUAMMO VA YECHIMLAR
DIGITAL EXPORT ECONOMY IN UZBEKISTAN: PROBLEMS AND

SOLUTIONS
ЦИФРОВАЯ ЭКСПОРТНАЯ ЭКОНОМИКА В УЗБЕКИСТАНЕ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Annotatsiya: *Ushbu tezisda O‘zbekiston Respublikasida raqamli eksport sohasini rivojlantirish masalasi ko‘rib chiqilgan. Hozirgi kunda mamlakatimizning raqamli eksport ulushi umumiy eksportning 1.5 foizini tashkil qilib, bu ko‘rsatkich qo‘shni mamlakatlarnikidan ancha past. Tezisda mavjud to‘siqlar tahlil qilinib, amaliy yechimlar taklif etilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli eksport, IT-xizmatlar, dasturiy ta’minot, innovatsiya, raqamli iqtisodiyot.*

Abstract: *This thesis examines the issue of developing the digital export sector in the Republic of Uzbekistan. Currently, the country's digital export share accounts for only 1.5% of total exports, which is significantly lower than neighboring countries. The thesis analyzes existing barriers and proposes practical solutions.*

Key words: *digital export, IT services, software, innovation, digital economy.*

Аннотация: *В данной статье рассматривается вопрос развития цифрового экспорта в Республике Узбекистан. На сегодняшний день доля цифрового экспорта страны составляет лишь 1,5% от общего объёма экспорта, что значительно ниже показателей соседних государств. В работе анализируются существующие барьеры и предлагаются практические решения.*

Ключевые слова: *цифровой экспорт, ИТ-услуги, программное обеспечение, инновации, цифровая экономика.*

Kirish. Bugungi kunda raqamli iqtisodiyot dunyoning ko‘plab mamlakatlarida asosiy o‘sish manbaiga aylanib bormoqda. Sun’iy intellekt, bulutli hisoblash, IoT va blokcheyn texnologiyalari an’anaviy savdo chegaralarini yo‘qotib, xizmatlar va mahsulotlar eksportining butunlay yangi shakllarini vujudga keltirdi. Jahon Savdo Tashkiloti ma’lumotlariga ko‘ra, 2020-yilda global raqamli xizmatlar savdosi hajmi 3.1 trillion dollarni tashkil etgan bo‘lib, keyingi yillarda yillik o‘rtacha 18% atrofida o‘sib kelmoqda[8].

O‘zbekiston uchun bu tendentsiya alohida ahamiyat kasb etadi. Respublikamiz an’anaviy eksport tarkibida xom ashyo va qishloq xo‘jaligi mahsulotlari hali ham ustunlik qiladi. Shu bois iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish, ayniqsa yuqori qo‘shimcha qiymat yaratadigan raqamli eksportni rivojlantirish dolzarb vazifaga aylandi. Shuni ham ta’kidlash kerakki, mamlakatimizda yosh aholi ulushi nisbatan yuqori — bu esa IT sohasini rivojlantirish uchun jiddiy imkoniyat beradi.

Shu o‘rinda qiyosiy ko‘rsatkichlarni keltirib o‘tish o‘rinli: Hindiston 2023-yilda IT-xizmatlar va dasturiy ta’minot eksportidan 194 milliard dollar daromad oldi, bu mamlakatning umumiy eksportida qariyb 45 foizni tashkil etadi[2]. Vietnam esa 10 yil ichida raqamli eksportini 200 million dollardan 3.5 milliard dollargacha oshirdi[3]. Filippin 2023-yilda BPO xizmatlaridan 29 milliard dollar, Ukraina esa IT-xizmatlardan 7.8 milliard dollar topdi[4]. O‘zbekistonning 2023-yildagi ko‘rsatkichi esa atigi 250 million dollar — umumiy eksportning 1.5

foizi[5]. Bu farq, bir tomondan, muammodan dalolat bersa, ikkinchi tomondan — katta o‘sish salohiyatini ko‘rsatadi.

Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi — O‘zbekistonda raqamli eksportni rivojlantirishga to‘sqinlik qilayotgan omillarni aniqlab, ularni bartaraf etish bo‘yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat. Bunda quyidagi vazifalar ko‘zda tutilgan:

– raqamli eksport tushunchasi va uning zamonaviy talqinini tahlil qilish;
– O‘zbekistondagi hozirgi holatni baholash;
– xalqaro tajribani o‘rganish;
– asosiy muammolarni aniqlash;
– kompleks tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning dolzarbligi. Davlat siyosati nuqtai nazaridan raqamli eksportni rivojlantirish ustuvor yo‘nalish sifatida belgilanganligi alohida ahamiyatga ega. Xususan, Prezidentning 2021-yil 12-avgustdagi PF-6079-son Farmoni[11] hamda 2022-yil 28-yanvardagi «2022–2026-yillarda yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida»gi PF-60-son Farmonida[12] IT-sohani qo‘llab-quvvatlash va raqamli eksportni oshirish aniq vazifa sifatida ko‘rsatilgan.

2023-yil 28-iyulda tasdiqlangan «Raqamli O‘zbekiston — 2030» strategiyasi esa yanada aniq maqsad qo‘ydi: 2030-yilgacha raqamli eksportni kamida 3 milliard dollargacha yetkazish. Hozirgi 250 million dollarga nisbatan bu o‘n ikki baravar ko‘pdir. Bunday maqsadga erishish uchun tizimli yondashuv va bir nechta yo‘nalishdagi islohotlarni bir vaqtda amalga oshirish talab etiladi.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, IT-eksportda sezilarli muvaffaqiyatga erishgan mamlakatlar — Hindiston, Vietnam, Filippin — buni bir kechada amalga oshirmadi. Ularda 10–15 yillik izchil siyosat, ta’lim tizimini qayta qurish va infratuzilmaga investitsiyalar natijasida bunga erishildi[2][3][4]. O‘zbekiston esa bu tajribadan o‘rganishi va o‘z sharoitiga moslashtirishi kerak.

Asosiy muammolar.

1. Kadrlar muammosi

IT Park ma’lumotlariga ko‘ra, mamlakatimiz bozorida hozirda 40 mingdan ortiq IT-mutaxassis yetishmaydi[7]. Muammo faqat miqdoriy emas — sifat jihatidan ham jiddiy bo‘shliqlar mavjud. Universitetlarimizda 2023-yilda taxminan 8,500 IT-mutaxassis tayyorlangan, biroq yillik talab kamida 15,000 nafar kadrni taqozo etadi.

Bundan tashqari, talaba mutaxassislarning 65 foizdan ko‘pron’i xalqaro loyihalarda zarur bo‘ladigan ingliz tilini professional darajada bilmaydi. Universitetlarning 70 foizida esa zamonaviy dasturlash tillari bo‘yicha yetarli amaliy kurslar yo‘q. Natijada bitiruvchilar ko‘proq nazariy bilimga ega bo‘lib, xalqaro bozor talablarini qondirishga qiynaladilar.

2. Infratuzilma cheklovlari

Internet sifati, xususan viloyatlarda, hali ham yetarli darajada emas. Speedtest Global Index 2024 ma’lumotlariga ko‘ra, O‘zbekiston 152 ta davlat orasida internet tezligi bo‘yicha 75-o‘rinda joylashgan[9]. Mobil internet tezligi o‘rtacha 51 Mbit/s, simli internet esa 90 Mbit/s atrofida — bu global raqobatchilar bilan teng sharoitda ishlash uchun ko‘pincha yetarli emas.

Ayniqsa xalqaro to‘lov tizimlariga kirish cheklanganligi — Stripe, PayPal kabi platformalar bilan ishlashdagi qiyinchiliklar — ko‘plab IT-kompaniyalarning xorijiy mijozlar bilan hamkorligiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda.

3. Qonunchilik bazasining takomillashmaganligi

Frilanser va mustaqil dasturchilar uchun maxsus huquqiy maqom hozircha mavjud emas. Xorijiy mijozlar bilan shartnoma tuzish va to‘lovlarni qabul qilish tartibida ham aniq qoidalar yetishmaydi. Intellektual mulk huquqlarini onlayn muhitda himoya qilish mexanizmlari esa deyarli ishlamaydi. Bu holatlar xorijiy kompaniyalarning o‘zbek IT-firmalari bilan hamkorlik qilishdan ehtiyot bo‘lishiga sabab bo‘lmoqda.

4. Marketing va brendlash

«Made in Uzbekistan» IT-brendi xalqaro bozorda hali tanilmagan. O‘zbek IT-kompaniyalarining 85 foizi xorijiy mijozlar bilan bevosita ishlash tajribasidan mahrum. Xalqaro sertifikatlash (ISO, AWS, Microsoft Certified) xarajatlari esa kichik va o‘rta kompaniyalar uchun juda on’ir yuk hisoblanadi.

Taklif etiladigan yechimlar

1. Kadrlar tayyorlash tizimini isloh qilish

1. Xalqaro kompaniyalar bilan hamkorlikda amaliyotga yo‘naltirilgan bootcamp dasturlarini kengaytirish;

2. IT Park va universitetlar o‘rtasida uzoq muddatli hamkorlik mexanizmlarini joriy etish;

3. Ingliz tilini IT-terminologiya bilan birga o‘rgatuvchi maxsus kurslar tashkil qilish;

4. Udemy, Coursera kabi platformalarda o‘zbek talabalari uchun grant dasturlari yo‘lga qo‘yish.

2. Infratuzilmani modernizatsiya qilish

1. Barcha viloyatlarda minimal 50 Mbit/s internet tezligini ta’minlash;

2. Milliy data-markazlar qurish va cloud xizmatlarni arzonlashtirish;

3. Stripe, PayPal kabi xalqaro to‘lov tizimlariga to‘liq kirishni ta’minlash;

4. IT-kompaniyalar uchun texnoparklar va biznes-inkubatorlar tarmon’ini kengaytirish.

3. Qonunchilik bazasini takomillashtirish

1. IT-frilanserlar uchun soddalashtirilgan ro‘yxatdan o‘tish va soliq to‘lash mexanizmini joriy etish;

2. Raqamli eksport kompaniyalari uchun 3 yillik soliq imtiyozlarini belgilash;

3. Xalqaro arbitraj mexanizmlarini tan olish va qo‘llash;

4. Intellektual mulk huquqlarini himoya qiluvchi onlayn platforma yaratish.

4. Moliyaviy qo‘llab-quvvatlash

1. IT-startuplar uchun 100 million dollar hajmida maxsus venchur fond tashkil etish;

2. Eksport bo‘yicha marketing xarajatlarining 50 foizini davlat subsidiyalari hisobidan qoplash;

3. Xalqaro sertifikatlash xarajatlarini qisman qoplash dasturini yo‘lga qo‘yish.

5. Brendlash va marketing

1. «Uzbekistan Digital» milliy brendini yaratish va xalqaro miqyosda tarn’ib

qilish;

2. Yiliga kamida uchta yirik xalqaro IT-tadbirni O‘zbekistonda o‘tkazish;

3. GitHub, Stack Overflow kabi platformalarda o‘zbek dasturchilarning faolligini rag‘batlantirish;

4. Muvaffaqiyatli eksport tajribalarini media orqali keng yoritish.

Kutilayotgan natijalar. Taklif etilayotgan chora-tadbirlar izchil amalga oshirilsa, quyidagi natijalarga erishish mumkin deb hisoblaymiz:

– 2026-yilgacha raqamli eksport hajmini 500 million dollarga yetkazish, 5,000 yangi IT-mutaxassis tayyorlash;

– 2028-yilgacha raqamli eksportni 1.5 milliard dollarga yetkazish, 20,000 yangi ish o‘rni ochish;

– 2030-yilgacha raqamli eksportni 3 milliard dollarga oshirish va Markaziy Osiyo IT-markazi sifatida tan olinish.

Xulosa. Raqamli eksport O‘zbekiston iqtisodiyoti uchun strategik imkoniyat bo‘lib, uni qo‘ldan bermaslik kerak. To‘g‘ri, hozirgi ko‘rsatkichlarimiz qo‘shni mamlakatlarnikidan sezilarli darajada past. Biroq kadrlar tayyorlash, infratuzilmani yaxshilash, qonunchilikni takomillashtirish va xalqaro brendlashga tizimli yondashuv orqali bu bo‘shliqni bartaraf etish mumkin.

Tadqiqot davomida aniqlangan muammolar birbiriga bog‘liq: sifatli kadr yo‘q — loyihalar kepmaydi, infratuzilma zaif — ish qiyin, qonun noaniq — mijoz ishonmaydi. Shuning uchun yechimlar ham kompleks bo‘lishi zarur. Biri amalga oshirilmasa, qolganlari ham to‘liq samara bermaydi.

Yuqorida belgilangan vazifalar amalga oshirilsa, 2030-yilga borib O‘zbekiston nafaqat o‘z maqsadiga erishadi, balki mintaqada raqamli texnologiyalar bo‘yicha yetakchi davlatga aylanishi ham real ko‘rinadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] McKinsey & Company. The Economic Impact of Digital Transformation, 2023.

[2] NASSCOM Annual Report 2024. India’s IT Services Export.

[3] Vietnam Software Association. Annual Report 2024.

[4] Oxford Economics. Global Outsourcing Services Market Analysis, 2023.

[5] O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi ma’lumotlari, 2024.

[6] Statista. Eastern Europe IT Export Market Overview, 2023.

[7] IT Park O‘zbekiston. Kadrlar tahlili, 2024.

Axborot manbalari

[8] https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr24_e/wtr24_e.pdf - World Trade Organization. Digital Trade Report 2024.

[9]https://www.speedtest.net/global-index- Speedtest Global Index, 2025

[10]https://www.it-park.uz/uz/itpark/news/ictweek-2024-da-it-park-yilning-eng-muhim-it-tadbiridagi-asosiy-natijalar- IT Park O‘zbekiston statistik ma’lumotlari, 2024

[11]https://lex.uz/docs/-5030957?ONDATE=12.08.2021- O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-6079-son Farmoni.

[12]https://lex.uz/ru/docs/-5841063- O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-60-son Farmoni.

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Абдуллаев Шохрух Собирович - Самаркандского института экономики и сервиса.Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222
e-mail: shoxabdullayev01@gmail.com **Tel:** +998994114625

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ «ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКИ»

Аннотация: *В данной статье анализируется необходимость трансформации системы управления предприятием на основе принципов зелёной экономики, её основные направления, а также вопросы интеграции экологических и инновационных подходов в управленческие процессы. Освещены возможности достижения целей устойчивого развития за счёт внедрения цифровых технологий, экологического менеджмента, корпоративной ответственности и зелёных инноваций в систему управления. Также указаны стратегии повышения экологической адаптивности системы управления на предприятиях Узбекистана, эффективного использования ресурсов и привлечения зелёных инвестиций.*

Ключевые слова: *Зеленая экономика, система менеджмента, трансформация, инновация, экологический менеджмент, устойчивое развитие, стратегическое управление.*

В последние годы глобальные изменения климата, истощение природных ресурсов и обострение экологических проблем требуют кардинального пересмотра системы управления предприятиями. Концепция «зеленой экономики» сегодня стала ключевым фактором не только обеспечения экологической безопасности, но и устойчивого экономического роста. Поэтому трансформация системы менеджмента на предприятиях — то есть ее обновление в экологическом, цифровом и социальном направлениях — является требованием времени.

1. Влияние зеленой экономики на систему менеджмента

Концепция зеленой экономики требует от предприятий экологической ответственности, энергоэффективности, сокращения отходов и рационального использования ресурсов. Это формирует новые принципы системы менеджмента:

- **Система экологического менеджмента** – внедрение экологических стандартов в производственные процессы;
- **Инновационный менеджмент** – повышение конкурентоспособности за счет использования зеленых технологий;
- **Корпоративная социальная ответственность** – включение экологических обязательств перед обществом в управленческую политику.

Например, предприятия Европейского Союза за счет широкого применения стандарта экологического менеджмента ISO 14001 добились сокращения отходов на 25–30% [2].

2. Стратегические направления трансформации системы

менеджмента

При адаптации системы менеджмента предприятия к требованиям зеленой экономики важное место занимают следующие стратегические направления:

1. **Цифровая трансформация** – автоматизация экологического мониторинга через цифровизацию производственных процессов, использование искусственного интеллекта, IoT и технологий «big data» [3].

2. **Управление зелеными инвестициями** – финансирование экологически чистых технологий, привлечение капитала частного сектора.

3. **Внедрение экологических инноваций** – безотходные технологии, использование возобновляемых источников энергии.

4. **Переподготовка человеческих ресурсов** – создание системы подготовки менеджеров и специалистов с «зелеными» компетенциями.

5. **Зеленая стратегия в корпоративном управлении** – основание миссии и ценностей предприятия на принципах экологической устойчивости.

3. Необходимость трансформации для предприятий Узбекистана

Отрасли промышленности Узбекистана, особенно энергетика, строительство и текстильная промышленность, отличаются высоким ресурсопотреблением и большим объемом отходов. Поэтому адаптация системы менеджмента к зеленой экономике дает следующие преимущества:

- снижение энерго- и ресурсозатрат;
- оптимизация производственных расходов;
- выпуск продукции, соответствующей международным экологическим стандартам;
- расширение возможностей для привлечения иностранных инвестиций.

Например, в 2024 году в результате проекта «Green Energy Strategy», разработанного АО «Узбекнефтегаз», энергоэффективность повысилась на 15% [4].

4. Внедрение индикаторов устойчивости в систему менеджмента

Для измерения эффективности системы зеленого менеджмента предприятиям следует использовать следующие индикаторы:

- показатель энергоэффективности;
- доля переработанных отходов;
- объем инвестиций, направленных на зеленые технологии;
- уровень «зеленых» компетенций сотрудников.

На основе данных индикаторов в системе менеджмента может быть организован мониторинг экологических результатов через систему KPI (Key Performance Indicators) [5].

На основе анализа и обсуждений разработаны следующие предложения и рекомендации:

1. При трансформации системы менеджмента предприятия необходимо разработать концепцию «Green Management Model» и внедрить её в качестве национального стандарта.

2. При принятии управленческих решений, связанных с зеленой экономикой, использование искусственного интеллекта и аналитических платформ повышает эффективность.

3. Следует развивать «зеленые» компетенции человеческого капитала путем внедрения дисциплины «Зеленый менеджмент» в высших учебных заведениях.

4. Рекомендуется стимулировать предприятия, внедряющие зеленые технологии, посредством налоговых льгот и грантовых программ со стороны государства.

5. В процессе зеленой трансформации важно усилить международное сотрудничество, интегрируя передовой управленческий опыт европейских и азиатских стран в национальную систему.

Список использованной литературы:

1. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

3. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

4. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

5. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Абдурасулов Шахбоз Обиджонович - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222

e-mail: shakhbozobidjanovich791@gmail.com

Тел.: +998900000357

КЛЮЧЕВЫЕ МЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УСКОРЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ЗЕЛЕНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация: *В данной статье рассматривается роль устойчивых методов управления в содействии внедрению «зеленых» технологий в различных отраслях. Переход к «зеленой» экономике требует не только*

финансовой и технологической готовности, но и эффективных управленческих рамок, поощряющих инновации, экологическую ответственность и непрерывное обучение. В исследовании анализируется мировой опыт, определяются ключевые факторы, влияющие на внедрение «зеленых» технологий, и предлагаются стратегические рекомендации по интеграции ориентированных на устойчивое развитие методов управления на предприятиях. Особое внимание уделяется проводимым в Узбекистане реформам в области экологического менеджмента и промышленной модернизации.

Ключевые слова: *Зелёные технологии, устойчивое управление, инновации, экологическая стратегия, цифровая трансформация, экоэффективность, организационное развитие.*

В последние десятилетия глобальные экологические проблемы, такие как изменение климата, истощение ресурсов и загрязнение окружающей среды, усилили потребность в устойчивых подходах к управлению. Зеленые технологии, включая возобновляемые источники энергии, переработку отходов и ресурсоэффективное производство, играют центральную роль в решении этих проблем. Однако успех внедрения зеленых технологий во многом зависит от системы управления, которая направляет реализацию, мониторинг и постоянное совершенствование.

В Узбекистане и многих развивающихся странах управленческая практика претерпевает значительные изменения. Компании постепенно переходят от традиционного управления, ориентированного на затраты, к стратегиям, основанным на принципах устойчивого развития [1], которые интегрируют принципы экологического, социального и корпоративного управления (ESG).

1. Суть устойчивого управления при внедрении зеленых технологий.

Устойчивое управление — это процесс организации, планирования и контроля ресурсов таким образом, чтобы обеспечить долгосрочное экологическое равновесие и рост бизнеса. Оно не ограничивается соблюдением экологических стандартов — это целостная философия, интегрирующая экологические, экономические и социальные аспекты корпоративного управления.

В контексте внедрения «зеленых» технологий устойчивое управление включает в себя:

- **Стратегическое планирование**для экологических инноваций и энергоэффективности;
- **Управление инвестициями**сосредоточены на возобновляемых и низкоуглеродных технологиях;
- **Мониторинг и оценка**экологических показателей;
- **Вовлеченность сотрудников**посредством повышения осведомленности и проведения экологических тренингов.

Применяя эти принципы, организации могут снизить экологические риски, улучшить репутацию бренда и повысить операционную

эффективность.

2. Мировой опыт внедрения «зеленых» технологий

2.1. Опыт Европейского союза

Стратегия ЕС «Зеленый пакт» предусматривает финансовые и регуляторные стимулы для отраслей, внедряющих «зеленые» технологии. Системы управления на предприятиях ЕС делают акцент на показателях эко-инноваций, устойчивости цепочки поставок и прозрачной отчетности с использованием структуры ESG [2].

2.2. Японская модель

Успех Японии во внедрении экологически чистых технологий основан на ее подходе «управление окружающей средой на основе Кайдзен» — непрерывном совершенствовании посредством небольших, поэтапных изменений, поддерживаемых сильным руководством и участием сотрудников.

2.3. Подход Соединенных Штатов

В США такие корпорации, как Tesla и Apple, продемонстрировали, как интеграция принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию [3] повышает конкурентоспособность при одновременном снижении воздействия на окружающую среду. Цифровизация и мониторинг на основе данных играют решающую роль в эффективном управлении этими экологическими инициативами.

Эти примеры подчеркивают, что успешное внедрение экологически чистых технологий неразрывно связано с системами устойчивого управления, основанными на инновациях, подотчетности и лидерстве.

3. Современные тенденции и вызовы в Узбекистане

Узбекистан предпринимает активные шаги в направлении «зеленого» перехода, включая принятие «Стратегии перехода к зеленой экономике на 2019–2030 годы». Однако сохраняется ряд управленческих проблем:

- Ограниченный управленческий опыт в области устойчивого развития и «зеленых» технологий;
- Недостаточные финансовые стимулы для эко-инноваций;
- Слабая координация между государственными учреждениями и представителями частного сектора;
- Низкий уровень осведомленности руководителей предприятий об устойчивом управлении.

Для решения этих проблем необходимо внедрить комплексные системы управления, которые согласуют национальные экономические цели с экологическими целями [4].

4. Стратегические направления укрепления устойчивого управления

На основе проведенного анализа следующие направления имеют решающее значение для расширения внедрения зеленых технологий посредством устойчивого управления [5]:

1. **Институциональная реформа:**Разработать национальные стандарты для систем экологического менеджмента на основе стандарта ISO 14001 и показателей ESG.

2. **Развитие потенциала:**Создать специализированные учебные центры для менеджеров по устойчивому развитию и лидеров в области эко-инноваций.

3. **Цифровизация:**Внедрить системы на основе искусственного интеллекта и интернета вещей для мониторинга эффективности использования ресурсов и воздействия на окружающую среду.

4. **Государственно-частное сотрудничество:**Укрепить партнерские отношения между государственными учреждениями, университетами и частными компаниями в рамках проектов в области экологически чистых исследований и разработок.

5. **Привлечение инвестиций:**Предоставить налоговые льготы и «зеленые» облигации для поддержки финансирования проектов в области экотехнологий.

Устойчивые методы управления лежат в основе успешного внедрения «зеленых» технологий. Они обеспечивают баланс между экономическим ростом и охраной окружающей среды, одновременно повышая устойчивость организаций перед лицом глобальных экологических вызовов.

Исходя из вышеизложенных соображений, были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1. Внедрить национальную рамочную программу устойчивых методов управления, интегрирующую экологические стандарты в бизнес-стратегии.

2. Запустить программы развития лидерских качеств в области «зеленых» инноваций для руководителей предприятий.

3. Создайте цифровые панели мониторинга устойчивого развития для отслеживания экологических показателей в режиме реального времени.

4. Поощряйте экосертификацию предприятий, внедряющих возобновляемые технологии.

5. Укрепить международное сотрудничество с ведущими компаниями и научно-исследовательскими центрами, работающими в сфере «зеленых» технологий.

Список использованной литературы:

1. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

3. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

4. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

5. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Ayapov Asqar Orazbay uli - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222

Телефон: +998906588025 e-mail: askarayapov00@gmail.com

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СТРУКТУРЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация: *В данной статье анализируется процесс формирования системы экологического менеджмента и лидерских компетенций в ней. Подчеркивается важность экологического мышления руководителей предприятий, способности принимать решения, направленные на устойчивое развитие, и инновационных управленческих навыков в условиях зеленой экономики. В статье определены приоритетные направления развития экологического лидерства в современном менеджменте, представлен зарубежный опыт, а также предложения и рекомендации по укреплению этого процесса в условиях Узбекистана.*

Ключевые слова: *Управление окружающей средой, зеленая экономика, лидерские компетенции, устойчивое развитие, инновационное управление, экологическая культура, трансформация.*

Сегодня экологические проблемы затрагивают все аспекты человеческой жизни. Поэтому эффективное внедрение системы экологического менеджмента на предприятиях и повышение экологической компетентности руководителей стали актуальной задачей. Экологическое лидерство важно не только как средство защиты природы, но и как средство обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

Формирование экологического подхода в системе управления — это не просто организационные изменения, а трансформационный процесс, меняющий культуру, ценности и методы управления всего предприятия. В этом контексте лидерские компетенции являются ключевым фактором обеспечения экологической устойчивости.

1. Сущность и значение системы экологического менеджмента

Экологический менеджмент — это система управления, обеспечивающая снижение негативного воздействия на окружающую среду и

эффективное использование ресурсов на всех этапах деятельности предприятия. Эта система основана на международном стандарте ISO 14001 и базируется на следующих основных принципах:

- Оценка и контроль экологических рисков;
- внедрение энергосберегающих технологий;
- Сокращение отходов и переработка;
- повышение экологической ответственности сотрудников.

Успешное функционирование системы экологического менеджмента во многом зависит от экологического видения и лидерских качеств руководителей. Поэтому формирование экологических компетенций в управлении предприятием считается необходимым условием.

2. Роль лидерских компетенций в управлении окружающей средой

Лидерские компетенции относятся к организаторским, коммуникативным, стратегическим и инновационным способностям лидера. В сфере управления окружающей средой эти компетенции проявляются в следующих областях:

- ✓ стратегическое мышление в процессе принятия решений в области охраны окружающей среды;
- ✓ уметь ориентировать сотрудников на экологические ценности;
- ✓ продвижение инновационных идей для рационального использования ресурсов;
- ✓ сформировать управленческую культуру, соответствующую целям устойчивого развития.

Например, в Европейском Союзе руководители предприятий придерживаются модели «зеленого лидерства», в которой экологическая ответственность рассматривается как неотъемлемая часть стратегии организации. В этой модели лидерство — это не только управление, но и вдохновение, обучение и направление команды к экологическим ценностям.

3. Проблемы развития экологического лидерства на предприятиях Узбекистана.

В экономике Узбекистана постепенно развивается концепция экологического менеджмента. Однако существуют следующие проблемы:

- низкий уровень экологической компетентности руководителей предприятий;
- Системы экологического менеджмента внедрены не в полной мере;
- недостаточные программы экологического обучения и сертификации;
- Механизмы поощрения природоохранной деятельности слабы.

Эти проблемы препятствуют формированию культуры экологического лидерства на предприятии. Поэтому важно, чтобы руководители внедряли курсы повышения квалификации по вопросам охраны окружающей среды, изучали международный опыт и применяли его на практике.

4. Эффективные способы развития лидерства в области охраны окружающей среды.

Для развития лидерства в области управления окружающей средой предлагаются следующие стратегические направления:

1. Развитие экологического образования: Представляем курс «Зеленое лидерство» для студентов, обучающихся по специальности «Управление» в системе высшего образования.

2. Укрепление корпоративной экологической политики: Каждое предприятие осуществляет свою деятельность, руководствуясь экологическими целями и показателями.

3. Улучшение системы мотивации: Стимулирование сотрудников, внедряющих экологические инновации.

4. Внедрение системы экологического аудита: независимый механизм мониторинга, оценивающий экологические показатели предприятия.

5. Применение цифровых технологий: Разработка платформ «эко-цифрового мониторинга», позволяющих осуществлять мониторинг экологических процессов в режиме реального времени.

Формирование лидерских компетенций в системе экологического менеджмента является фактором не только повышения экологической эффективности предприятия, но и укрепления его конкурентоспособности. Экологическое лидерство также повышает качество человеческого капитала, формирует ценности устойчивого развития в сознании сотрудников.

Исходя из вышеизложенных соображений, были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1. Обязательное внедрение сертификации систем экологического менеджмента на предприятиях Узбекистана.

2. Разработка программ обучения «зеленому лидерству» для менеджеров.

3. Внедрение показателя «экологическая эффективность» в систему KPI для измерения эффективности решений в области охраны окружающей среды.

4. Предоставление налоговых льгот предприятиям, внедряющим экологические инновации.

5. Укрепление системы контроля путем интеграции экологического менеджмента с цифровыми технологиями.

Список использованной литературы:

6. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

7. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

8. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

9. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence.

Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Бобоназаров Зикрулло - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222
e-mail: bobonazarovzikrullo9@gmail.com **Тел.:** +998908320124

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КОНТЕКСТЕ «ЗЕЛЕНОЙ» ЭКОНОМИКИ

Абстрактный: *В данной статье рассматриваются инновационные подходы к развитию человеческих ресурсов в рамках зеленой экономики. Переход к экологически устойчивому производству требует не только технологической модернизации, но и создания нового поколения специалистов, обладающих эко-компетенциями, цифровой грамотностью и инновационным мышлением. В работе исследуется взаимосвязь между управлением человеческими ресурсами в рамках зеленой экономики (УЭР), целями устойчивого развития (ЦУР) и стратегической трансформацией организаций. Кроме того, анализируется мировой опыт развития «зеленых» навыков и предлагаются теоретические и практические рекомендации по повышению потенциала человеческих ресурсов в рамках реформ зеленой экономики Узбекистана.*

Ключевые слова:*Зеленая экономика, развитие человеческих ресурсов, экологические навыки, инновации, устойчивое развитие, экологическая компетентность, обучение, трансформация.*

В современную эпоху переход к «зеленой» экономике стал неизбежным процессом, требующим как технологических, так и человеческих преобразований. «Зеленая» экономика не только способствует устойчивому росту, но и переосмысливает рынок труда, делая акцент на экологической осведомленности, социальной ответственности и инновационном мышлении.

Развитие человеческих ресурсов играет решающую роль в поддержке этой трансформации. Без квалифицированных специалистов, понимающих принципы эко-инноваций, цифровой устойчивости и ресурсоэффективности, переход к зеленой экономике не может быть успешным. Следовательно, разработка инновационных методов подготовки таких человеческих ресурсов жизненно важна для национальной конкурентоспособности и экологической безопасности.

1. Роль человеческих ресурсов в «зеленой» экономической трансформации

Человеческие ресурсы выступают в качестве связующего звена между «зелеными» технологиями и устойчивыми производственными процессами. По данным Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП, 2023), к 2030 году глобальный спрос на «зеленые рабочие места» увеличится на 25–30%.

Эти должности требуют не только технических знаний, но и экологической ответственности, а также умения применять эко-инновации на практике.

В контексте «зеленой экономики» развитие человеческих ресурсов фокусируется на следующих аспектах:

- Содействие экологической грамотности и формированию мышления, ориентированного на устойчивое развитие;
- Интеграция экологического образования в профессиональную подготовку;
- Развитие междисциплинарных компетенций, объединяющих технологии, менеджмент и экологическую осведомленность.

Таким образом, роль менеджмента заключается в создании обучающейся организации, способной адаптироваться к вызовам окружающей среды и возглавлять устойчивые преобразования.

2. Инновационные модели «зеленого» развития человеческих ресурсов

В глобальном масштабе появляется ряд инновационных моделей для укрепления «зеленого» человеческого капитала:

2.1. Модель тройной спирали

Эта модель делает упор на сотрудничество между университетами, промышленностью и правительством для стимулирования инноваций. В контексте развития экологически ответственных кадров это означает создание специализированных образовательных программ, стажировок на предприятиях и государственно-частных партнерств для поддержки обучения экологическим навыкам.

2.2. Цифровая экосистема обучения

Современные платформы электронного обучения и системы на основе искусственного интеллекта позволяют проводить персонализированное экологическое образование. Например, европейская программа «GreenComp Framework» интегрирует экологические компетенции в цифровые учебные модули, способствуя обучению на протяжении всей жизни и адаптации к экологически чистым технологиям.

2.3. Управление человеческими ресурсами на основе компетенций в экологически ориентированных организациях

Компании, внедряющие «зеленое» управление человеческими ресурсами (GHRM), интегрируют принципы устойчивого развития в процессы найма, обучения и оценки эффективности работы. Например, такие глобальные корпорации, как Siemens и Toyota, внедрили экологические показатели эффективности в системы управления персоналом, чтобы стимулировать участие сотрудников в экологических инициативах.

3. Глобальный опыт и уроки для Узбекистана

Такие страны, как Германия, Швеция и Южная Корея, успешно объединили экологические инновации и развитие человеческих ресурсов посредством:

- Экологичное профессиональное образованиепрограммы (немецкая инициатива «Зеленые навыки 2030»);

- Академии лидерства в области устойчивого развития(Швеция);
- инкубаторы эко-инноваций(Южная Корея).

Узбекистан может внедрить аналогичные механизмы, создав центры экологического обучения в сотрудничестве с университетами и частными предприятиями. Кроме того, включение модулей по устойчивому развитию в учебные программы высших учебных заведений ускорит подготовку экологически компетентных специалистов в различных отраслях.

4. Стратегические направления развития «зеленой» кадровой политики в Узбекистане

Для повышения эффективности человеческого капитала в контексте «зеленой» трансформации предлагаются следующие стратегические направления:

1. Институционализация «зеленой» кадровой политики:Ввести национальные стандарты в области экологических компетенций и программ обучения для различных отраслей промышленности.
2. Интеграция с цифровыми платформами:Разработать онлайн-центр «Зеленые навыки» для организации дистанционного обучения и сертификации.
3. Государственно-частное партнерство (ГЧП):Поощрять сотрудничество между университетами, предприятиями и государством в области развития человеческих ресурсов.
4. Механизмы стимулирования:Предоставлять налоговые льготы и гранты компаниям, внедряющим экологически чистые методы управления персоналом.
5. Развитие лидерских качеств:Разработать специализированные курсы по «зеленому лидерству» для подготовки экологически ориентированных менеджеров, способных руководить устойчивыми инновациями.

Успех «зеленой» экономики во многом зависит от готовности человеческих ресурсов и инновационного потенциала. Путь Узбекистана к устойчивому развитию требует нового поколения экологически компетентных специалистов, цифровой трансформации систем управления персоналом и более тесной интеграции образования и производства.

Исходя из вышеизложенных соображений, были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1. Разработать национальную стратегию развития экологически ориентированных человеческих ресурсов, ориентированную на эко-инновации и экологические навыки.
2. Включите экологические компетенции во все уровни профессионального образования.
3. Продвигайте цифровые инструменты управления персоналом (обучение на основе ИИ, онлайн-оценки устойчивого развития).
4. Поощряйте организации к внедрению экологически чистых методов управления персоналом посредством систем признания заслуг и финансовых стимулов.

5. Укрепить международное сотрудничество в области экологического образования и зеленых инноваций.

Список использованной литературы:

1. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

3. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

4. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

5. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Карабаева Шахзода Фахриддиновна - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222

e-mail: karabaevashaxzoda1@gmail.com **Тел.:** +998932161440

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ

Аннотация: *В статье рассматриваются научно-теоретические основы и практические направления развития компетенций человеческих ресурсов в контексте системы экологического менеджмента. Анализируется влияние концепции «зеленой экономики» на кадровую политику, формирование экологического сознания, «зеленых» компетенций и культуры устойчивого развития среди сотрудников. Также представлена стратегическая роль управления в повышении экологической эффективности предприятий, международный опыт и рекомендации для Узбекистана.*

Ключевые слова: *Управление окружающей средой, управление человеческими ресурсами, экологическая компетентность, устойчивое*

развитие, экологическая осведомленность, стратегия управления, экологическое образование.

В условиях усиления экологических угроз и глобального потепления мировая экономика в последние годы переориентировалась на новую модель развития. Данный переход породил концепцию «зелёной экономики», которая требует не только сохранения экологического равновесия, но и обеспечения устойчивости предприятий, пересмотра кадровой политики и активизации социальной ответственности.

В этом контексте система экологического менеджмента представляет собой стратегический подход, направленный на интеграцию экологических критериев во все управленческие процессы предприятия. Важнейшей составляющей этой системы является человеческий фактор. Ведь разработка и реализация экологической политики напрямую зависят от человеческих ресурсов, их навыков и компетенций.

В условиях перехода экономики Узбекистана к фазе «зеленой трансформации» неотложными задачами стали развитие человеческого капитала в экологическом направлении, формирование экологического мышления у сотрудников и создание системы «зеленой» квалификации.

1. Влияние системы экологического менеджмента на человеческие ресурсы.

Система экологического менеджмента (СЭМ) — это модель управления, учитывающая принципы экологической безопасности и эффективного использования ресурсов на всех этапах управления предприятием. Эффективность СЭМ неразрывно связана с уровнем экологической осведомленности, профессиональной квалификацией и мотивацией сотрудников.

Управление окружающей средой влияет на следующие функции управления человеческими ресурсами:

- ***Планирование***– разработать кадровую политику, соответствующую экологическим целям предприятия;
- ***Отбор и найм персонала***– использование «экологических компетенций» в качестве критерия при отборе экологически ответственных сотрудников;
- ***Подготовка и разработка***– организация тренингов по управлению окружающей средой, сокращению отходов и энергосберегающим технологиям;
- ***Оценка***– измерение экологических показателей сотрудников с помощью системы KPI;
- ***Поддержка***– создать систему материальных и моральных поощрений за экологические инициативы.

Например, в Германии с 2022 года на каждом производственном предприятии внедрена обязательная «Программа экологических навыков», которая помогла повысить экологическую квалификацию 87% производственных работников (Источник: Отчет ОЭСР об экологической компетентности, 2023).

2. Экологические компетенции и их виды

Экологические компетенции– это навыки сотрудников в области экологической безопасности, энергоэффективности, рационального использования ресурсов и внедрения экологических инноваций.

Экологические компетенции подразделяются на следующие категории:

1. **Экологические знания**– понимание вопросов охраны окружающей среды, переработки отходов и энергосбережения;
2. **Технические навыки**– использование экологически чистых технологий, соблюдение экологических стандартов;
3. **Аналитические навыки**– выявлять экологические проблемы и предлагать решения;
4. **Социальные компетенции**– развитие коллективной экологической ответственности;
5. **Цифровые экологические навыки**– использование цифровых платформ в системах экологического мониторинга.

Например, в Европейском Союзе в рамках программы «Зеленые цифровые навыки» планируется, что к 2025 году не менее 60% всех государственных служащих будут обладать «зелеными» цифровыми навыками.

3. Экологическое управление и кадровая политика на примере Узбекистана.

В документе «Стратегия перехода к зеленой экономике 2030», утвержденном Президентом Республики Узбекистан в 2023 году, развитие человеческих ресурсов на основе экологических компетенций было определено как важный приоритет. В рамках этой стратегии в Экологическом университете Узбекистана и ряде высших учебных заведений были внедрены такие дисциплины, как «Зеленый менеджмент» и «Экологические инновации».

Однако система экологического менеджмента на предприятиях еще не полностью развита. Причины этого следующие:

- низкая квалификация специалистов в области охраны окружающей среды;
- отсутствие критериев экологической компетентности в кадровой политике;
- недостаток обучения и учебных программ;
- Отсутствие системы поощрения экологических инициатив.

Тем не менее, в последние годы некоторые крупные предприятия внедряют системы экологического менеджмента, основанные на стандарте ISO 14001:2015. Например, компании UzAuto Motors и Artel Electronics внедрили систему «зеленого аудита» в 2024 году.

4. Стратегические направления совершенствования системы экологического менеджмента

Для эффективного функционирования системы экологического менеджмента развитие человеческих ресурсов должно осуществляться в следующих областях:

✓ **Адаптация кадровой политики к принципам зеленой экономики**— включение экологических критериев в системы найма, оценки и поощрения персонала;

✓ **Укрепление экологического образования**— расширение применения дисциплин в области управления окружающей средой в высших и средних специализированных учебных заведениях;

✓ **Развитие экологического лидерства**— создание программ «Зеленое лидерство» для руководителей;

✓ **Международный обмен опытом**— изучить опыт управления окружающей средой зарубежных предприятий;

✓ **Внедрение цифровых технологий**— автоматизация экологического мониторинга, анализ потребления ресурсов с использованием искусственного интеллекта.

Исходя из вышеизложенных соображений, можно предложить следующие варианты:

1. В качестве неотъемлемой части системы экологического менеджмента на предприятиях Узбекистана следует разработать систему «Зеленой кадровой политики».

2. Необходимо разработать стандарты «зеленой компетентности» в каждой области и включить их в систему квалификаций.

3. В целях повышения экологической ответственности предлагается добавить в систему ежегодной оценки сотрудников показатель «экологическая эффективность».

4. Для развития экологически ответственного управления государство должно выделять гранты и субсидии на программы экологического образования.

5. При внедрении экологических инноваций важно развивать трехстороннее партнерство (модель «Тройной спирали») между высшим образованием, бизнесом и государственным сектором.

Список использованной литературы:

1. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

3. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

4. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

5. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Keramatdinov Damir Baxtíyar ulí - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222
e-mail: arnoldmladshiii@gmail.com **Тел.:** 998 913712403

КРЕАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ «ЗЕЛЕНЫХ» ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация: *В данной статье анализируются инновационные подходы к повышению кадрового потенциала в процессе развития зеленых технологий. Освещаются вопросы обновления знаний, навыков и компетенций персонала в контексте зеленой экономики, формирования экологического мышления и подготовки квалифицированных специалистов. В статье рассматривается взаимосвязь человеческого капитала и инновационных механизмов управления на основе зарубежного опыта. Также предлагаются рекомендации по необходимой кадровой политике для развития зеленых технологий в условиях Узбекистана.*

Ключевые слова: *зеленые технологии, человеческие ресурсы, инновационный подход, зеленая экономика, повышение квалификации, экологическая компетентность, устойчивое развитие.*

В последние годы идеи экологической устойчивости и «зеленой экономики» стали центральным направлением экономической политики на глобальном уровне. Поскольку технологический прогресс проникает во все сферы человеческой деятельности, все большее значение приобретают экологически чистые и энергоэффективные решения в производственном, энергетическом и сервисном секторах. При этом потенциал человеческих ресурсов становится решающим фактором в этих процессах.

Для эффективного развития «зеленых» технологий необходима не только материально-техническая база, но и новаторское мышление, экологически ответственный и цифровизированный человеческий капитал. Поэтому новые подходы к развитию человеческих ресурсов — инновационное управление, цифровое образование, формирование экологической культуры и системы квалификации, основанные на компетенциях, — стали актуальной проблемой.

1. Взаимосвязь между «зелеными» технологиями и кадровым потенциалом.

«Зеленые» технологии — это комплекс инновационных решений, обеспечивающих экологически устойчивые процессы производства и потребления, сокращающих количество отходов и оптимизирующих

энергопотребление. Для практической реализации этих систем необходимы квалифицированные специалисты, инженеры с техническими знаниями, IT-специалисты и управленческий персонал.

Высокий уровень кадрового потенциала является фактором успеха в разработке, тестировании и внедрении «зеленых» технологий. Поэтому в сфере управления персоналом сформировалось понятие «зеленых компетенций» — оно означает деятельность сотрудников, основанную на экологических ценностях, социальной ответственности и инновационном мышлении.

2. Инновационные подходы к наращиванию потенциала человеческих ресурсов.

Сегодня особую роль в обновлении кадровой политики играют следующие инновационные подходы:

- Использование цифровых образовательных платформ. Повышение уровня экологических и технических знаний посредством онлайн-курсов, моделирования и дистанционного обучения;
- Элементы геймификации. Использование игровых методов в процессе мотивации и обучения сотрудников;
- Внедрение экологичных систем управления персоналом. Системы оценки и поощрения, направленные на повышение экологической осведомленности сотрудников;
- Обучение персонала на основе компетентностного подхода. Сочетание компетенций в области экологии, цифровых технологий и управления в каждой из этих областей;
- Использование искусственного интеллекта и аналитических систем. Оценка уровня знаний, гибкости и инновационного потенциала сотрудников с использованием HR-аналитики.

Например, в европейских странах в рамках программы «Зеленая повестка дня» внедрена система непрерывного повышения квалификации в цифровой сфере для учителей и специалистов отрасли. Подобный опыт может быть реализован и в Узбекистане.

3. Совершенствование кадровой политики в сфере зеленых технологий в условиях Узбекистана.

В «Стратегии перехода к зеленой экономике» (2019–2030) Республики Узбекистан развитие человеческого капитала определяется как ключевой фактор устойчивого развития. Поэтому особое внимание уделяется подготовке специалистов в области охраны окружающей среды в высших учебных заведениях.

Однако на практике в системе подготовки кадров существует ряд проблем: преобладание теоретических знаний, недостаток практических навыков и слабая культура экологического менеджмента на предприятиях. Поэтому необходимы реформы в следующих областях:

- укрепление сотрудничества между производственными предприятиями и университетами;
- создание «зеленых лабораторий» и центров практического обучения;

- привлечение молодых специалистов к международным программам сертификации;
- Представляем курсы повышения квалификации для учителей по теме «Навыки экологичного образования».

Эти инициативы повысят конкурентоспособность человеческих ресурсов, ускорят внедрение экологически чистых технологий и расширят экологическое мышление.

На основании вышеизложенного анализа и научных соображений можно выдвинуть следующие предложения и рекомендации:

1. **Разработка концепции «зеленых» компетенций.**

Для эффективной подготовки кадров в условиях «зеленой» экономики необходимо разработать концепцию «зеленых компетенций» и интегрировать ее в систему образования. Это позволит сформировать экологическое и технологическое мышление человеческого капитала.

2. **Внедрение междисциплинарного подхода к обучению персонала.**

Развитие «зеленых» технологий требует не только технических знаний, но и комплексного подхода, сочетающего экономику, менеджмент, экологию и цифровые технологии.

3. **Создание системы «зеленых KPI» для оценки человеческих ресурсов.**

Включение экологических показателей (энергоэффективность, сокращение отходов и рациональное использование ресурсов) в критерии эффективности использования человеческих ресурсов на предприятиях и в организациях является научно обоснованным.

4. **Создание модели непрерывного профессионального развития в области «зеленых» инноваций.**

Необходимо создать систему для повышения экологической осведомленности сотрудников производственного и сервисного секторов и регулярного обновления их навыков работы с «зелеными» технологиями.

5. **Интеграция искусственного интеллекта и цифровых технологий в развитие человеческих ресурсов.**

Использование искусственного интеллекта, больших данных и инструментов виртуального моделирования в подготовке персонала поможет быстрее внедрять экологически чистые инновации. Это определит направление развития «цифрового экологического менеджмента» с научной и теоретической точки зрения.

6. **Укрепление механизмов социальной мотивации в развитии экологически чистых технологий.**

Разработка системы материальных и нематериальных поощрений за экологические инициативы сотрудников укрепит роль человеческих ресурсов в устойчивом развитии.

В будущем политика, ориентированная на человеческий капитал, будет способствовать не только технологическому развитию, но и формированию экологической культуры и социальной ответственности.

Список использованной литературы:

1. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

3. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

4. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

5. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Sobirjonov Shoxrux Odilovich - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222

e-mail: shoxruxsobirov.06gmail.com **Тел.:** +998915269968

СОВРЕМЕННАЯ ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Аннотация: *В данной работе анализируются современные тенденции развития цифровой инфраструктуры и внедрения технологических решений в образовательных учреждениях. Подчеркивается роль гибкости обучения в условиях цифровой трансформации, платформ дистанционного обучения, систем обучения на основе искусственного интеллекта и цифровых инструментов управления. На основе существующих проблем в системе образования Узбекистана и зарубежного опыта разработаны практические рекомендации по совершенствованию цифровой инфраструктуры.*

Ключевые слова: *цифровая инфраструктура, технологические решения, дистанционное обучение, искусственный интеллект, цифровизация в образовании, электронные платформы, трансформация.*

Быстрое развитие цифровых технологий коренным образом меняет систему образования. Цифровая инфраструктура в образовательных учреждениях стала ключевым фактором не только в организации

образовательного процесса, но и в повышении эффективности управления, внедрении персонализированных форм обучения и расширении возможностей для обучения на протяжении всей жизни. Переход к дистанционному обучению во время пандемии наглядно продемонстрировал важность цифровой инфраструктуры. Сегодня искусственный интеллект, облачные технологии и интерактивные платформы выводят образовательный процесс на качественно новый уровень [1].

Под цифровой инфраструктурой понимается совокупность интернет-сетей, серверов, компьютерного оборудования, интерактивных досок, программного обеспечения, электронных библиотек и систем управления обучением (LMS — Learning Management System) в образовательных учреждениях. Интеграция этих компонентов обеспечивает непрерывность образовательного процесса, эффективную коммуникацию между преподавателями и студентами, а также прозрачность систем оценки и мониторинга [2].

Международный опыт показывает, что в развитых странах (например, Финляндии, Эстонии, Южной Корее) развитие цифровой инфраструктуры образовательных учреждений является приоритетом государственной политики. В Эстонии с помощью системы «электронная школа» полностью оцифрованы посещаемость учащихся, оценки, домашние задания и общение с родителями. Это обеспечивает скорость принятия управленческих решений и прозрачность образовательного процесса [3].

Сегодня технологические решения, используемые в образовательных учреждениях, можно разделить на несколько групп. Платформы дистанционного и смешанного обучения (Moodle, Canvas, Google Classroom, Microsoft Teams) позволяют организовывать учебный процесс без временных и пространственных ограничений. Адаптивные системы обучения на основе искусственного интеллекта (адаптивные учебные траектории в Coursera) формируют индивидуальные планы обучения в соответствии с уровнем знаний студентов. С помощью цифровых лабораторий и виртуальных стендов (Virtual Lab, Labster) студенты могут развивать практические навыки в условиях, не требующих реального оборудования. Электронные системы документооборота и цифровые системы управления (ERP) автоматизируют учет персонала, финансовые операции и отчетность [4].

В последние годы Узбекистан предпринимает ряд усилий по цифровизации образования. В рамках программы «Цифровой Узбекистан – 2030» школы и высшие учебные заведения начали увеличивать скорость интернета, обеспечивать их компьютерным оборудованием и внедрять системы электронных дневников и электронных журналов. Однако в некоторых регионах учебные заведения не имеют высокоскоростного интернета, уровень подготовки преподавательского состава по использованию цифровых платформ недостаточен, существует большая разница в оснащении цифровой инфраструктуры между учебными заведениями, а практика использования искусственного интеллекта и адаптивных образовательных систем еще не получила широкого

распространения [5].

Для решения вышеуказанных проблем и развития цифровой инфраструктуры в образовательных учреждениях были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1. Обеспечьте все образовательные учреждения высокоскоростным интернетом (минимум 100 Мбит/с) и современным оборудованием.
2. Внедрение интегрированной электронной платформы управления и организации учебного процесса (единой системы управления обучением) для школ, колледжей и высших учебных заведений.
3. Ввести обязательные программы повышения квалификации по теме «Цифровые образовательные технологии» для учителей и руководителей.
4. Пилотное тестирование индивидуальных учебных планов на основе искусственного интеллекта в высших учебных заведениях.
5. Создание республиканской платформы, которая объединит открытые электронные библиотеки, видеоуроки и интерактивные симуляторы.
6. Создание технопарков и цифровых лабораторий в образовательных учреждениях в сотрудничестве с IT-компаниями.

В заключение, внедрение цифровой инфраструктуры и технологических решений в образовательных учреждениях является важным фактором не только модернизации образовательного процесса, но и повышения конкурентоспособности национальной экономики. В контексте цифровой трансформации гибкость системы образования, цифровые компетенции преподавателей и качество инфраструктуры напрямую влияют на качество образования.

Список использованной литературы:

10. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

11. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

12. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

13. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

14. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Karamanov Sardor Anvar o‘g‘li - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222
e-mail: sardorkaramanov617@gmail.com **Тел.:** +998337007013

ЭВОЛЮЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРИ ПЕРЕХОДЕ К «ЗЕЛЕНЫМ» ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

Аннотация: *В современную эпоху глобального устойчивого развития внедрение «зеленых» технологий стало важнейшим двигателем экологической, социальной и экономической трансформации. Переход к «зеленой» экономике требует не только финансовых инвестиций и технологических инноваций, но и высокоразвитой базы человеческого капитала, способной управлять, адаптироваться и внедрять инновации экологически ответственным образом. В данной статье рассматривается стратегическая важность человеческого капитала для успешного внедрения и распространения «зеленых» технологий. Анализируются текущие проблемы развития человеческого капитала для «зеленого» сектора, выявляются пробелы в навыках и предлагаются практические рекомендации по повышению «зеленых» компетенций посредством образования, цифрового обучения и наращивания институционального потенциала. В исследовании подчеркивается необходимость интеграции экологического образования и принципов устойчивого управления в системы профессионального обучения, а также выделяется роль лидерства и инноваций в обеспечении «зеленой» трансформации.*

Ключевые слова: *Зеленая экономика, человеческий капитал, устойчивое развитие, зеленые технологии, инновации, цифровые навыки, экологичное управление.*

Концепция человеческого капитала имеет центральное значение для развития любой экономической системы. В контексте «зеленой» экономики человеческий капитал представляет собой не только рабочую силу, но и ресурс, основанный на знаниях, способный стимулировать устойчивые инновации. По мере того как страны стремятся к переходу на экологически чистое и низко углеродное производство, спрос на специалистов с «зелеными» навыками растет в геометрической прогрессии.

Таким образом, системы управления человеческими ресурсами в современных предприятиях должны развиваться, чтобы соответствовать новым вызовам экологической трансформации. Это включает в себя интеграцию принципов устойчивого развития в корпоративную культуру, развитие компетенций сотрудников в области «зеленых» технологий и поощрение инновационного поведения.

В Узбекистане, где «зеленая» экономика приобретает стратегическое значение, подготовка специалистов, способных управлять экологически чистым производством, энергоэффективностью и процессами сокращения отходов, стала неотложной задачей. Развитие «зеленых» компетенций среди

человеческих ресурсов имеет решающее значение для достижения целей устойчивого развития страны к 2030 году.

2. Теоретические основы человеческого капитала в контексте «зеленой» трансформации

Развитие человеческого капитала в контексте внедрения «зеленых» технологий основывается на теориях устойчивого управления и распространения инноваций. Согласно теории человеческого капитала (Беккер, 1964), инвестиции в образование и обучение повышают производительность и конкурентоспособность. В контексте «зеленых» технологий эти инвестиции распространяются на повышение экологической осведомленности, технологическую грамотность и экологическую ответственность.

«Зеленые» технологии требуют междисциплинарного подхода, сочетающего техническую экспертизу, цифровую компетентность и экологическую этику. Поэтому образовательные учреждения и предприятия должны сотрудничать для создания новых моделей обучения, включая «зеленое» цифровое образование, программы профессиональной сертификации и инициативы непрерывного обучения, которые готовят работников к работе в устойчивых отраслях.

Более того, трансформация управленческих практик играет решающую роль. Экологичное управление требует лидеров, способных интегрировать экологические цели со стратегиями бизнеса. Программы развития лидерских качеств, ориентированные на устойчивое развитие, инновации и системное мышление, жизненно важны для подготовки компетентных менеджеров, ориентированных на экологичность.

3. Проблемы развития человеческого капитала для «зеленых» технологий

✓ Несмотря на растущую осведомленность, эффективному развитию «зеленого» человеческого капитала препятствует ряд барьеров:

✓ Ограниченное экологическое образованиев системах профессионального и высшего образования.

✓ Недостаточная координациямежду потребностями отрасли и программами академической подготовки.

✓ Отсутствие стимуловчтобы предприятия инвестировали в обучение своих сотрудников принципам устойчивого развития.

✓ Низкий уровень цифровой грамотностив секторах, где внедряются «зеленые» технологии.

✓ Неадекватные политические рамки поддержка развития экологических навыков и сертификации.

Для преодоления этих проблем необходимы системные реформы с участием государственных учреждений, частных предприятий и образовательных организаций.

Страны, которые уделяют приоритетное внимание развитию человеческого капитала в «зеленых» секторах, быстрее достигают целей устойчивого развития. Например, Южная Корея и Германия успешно связали

экологическую политику с профессиональной подготовкой кадров, что привело к созданию «зеленых рабочих мест» и устойчивых инновационных экосистем.

Узбекистан также предпринял первые шаги, внедрив «Стратегию перехода к зеленой экономике на 2019–2030 годы», которая направлена на развитие возобновляемой энергетики, энергоэффективности и экологически чистого производства. Однако для успеха этой стратегии необходима надежная система развития человеческого капитала, включающая специализированные учебные центры, научно-исследовательские институты и программы поддержки «зеленого» предпринимательства.

Современные системы управления персоналом также должны внедрять инструменты на основе искусственного интеллекта для выявления, оценки и развития экологических навыков у сотрудников. Искусственный интеллект и цифровая аналитика могут помочь прогнозировать потребности в рабочей силе, отслеживать прогресс в обучении и адаптировать образовательный контент к меняющимся стандартам устойчивого развития.

На основе проведенного анализа были разработаны следующие рекомендации:

1. **Интегрировать экологические компетенции** в национальные образовательные и учебные программы, особенно в технических и экономических университетах.
2. **Устанавливать партнерские отношения.** Взаимодействие между предприятиями и академическими учреждениями для совместной разработки программ обучения экологическим навыкам.
3. **Ввести механизмы стимулирования** (налоговые льготы, гранты и инновационные ваучеры) для компаний, инвестирующих в обучение сотрудников принципам устойчивого развития.
4. **Разрабатывать цифровые образовательные платформы** для развития экологических навыков с использованием адаптивных образовательных систем на основе искусственного интеллекта.
5. **Укрепить подготовку лидеров** области управления устойчивым развитием и экологического управления.
6. **Поощрять международное сотрудничеств** обменяться передовым опытом в области развития экологически ответственного человеческого капитала.

Эти меры ускорят процесс «зеленой» трансформации и обеспечат формирование высококвалифицированной рабочей силы, способной возглавлять устойчивые инновации.

Человеческий капитал — краеугольный камень «зеленого» перехода. Без квалифицированной, образованной и экологически сознательной рабочей силы эффективное внедрение «зеленых» технологий невозможно. Прогресс Узбекистана в этом направлении во многом зависит от того, насколько хорошо системы образования и управления адаптируются к инновациям, ориентированным на устойчивое развитие.

Таким образом, национальная стратегия, ориентированная на развитие

«зеленого» человеческого капитала — посредством комплексного образования, государственно-частного сотрудничества и инновационного цифрового обучения — может сыграть решающую роль в достижении устойчивой и инклюзивной «зеленой» экономики.

Список использованной литературы:

6. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

7. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

8. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

9. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

10. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru

Yo‘ldoshev Asadbek Ulug‘bek o‘g‘li - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222

e-mail: yuldoshev1377@gmail.com **Тел.:** +998901096475

СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ

Аннотация. *В статье рассматриваются современные виды проектов, методы оценки их эффективности и ключевые факторы успеха. Показано, что успех проекта определяется сочетанием стратегического планирования, компетентной команды, гибких методологий и использования цифровых инструментов. Особое внимание уделено современным подходам к управлению проектами, включая Agile, Lean и Scrum, а также международным и межкультурным аспектам. Исследование основывается на анализе современных научных публикаций, практических кейсов и опыта успешных проектов.*

Ключевые слова. *Проект, эффективность проекта, управление проектами, Agile, Lean, Scrum, ROI, KPI, цифровизация, международные проекты.*

Введение. Проектная деятельность стала неотъемлемой частью современного мира. Практически каждая инновация, будь то строительство, разработка программного обеспечения или социальная инициатива, реализуется через проектный подход. Проект позволяет структурировать задачи, оптимизировать ресурсы, управлять сроками и качеством, а также оценивать результаты в разрезе целей организации или общества.

Эффективность проекта сегодня — ключевой показатель успеха. Это понятие включает не только своевременное выполнение задач, но и качество конечного продукта, финансовую рентабельность и социальное воздействие. В условиях высокой конкуренции и быстрого технологического развития традиционные методы управления проектами дополняются современными гибкими подходами, цифровыми инструментами и аналитикой больших данных.

Цель исследования — рассмотреть современные виды проектов и проанализировать методы оценки их эффективности. Задачи включают систематизацию типов проектов, изучение современных методологий управления и выявление факторов, влияющих на успешную реализацию.

Методология исследования

Исследование основано на комбинированном подходе, включающем теоретический анализ и практический обзор современных кейсов. Использованы следующие методы:

1. **Анализ научной литературы** — изучение публикаций последних лет по управлению проектами, Agile, Lean и международным проектам.
2. **Сравнительный анализ** — сопоставление классических и современных методов оценки эффективности проектов.
3. **Кейс-стади** — рассмотрение примеров успешных проектов в IT, строительстве, науке и социальной сфере.

Такой подход позволяет получить комплексное представление о современных проектах и их эффективности, выявить ключевые факторы успеха и определить современные тенденции в управлении проектами.

Литературный обзор. Современные исследования подтверждают, что эффективность проектов напрямую связана с методами управления, компетенциями команды и технологическим обеспечением. В работе Шварца (2021) подчеркивается важность гибких методологий, таких как Agile и Scrum, для проектов с высокой степенью неопределенности. Согласно Брауну (2019), Lean-подход позволяет минимизировать потери и концентрироваться на ценности для клиента, что критично для коммерческих и IT-проектов.

Международные проекты требуют особого внимания к коммуникациям и культурным различиям. Исследование Смит и коллег (2020) показало, что успешное взаимодействие удаленных команд возможно при использовании цифровых инструментов и четко определенной структуры коммуникаций.

В сфере оценки эффективности проектов широко применяются такие показатели, как ROI (Return on Investment) и KPI (Key Performance Indicators). Balanced Scorecard позволяет оценивать проект комплексно, учитывая

финансовые и нефинансовые аспекты (Каплан, Нортон, 2018). Earned Value Management (EVM) помогает контролировать соответствие фактических результатов плану по стоимости и срокам (Флеминг, Керцнер, 2020).

Таким образом, современная научная литература подчеркивает необходимость сочетания гибких методов управления, компетентной команды и цифровых технологий для достижения высокой эффективности проектов.

Основная часть. Современные проекты чрезвычайно разнообразны. Среди них выделяются строительные проекты, направленные на создание инфраструктуры — от зданий и дорог до мостов и транспортных систем. Эти проекты традиционно требуют значительных ресурсов, долгого времени и тщательного планирования. В последние годы строительство активно использует информационное моделирование зданий (BIM), что позволяет оптимизировать проектирование, сократить затраты и снизить риски ошибок.

IT-проекты, включая разработку программного обеспечения, мобильных приложений и внедрение цифровых решений, отличаются высокой динамичностью. Они требуют гибкости и способности команды быстро адаптироваться к изменениям требований. Agile-методологии позволяют создавать продукт постепенно, проверяя результаты на каждом этапе. Scrum и Lean помогают минимизировать потери и концентрироваться на ценности для пользователя.

Научно-исследовательские проекты характеризуются высокой неопределенностью. Здесь результат не всегда прогнозируем, а цели могут корректироваться в процессе работы. В таких проектах особенно важны постановка четких задач, управление рисками и применение современных аналитических инструментов. Социальные проекты, направленные на улучшение условий жизни населения, измеряются не только экономическим результатом, но и социальным эффектом: улучшением здоровья, образования или экологии.

Эффективность проекта — комплексное понятие. Классические методы включают контроль бюджета, сроков и качества, однако современные проекты требуют более продвинутых инструментов. ROI позволяет оценить финансовую отдачу проекта, KPI — ключевые показатели эффективности, Balanced Scorecard объединяет финансовые и нефинансовые результаты, а Earned Value Management контролирует выполнение плана по стоимости и прогрессу.

Факторы успеха современных проектов включают квалификацию команды, компетентное руководство, четко определенные цели и задачи, использование современных методологий управления и цифровых инструментов. Гибкость, способность адаптироваться к изменениям и эффективная коммуникация внутри команды становятся ключевыми условиями успешной реализации проекта.

Международные проекты требуют отдельного внимания. Команды, работающие в разных странах и культурах, сталкиваются с особенностями коммуникаций, часовыми поясами и различиями в деловой культуре.

Успешные примеры показывают, что при грамотной организации взаимодействия и использовании цифровых инструментов такие различия не мешают достижению общих целей.

Примеры успешных современных проектов включают разработку мобильных приложений с миллионами пользователей, социальные инициативы по улучшению городской инфраструктуры и образовательные программы, научные исследования и медицинские проекты, включая разработку вакцин. Все эти проекты объединяет четкая стратегия, постоянный мониторинг и использование инновационных методов управления.

Однако современные проекты сталкиваются и с проблемами. Превышение бюджета, срывы сроков, низкое качество продукта, недостаток компетентной команды и слабая коммуникация могут существенно снизить эффективность. Снижение рисков требует тщательного планирования, постоянной оценки и корректировки, гибких методологий и цифровых инструментов контроля.

Будущее проектного управления связано с цифровизацией, автоматизацией и использованием искусственного интеллекта. Технологии позволяют прогнозировать результаты, оптимизировать ресурсы и повышать эффективность. Agile и Lean становятся стандартом, международное сотрудничество с удаленными командами — нормой, а социальная ответственность — обязательным критерием оценки эффективности.

Таким образом, современный проект — это сложная система, требующая стратегического мышления, компетентной команды, современных методологий и технологий. Эффективность определяется не только выполнением задач в срок, но и качеством результата, рентабельностью и социальным воздействием. Успех возможен при грамотной организации, гибкости и ориентации на конечный результат.

Заключение. Современные проекты характеризуются разнообразием, высокой динамичностью и необходимостью комплексного подхода к управлению. Эффективность достигается сочетанием гибких методов, цифровых инструментов, компетентной команды и стратегического планирования. Примеры успешных проектов показывают, что даже в условиях высокой неопределенности можно достигать целей, если использовать современные подходы и ориентироваться на качество и ценность результата.

Использованная литература

1. Akbarjanovna U. N. METHODS FOR ASSESSING QUALITY AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF SERVICE //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Latipov, Ashur Ali and Khamraev, Abdulkhofiz, The Experience of Implementing Digital Innovations in the U.S. Startup Ecosystem and the Opportunities for Application in Uzbekistan (October 15, 2025). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=5608930
or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5608930

3. Усманова, Н. М. (2023). МЕНЕЖМЕНТДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР МУНОСАБАТЛАРИНИ БОШҚАРИШГА МЕТОДИК ЁНДАШУВЛАР. Экономика и социум, (6-2 (109)), 1064-1067.

4. Akbarjonovna U. N. Improving the methodology for assessing quality and efficiency in the service sector //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

5. Ochilova Khilola (2025). The concept of privileges and its essence. International journal of artificial intelligence, American Academic publishers, volume 05, issue 11,2025 – page 930-933 https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai/article/view/7734/8567

6. ISO 14001:2015. Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use.

Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти профессори, иқтисодиёт фанлари доктори

Илхом Боқиевич Вафаев - Самарқанд вилояти тадбиркорлар кенгашининг маркетинг бўлими бошлиғи

ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОН ШАРОИТИДА МАКРОИҚТИСОДИЙ ФАОЛИЯТНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ СТРАТЕГИК ЙЎНАЛИШЛАРИ

Аннотация. *Мазкур мақолада Янги Ўзбекистон шароитида макроиқтисодий фаолиятни такомиллаштиришнинг стратегик йўналишлари, уларнинг мазмуни, асосий хусусиятлари ва ривожланиш тенденциялари илмий-назарий ва амалий жиҳатдан таҳлил қилинган. Бунда глобаллашув, рақамлаштириш ва институционал ўзгаришлар шароитида макроиқтисодий сиёсатнинг янги йўналишлари ёритилган. Макроиқтисодий барқарорликни таъминлашда инсон капиталини такомиллаштириш лозимлиги ва инновацияларни жорий қилишнинг аҳамияти ҳам асослаб берилган.*

Калит сўзлар*. макроиқтисодиёт, глобаллашув, Янги Ўзбекистон, инновация, иқтисодий ўсиш, барқарор тараққиёт, рақамли иқтисодиёт, институционал ривожланиш, инсон капитали.*

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ НОВОГО УЗБЕКИСТАНА

Аннотация. *В данной статье научно-теоретически и практически проанализированы стратегические направления совершенствования макроэкономической деятельности в условиях Нового Узбекистана, их содержание, основные особенности и тенденции развития. Освещены новые направления макроэкономической политики в условиях глобализации, цифровизации и институциональных изменений. Обоснована необходимость совершенствования человеческого капитала и внедрения инноваций в*

обеспечении макроэкономической стабильности.

Ключевые слова: *макроэкономика, глобализация, Новый Узбекистан, инновации, экономический рост, устойчивое развитие, цифровая экономика, институциональное развитие, человеческий капитал.*

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING MACROECONOMIC ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF NEW UZBEKISTAN

Abstract. *This article provides a scientific-theoretical and practical analysis of the strategic directions for improving macroeconomic activity in the conditions of New Uzbekistan, including their content, key features, and development trends. It highlights new directions of macroeconomic policy in the context of globalization, digitalization, and institutional changes. The importance of enhancing human capital and implementing innovations in ensuring macroeconomic stability is also substantiated.*

Keywords: *macroeconomics, globalization, New Uzbekistan, innovation, economic growth, sustainable development, digital economy, institutional development, human capital.*

Кириш. Мавзунинг долзарблиги. Бугунги кунда макроиқтисодий фаолиятга замонавий нуқтаи назардан қарайдиган бўлсак, бу миллий ва глобал даражада иқтисодий жараёнларни комплекс, тизимли ва динамик ёндашув асосида ўрганишни тақозо қилади. Чунки, миллий иқтисодиётимизнинг барқарорлик даражаси маълум маънода глобал иқтисодиёт билан ҳам боғлиқ бўлиб қолди. Шу туфайли макроиқтисодий фаолиятга янгича назар билан қарашни талаб қилади. Ушбу қараш анъанавий қарашлардан фарқли равишда фақат ялпи кўрсаткичлар, яъни ялпи ички маҳсулот (ЯИМ), инфляция, ишсизлик кабилар билан чекланиб қолмайди, балки рақамли иқтисодиёт, институционал муҳит, инсон капитали, интеллектуал мулк ва барқарор ривожланиш омилларини ҳам қамраб олади.

Таҳлил ва натижалар. Ҳозирги замонавий макроиқтисодий фаолиятнинг асосий хусусиятларига назар ташлайдиган бўлсак, бу бир қанча янгича ёндошувларни тақозо қилади. Булар таркибига қуйидагиларни киритиш мумкин.

Биринчидан, мазкур масаланинг ечимини топиш учун унга **тизимли ва интеграциялашган ёндашувни** талаб қилади. Бунда макроиқтисодий жараёнлар иқтисодиётнинг барча соҳаларини (саноат, қишлоқ хўжалиги, хизматлар) қамраб олган ҳолатда булар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни таҳлил қилади. Шу билан бирга, миллий иқтисодиёт бугунги кун талабидан келиб чиқиб, жаҳон иқтисодиёти билан интеграциялашганлигига ҳам эътиборни қаратишга тўғри келади. 2025 йилнинг якунларига кўра ЯИМ ҳажми 7,7 фоизга ўсган бўлсада, қишлоқ хўжалиги соҳасининг ўсиш даражаси саноатга нисбатан 2, хизматлар соҳасига нисбатан 3,5 маротаба паст бўлган. Бу нафақат макроиқтисодий фаолиятдаги номутаносиблик белгиси, балки мамлакатимиз озиқ-овқат хавфсизлиги тизимида муайян муаммолар мавжудлиги далолатидир.

Иккинчидан, бугунги кунда **рақамли иқтисодиётнинг** аҳамиятига алоҳида эътиборни қаратиш ҳам лозим бўлади. Чунки, замонавий талқинда

рақамлаштириш, сунъий интеллект, катта маълумотлар (Big Data) макроиқтисодий қарорлар қабул қилишда муҳим омил бўлиб ҳисобланади. Зеро, бугунги ахборотларнинг глобаллашган шароитида, ушбу усуллардан фойдаланилмаса, тезкор жамиятда орқада қолиб кетиш ҳам ҳеч гап эмас. Янги йилнинг бошида мамлакатда 30 йилдан кўпроқ муддат давомида амалга оширилмай келаётган жараён, - аҳоли ва. қишлоқ хўжалиги соҳасини рўйхатдан ўтказиш амалга оширилди. Унинг натижаларини умумлаштириш учун бир йил кераклиги статистик фаолиятда рақамлаштириш, сунъий интеллектдан фойдаланиш нақадар ночор аҳволга эканлигини акс эттиради. Бежизга узоқ йиллар давомида сояги иқтисодиётни қисқартиришда кўзга кўринадиган натижаларнинг мақтаниб бўладиган даражада эмас.

Учинчидан, макроиқтисодий барқарорликка эришиш учун **институционал омилларнинг устуворлигини** таъминлаш ҳам долзарб масалалардан биридир. Чунки қонунчилик, бошқарув сифати, коррупция даражаси ва бозор институтлари иқтисодий ўсишга бевосита таъсир қилувчи асосий омиллар сифатида қаралади. Булар ўз навбатида ҳалолликни, масъулиятни, қонунларга бефарқ бўлмасликни тақозо қилади. Аҳоли фаровонлиги, истемолда рационал меёрларга риоя этилишининг таҳлили, яшаш минимуми белгилашда чакана ва улгуржи савдо, умумий овқатланиш соҳасини бошқариш нечоғли муҳим эканлигини исботлаш шарт бўлмаса керак. Шунга қарамасдан хизматлар соҳасида фақат шу йўналиш давлат бошқарув органисиз қолиб келмоқда. Вазирлик бўлмаса, қўмита ёки агентлик бўлиши мақсадга мувофиқ.

Тўртинчидан, умуман барқарор тараққиётни таъминлашда **инсон капиталининг такомиллашуви ва ижтимоий омиллардан** самарали фойдаланиш муҳим роль ўйнайди. Бунда таълимнинг сифати ва самарадорлиги, соғлиқни сақлаш тизимининг такомиллашуви, аҳоли фаровонлигининг оширилиши макроиқтисодий ривожланишнинг муҳим кўрсаткичлари сифатида баҳоланади. Чунки шу йўл билан жамиятнинг барқарор тараққиёти таъминланади. Ўрта таълимнинг ўқув дастурларини замон талаби даражасида такомиллаштириш, олий таълимга қабул квоталарини ижтимоий соҳа ва реал иқтисодиёт имкониятларига мослаштириш, ўрта махсус таълимни меҳнат миграциясидаги ўзгаришларга мослаштириш- бугунги куннинг энг долзарб вазифаларидан биридир.

Бешинчидан, макроиқтисодий кўрсаткичларнинг **кенг кўламли барқарор ўсиш концепциясининг** ҳам амалга оширилиши муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Чунки, фақат иқтисодий ўсиш ҳамма муаммони ҳал қила олмайди. Буни тўлиқ таъминлаш учун экологик барқарорлик, ресурсларни тежаш ва аҳолининг турли қатламлари ўртасида тенгликка эришиш каби кенг кўламли масалаларни ҳам инобатга олиш муҳим ҳисобланади.

Олтинчидан, инклюзив ўсиш концепциясининг жорий қилиниши, яъни жамиятнинг барча қатламларига фойда келтирадиган ва ҳеч кимни четда қолдирмайдиган тартибнинг ўрнатилиши билан боғлиқ. Кўриниб турибдики, инклюзив ўсиш — бу иқтисодий ўсишнинг шундай турики, буни

оддий қилиб айтганда, иқтисодиёт ўсганда фақат бойлар эмас, балки камбағаллар, ўрта табақадагилар, ёшлар, аёллар, ногиронлиги бўлган шахслар ҳам бу ўсишдан манфаат кўриши керак. Ушбу мақсадда солиқ ва кредитлаш тизимини тубдан ислоҳ қилиш зарур.

Еттинчидан, қўйилган вазифага эришиш **ҳамма учун тенг имкониятлар яратилишини** тақозо қилади. Бунда таълим, иш ва бизнес имкониятлари ҳамма учун очиқ бўлади. Шунингдек, даромад тақсимотида адолат ўрнатилишини ҳам талаб қилади. Бунда бойлик фақат бир гуруҳда тўпланиб қолмайди, балки мазкур соҳада ҳам тенглик ҳукм суради. Коррупция элементлари бутунлай бартараф қилинади. Йиллик ЯИМ ҳажмида қўлга киритилган қўшилган қиймат, иш ҳақи фондини аниқ ҳисоботи йўлга қўйилса, аҳоли ўртасида даромадлар тақсимланишида адолатли ёндошувни амалга ошириш, шу билан бирга ҳудудлар ривожидаги фарқни бартараф этиш имкониятларини кенгаяди.

Саккизинчидан, мамлакатимиздаги демографик хусусиятдан келиб чиқиб, узлуксиз **янги иш ўринлари яратилиши** орқали аҳолининг кенг қатлами учун иш ўринларини яратиб, бандликни таъминлаш ва камбағалликни қисқартириш каби муҳим ижтимоий-иқтисодий масалаларга ҳам ечим топилишига имкониятлар пайдо бўлади. Шу ўринда ижтимоий ҳимоя тизимини ҳам йўлга қўйиш орқали кам таъминланганлар қўллаб-қувватланади. Меҳнат бозорини тартибга солишда меҳнат ресурслари балансидан фойдаланиш ушбу жараёнга шаффофлик ҳолатини вужудга келтириш мумкин.

Тўққизинчидан, мамлакатнинг ҳар қандай тараққиётида, шу жумладан макроиқтисодий тараққиётда ҳам **давлатнинг фаол роли** катта. Чунки, замонавий макроиқтисодий сиёсатда давлат нафақат тартибга солувчи, балки иқтисодий жараёнларни рағбатлантирувчи ва мувозанатлаштирувчи субъект сифатида иштирок этади. Яна бир муҳим жиҳат турли мамлакатлар билан интеграциялашув жараёнларининг амалга оширилишида ҳам давлатнинг роли катта. Шу ўринда марказлашган бошқарувдан босқичма-босқич номарказлаш амалиётини тезлаштириш, маҳаллий бошқарув органлари масъулиятини кенгайтириш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Ўнинчидан, глобал хатарлар ва ноаниқликларни ҳисобга олиш ва турли рискларга тайёр бўлиш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Чунки дунё нотинч. Бир томондан, пандемияларнинг содир бўлиши рўй бераётган бўлса, яна бир томондан геосиёсий зиддиятлар, турли урушишлар оқибатида бир қанча чекловларнинг юзага келиши, энергия инқирозларининг пайдо бўлиши каби омиллар макроиқтисодий таҳлилнинг ажралмас қисмига айланди. Буларнинг ҳаммаси ҳар бир масалага синчковлик ва эҳтиёткорлик билан, тизимли равишда ёндошувларни тақозо қилади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб Янги Ўзбекистон шароитидп макроиқтисодий фаолиятнинг мазмунини ифдаловчи замонавий макроиқтисодий фаолиятнинг таърифини ишлаб чиқиш мумкин. Бизнинг фикримизча, **Замонавий макроиқтисодий фаолият деганда, кўп қиррали иқтисодий ўсишга эришиш билан бирга, барқарорлик ва ижтимоий**

адолатни таъминлашга қаратилган инновацион ва инсон манфаатларига йўналтирилган омиллар мажмуаси тушунилади.

Бугунги куннинг энг долзарб муаммолари тўғрисида сўз юритар эканмиз, иқтисодий фаолиятда - бу аҳоли бандлигини таъминлаш, энергетика ва аграр соҳаларини ислоҳ қилиш ёрдамида инфляцияни жиловлаш, ташқи савдо фаолиятидаги салбий натижаларни бартараф этишдан иборат деб билсак, ижтимоий фаолиятда – таълим ва соғлиқни сақлаш хизматлари сифатини яхшилаш, илм-фанга асосланган тараққиёт эканлигини таъкидлаш лозим бўлмоқда. 2026 йилнинг ўзига хос томонлари борасида сўз юритадиган бўлсак, кўпроқ беқарорлик, халқаро вазиятнинг танг даражага келиши, уруш ва можароларнинг бир континент қолиб бошқаларига ўтишдан иборат деб изоҳлаш мумкин, бу эса қуролланиш жараёнида пойга бошланганининг далолатидир. Бундай шароитда макроиқтисодий барқарорликни сақлаб қолиш, мудофаа учун мўлжалланган қўшимча маблағларни аҳолининг турмуш даражасига салбий таъсир этмаслигини таъминлаш ҳар қандай мамлакат ҳукуматининг энг асосий ва муҳим вазифаси ҳисобланади. Барча адолатли давлатларда инклюзив ўсишни таъминлаш лозим бўлади.

Агар мамлакатда иқтисодиёт ўсиб, янги заводлар очилса, лекин фақат маълум гуруҳ одамларгина ишга олинса, буни инклюзив ўсиш, деб бўлмайди. Агар бир вақтда қилинган ишлар билан турли ҳудуд ва қатламлардан одамлар бир хил даражада малакаси ва хоҳишига мос иш топса — бу инклюзив ўсиш ҳисобланади. Қисқача айтганда инклюзив ўсиш — бу “ҳамма учун бир хил ўсиш” дегани. Буни таъминлаган мамлакатда адолат ҳукм сурган бўлади.

Ишлаб чиқариш тармоқлари бўладими ёки ижтимоий соҳаларни уларнинг такомиллаштирилиши инвестицион фаолиятнинг натижадорлигига бориб тақалади. Бундай шароитда ўз-ўзидан тушунарлики аҳоли бандлигини имкон қадар кенг қамровли даражага кўтариш, ҳар бир янгидан яратилаётган янги иш ўринларидан самарали фойдаланишга эришиш – инвестицион лойиҳаларнинг ҳам самарадорлигини таъминлайди.

Эътиборни хорижий инвесторларга қаратиб, улар тўғрисида мулоҳаза юритадиган бўлсак, улар қачон ўз мамлакатида эмас, балки бошқа мамлакат иқтисодиётига сармоя тикиш бўйича ижобий қарор қабул қилишлари мумкин? Қачонки фойда олиш даражаси ўз мамлакатига нисбатан юқорироқ ва узоқ муддатлар кафолатланган бўлса. Маркетинг талаблари нуқтаи назаридан асослайдиган бўлсак, яъни улар ёрдамида қайси маҳсулотлар ўзлаштирилиши, қанча миқдорда, қачон ва ким учун ишлаб чиқарилади деган саволларга аниқ жавоб топиш ҳам лозим бўлади.

Охирги йилларгача жаҳон молиявий инқирозининг салбий оқибатлари бартараф этилганидан бошлаб мамлакатимида хорижий инвесторлар анча кўпайди. Бунинг учун мотивация ролини бажарган омилларга эътиборни қаратадиган бўлсак, Ўзбекистонга нисбатан арзон ишчи кучининг мавжудлиги ва энергия ресурслари, меҳнат муҳожирлари пул ўтказмаларининг ошиб бораётганлиги эвазига ички бозор сиғими кенгайиб

бораётганлиги ҳам сабаб бўлмоқда.

Маълумки, мумтоз иқтисодий назариянинг асосий қонунларидан бири – бу инсон эҳтиёжларининг тинимсиз ўсиб боришидан иборатдир. Шу нуқтаи назардан дунё миқёсида прогрессив тарзда ўзгараётган ҳаёт янги-янги эҳтиёжларни келтириб чиқармоқда, бу борада Ўзбекистон ҳам четда қола олмайди ва уларни қондириш учун оилаларимизга қўшимча маблағлар лозим бўлади. Шу йўл билан ички бозор сиғими кенгаяди ва иқтисодий ўсишга эришиш учун объектив шароитлар яратилади.

Бироқ, ушбу жараёнлар, яъни иш ҳақи ошишининг ижобий томонлари билан бирга салбий томонлари ҳам борлигини эътироф этиш лозимдир. Чунки ҳар қандай нарсанинг икки томони бўлганидек, ушбу жараённинг ҳам салбий томонларини четлаб ўта олмаймиз. Буларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

Биринчидан, инвесторлар азалдан ёлланган ходимларга юқори иш ҳаққи тўлаш тарафдори эмас. Демак, ушбу ҳолат хорижий инвесторлар учун инвестицион жозибадорликнинг пасайишига олиб келади.

Иккинчидан, иш ҳақи ўсиши билан параллел тарзда маҳсулот таннархи ошиб боради. Бундан ташқари, агар макроиқтисодий даражада истеъмол товарлари ишлаб чиқариш иш ҳақидан паст суръатларда ўсса, инфляцион жараёнлар тезлашади, уларни тартибга солиш нақадар мураккаб вазифа эканлигини мустақиллик йиллари амалиётидан кўриб келяпмиз.

Учинчидан, мамлакатимизнинг ташқи қарзлари ҳажмининг тигимсиз ўсиб бораётгани ва уни сўндириш ва фоизларини тўлаш учун қилинаётган харажатларнинг ошиб бориши ҳам сабаблардан бири сифатида намоён бўлади.

Эътироф этиш жоизки, ҳозирги глобал иқтисодиёт шароитида макроиқтисодий фаолиятнинг мазмуни ва аҳамияти тобора кенгайиб бормоқда. Анъанавий макроиқтисодий ёндашувлар, таъкидланганидек, асосан ялпи ички маҳсулот, инфляция ва ишсизлик каби кўрсаткичлар билан чекланган бўлса, замонавий ёндашувлар иқтисодиётнинг чуқур таркибий ва институционал жиҳатларини ҳам қамраб олади. Бу эса макроиқтисодий сиёсатни шакллантиришда янги илмий-амалий ёндашувларни талаб этади.

Хулоса ва таклифлар. Хуллас, булардан кўриниб турибдики, мамлакатимизда аҳолининг фаровонлиги иқтисодиётнинг ўзгаришидаги эндиги тенденцияларга ҳам боғлиқ. Бизда умумий вазият, жумладан нарх-наво даражаси шунақаки, бундан буён оилаларимизнинг аксарият қисми ўртача ҳисобда 800,0 АҚШ долларига эквивалент ойлик даромадларига эга. Бироқ, бу тинимсиз ўсиб бораётган нархларни, уй-жой шароитини яхшилашни, тўй тантаналарини қанчалик ихчам бўлмасин муносиб тарзда ташкил этиш харажатларини қоплашга қийинчилик туғдиради.

Буларни инобатга олиб, мамлакатимиз аҳолиси фарзандларнинг сифатли таълимга эга бўлишини таъминлаши ва мураккаблашиб бораётган экологик шароитларда оила аъзолари саломатлигини тиклаш масалаларини ҳам енгиллаштириш учун ҳар бир ҳудудда аҳоли фаровонлигини оширишга қаратилган тадбирларни жамлаган “Йўл харитаси”ни тузиб, уни амалга

ошириш учун ҳар маҳалла ва маҳаллий ҳокимият қаттиқ киришмоғи лозимлиги кундалик ҳаёт ва иш тарзига айланиши лозим.

Кишлок хужалиги сохасини барқарор ривожлантириш учун мазкур соҳанинг инвестицион жозибадорлигини оширишга каратилган бугунги кун талабидан келиб чиққан концепция ишлаб чикиш лозим, деб ҳисоблаймиз. Бу борада бир қанча ишлар қилинишига қарамасдан, иқтисодиёт таркибида ўсиш пастлигича қолмоқда.

Ушбу тадбирларнинг амалга оширилиши “Ўзбекистон - 2030” стратегиясида кўзда тутилган вазифаларнинг ечимини топишга ҳам хизмат қилади.

Саидахрор Саидахмедович Ғуломов - Ўзбекистон Республикасида хизмат кўрсатган фан арбоби, ЎзР ФА академиги, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор,
Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти профессори, иқтисодиёт фанлари доктори
Ашур Али Рустам ўғли Латипов - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти доценти в.б., иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори

ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА УЧИНЧИ РЕНЕССАНСНИ БАРПО ҚИЛИШ УЧУН ЗАРУР БЎЛГАН ЙЎНАЛИШЛАР

Аннотация. *Мазкур мақолада Янги Ўзбекистон шароитида Учинчи Ренессанс пойдеворини яратишнинг устувор йўналишлари, уларни амалга ошириш учун зарур бўлган ижтимоий-иқтисодий, маънавий-маърифий ва инновацион омиллар таҳлил қилинган. Шунингдек, илм-фан, таълим, рақамли иқтисодиёт, ёшлар сиёсати ва миллий қадриятларнинг ушбу жараёндаги ўрни очиб берилган. Муаллифлар томонидан мамлакат тараққиётида инсон капиталининг тизимли равишда такомиллашиб бориши, интеллектуал салоҳиятининг мустаҳкамланиши ва буларни амалга ошириш учун ислоҳотларнинг аҳамияти асосланган.*

Калит сўзлар: *Янги Ўзбекистон, Учинчи Ренессанс, инновация, илм-фан, таълим, инсон капитали, рақамли иқтисодиёт, ёшлар сиёсати, маънавият, тараққиёт.*

НАПРАВЛЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ТРЕТЬЕГО РЕНЕССАНСА В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ

Аннотация. *В данной статье проанализированы приоритетные направления создания фундамента Третьего Ренессанса в условиях Нового Узбекистана, а также социально-экономические, духовно-просветительские и инновационные факторы, необходимые для их реализации. Кроме того, раскрыта роль науки, образования, цифровой экономики, молодежной политики и национальных ценностей в данном процессе. Авторами обоснована значимость системного совершенствования человеческого капитала, укрепления интеллектуального потенциала и проводимых реформ для обеспечения устойчивого развития страны.*

Ключевые слова: *Новый Узбекистан, Третий Ренессанс, инновации,*

наука, образование, человеческий капитал, цифровая экономика, молодежная политика, духовность, развитие.

PRIORITY DIRECTIONS NECESSARY FOR BUILDING THE THIRD RENAISSANCE IN NEW UZBEKISTAN

Abstract. *This article analyzes the priority directions for creating the foundation of the Third Renaissance in the context of New Uzbekistan, as well as the socio-economic, spiritual-educational, and innovative factors necessary for their implementation. In addition, the role of science, education, the digital economy, youth policy, and national values in this process is revealed. The authors substantiate the importance of systematically improving human capital, strengthening intellectual potential, and carrying out reforms to ensure the country's sustainable development.*

Keywords: *New Uzbekistan, Third Renaissance, innovation, science, education, human capital, digital economy, youth policy, spirituality, development.*

Кириш. Мавзунинг долзарблиги. Бугунги кунда дунёда содир бўлаётган глобаллашув ва тезкор ўзгаришлар шароитида ҳар бир давлат ўз тараққиёт моделини замон талабларига мос равишда такомиллаштиришга интилади. Ўзбекистонда ҳам сўнгги йилларда амалга оширилаётган кенг қамровли ислоҳотлар мамлакат тараққиётининг янги босқичини, Учинчи Ренессанс пойдеворини яратишнинг асосий йўналишларини бошлаб берди. Бу жараён "Янги Ўзбекистон" ғояси асосида шаклланиб, мамлакатни иқтисодий, ижтимоий, маънавий ва сиёсий жиҳатдан ҳам жадаллик билан юксалтиришга хизмат қилмоқда.

Агар қабул қилинган Фармон ва қарорларга эътиборни қаратадиган бўлсак, англаш мумкинки, Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегиясининг энг муҳим мақсадларидан бири — Учинчи Ренессанс пойдеворини яратишдир. Бу мақсад нафақат иқтисодий ўсишни, балки илм-фан, маърифат, маданият ва миллий ўзликни юксалтиришни қамраб оладиган қадриятларимизнинг тикланишини ҳам назарда тутади. Шу боис, Учинчи Ренессансни барпо этиш учун зарур бўлган устувор йўналишларни белгилаш, уни алоҳида бандлари бўйича тараққиётнинг ҳозирги босқичида долзарб аҳамиятга эга.

Таҳлил ва натижалар. Учинчи Ренессанс — бу фақат тараққиёт ғояси эмас, балки миллатнинг интеллектуал ва маънавий юксалишини таъминловчи стратегик мақсадлар мажмуасидир. Янги Ўзбекистонда ана шу мақсад сари изчил ҳаракат қилмоқда. Шу туфайли Янги Ўзбекистонда учинчи ренесансни барпо қилиш учун бир қанча йўналишлар белгиланди. Буларнинг жамланган йўналишлари қуйидагилардан иборат:

Биринчидан, Учинчи Ренессанснинг энг асосий пойдевори — бу сифатли таълим тизимидир. Шу туфайли таълим тизимини тубдан ислоҳ қилиш ва сифатли билим муҳитини бунданда такомиллашган ҳолатда яратиш энг устувор вазифалардан биридир. Чунки, таълим жамият тараққиётининг жадал ривожланишини таъминлайдиган стратегик ресурси ҳисобланади. Шу боис мамлакатимизда мактабгача таълим қамровини кенгайтириш билан бирга, умумий ўрта таълимда замонавий дастурларни жорий этиш масаласи устида кенг кўламли ишлар олиб борилмоқда. Бундан ташқари олий

таълимда рақобатбардош кадрлар тайёрлаш учун таълимда халқаро стандартлар ва рейтингларга эътибор қаратиш, ўқитувчи нуфузини ошириш зарурлиги ҳам инобатга олинмоқда. Хуллас, таълим соҳасида инновацион ёндашувларни жорий этиш асосида мамлакатнинг интеллектуал салоҳиятини ошириш устувор вазифа сифатида қаралмоқда ва амалга оширилмоқда.

Иккинчидан, бугунги кунда англаб етилдики, Учинчи Ренессанс илм-фан тараққиётисиз амалга ошмайди. Илмий тадқиқотлар ва инновацион ишланмалар миллий тараққиётнинг муҳим драйвери ҳисобланади. Шу туфайли, илм-фан ва инновацион фаолиятни ривожлантириш борасида ҳам бир қанча йўналишлар белгиланди. Ушбу йўналишлар таркибига илмий марказлар ва лабораториялар фаолиятини кучайтириш ва уларда фаолият кўрсатадиган олимларни қўллаб-қувватлаш лозимлиги ҳам муҳим вазифалар сирасига киради. Шунингдек, стартап экотизимини ривожлантириш, бунда ишлаб чиқариш ва илм-фан интеграциясини таъминлаш масаласини кучайтириш орқали халқаро илмий ҳамкорликни кенгайтириш масаласига ҳам муҳим омил сифатида эътиборни қаратиш лозим бўлади. Шунингдек, янги яратилган инновацияларнинг иқтисодиётга жорий этилиши мамлакатнинг барқарор тараққиётини рақобатбардошлигини оширишга хизмат қилади.

Учинчидан Янги Ўзбекистоннинг келажаги ёшлар қўлида. Шу сабабли ёшларнинг билим олиши, касб эгаллаши ва ўз салоҳиятини рўёбга чиқариши учун кенг имкониятлар яратиш зарурлиги инсон капиталини ривожлантириш ва ёшларни қўллаб-қувватлашни ҳам тақозо қилади. Бундай устувор вазифалар сирасига ёшлар бандлигини мақсадли йўналишларда таъминлаш, тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш лозим бўлади. Алоҳида таъкидлаш жоизки, кўзланган мақсадга эришиш учун ёш олимлар ва иқтидорли талабаларни рағбатлантириш, буларнинг хорижий тажрибаларни ўрганишга имкониятларни яратиб бериш ҳам бугунги куннинг долзарб вазифаларидан бири ҳисобланади. Яна бир муҳим жиҳат ҳозирги шароитда маънавий тарбияни кучайтириш ҳам зарур. Чунки инсон капитали ҳам моддий, ҳам маънавий жиҳатдан етуклик даражасига эришган бўлиши керак. Зеро, инсон капитали ривожланган жамиятгина барқарор тараққиётга эришиш билан бирга аҳолининг фаровонлиги, хотиржамлигини ҳам таъминлай олади.

Тўртинчидан, Учинчи Ренессанс шароитида рақамли технологиялар ва улардан фойдаланиб, инновацион ишланмаларни амалиётга жорий қилиш ҳам муҳим ўрин тутади. Рақамли трансформация иқтисодий самарадорликни ошириш билан бирга бошқарув сифатини яхшилайди. Шу туфайли, рақамли иқтисодиёт ва замонавий технологияларни мамлакат амалиётига жорий этиш ҳам муҳим вазифалардан биридир. Бунга эришиш учун, энг аввало, электрон ҳукумат тизимини такомиллаштириш лозим бўлади. Бунинг учун сунъий интеллект технологияларини жорий этиш билан бирга ахборот хавфсизлигини таъминлаш орқали рақамли хизматлар сифатини ошириш зарурати ҳам пайдо бўлмоқда. Буларга эришиш учун мамлакатимизнинг таълим тизимида IT таълимни ривожлантириш лозим бўлади. Чунки рақамли

иқтисодиёт мамлакатнинг инновацион тараққиётини жадаллаштириш билан бирга унинг рақобатбардошлигини ва иқтисодий барқарорлигини таъминлайди.

Бешинчидан Учинчи Ренессанс фақат иқтисодий ёки технологик тараққиёт билан чекланиб қолмасдан, балки маънавий уйғониш даври ҳамдир. Чунки, миллий қадриятлар, тарихий мерос ва маърифатпарварлик анъаналари халқ тараққиётининг маънавий таянчи ҳисобланади. Буларни инобатга олиб, миллий қадриятлар ва маънавий юксалишни таъминлаш чоралари ҳам кўрилиши лозим бўлади. Бунинг учун, энг аввало, миллий ўзликни англашни кучайтириш керак бўлади. Ушбу ҳолатдан келиб чиқиб, тарихий меросни асраш билан бирга китобхонлик маданиятини ривожлантириш ҳам зарурдир. Бу борада оила ва маҳалла институтини мустаҳкамлаш билан бирга маънавий тарбияни кучайтириш ҳам талаб этилади. Тарихдан маълумки, маънавиятли жамиятгина узоқ муддатли тараққиётга эриша олади. Биз бунинг учун тарихий тажрибаларимиздан, қадриятларимиздан фойдаланишни йўлга қўйишимиз ва бу борадаги тадбирларни изчиллик билан амалга оширишимиз лозим.

Олтинчидан, Учинчи Ренессанс муҳити ҳам очиқлик, қонунийлик ва адолат тамойилларига таянади. Бунга эришиш учун Давлат бошқарувида самарадорлик ва шаффофликни таъминлаш муҳим роль ўйнайди. Шу туфайли адолатли давлат бошқаруви ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш ҳам бугунги кунда долзарб масалалардан бирига айланган. Бунга эришиш учун давлат хизматлари сифатини ошириш билан бирга, коррупцияга қарши курашни янада кучайтириш, қонун устуворлигини таъминлаш мақсадида жамоатчилик назоратини кучайтириш ва фуқаролик институтларини ривожлантириш зарурдир. Чунки, адолатли бошқарув ҳар қандай мамлакат тараққиётининг мустаҳкам асоси ҳисобланади.

Булардан кўриниб турибдики, Учинчи Ренессанс — бу фақат тараққиёт ғояси эмас, балки миллатнинг интеллектуал ва маънавий юксалишини таъминловчи стратегик мақсадлардан иборат эканлигига амин бўлдик. Янги Ўзбекистон ана шу мақсад сари изчил ҳаракат қилмоқда ва унга босқичма-босқич эришиб ҳам келинмоқда.

Таҳлиллар кўрсатмоқдаки, Янги Ўзбекистонда Учинчи Ренесансни барпо қилиш учун кутилаётган йўналишлар бир қанча бўлиб, булар қуйидагилардан иборат экан. Булар:

Биринчидан, электрон ҳукуматни шакллантириш учун, Давлат бошқаруви ва рақамлаштириш мақсадга мувофиқ. Чунки хизматларни онлайн олиш, бюрократияни қисқартириш имкониятини яратади. Очиқ давлатда очиқ маълумотлар, шаффоф қарорлар қабул қилинади. Булар асосида сунъий интеллект ва рақамли платформаларни жорий этиш ҳам йўлга қўйилади.

Иккинчидан, иқтисодиёт ва тадбиркорликда ҳам туб ўзгаришлар содир бўлади. Жумладан, инновацион иқтисодиёт ва стартаплар экотизими шаклланади. Шунингдек, хусусий мулк ҳимояси ва инвестицион жозибадорлик йўлга қўйилади. Буларнинг барчаси камбағалликни

қисқартириш ва янги иш ўринлари яратишга хизмт қилади.

Учинчидан, таъкидланганидек, таълим тизимида ҳам миқдорий, ҳам сифатий ўзгаришлар рўй беради. Бунда замонавий мактаб ва университетлар таркибида STEM, IT, рақамли кўникмаларга устуворлик ҳам берилади, яъни ушбу жараён янада кучайтирилади. Мамлакатимизда халқаро таълим стандартлари асосида академик эркинликка ҳам кенг имкониятлар очиб берилади.

Тўртинчидан, илм-фанни ва инновацияларни такомиллаштириш мақсадида илмий-тадқиқот марказларини ташкил қилиш билан бирга ёш олимлар ва тадқиқотчиларни қўллаб-қувватлаш, илм–таълим–ишлаб чиқариш интеграциясини шакллантириш учун барча соҳа ва ҳудудларда Дуал таълим концепциясини жорий қилиш ҳам мақсадга мувофиқ.

Бешинчидан, соғлиқни сақлаш тизимини замонавий талаблар асосида ривожлантириш. Бунинг учун рақамли тиббиётни, телемедицинани амалиётга кенг жорий қилиш, шулар орқали замонавий диагностика ва профилактика ишларини ҳамда тиббий хизматлар сифатини ошириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Олтинчидан, Янги Ўзбекистонда Учинчи Ренесансни барпо қилиш учун ҳуқуқий давлат ва адолатни ўрнатиш лозим бўлади. Бунинг учун Қонун устуворлигини таъминлаш билан бирга судиялар мустақиллиги янада такомиллашган ҳолда тўлиқ таъминлаш ҳам зарурдир. Шу йўл билан инсон ҳуқуқлари ва эркинликлари кафолатини ўрнатишга эришилади. Ушбу ҳолат мамлакат аҳолисининг янада хотржамлигини адолатга ишончини мустаҳкамлайди.

Еттинчидан, ижтимоий соҳалар ҳам давлатнинг ва жамиятнинг диққат эътиборида бўлишлиги лозим. Бунда ёшлар ва хотин-қизлар учун янада кенг имкониятларни яратиш билан бирга ижтимоий ҳимоянинг замонавий тизимини ҳам жорий қилиш мақсадга мувофиқ. Буларга эришиш учун ҳам аҳоли ўртасида маданият ва маънавиятни ривожлантиришни тақозо қилади. Ушбу йўналишда миллий қадриятларимзга ҳам алоҳида эътибор қаратишни тақозо қилади.

Саккизинчидан, бугунги кунда долзарб муаммолардан бири экология ва барқарор ривожланиш масалаларига эътибор қаратишни ҳам тақозо қилмоқда. Шу мақсадда Яшил иқтисодиёт, қайта тикланувчи энергиялар ҳаётимизга кириб келди. Чунки, ҳозирги шароитда глобал масштабда экологик хавфсизликни таъминлаш орқали шаҳар ва қишлоқларни замонавий тарзда ривожлантириш дастурлари ишлаб чиқилмоқда ва амалга оширилмоқфда. Буни янада такомиллаштириш масаласи ҳам Янги Ўзбекистонда Учинчи Ренесансни барпо қилиш учун муҳим омил бўлиб хизмат қилади.

Хулоса қилиб айтганда, Янги Ўзбекистонда Учинчи Ренессансни барпо этиш ва уни қўлга киритиш кўп қиррали ва узоқ муддатли жараён эканлиги ҳаммага аён. Унинг муваффақияти амалга ошириш учун, энг аввало, таълим сифатини ошириш, илм-фан ва инновацияларни ривожлантириш орқали инсон капиталини замонавий билимлар билан қуроллантириб, унинг

мустаҳкамлигига эришиш лозим бўлади. Бунинг ҳаммаси мамлакатимизда рақамли технологияларни кенг жорий этиш, миллий маънавиятни ва қадриятларимизни юксалтириш ва адолатли давлат бошқарувини таъминлашга боғликдир.

Булардан ҳам кўриниб турибдики, Янги Ўзбекистонда энг аввало, инсон қадри улуғланган, таълимга катта аҳамият бериб, ёшларнинг билим олишини устувор вазифа сифатида белгилайдиган, жамиятнинг ривожланиши инновация ва адолатга асосланган замонавий давлат бўлиши керак. Бунга эришиш учун белгиланган барча дастур ва чора-тадбирларга бирорта инсоннинг бефарқ бўлмаслиги лозим.

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги, «Ўзбекистон — 2030» стратегияси тўғрисида"ги ПФ-158-сонли фармони. // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 12.09.2023 й., 06/23/158/0694-сон.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2024 йил 9 январдаги "2024 йилда янги иш ўринларини ташкил этиш ва аҳоли бандлигига кўмаклашиш дастури тўғрисида"ги ПҚ-7-сонли қарори.

3. Мирзиёев Ш.М. Ҳозирги замон ва Янги Ўзбекистон. – Т.: "O'zbekiston", 2024. – 560 бет.

4. Гулямов С.С., Эргашев Р.Х., Хамраева С.Н. Рақамли иқтисодиёт. – Т.:2020. -367 бет.

5. Исроилов Б.И. Таълим тиизимида инновацион корпоратив ҳамкорликни ривожлантиришда иқтисодий механизмлар ролини ошириш. ТМИ, ИАК, 2016 й., 26 март.;

6. Очилова Ҳ.Н. Инновацион иқтисодиётни шакллантириш шароитида олий таълим хизматларини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертация автореферати. Самарқанд, СамИСИ, 2014.- 58 бет.

7. Пардаев М.Қ. ва бошқалар. Таълим хизматлари ва уларнинг самарадорлигини ошириш масалалари. Монография. "Инновацион ривожланиш нашриёт матбаа уйи", 2020. – 256 б.;

Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти профессори, иқтисодиёт фанлари доктори

Илхом Боқиевич Вафаев - Самарқанд вилояти тадбиркорлар кенгашининг маркетинг бўлими бошлиғи

Севара Абдуназаровна Бабаназарова - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти доценти, иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD)

ИННОВАЦИОН ШАРОИТДА МАКРОИҚТИСОДИЙ ФАОЛИЯТНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ЗАРУРЛИГИ ВА ОМИЛЛАРИ

Аннотация. *Мазкур мақолада инновацион иқтисодиёт шароитида макроиқтисодий фаолиятни ривожлантиришнинг зарурати, унинг иқтисодий ўсишга таъсири, замонавий тенденциялари ва асосий омиллари таҳлил қилинган. Шунингдек, рақамли иқтисодиёт, инвестицион муҳит,*

инсон капитали, институционал ислоҳотлар ва ташқи иқтисодий алоқаларнинг макроиқтисодий барқарорликни таъминлашдаги ўрни ёритилган. Илмий асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: *макроиқтисодий фаолият, инновация, иқтисодий ўсиш, рақамли иқтисодиёт, инвестиция, инсон капитали, институционал ислоҳот, барқарор ривожланиш.*

НЕОБХОДИМОСТЬ И ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. *В данной статье проанализированы необходимость развития макроэкономической деятельности в условиях инновационной экономики, её влияние на экономический рост, современные тенденции и основные факторы развития. Также раскрыта роль цифровой экономики, инвестиционного климата, человеческого капитала, институциональных реформ и внешнеэкономических связей в обеспечении макроэкономической стабильности. Разработаны научно обоснованные предложения и рекомендации.*

Ключевые слова: *макроэкономическая деятельность, инновации, экономический рост, цифровая экономика, инвестиции, человеческий капитал, институциональные реформы, устойчивое развитие.*

THE NECESSITY AND FACTORS OF DEVELOPING MACROECONOMIC ACTIVITY IN AN INNOVATIVE ENVIRONMENT

Abstract. *This article analyzes the necessity of developing macroeconomic activity in the context of an innovative economy, its impact on economic growth, current trends, and key development factors. It also examines the role of the digital economy, investment climate, human capital, institutional reforms, and foreign economic relations in ensuring macroeconomic stability. Scientifically grounded proposals and recommendations have been developed.*

Keywords: *macroeconomic activity, innovation, economic growth, digital economy, investment, human capital, institutional reform, sustainable development.*

Кириш. Мавзунинг долзарблиги. Жаҳон иқтисодиётида юз бераётган тезкор ўзгаришлар, рақамли технологияларнинг кенг жорий этилиши, ишлаб чиқариш жараёнларининг интеллектуаллашуви ва ресурслардан самарали фойдаланишга бўлган эҳтиёж макроиқтисодий фаолиятни янги ёндашувлар асосида ташкил этишни талаб этмоқда. Айниқса, инновацион иқтисодиёт шароитида давлатнинг макроиқтисодий сиёсатини такомиллаштириш, иқтисодий ўсишнинг сифат жиҳатларини ошириш ва ташқи хавф-хатарларга мослашувчан тизимни шакллантириш долзарб аҳамият касб этади.

Инновацион иқтисодиёт шароитда макроиқтисодий фаолиятни ривожлантириш мамлакат иқтисодиётининг барқарор ўсиши, рақобатбардошлиги ва аҳоли фаровонлигини таъминлашнинг муҳим шарти ҳисобланади. Замонавий глобал иқтисодиётда технологик янгиланишлар, рақамли трансформация, яшил иқтисодиётга ўтиш ва билимларга асосланган иқтисодий муносабатлар макроиқтисодий сиёсат мазмунини тубдан

янгилашни тақозо этмоқда. Шу нуқтаи назардан, қуйида мазкур мавзу бўйича долзарб бўлган илмий мақола эътиборингизга ҳавола қилинмоқда.

Таҳлил ва натижалар. Мамлакактимизда макроиқтисодий фаолият республикамиз миқёсида ишлаб чиқариш, тақсимот, истеъмол ва жамғариш жараёнларини мувофиқлаштиришга хизмат қилиб келмоқда ва бу келажакда ҳам сақланиб қолади. Ушбу жараёнларни инновацион ривожланиш билан уйғунлаштириш эса иқтисодий тизим самарадорлигини оширишнинг муҳим омили бўлиб ҳисобланади.

Инновацион шароитда макроиқтисодий фаолиятни ривожлантиришнинг асосий зарурати қуйидагилар билан изоҳланади. Энг аввало, иқтисодий ўсиш суръатларини барқарорлигини таъминлаш билан бирга, миллий иқтисодиётнинг ташқи таъсирларига чидамлилигини ошириш лозим бўлади. Ушбу йўналишнинг долзарблиги шундаки, мисол учун жорий йилнинг январь-февраль ойларида ташқи савдо айланмасининг мусбий сальдоси ўтган йилнинг мос даврига нисбатан анча юқори бўлди, импорт экспортдан кўра анча юқори суръатлар билан ўсди. Ачинарлиси шундаки бундай ҳолат Ўзбекистон ЖСТга аъзо бўлмасдан, ушбу фаолиятни либераллаштиришга қаратилган айрим кичик қадамлар шароитида юз бермоқда. Шунингдек, ресурслардан самарали фойдаланишни таъминлаш билан ҳамоҳанг тарзда юқори қўшилган қийматли занжирига эга бўлган маҳсулотлар ишлаб чиқаришни рағбатлантириш ҳам муҳим тадбирлардан бири ҳисобланади. Бугунги кунда аҳоли бандлиги ва даромадларини кўпайтириш, инфляция ва ишсизлик даражасини мақбул бошқариш ва халқаро рақобатбардошликни кучайтириш ҳам лозимдир. Чунки, инновацияларнинг иқтисодиётга жорий этилиши меҳнат унумдорлигини ошириш билан бирга, харажатларни камайтиради ва миллий бозорда янги имкониятлар яратади.

Шу ўринда табиий савол туғилади, - аҳоли даромадларини қайси омилларга таяниб ўстириш мумкин? Бу алоҳида мавзў эканини таъкидлаш билан бирга хулоса қилиш мумкинки, иш ҳақи эҳтиёткорлик билан оширмаслик иқтисодий фаолиятда нафақат ижобий, балки кучли салбий оқибатларни ҳам келтириб чиқаради. Ижобий томонларга қўшимча тарзда билим олишга ва соғликни сақлашга бўлган эҳтиёжни кенгроқ қондириш, оилаларни замонавий маиший техника билан таъминлаш, мамлакат ичи ҳамда жаҳон бўйлаб саёҳат қилиш, маданий хизматлардан замон талаби даражасида фойдаланиш ва бошқаларни киритиш мумкин. Шу ерда табиий савол туғилади: ЯИМнинг йиллик ҳосиласи 10 йил илгари 2,0 млрд АҚШ долларига тенглиги, ўтган йилнинг натижаларига кўра 20 млрд АҚШ долларидан ортиқроқ бўлгани шароитида иш ҳақи, пенсия ва нафақаларни инфляция даражасида индексация қилиниши нақадар асосли? Нахотки миллий иқтисодиётнинг Ўзбекистон таърихида мисли кўрилмаган даражадаги ўсиши аҳоли пуллик даромадларини сезиларли даражада ошириш, инфляцияни эса белгиланган мақсад даражасида жиловлаш, давлат бюджети камомадини қисман бўлсада қоплаш имконини бермаса??

Инвестицион жозибадорликни белгилаб берадиган яна бир жиддий

омил – бу ишлаб чиқаришнинг энергетик таъминоти. Мисол учун Туркия ёки Жанубий Корея компаниялари 2017 йилдан бошлаб текстил саноатига таалуқли бир қатор лойиҳаларни амалга ошириб келмоқда. Ўша пайтлар минг кубометр табиий газ уларга 50 доллардан етказиб берилган, энди эса тарифлар икки уч марта ошиб кетди. Ушбу кампанияларнинг фаолияти экспорта йўналтирилган, халқаро бозорларда тайёр текстил маҳсулотларининг нархлари барқарорликка асосланган, бу эса Ўзбекистонда фаолият юритаётган кампаниялар учун ортиқча харажатлар, демакки молиявий йуқотишларни англатади. Ички бозор истеъмолчиларичи дейсизми? Ҳисоб-китобларга кўра, ўтган йилнинг 1 майидан коммунал тўловлар тарифларининг оширилиши мамлакатимизда шаклланган аҳоли ялпи пул даромадлари миқёсида ноозиқ-овқат товарларига бўлган ялпи талабни камига 500,0 – 600,0 миллион АҚШ долларига қисқартиради, бу эса нафақат кийим-кечак ва пойафзал, балки мебел, гиламлар ва бошқа истеъмол товарлари ишлаб чиқариш билан шуғулланиб келаётган инвесторлар учун таъсирчан салбий оқибатларни келтириб чиқаришини англатади. Энг ачинарлиси шуки бундай ҳолат меҳнат сиғими юқори бўлган соҳаларга таалуқли, бу эса мамлакатимиз меҳнат бозорига салбий таъсир этишининг юқори даражадаги эҳтимолидир. Агар яқин кунларда коммунал тўловлар ҳукумат режалаштирганидай йиллик инфляция даражасида оширилса, салбий оқибатлар бундан ҳам ачинарли бўлмаслигига ким кафолат беради? Яна бир муҳим вазифа, - ЯИМ ҳажмининг ўсишида тармоқлараро пропорциялар сақланишига эътибор қаратиш. Аҳоли ялпи пуллик даромадларининг учдан икки қисми овқатланиш учун сарфланаётгани ушбу тамойилга риоя қилиш четда қолиб кетаётганининг далолатидир. Бундан ташқари ЯИМнинг йиллик ҳосиласи ички бозор сиғими ва мамлакатимиз экспорт салоҳияти билан мос тарзда ўсиши лозим. Акс ҳолда ялпи талаб ва ялпи таклиф ўртасидаги мувозаналик бузилиши, бу эса товар-пул айланмасида турли муаммоларни келтириб чиқариши муқаррар.

Халқаро ахборот воситаларининг маълум қилишича жаҳон иқтисодиётидаги инвестицион потенциал 6,0 триллион доллар атрофида ва бунинг исботи сифатида Ўзбекистоннинг Хитой Халқ Республикаси, Россия Федерацияси, Германия, Яқин Шарқ мамлакатлари билан охирги йилларда тузилган халқаро шартномаларидан кўриш мумкин. Уларни ўзлаштиришга келганда натижалар кўнгилдагидек бўлмаётгани ва ушбу ҳолатни келтириб чиқараётган айрим омиллар тўғрисида таъкидлаб ўтдик.

Мустақилликка эришганимиздан бери иқтисодиётни экспортга йўналтирдик, инвестицион фаолиятни эса хорижий инвесторга қаратдик. Натижалар эса юқорида қайд этилганидек, ўша-ўша. Балки шулардан хулоса қилиб, иқтисодий фаолиятимизни ички имкониятларга таяниб ривожлантириш пайти келганини тан олиш керакдир! Йилдан йилга фоиз ставкалари ўсиб бораётган хорижий кредитлардан аста-секинлик билан воз кечиб, унинг ўрнига ички инвестицион манбаларни рўёбга чиқариш, қўлга киритиладиган қўшимча даромадни хорижий банкларга фоиз тўлашга эмас, балки янгича ёндашув билан миллий иқтисодиёт тараққиётига сарфлаш

мақсадда мувофиқдир. Албатта бунинг учун, стратегик режалаштиришнинг мазмун-моҳиятини чуқур англаш, узоқ муддатли дастурлар тузишга узвий боғлиқлик ҳамда комплекс ёндашувга асосланган тамойилларни ўзлаштириш, ўз иқтисодий фаолиятини мукаммал даражага етказган илғор мамлакатлар тажрибасидан андоза олиш лозим.

Шу нуқтаи назардан иқтисодий фаолиятни экспортга эмас, аксинча ички бозорни имкон қадар кенгроқ тўйинтириш эвазига Ўзбекистон халқи турмуш фаровонлигини сезиларли даражада юқори чўққиларга кўтариш, унинг ялпи пуллик даромадларини шаклланган 80, 0 миллиард АҚШ долларидан яқин 4-5 йилда 100,0 – 110,0 миллиард, аҳоли жон бошига тўғри келадиган ўртача кунлик даромадни эса ҳозирги 6,0 доллардан 8,0- 9,0 АҚШ долларига етказиш ҳаракатини бошлаш. Шу билан бирга, зудлик билан миллий иқтисодиёт ҳамда меҳнат миграцияси оқимларини диверсификация қилиш йўли билан хорижий қарзлардан қутилиш, ички захираларни рўёбга чиқариш, жумладан иқтисодий таҳлилга таяниб ишлаб чиқариш харажатларини оптималлаштириш, унинг рентабеллик даражасини оширишга эътиборни яна ҳам кучайтириш, ушбу мақсадда таълим соҳасини миқдорий ёндашувлар асосида эмас, балки сифат омилларига таяниб такомиллаштириш, бошқарув фаолиятини номарказлашга асосланган “Ўзбекистон ўз халқининг кучига таяниб ривожлана оладиган мамлакат” деган шиорни байроқ қилиб кўтариш мақсадга мувофиқдир.

Макроиқтисодий фаолиятни ривожлантиришга таъсир этувчи **асосий ва муҳим омиллардан** бири иқтисодиётга инновацион технологиялар ва рақамлаштиришни жорий қилиш. Рақамли платформалар, сунъий интеллект, катта маълумотлар ва автоматлаштирилган бошқарув тизимлари иқтисодиёт самарадорлигини оширади. Ушбу ҳолат, давлат бошқарувини шаффофлаштиради, бюджет маблағларидан самарали фойдаланишни таъминлайди, солиқ маъмурчилигини яхшилайди, яширин иқтисодиёт улушини қисқартиради**.**

Инновацион иқтисодиётда инвестиция ва бошқа молиявий ресурслар асосий драйвер ҳисобланади. Қулай инвестицион муҳитнинг яратилиши хусусий сектор фаоллигини оширади, янги ишлаб чиқариш қувватларини яратади, инфратузилмани ривожлантиради ва шу йўллар билан мамлакатимизнинг экспорт салоҳиятини ҳам кенгайтиради.

Инновацион шароитда макроиқтисодий фаолиятни ривожлантиришга асос бўлувчи омиллардан бири инсон капитали ва билимлар иқтисодиётидан самарали фойдаланишдан иборат. Чунки, малакали кадрлар, таълим сифати, илмий тадқиқотлар ва инновацион тафаккур макроиқтисодий ўсишнинг асосий манбаи ҳисобланади. Инсон капиталига қўйилган сармоя меҳнат унумдорлигини оширади, инновацион ғоялар сонини кўпайтиради ва янги технологияларни ўзлаштиришни тезлаштиради**.**

Навбатдаги омил институционал муҳит ва давлат сиёсати билан боғлиқ. Бунда самарали институтлар, ҳуқуқий кафолатлар ва иқтисодий эркинлик муҳим роль ўйнайди. Чунки шу йўл билан бозор муносабатларини ривожлантиради, тадбиркорлик муҳитини яхшилайди, коррупция хавфини

камайтиради, инвестицион ишончни мустаҳкамлайди.

Ҳозирги шароитда жаҳон бозори билан интеграциялашув муҳим омиллар сирасига кўтарилди. Чунки шу йўл билан ташқи иқтисодий интеграция жараёни такомиллашиб боради. Шу орқали, экспорт ҳажми оширилади, технология трансферини тезлаштирилиш рўй беради, ташқи инвестицияларни жалб қилишда халқаро тажрибани ўзлаштириш имконини ҳам белади.

Хулоса ва таклифлар. Таъкидлаш жоизки, инновацион иқтисодиёт шароитда макроиқтисодий фаолиятни ривожлантириш мамлакат иқтисодий хавфсизлиги ва барқарор ўсишининг муҳим шартидир. Бу жараён фақат иқтисодий кўрсаткичларни яхшилаш билан чекланмайди, балки иқтисодиётнинг сифат жиҳатдан янги босқичга чиқишини таъминлайди. Шу боис, инновацияларни амалиётга жорий қилишни қўллаб-қувватлаш, рақамли трансформацияни жадаллаштириш, инсон капиталига сармоя киритиш ва институционал ислоҳотларни чуқурлаштириш орқали самарали макроиқтисодий фаолият тизимини шакллантиришни бугунги кунда энг долзарб вазифа сифатида баҳолаш мақсадга мувофиқдир.

Инновацион иқтисодиёт шароитда макроиқтисодий фаолиятни ривожлантириш учун қуйидаги устувор йўналишлар муҳим, деб ҳисоблаймиз ва буларни илмий-амалий тавсия сифатида тавсия қиламиз.

Биринчидан, рақамли иқтисодиёт инфратузилмасини кенгайтириш билан бирга нафақат саноат, балки қурилиш, қишлоқ хўжалиги ва хизматлар соҳасини модернизация қилишни қўшиб олиб бориш лозим, деб ҳисоблаймиз.

Иккинчидан, бугунги кунда барқарор тараққиётни таъминлаш учун илмий тадқиқот ва стартапларни қўллаб-қувватлаш билан бирга яшил иқтисодиёт тамойилларини жорий этиш ҳам мақсадга мувофиқдир.

Учинчидан, бозор муносабатларидан келиб чиқиб, давлат-хусусий шериклик механизмларини кучайтириш ҳамда минтақавий иқтисодий тенгликни таъминлашга аҳамият бериш ҳам лозимдир.

Тўртинчидан бюджет ва пул-кредит сиёсатини замон талабига мос бўлган инновацион эҳтиёжларга мослаштириш орқали асосий эътиборни янги иш ўринларини яратиш ва камбағалликни қисқартиришга қаратиш ҳам лозимдир. Таклифимиз шундан иборатки жисмоний ва юридик шахсларга ажратиладиган банк кредит фоизларини йиллик инфляция даражасига мослаштириш. Токи ушбу муаммо ҳал этилмаса, тадбиркорлик фаолиятида янги-янги муаммолар келиб чиқаверади.

Хулоса қилиб айтганда, мазкур мақоладада келтирилган инновацион иқтисодиёт шароитида макроиқтисодий фаолиятни ривожлантиришнинг зарурати, унинг иқтисодий ўсишга таъсири, замонавий тенденциялари ва асосий омиллари таҳлил қилинган бўлиб, буларни такомиллаштириш ЎзРнинг 2030 давргача белгиланган стратегиясида қўйилган вазифаларга мос келади.

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги,

«Ўзбекистон — 2030» стратегияси тўғрисида”ги ПФ-158-сонли фармони. // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 12.09.2023 й., 06/23/158/0694-сон.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2024 йил 9 январдаги “2024 йилда янги иш ўринларини ташкил этиш ва аҳоли бандлигига кўмаклашиш дастури тўғрисида”ги ПҚ-7-сонли қарори.

3. Мирзиёев Ш.М. Ҳозирги замон ва Янги Ўзбекистон. – Т.: “O‘zbekiston”, 2024. – 560 бет.

4. Гулямов С.С., Эргашев Р.Х., Хамраева С.Н. Рақамли иқтисодиёт. – Т.:2020. -367 бет.

5. Исроилов Б.И. Таълим тиизимида инновацион корпоратив ҳамкорликни ривожлантиришда иқтисодий механизмлар ролини ошириш. ТМИ, ИАК, 2016 й., 26 март.;

6. Очилова Ҳ.Н. Инновацион иқтисодиётни шакллантириш шароитида олий таълим хизматларини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертация автореферати. Самарқанд, СамИСИ, 2014.- 58 бет.

7. Пардаев М.Қ. ва бошқалар. Таълим хизматлари ва уларнинг самарадорлигини ошириш масалалари. Монография. “Инновацион ривожланиш нашриёт матбаа уйи”, 2020. – 256 б.;

Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, PhD, dotsent v.b. **Tel:** +998 97 927 89 94 **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Mamadiyorova Ziyoda Obid qizi - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti TT-125 guruhi talabasi **Tel:** + 998955355407 **e-mail:** iyoda5407@gmail.com

AHOLI BANDLIGINI OSHIRISH VA KAMBAN’ALLIKNI QISQARTIRISH BO‘YICHA OLIB BORILAYOTGAN MUHIM CHORA TADBIRLAR

Anotatsiya: *Ushbu maqolada O‘zbekiston Respublikasining iqtisodiy holatidagi aholi bandligini oshirishning ahamiyati, shuningdek, mehnat bozoridagi holat, ishsizlik darajasining pasayishi va mamlakatning iqtisodiy-ijtimoiy barqarorligiga ta’siri hamda turmush darajasi va farovonlikni yaxshilash yo‘llari haqida so‘z yuritiladi.*

Kalit so‘zlar: *Aholi bandligi, ishsizlik, mehnatga haq to‘lash, Aholi turmush darajasi va farovonligi, iqtisodiy – ijtimoiy barqarorlik.*

Kirish. Jahon tajribasi mamlakatning barqaror iqtisodiy - ijtimoiy o‘sishga erishishining asosiy bo‘n’ini bu aholi bandligini oshirish va kamban’allikni qisqartirish sohasiga bevosita bog‘liq ekanligini ko‘rsatdi. Bu masala ayniqsa O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlar uchun dolzarb bo‘lib, aholining hayot darajasini yaxshilash, iqtisodiy barqarorlikni oshirish va jamiyatda tengsizlikni kamaytirish uchun doimiy chora-tadbirlar talab etiladi. Davlatimiz Rahbarining 2025-yil ishsizlik va kamban’allikni qisqartirishda hal qiluvchi yil bo‘lishini va bu xususdagi chora tadbirlarni “Yangi O‘zbekiston” loyihasining asosiy bo‘n’ini darajasiga ko‘targanligi ham mavzuning dolzarbligini ko‘rsatadi.

2020 yil aholini ijtimoiy himoya qilish borasida tub burilish bo‘ldi desak

mubolan’a bo‘lmaydi. Birinchi navbatta aholining ba’zi qatlamlari orasida kamban’allik mavjudligi ilk bor tan olinib, uni qisqartirish bo‘yicha keng qamrovli ishlar amalga oshirildi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Inson resurslarining bilim va salohiyati ularga tadbirkorlik faoliyati bilan shun’ullanish va turmush tarzini yaxshilishga imkoniyat bermoqda. O‘zbekistonda 2025 -yilning 1-yanvar holatiga ro‘yxatdan o‘tgan kichik tadbirkorlik subyektlari soni 651 807 tani tashkil etmoqda[131] (fermer va dehqon xo‘jaliklarisiz). O‘tgan yili, YAIM tarkibida kichik tadbirkorlik subyektlarining ulushi 72,9 % ni tashkil etdi[132].

Iqtisodchi olim T. fikricha, “individual bilimlar iqtisodiy o‘sishning asosiy omillaridan biri bo‘lib, resurslar yetishmasligi sharoitida markaziy bilimlarini kengaytirish qobiliyatidir”[133]. Aholi bandligi va kamban’allik suratlarining pastligi ko‘p hollarda mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy jihatdan quvvatini ko‘rsatuvchi soha sifatida qaraladi. Ammo, ishsizlik suratlarining pasayishi va aholi bandligi mamlakat fuqarolarining o‘z bilim salohiyatining o‘sishi, uzoq umr ko‘rish va sog‘liqning to‘g‘ridan to‘g‘ri farovonlik afzalliklarini ham o‘z ichiga oladi.

Shuningdek, I.M.Aliyev, N.A.Gorelov, L.O.Ilina[134] ham ushbu konsepsiyaning yetakchi iqtisodchilaridandir: Bandlik ijtimoiy-iqtisodiy hodisa sifatida fuqarolarning shaxsiy va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish bilan bog‘liq bo‘lib, o‘zini ijtimoiy foydali mehnat sifatida namoyon qiladi, daromad (ish haqi) hosil qiladi.

Ouken qonuniga[135] ko‘ra yalpi milliy mahsulotning yillik o‘sishi 2,5%ni tashkil etganda ishsizlik darajasi amalda doimiy bo‘lib qoladi. Ishsizlik darajasidagi o‘zgarishlarga qarab yalpi milliy mahsulot real hajmining potensial hajmiga nisbati o‘zgarishlari (elastikligi) doimiy va taxminan 3% ga teng. Ishsizlikning 1% ga o‘sishi real ishlab chiqarish hajmida 3% ga teng qisqarishga olib keladi yoki aksincha. Shu sababli mamlakatda ishsizlikni tabiiy darajasida saqlash va tartibga solib turish muhim ahamiyatga ega.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotning maqsadi aholi bandligi va kamban’allikni kamaytirish omillarni o‘rganish bo‘lganligi sababli, induksiya va deduksiya, analiz va sentiz usullaridan keng foydalanildi.

Tahlil va natijalar. Har bir mamlakatda, rivojlanish darajasiga qaramay, ma’lum miqdorda ishsizlik holati mavjud. Ishsizlik sababi har xil bo‘lganidek uning shakllari ham turlicha. Ishsizlikning kelib chiqishiga ko‘ra asosiy shakllari:

Friksion Ishsizlik —turli sabablarga ko‘ra vaqt-vaqti bilan ishsiz qolish. Bu ixtiyoriy ishsizlik hisoblanadi.

Tarkibiy Ishsizlik — ishlab chiqarish tuzilmasi o‘zgartirilgan sharoitda eski tarmoqlarda ishlab kelgan kishilarning yangi tarmoqlarga kerak kasbni hali o‘zlashtirmagan kezlarida yuz beradi.

---

[131] https://www.uzreport.news/society/ozbekistonda-kichik-tadbirkorlik-subyektlari-soni-ortmoqda?utm_source=chatgpt.com
[132] O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI STATISTIKA AGENTLIGI https://www.farstat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/15829-kichik-tadbirkorlik-subyektlarining-yaim-dagi-ulushi.html?utm_source=chatgpt.com
[133] EMPLOYMENT IS THE SOURCE OF POPULATION WELFARE Zufarova Gulmira Abdukhalilovna p-82
[134] Labor Economics: textbook / I.M. Aliyev, N.A. Gorelov, L.O. Ilyina-M.: Yurayt Publishing House, 2012 - p. 123
[135] “MAKROIQTISODIYOT” o‘quv qo‘llanma Toshkent “iqtisod-moliya” 2021-68-bet

Siklli Ishsizlik — iqtisodiy tangliklar bilan bog‘liq bo‘lib, ishlab chiqarishning pasayib ketishi natijasida yuzaga keladigan Ishsizlik. Bu majburan ishsiz qolishdir.

Mamlakat miqyosida 3—5% darajasidagi Ishsizlik iqtisodiyot uchun normal holat (Ishsizlik ning tabiiy chegarasi) hisoblanadi. Ishsizlik darajasini pasaytirish uchun aholi bandligini ta’minlash davlat dasturlari ishlab chiqiladi, korxonalar qurilib, yangi ish o‘rinlari tashkil etiladi, xodimlarni yangi kasblarga o‘qitish, qayta tayyorlash ishlari amalga oshiriladi, bandlikka yordam jamg‘armasi tashkil qilinadi. Aholi jon boshiga to‘g‘ri keladigan daromad (minimal iste’mol budjetiga nisbatan daromad) asosida o‘lchanadi. Shu bilan birga, minimal iste’mol budjeti kambag‘allik chegarasini aniqlashga xizmat qiladi. Amalda kambag‘allik turli usullar jon boshiga to‘g‘ri keladigan minimal daromad, eng kam oilaviy mulk va shu kabilarga asoslanadi

Davlatimiz rahbari kamban’allikni qisqartirish va aholi daromadini oshirish masalasida Xitoy tajribasini qo‘llash zaruriyatini ta’kidladi.

Xitoyning ilg‘or tajribasi asosida kamban’allikni kamaytirish bo‘yicha 18 yo‘nalishda manzilli loyiha tayyorlandi[136]. Ular yordamida kamban’allikni kamaytirish bo‘yicha umumxalq harakatining yangi bosqichida Xitoy tajribasi asosida har bir viloyatda kamban’allikdan chiqarish bo‘yicha alohida dastur amalga oshiriladi. Bunda kamban’allik yuqori bo‘lgan tumanlarda yo‘l-transport, elektr, aloqa va turizm infratuzilmasini yaxshilash, kichik va o‘rta shaharlarni rivojlantirish, mahallalarni sanoatlashtirishga alohida e’tibor qaratildi.

2024 yilda kamban’allikni qisqartirish va yordamga muhtoj qatlamga moddiy ko‘mak berish maqsadida, pensiyalar va nafaqalar miqdori 15 foizga oshirildi[137], mehnatga haq to‘lashning eng kam miqdori — oyiga 1 155 000 so‘m, bazaviy hisoblash miqdori — 375 000 so‘m etib belgilandi[138]. Aholini ish o‘rinlari bilan ta’minlash masalasida xizmatlar sohasida 2,5 mln, qishloq xo‘jaligida 2,1 mln, investitsiya va sanoatda 250 ming, qurilishda 140 ming ish o‘rinlari yaratildi. Natijada, nominal hisobda o‘sish 17,9 foizни, real o‘sish sur’ati (inflyatsiyani hisobga olmaganda) esa 7,7 foizни tashkil etdi. O‘tgan yilning shu davrida bu ko‘rsatkichlar mos ravishda 14,3 foiz va 3,5 foiz bo‘lgan edi, ya’ni daromadlarning o‘sish ko‘rsatkichlari yaxshilangan. Daromadlar tarkibida mehnat faoliyatining ulushi (yollanma ishchilar va o‘zini o‘zi band qilganlar) 63,8% dan 62,8 foizgacha pasaydi[139]. Yollanma ishchilarning daromadi o‘tgan yilning dastlabki to‘qqiz oyidagi 20,1 foizga nisbatan 17,4 foizga, o‘zini o‘zi band qilganlarniki esa 16 foizga nisbatan 15,3 foizga o‘sdi. 2024-yil yakuniga ko‘ra, O‘zbekistonda kamban’allik darajasi 11 foizdan 8,9 foizga kamaydi. Bandlik dasturlari tufayli 719 ming kishi kamban’allikdan chiqarildi. Kamban’allikning eng past ko‘rsatkichi Navoiy viloyatida (5,7 foiz), eng yuqori ko‘rsatkichi Xorazm viloyatida (11,9 foiz) qayd etilgan[140]. Mamlakatimiz aholisining asosiy daromadlari sifatida quyidagi

[136] https://uzbekistan.org.ua/uz/yangiliklar/6494-kambag-allikni-qisqartirish-va-aholi-bandligini-ta-minlashning-yangi-bosqichi-erishilgan-natijalar-va-mavjud-muammolar.html
[137] PF-108-сон 12.08.2024. Ish haqi, pensiyalar va nafaqalar miqdorini oshirish to‘g‘risida
[138] PF-108-сон 12.08.2024. Ish haqi, pensiyalar va nafaqalar miqdorini oshirish to‘g‘risida
[139] https://www.gazeta.uz/oz/2024/10/29/incomes/
[140] https://www.gazeta.uz/oz/2025/02/03/poverty/?utm_source=chatgpt.com

manbalari keltirib o‘tishimiz mumkin:

- ish haqi — 42,6% (2023-yilda — 41,9%);
- tadbirkorlikdan olingan daromadlar — 22,9% (21,4%);
- pensiyalar, ijtimoiy yordam va subsidiyalar — 18,2% (18,9%);
- qishloq xo‘jaligi va tomorqalardan olingan daromadlar — 10,7% (9,8%);
- xorijdan pul o‘tkazmalari — 2% (3,1%);
- boshqa daromadlar — 3,6% (4,9%).[141]

Xulosa va takliflar. Aholining ish bilan ta’minlanishi va ishsizlik darajasini pasaytirish masalasi iqtisodiy barqarorlik va ijtimoiy farovonlikni ta’minlashda juda muhim. Agar bu masala kompleks yondashuv bilan hal qilinsa, iqtisodiyotda barqaror o‘sish, ish bilan ta’minlangan aholining ko‘payishi va ijtimoiy tenglikni ta’minlash mumkin. Aks holda, ishsizlik darajasi yuqori bo‘lib, ijtimoiy muammolar va iqtisodiy qiyinchiliklar kuchayishi ehtimoli yuqori. Tadqiqotlar natijasida, aholi bandligini oshirish borasida quyidagi taklif va mulohazalarga kelindi:

Birinchidan, ta’lim va kasbiy malaka oshirish tizimini kuchaytirish, bunda asosan, kasb-hunar ta’limiga ko‘proq e’tibor qaratish, ishga joylashish uchun malaka va ko‘nikmalarni rivojlantirish bo‘yicha dasturlarni amalga oshirish, yoshlar va ishsizlar uchun bepul malaka oshirish kurslarini tashkil etishga chuqur e’tibor qaratish lozim.

Ikkinchidan, kichik va o‘rta biznesni rivojlantirish, ushbu jarayonda Start-uplarni qo‘llab-quvvatlash uchun soliq imtiyozlarini taqdim etish, kichik va o‘rta biznesni rivojlantirish uchun kredit va grantlar bilan yordam berish, tadbirkorlik faoliyati uchun qulay infratuzilma yaratish (masalan, logistika va kommunikatsiya tizimlari) salmon’ini kengaytirish.

Uchinchidan, sanoat va infratuzilma rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash, investitsiyalarni jalb qilish va yangi ishlab chiqarish tarmoqlarini yaratish, barqaror sanoat va ekologik toza texnologiyalarni rivojlantirishga yo‘naltirilgan strategiyalarni ishlab chiqish. Ushbu jarayonda, yashil iqtisodiyot va barqaror rivojlanishning muhim tarmoqlari hisoblanuvchi, qayta tiklanadigan energiya manbalarini rivojlantirish va shu sohada yangi ish o‘rinlarini yaratish, ekologik toza sanoat va qishloq xo‘jaligini qo‘llab-quvvatlash orqali barqaror ish joylarini yaratishga ahamiyat berish.

To‘rtinchidan, mehnat bozorini optimallashtirish jarayonida mehnat bozorida talab va taklifni tahlil qilish va unga mos ravishda ish o‘rinlarini yaratish, ish o‘rinlari bilan bog‘liq ma’lumotlarni oshkora taqdim etish va ishga joylashishda yordam berish, ishsizlarni qayta tayyorlash va yangi kasblarga o‘rgatish bo‘yicha dasturlarni kuchaytirish.

Beshinchidan, ijtimoiy iqtisodiy farovonlikka erishish uchun ijtimoiy himoya va xavfsizlik tarmoqlarini kengaytirish, ishsizlarga ijtimoiy yordam dasturlarini taqdim etish, shu jumladan, vaqtincha ishsizlik yordamlarini oshirish, xavfsizlik tarmoqlarini kengaytirish va ijtimoiy adolatni ta’minlash uchun qonunchilikni takomillashtirish choralarini ko‘rish.

[141] O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil uchun Statistika dasturini tasdiqlash to‘g‘risida qarori, 27.02.2023 yildagi 80-son

Aholining ish bilan ta’minlanishi va ishsizlik darajasini pasaytirish uchun hukumat va boshqa tashkilotlar kompleks va uzluksiz strategiyalarni amalga oshirishi lozim. Bu borada faqatgina iqtisodiy o‘sish va rivojlanish emas, balki ijtimoiy barqarorlikni ta’minlash ham muhimdir. Bunday strategiyalar nafaqat ish bilan ta’minlanishni yaxshilaydi, balki umuman mamlakat iqtisodiyotining samarali va barqaror rivojlanishiga, aholi turmush darajasining yaxshilanishiga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Sh.Mirziyoyev “ Yangi O‘zbekiston Starategiyasi” – Toshkent-2021.
2. “ Oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish dasturlari doirasida aholining biznes tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlashni yangi bosqichga olib chiqishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori, 31.01.2023 yildagi PQ-39-son qarori.
3. https://www.uzreport.news/society/ozbekistonda-kichik-tadbirkorlik-subyektlari-soni-ortmoqda?utm_source=chatgpt.com
4. O‘zbekiston respublikasi prezidenti huzuridagi statistika agentligi https://www.farstat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/15829-kichik-tadbirkorlik-subyektlarining-yaim-dagi-ulushi.html?utm_source=chatgpt.com
5. EMPLOYMENT IS THE SOURCE OF POPULATION WELFARE Zufarova Gulmira Abdukhalilovna p-82
6. Labor Economics: textbook / I.M. Aliyev, N.A. Gorelov, L.O. Ilyina-M.: Yurayt Publishing House, 2012 - p. 123
7. “MAKROIQTISODIYOT” o‘quv qo‘llanma Toshkent “iqtisod-moliya” 2021-68-bet
8. https://uz.wikipedia.org/wiki/Xitoy_Xalq_Respublikasi_iqtisodiyoti
9. https://uzbekistan.org.ua/uz/yangiliklar/6494-kambag-allikni-qisqartirish-va-aholi-bandligini-ta-minlashning-yangi-bosqichi-erishilgan-natijalar-va-mavjud-muammolar.html
10. PF-108-сон 12.08.2024. Ish haqi, pensiyalar va nafaqalar miqdorini oshirish to‘g‘risida
11. PF-108-сон 12.08.2024. Ish haqi, pensiyalar va nafaqalar miqdorini oshirish to‘g‘risida
12. https://www.gazeta.uz/oz/2024/10/29/incomes/
13. https://www.gazeta.uz/oz/2025/02/03/poverty/?utm_source=chatgpt.com
14. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil uchun Statistika dasturini tasdiqlash to‘g‘risida qarori, 27.02.2023 yildagi 80-son.
15. https://www.spot.uz/oz/2023/11/16/small-business-development/

Nasiba Akbarjonovna Usmanova – SamISI, PhD, dotsent.
Mavluda Shuxratjon qizi Nishonova – SamISI, MMN-124 guruh magistranti

SAVDO KORXONALARIDA RAQAMLI BOSHQARUV EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISHDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH

Annotatsiya. *Mazkur tezisda savdo korxonalarida raqamli boshqaruv ekotizimini shakllantirish jarayonida sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanishning ahamiyati, uning boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli hamda xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilashdagi imkoniyatlari tahlil qilinadi. Shuningdek, savdo korxonalarida raqamli transformatsiya jarayonlari, sun'iy intellekt asosidagi boshqaruv tizimlarining afzalliklari va ularni amaliyotga joriy etish istiqbollari ko'rib chiqiladi.*

Kalit so'zlar: *sun'iy intellekt, raqamli boshqaruv, savdo korxonalari, raqamli ekotizim, boshqaruv samaradorligi, innovatsion texnologiyalar.*

Аннотация. *В данной работе рассматривается значение использования технологий искусственного интеллекта при формировании цифровой экосистемы управления в торговых предприятиях. Анализируется роль искусственного интеллекта в повышении эффективности управления, оптимизации бизнес-процессов и улучшении качества обслуживания клиентов. Также раскрываются особенности цифровой трансформации в сфере торговли и перспективы внедрения интеллектуальных технологий в управленческую деятельность предприятий.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект, цифровое управление, торговые предприятия, цифровая экосистема, эффективность управления, инновационные технологии.*

Abstract. *This thesis examines the importance of using artificial intelligence technologies in the formation of a digital management ecosystem in trade enterprises. The study analyzes the role of artificial intelligence in improving management efficiency, optimizing business processes, and enhancing service quality. In addition, the paper highlights the processes of digital transformation in the trade sector and the prospects for implementing intelligent technologies in enterprise management.*

Keywords: *artificial intelligence, digital management, trade enterprises, digital ecosystem, management efficiency, innovative technologies.*

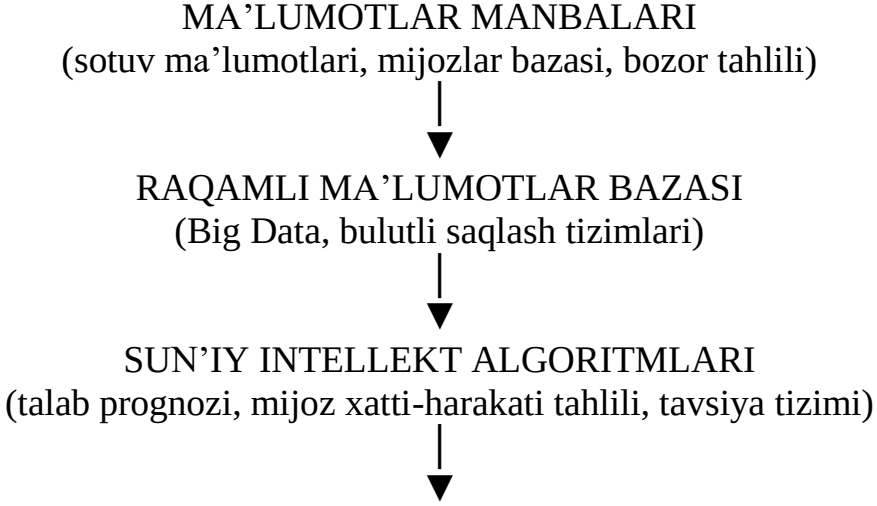
Hozirgi globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida savdo korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlashda zamonaviy boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Raqamli transformatsiya jarayonlari korxonalar faoliyatini yangi bosqichga olib chiqib, boshqaruv tizimini optimallashtirish, resurslardan samarali foydalanish hamda mijozlar ehtiyojlarini aniq prognoz qilish imkonini yaratadi. Ayniqsa, sun'iy intellekt texnologiyalarining rivojlanishi savdo sohasida boshqaruv jarayonlarini yanada samarali tashkil etish uchun keng imkoniyatlar yaratmoqda.

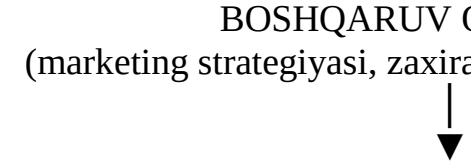
Savdo korxonalarida raqamli boshqaruv ekotizimi deganda korxona faoliyatini boshqarish jarayonlarida raqamli texnologiyalar, ma'lumotlar bazasi,

analitik tizimlar hamda sun’iy intellekt algoritmlarining o‘zaro integratsiyasi tushuniladi. Bunday ekotizim orqali korxona faoliyatining asosiy jarayonlari – mahsulot zaxiralarini boshqarish, sotuvlarni tahlil qilish, marketing strategiyalarini ishlab chiqish hamda mijozlar bilan o‘zaro aloqalarni rivojlantirish yagona raqamli platforma asosida amalga oshiriladi. Natijada boshqaruv jarayonlari tezkor, aniq va samarali tashkil etiladi. Sun’iy intellekt texnologiyalari savdo korxonalarida bir qator muhim vazifalarni bajaradi. Jumladan, sotuvlar hajmini prognozlash, mijozlarning xarid qilish xatti-harakatlarini tahlil qilish, mahsulotlarga bo‘lgan talabni aniqlash hamda logistika jarayonlarini optimallashtirish imkonini beradi. Bunday analitik yondashuv boshqaruv qarorlarini qabul qilishda aniq ma’lumotlarga tayanishga yordam beradi. Natijada korxona faoliyatining iqtisodiy samaradorligi oshadi, ortiqcha xarajatlar kamayadi va resurslardan foydalanish darajasi yaxshilanadi.

Savdo korxonalarida sun’iy intellektdan foydalanishning muhim yo‘nalishlaridan biri mijozlar bilan ishlash jarayonlarini takomillashtirish hisoblanadi. Masalan, sun’iy intellekt asosidagi tavsiya tizimlari mijozlarning oldingi xaridlari, qiziqishlari va ehtiyojlari asosida ularga mos mahsulotlarni tavsiya etadi. Bu esa sotuv hajmini oshirish bilan bir qatorda mijozlarning qoniqish darajasini ham sezilarli darajada oshiradi. Shuningdek, sun’iy intellekt texnologiyalari savdo korxonalarida risklarni boshqarish jarayonlarini ham samarali tashkil etishga xizmat qiladi. Analitik algoritmlar orqali bozordagi o‘zgarishlar prognoz qilinadi, talab va taklif o‘rtasidagi nomutanosiblik aniqlanadi hamda moliyaviy risklar kamaytiriladi. Bu esa korxonalarning barqaror rivojlanaishini ta’minlaydi.

Bugungi kunda rivojlangan mamlakatlarda savdo korxonalarida sun’iy intellekt texnologiyalaridan keng foydalanilmoqda. Mazkur tajriba shuni ko‘rsatadiki, raqamli boshqaruv ekotizimini shakllantirish korxona faoliyatini modernizatsiya qilish, boshqaruv qarorlarini tezkor qabul qilish hamda raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qiladi. O‘zbekiston sharoitida ham savdo korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonlari bosqichma-bosqich rivojlanib bormoda. Shu sababli sun’iy intellekt texnoligiyalaridan foydalanish savdo sohasini modernizatsiya qilish va boshqaruv tizimini takomillashtirishda muhim ahmiyat kasb etadi.





1-rasm. Savdo korxonalarida sun’iy intellekt asosida raqamli boshqaruv ekotizimi

Ushbu sxema savdo korxonalarida raqamli boshqaruv ekotizimini shakllantirsh jarayonida sun’iy intellektdan foydalanishning asosiy bosqichlarini aks ettiradi. Dastlab korxona faoliyatiga oid turli ma’lumotlar yin’iladi va yagona raqamli bazaga joylashtiriladi. Keyinchalik sun’iy intellekt algoritmlari ushbu ma’lumotlarni tahlil qilib, talab prognozi va mijozlarning xarid xatti-harakatlarini aniqlaydi. Ushbu tahlil natijalari asosida menejment tomonidan samarali boshqaruv qarorlari qabul qilinadi.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, savdo korxonalarida raqamli boshqaruv ekotizimini shakllantirishda sun’iy intellektdan foydalanish nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasini ham yangi bosqichga olib chiqadi. An’anaviy boshqaruvdan farqli ravishda, sun’y intellektga asoslangan tizimlar tezkorlik, aniqlik va moslashuvchanlikni ta’minlab, qaror qabul qilish jarayonida inson omiliga bog‘liq xatoliklarni sezilarli darajada kamaytiradi. Shu bilan birga, raqamli boshqaruv ekotizimi korxona ichki jarayonlarining o‘zaro integratsiyasini kuchaytiradi. Bu esa ma’lumotlar oqimining uzluksizligini ta’minlab, barcha bo‘limlar faoliyatini yagona tizim asosida muvofiqlashtirish imkonini beradi. Natijada boshqaruv jarayonlari tizimli va kompleks xarakter kasb etadi. Sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish savdo korxonalariga nafaqat ichki samaradorlikni oshirish, balki tashqi bozorda raqobat ustunligini qo‘lga kiritish imkonini ham yaratadi. Xususan, mijozlarga individual yondashuvni shakllantirish, talabni aniq prognozlash va bozor o‘zgarishlariga tez moslashish orqali korxonalar o‘z pozitsiyasini mustahkamlaydi. Ushbu tahlillar yuzasidan quyidagi takliflarni berish mumkin:

1. Savdo korxonalarida sun’iy intellekt asosidagi analitik tizimlarni joriy etish orqali boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish;
2. Sotuvlar prognozini aniqlash va marketing strategiyalarini takomillashtirishda sun’iy intellekt texnologiyalaridan keng foydalanish;
3. Mijozlar bilan ishlash tizimini rivojlantirish maqsadidda raqamli platformalar va tavsiya tizimlarini joriy etish;
4. Savdo korxonalarida raqamli transformatsiya jarayonlarini qo‘llab-quvvatlash orqali boshqaruv samaradorligini oshirish.

Natijada savdo korxonalarida raqamli boshqaruv ekotizimini shakllantirish va sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish korxonalar faoliyatining barqaror rivojlanishini ta’minlaydi hamda ularning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Nasiba Akbarjonovna Usmanova – SamISI, PhD, dotsent
Mavluda Shuxratjon qizi Nishonova – SamISI, MMN-124 guruh magistranti
e-mail: shuxratjonovamavluda@gmail.com

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SAVDO KORXONALARINI SAMARALI BOSHQARISH MEXANIZMLARI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda raqamli transformatsiya sharoitida savdo korxonalarini samarali boshqarish mexanizmlari kompleks tarzda tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida raqamli texnologiyalar asosida boshqaruv tizimini takomillashtirish hamda korxona samaradorligini oshirish imkoniyatlari atroflicha yoritlgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli transformatsiya, savdo korxonalari, boshqaruv mexanizmlari, samaradorlik, raqamli texnologiyalar, innovatsion yondashuv.*

Аннотация. *В данной работе комплексно рассматриваются механизмы эффективного управления торговыми предприятиями в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделяется совершенствованию системы управления на основе цифровых технологий, оптимизации операционных процессов и повышению эффективности деятельности предприятий.*

Ключевые слова: *цифровая трансформация, торговые предприятия, механизмы управления, эффективность, цифровые технологии, инновационные подходы.*

Abstract. *This thesis comprehensively examines the mechanisms of effective management of trade enterprises in the context of digital transformation. The study focuses on improving management systems through digital technologies, optimizing operational processes, and enhancing enterprise efficiency.*

Keywords: *digital transformation, trade enterprises, management mechanisms, efficiency, digital technologies, innovative approaches.*

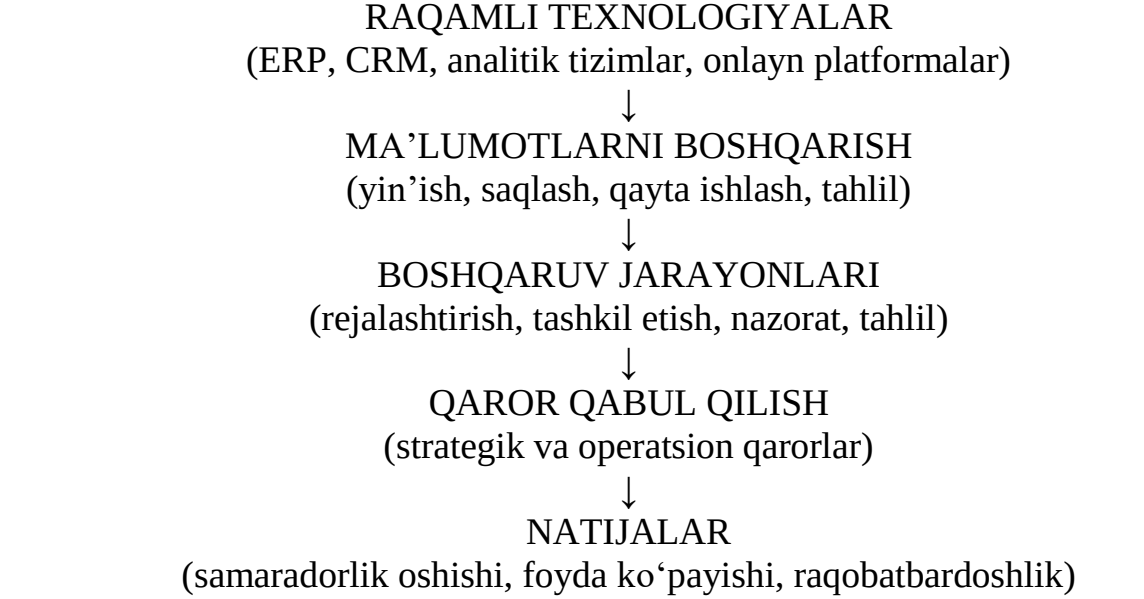
Hozirgi davrda iqtisodiyotning deyarli barcha tarmoqlarida raqamli transformatsiya jarayonlari jadal sur’atlarda rivojlanib, korxonalar faoliyatining mazmunini tubdan o‘zgartirib bormoqda. Ayniqsa, savdo korxonalari ushbu jarayonlarning eng faol ishtirokchilaridan biri bo‘lib, ular uchun raqamli texnologiyalarni joriy etish nafaqat zamonaviy talab, balki bozorda muvaffaqiyatli faoliyat yurutishning muhim shartiga aylanmoqda. Raqamli transformatsiya an’anaviy boshqaruv usullarini qayta ko‘rib chiqishni, jarayonlarni avtomatlashtirishni hamda tezkor va aniq qarorlar qabul qilishni taqozo etadi. Shu sababli savdo korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirish masalasi bevosita raqamli yechimlardan foydalanish darajasi bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, bu jarayon korxona faoliyatining shaffofligi, samaradorligi va raqobatbardoshligini sezilarli darajada oshiradi.

Savdo korxonalarini samarali boshqarish mexanizmlari, eng avvalo, raqamli texnologiyalarni boshqaruv tizimiga chuqur integratsiya qilish orqali shakllanadi. Bu jarayonda ma’lumotlarni yin’ish, ularni tizimlashtirish, saqlash va tahlil qilish alohida ahamiyat kasb etadi, chunki zamonaviy boshqaruv aynan ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilishga tayanadi. ERP va CRM kabi tizimlar yordamida korxona faoliyatiga oid barcha ma’lumotlar yagona platformada jamlanadi va bu

rahbariyatga real vaqt rejimida vaziyatni to‘liq baholash imkonini beradi. Natijada strategik va operatsion qarorlar yanada asosli, tezkor va samarali qabul qilinadi, inson omiliga bog‘liq xatoliklar esa sezilarli darajada kamayadi.

Raqamli transformatsiya sharoitida operatsion jarayonlarni optimallashtirish savdo korxonalarining samaradorligini oshirishda muhim o‘rin tutadi. Logistika tizimini samarali boshqarish, zaxiralarni optimal darajada shakllantirish, sotuvlarni prognozlash va marketing faoliyatini takomillashtirishda raqamli texnologiyalar keng qo‘llanilmoqda. Analitik tizimlar yordamida sotuv dinamikasi chuqur tahlil qilinib, talab yuqori bo‘lgan mahsulotlar aniqlanadi va zaxiralar aynan shu asosda rejalashtiriladi. Bu esa ortiqcha xarajatlarning oldini olish, aylanma mablag‘lardan oqilona foydalanish va umumiy rentabellikni oshirish imkonini beradi. Shu bilan birga, raqamli marketing vositalari orqali mijozlar bilan samarali aloqa o‘rnatilib, reclama faoliyati aniq maqsadli auditoriyaga yo‘naltiriladi.

Zamonaviy boshqaruv mexanizmlarining muhim jihatlaridan yana biri mijozlarga yo‘naltirilganlik tamoyilining ustuvor ahamiyat kasb etishidir. Raqamli texnologiyalar yordamida mijozlarning ehtiyojlari, xulq-atvori vax arid odatlarini chuqur tahlil qilish imkoniyati mavjud bo‘lib, bu esa individual yondashuvni shakllantirishga xizmat qiladi. Natijada xizmat ko‘rsatish sifati oshadi, mijozlar sodiqligi mustahkamlanadi va korxonaning bozordagi mavqei yanada kuchayadi. Ayniqsa, sun’iy intellekt va katta ma’lumotlar tahlili asosida shakllantirilgan qarorlar korxonaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini belgilashda muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Shu bilan birga, raqamli transformatsiya risklarni boshqarish tizimini ham yangi bosqichga olib chiqadi. Raqamli vositalar yordamida bozordagi o‘zgarishlar, narx dinamikasi va raqobatchilar faoliyati doimimiy monitoring qilinadi. Bu esa ehtimoliy xavflarni oldindan aniqlash, ularni baholash va mos strategiyalar ishlab chiqish imkonini yaratadi. Natijada korxona noaniqlik sharoitida ham barqaror faoliyat yuritish imkoniyatiga ega bo‘ladi hamda yangi imkoniyatlardan samarali foydalanadi.



1- rasm. Raqamli transformatsiya sharoitida savdo korxonalarini boshqarish mexanizmi.

Ushbu sxema raqamli transformatsiya sharoitida boshqaruv jarayonlarining uzviy bog‘liqligini aks ettiradi. Raqamli texnologiyalar orqali shakllangan ma’lumotlar oqimi samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishga xizmat qiladi.

Raqamli transformatsiya jarayonida savdo korxonalarida inson kapitalining roli ham alohida ahamiyat kasb etadi. Chunki har qanday raqamli texnologiya samarali ishlashi uchun uni boshqaradigan va undan to‘g‘ri foydalanadigan malakali kadrlar zarur. Shu sababli korxonalarda xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, ularni zamonaviy axborot tizimlari bilan ishlashga o‘rgatish muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, raqamli ko‘nikmalarga ega xodimlar boshqaruv jarayonlarini tezlashtiradi, xatoliklarni kamaytiradi va innnovatsion g‘oyalarni ilgari surishda faol ishtirok etadi. Bu esa o‘z navbatida korxonaning umumiy samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Bundan tashqari, raqamli transformatsiya sharoitida korxonalar o‘rtasida integratsiya va hamkorlik aloqalari ham kuchaymoqda. Electron platformalar, onlayn savdo tizimlari va raqamli logistika xizmatlari orqali savdo jarayonlari yanada soddalshib, tezlashmoqda. Natijada korxonalar o‘z faoliyatini kengaytirish, yangi bozorlarga chiqish vba mijozlar bazasini oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Ayniqsa, electron tijorat (e-commerce) platformalarining rivojlanishi savdo korxonalariga an’anaviy bozorlardan tashqariga chiqish va global miqyosda faoliyat yuritish imkonini bermoqda.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya savdo korxonalarini samarali boshqarishda hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Zamonaviy texnologiyalarni boshqaruv tizimiga izchil joriy etish orqali korxona faoliyatining samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va raqobatchilikni ta’minlash mumkin. Bu esa o‘z navbatida korxonaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini kafolatlaydi. Shu asosda quyidagi takliflarni ilgari surish maqsadga muvofiq:

1. Savdo korxonalarida raqamli boshqaruv tizimlarini keng joriy etish va ularni amaliy faoliyatga chuqur integratsiya qilish;
2. Ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish tizimini rivojlantirish va analitik imkoniyatlarni kengaytirish;
3. Operatsion jarayonlarni optimallashtirishda zamonaviy raqamli texnologiyalar va innnovatsion yechimlardan samarali foydalanish;
4. Mijozlarga yo‘naltirilgan boshqaruv yondashuvlarini takomillashtirish va xizmat sifatini oshirish.

Umuman olganda, raqamli transformatsion sharpitda savdo korxonalarini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, ularning iqtisodiy samaradorligini oshirish bilan birga, bozordagi raqobatbardoshligini mustahkamlash va barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Maxmudov Nurali Komilovich - Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti, mustaqil izlanuvchisi. **e-mail:** nuralimahmudov32@gmail.com
https://orcid.org/009-0009-0131-8719 tel.nomeri.97-699-28-05

RAQAMLI IQTISODIYOT VA REAL SEKTOR RIVOJINING INNOVATSION MEXANIZMLARI

Annotatsiya: *Maqolada real sektorni qo‘llab-quvvatlashda innovatsion raqamli mexanizmlarni takomillashtirish hamda iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta’minlashga qaratilgan ilmiy-amaliy taklif va tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, real sektor, innovatsion mexanizmlar, raqamli transformatsiya, raqamli texnologiyalar, moliyaviy xizmatlar, iqtisodiy rivojlanish.*

Аннотация:*В статье представлены научно-практические предложения и рекомендации, направленные на совершенствование инновационных цифровых механизмов поддержки реального сектора экономики и обеспечения устойчивого развития экономики.*

Ключевые слова: *цифровая экономика, реальный сектор экономики, механизмы инноваций, цифровая трансформация, цифровые технологии, финансовые услуги, экономическое развитие.*

Annotation: *The article provides scientific and practical proposals and recommendations aimed at improving innovative digital mechanisms to support the real sector and ensuring sustainable development of the economy.*

Keywords:*digital economy, real sector, innovation mechanisms, digital transformation, digital technologies, financial services, economic development.*

Kirish. Hozirgi davrda jahon iqtisodiyotida raqamli texnologiyalar va innovatsion yechimlarning jadal rivojlanishi iqtisodiy tizimlarning transformatsiyasiga olib kelmoqda.

Raqamli iqtisodiyot ishlab chiqarish jarayonlari, boshqaruv tizimlari va moliyaviy xizmatlar ko‘rsatish sohalarini tubdan o‘zgartirib, iqtisodiy faoliyatning yangi modelini shakllantirmoqda. Shu jihatdan raqamli texnologiyalarni iqtisodiyot tarmoqlariga keng joriy etish real sektor korxonalarining samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish hamda innovatsion rivojlanishni ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Real sektor iqtisodiy o‘sishning asosiy drayverlaridan biri hisoblanadi. Sanoat, qishloq xo‘jaligi va xizmat ko‘rsatish tarmoqlarida raqamli texnologiyalarni joriy etish ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, resurslardan samarali foydalanish va mahsulot raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, raqamli platformalar, elektron tijorat tizimlari hamda moliyaviy texnologiyalar (fintech) real sektor korxonalariga yangi bozor imkoniyatlarini yaratib, investitsiya jarayonlarini jadallashtiradi.

O‘zbekistonda ham raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini iqtisodiyot tarmoqlariga keng joriy etish hamda innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda.

Raqamli infratuzilmaning rivojlanishi, elektron davlat xizmatlari, raqamli moliyaviy xizmatlar va startap ekotizimining shakllanishi real sektor korxonalarining innovatsion rivojlanishi uchun muhim sharoit yaratmoqda.

Shu bilan birga, real sektorni raqamli iqtisodiyot sharoitida rivojlantirish uchun innovatsion mexanizmlarni takomillashtirish, zamonaviy raqamli texnologiyalarni ishlab chiqarish jarayonlariga keng joriy etish hamda moliyaviy va institutsional qo‘llab-quvvatlash tizimini kuchaytirish zarur.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida real sektor rivojining innovatsion mexanizmlarini tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni hal etishga qaratilgan ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat (1-jadval).

Raqamli iqtisodiyot sharoitida real sektor rivojining innovatsion mexanizmlarini tahlil qilish yo‘nalishlari[142]

Tahlil yo‘nalishi	Asosiy ko‘rsatkichlar	Raqamli iqtisodiyot vositalari	Real sektor rivojiga ta’siri	Tahlil usullari
Raqamli infratuzilma rivoji	Internet qamrovi, keng polosali aloqa darajasi, mobil internet sifati	Optik tolali tarmoqlar, 4G/5G texnologiyalari, data markazlar	Ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish, biznes samaradorligi oshadi	Statistik va dinamik tahlil
Raqamli moliyaviy xizmatlar	Elektron to‘lovlar ulushi, mobil banking xizmatlari, fintech loyihalar soni	Fintech platformalari, raqamli bank xizmatlari, elektron to‘lov tizimlari	Real sektor korxonalarining moliyaviy resurslarga kirish imkoniyati kengayadi	Moliyaviy tahlil
Elektron tijorat rivoji	Onlayn savdo hajmi, e-commerce platformalari soni	Elektron savdo platformalari, raqamli marketing vositalari	Mahsulotlarni sotish bozori kengayadi, eksport imkoniyatlari oshadi	Taqqos lash ilmiy tahlil
Innovatsion startaplar va texnologiyalar	Startap loyihalar soni, innovatsion mahsulotlar ulushi	IT-parklar, startap inkubatorlari, texnoparklar	Yangi texnologiyalar joriy etiladi, ishlab chiqarish modernizatsiya qilinadi	Institutsio nal tahlil
Raqamli boshqaruv tizimlari	Korxonalarda ERP va CRM tizimlari ulushi	Raqamli boshqaruv platformalari, bulutli texnologiyalar	Korxona boshqaruvi samaradorligi oshadi, xarajatlar kamayadi	Tizimli tahlil
Innovatsion investitsiyalar	Innovatsion loyihalarga investitsiyalar hajmi	Venchur fondlar, raqamli investitsiya platformalari	Real sektor modernizatsiyasi tezlashadi, iqtisodiy o‘sish kuchayadi	Iqtisodiy tahlil

1-jadvalda keltirilgan jadval raqamli iqtisodiyot sharoitida real sektor rivojining innovatsion mexanizmlarini tahlil qilishning asosiy yo‘nalishlarini ko‘rsatib beradi.

[142] Muallif tomonidan World Bank, OECD, International Telecommunication Union hamda International Monetary Fund tashkilotlarining raqamli iqtisodiyot va real sektor rivoji bo‘yicha tahliliy materiallari asosida tuzilgan.

Raqamli infratuzilma, raqamli moliyaviy xizmatlar, elektron tijorat, innovatsion startaplar, raqamli boshqaruv tizimlari hamda innovatsion investitsiyalar kabi muhim omillar kompleks tarzda ko‘rib chiqilgan.

Raqamli infratuzilmaning rivojlanishi real sektorni raqamlashtirishning asosiy sharti hisoblanadi. Internet qamrovi va mobil internet sifatining oshishi ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, ma’lumot almashinuvini tezlashtirish hamda biznes jarayonlarining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Raqamli moliyaviy xizmatlarning rivojlanishi korxonalarning moliyaviy resurslardan foydalanish imkoniyatini kengaytiradi. Fintech platformalari, mobil bank xizmatlari va elektron to‘lov tizimlari orqali korxonalar moliyaviy operatsiyalarni tez va qulay amalga oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Elektron tijoratning rivojlanishi esa real sektor korxonalarining mahsulotlarini yangi bozorlar orqali sotish imkoniyatini yaratadi. Onlayn savdo platformalari va raqamli marketing vositalari eksport salohiyatini oshirib, korxonalar daromadlarining ko‘payishiga xizmat qiladi.

Bundan tashqari, innovatsion startaplar va zamonaviy texnologiyalar ishlab chiqarish jarayonlarining modernizatsiyasiga yordam beradi.

IT-parklar, texnoparklar va startap inkubatorlari orqali yangi texnologiyalar joriy etilib, real sektorning innovatsion rivojlanishi ta’minlanadi.

Raqamli boshqaruv tizimlari (ERP, CRM kabi platformalar) korxonalarda boshqaruv jarayonlarini optimallashtirib, xarajatlarni kamaytirish va resurslardan samarali foydalanish imkonini yaratadi.

Raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi zamonaviy iqtisodiy tizimlarning transformatsiyasiga olib kelib, real sektor korxonalarining samaradorligini oshirishda muhim omil bo‘lib xizmat qilmoqda. Raqamli infratuzilmaning kengayishi, elektron tijorat, fintech xizmatlari hamda raqamli boshqaruv tizimlarining joriy etilishi ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish, resurslardan samarali foydalanish va biznes jarayonlarini optimallashtirish imkonini bermoqda.

Umumiy xulosa qilib shuni ta’kidlash joizki, bu borada quyidagi tavsiyalarni amaliyotga joriy etish maqsadga muvofiqdir:

- raqamli infratuzilmani rivojlantirish orqali real sektor korxonalarida raqamli texnologiyalarni keng joriy etish imkoniyatlarini kengaytirish;
- intech xizmatlari, elektron to‘lov tizimlari va raqamli bank xizmatlarini rivojlantirish orqali real sektor korxonalarining moliyaviy resurslarga kirish imkoniyatlarini oshirish;
- elektron tijorat platformalarini rivojlantirish va raqamli marketing vositalarini qo‘llash orqali mahalliy korxonalar mahsulotlarining ichki va tashqi bozorlardagi raqobatbardoshligini kuchaytirish;
- startaplar, texnoparklar va innovatsion markazlarni qo‘llab-quvvatlash orqali real sektorni modernizatsiya qilishga xizmat qiluvchi yangi texnologiyalarni joriy etish.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida real sektorni rivojlantirish uchun innovatsion mexanizmlarni takomillashtirish, raqamli texnologiyalarni ishlab chiqarish

jarayonlariga keng joriy etish hamda moliyaviy va institutsional qo‘llab-quvvatlash tizimini kuchaytirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1.O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi.Toshkent: “O‘zbekiston”, NMIU, 2019. 64 b.

2.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” gi Farmoni. Toshkent, 2022.

3.G‘aniyev B.S. Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari // *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar* ilmiy elektron jurnali. 2021. №3. Toshkent: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti nashriyoti.

4.Tursunov B.O. Raqamli transformatsiya sharoitida iqtisodiyot tarmoqlarini modernizatsiya qilish masalalari // *Bozor, pul va kredit* ilmiy jurnali. 2020. – №6. – Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki nashriyoti.

5.Abdullayeva Sh.Z. Raqamli iqtisodiyot sharoitida investitsiya faoliyatini rivojlantirish mexanizmlari // *Moliya* ilmiy jurnali. 2022. №2.Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi nashriyoti.

6.Qodirov T.M. Raqamli iqtisodiyot sharoitida real sektor korxonalarining innovatsion rivojlanishi // *Iqtisodiyot va ta’lim* ilmiy jurnali.2021. №5. Toshkent: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti nashriyoti.

Norqobilov Nusratilla Norsaitovich - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Makroiqtisodiy siyosat va prognozlashtirish” kafedrasining mustaqil izlanuvchisi.
e-mail: nusrat.1977@.mail.ru
orcid: 0009-0006-5045-1194 tel.998-99-410-15-58

HUDUDLARARO FARQLARNI KAMAYTIRISHDA RAQAMLI IQTISODIYOTNING INNOVATSION MODELLARI VA AHOLI TURMUSH DARAJASIGA TA’SIRI

Annotatsiya: *Mazkur tadqiqot hududlararo iqtisodiy va ijtimoiy tafovutlarni kamaytirishda raqamli iqtisodiyotning innovatsion modellari hamda ularning aholi turmush darajasiga ta’sirini o‘rganilgan. Aholi farovonligini oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, innovatsion modellar, raqamli texnologiyalar, aholi turmush darajasi, hududiy tengsizlikni kamaytirish, barqaror rivojlanish.*

Аннотация: *В данном исследовании рассматриваются инновационные модели цифровой экономики в контексте сокращения межрегиональных экономических и социальных различий и их влияние на уровень жизни населения. Предлагаются научные и практические рекомендации по улучшению благосостояния населения.*

Ключевые слова: *цифровая экономика, инновационные модели, цифровые технологии, уровень жизни, сокращение регионального неравенства, устойчивое развитие.*

Annotation: *This study examines innovative models of the digital economy in reducing interregional economic and social disparities and their impact on the*

standard of living of the population. Scientific and practical recommendations are provided to improve the well-being of the population.

Keywords: *digital economy, innovative models, digital technologies, standard of living, reduction of regional inequality, sustainable development.*

Kirish. Hozirgi globallashuv sharoitida mamlakatlarning barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini ta’minlashda hududlar o‘rtasidagi iqtisodiy nomutanosibliklarni kamaytirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ko‘plab davlatlarda hududlar rivojlanish darajasi, infratuzilma imkoniyatlari, investitsiya jalb qilish darajasi hamda aholi daromadlari o‘rtasida sezilarli tafovutlar mavjud bo‘lib, bu holat ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikka salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Hududlararo farqlarni qisqartirish, iqtisodiy resurslardan samarali foydalanish hamda aholining turmush darajasini oshirish zamonaviy iqtisodiy siyosatning ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

Raqamli texnologiyalar, sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data), elektron tijorat va raqamli platformalar iqtisodiyotning turli sohalarida samaradorlikni oshirib, iqtisodiy faoliyatning yangi shakllarini yuzaga keltirmoqda.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida smart city texnologiyalari, raqamli platformalar, elektron davlat xizmatlari, raqamli moliya tizimlari hamda masofaviy ta’lim va tibbiyot xizmatlari hududiy rivojlanishning muhim omillariga aylanmoqda. Mazkur innovatsion modellar hududlarda iqtisodiy faollikni oshirish, infratuzilma imkoniyatlarini kengaytirish hamda aholining davlat va xususiy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini yaxshilashga yordam beradi.

Natijada aholi daromadlarining oshishi, bandlik darajasining ko‘tarilishi hamda ijtimoiy xizmatlarning sifati yaxshilanishi orqali aholi turmush darajasi yuksaladi.

O‘zbekiston iqtisodiyotida ham so‘nggi yillarda hududiy rivojlanishdagi nomutanosibliklarni kamaytirish hamda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishga qaratilgan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda.

Xususan, “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi doirasida hududlarda axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish, elektron davlat xizmatlarini rivojlantirish, raqamli infratuzilmani takomillashtirish hamda innovatsion loyihalarni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha muhim chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Innovatsion hududlarda to‘plangan tajribani boshqa hududlarga bosqichma-bosqich joriy qilish orqali tuman markazidan olis aholi punktlariga “tubdan yangilovchi” innovatsiyalarning kirib borishini ta’minlash belgilangan[143].

Hududlararo farqlarni kamaytirishda raqamli iqtisodiyotning innovatsion modellari va ularning aholi turmush darajasiga ta’sirini chuqur o‘rganish muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

[143].O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 1-avgustdagi “Hududlarni kompleks ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-307-son qarori.

Mazkur tadqiqot hududiy rivojlanish jarayonida raqamli texnologiyalar va innovatsion iqtisodiy modellarni qo‘llashning samaradorligini tahlil qilish hamda ular orqali aholi farovonligini oshirish imkoniyatlariga qaratilgan (1-jadval).

1-jadval

Hududlararo farqlarni kamaytirishda raqamli iqtisodiyotning innovatsion modellari va ularning aholi turmush darajasiga ta’sirini tahlil qilish yo‘nalishlari [144]

Tahlil yo‘nalishi	**Asosiy ko‘rsatkichlar**	**Raqamli iqtisodiyotning innovatsion modellari**	**Aholi turmush darajasiga ta’siri**	**Tahlil usullari**
Raqamli infratuzilma rivoji	Internet qamrovi, keng polosali aloqa darajasi, mobil aloqa sifati	Optik tolali tarmoqlar, 5G texnologiyalari, bulutli xizmatlar	Hududlarda axborotga kirish imkoniyatlari kengayadi	Statistik tahlil, indeks tahlili
Elektron hukumat xizmatlari	Onlayn davlat xizmatlari soni, xizmatlardan foydalanish ulushi	E-government platformalari, raqamli identifikatsiya tizimi	Davlat xizmatlaridan foydalanish qulaylashadi	Institutsional tahlil
Raqamli tadbirkorlik va startaplar	IT startaplar soni, raqamli platformalarda biznes ulushi	Startap ekotizimi, elektron tijorat platformalari	Yangi ish o‘rinlari yaratiladi va daromadlar oshadi	Komparativ tahlil
Raqamli moliyaviy xizmatlar	Raqamli to‘lovlar ulushi, mobil bank xizmatlari, moliyaviy inklyuziya	Fintech, mobil banking, elektron to‘lov tizimlari	Moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyati kengayadi	Moliyaviy tahlil
Ta’lim va sog‘liqni saqlashni raqamlashtirish	Masofaviy ta’lim platformalari, telemeditsina xizmatlari	EdTech, telemedicine, raqamli sog‘liqni saqlash tizimlari	Ta’lim va tibbiy xizmatlarning hududiy tengligi ta’minlanadi	Ijtimoiy-iqtisodiy tahlil
Mehnat bozori va bandlik	Raqamli platformalarda bandlik darajasi, masofaviy ish ulushi	Freelance platformalari, gig iqtisodiyot modellari	Hududlarda bandlik imkoniyatlari kengayadi	Mehnat bozori tahlili
Hududiy iqtisodiy rivojlanish	Hududiy YaMM, investitsiya hajmi, biznes faolligi	Smart city, raqamli logistika va aqlli infratuzilma	Hududlar o‘rtasidagi iqtisodiy tafovut kamayadi	Hududiy iqtisodiy tahlil

1-jadvalda hududlararo farqlarni kamaytirishda raqamli iqtisodiyotning innovatsion modellari va ularning aholi turmush darajasiga ta’sirini tahlil qilishning asosiy yo‘nalishlari tizimli ravishda ko‘rsatib berilgan.

[144]. Muallif tomonidan World Bank, International Telecommunication Union, United Nations hamda OECD tashkilotlarining raqamli iqtisodiyot va hududiy rivojlanish bo‘yicha hisobotlari asosida tuzilgan.

Birinchi navbatda raqamli infratuzilmaning rivojlanishi muhim omil hisoblanadi. Internet qamrovining kengayishi, mobil aloqa sifatining yaxshilanishi optik tolali tarmoqlar, 5G texnologiyalari hamda bulutli xizmatlar orqali hududlarda axborot va raqamli xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Elektron tijorat platformalari va startap ekotizimining rivojlanishi yangi biznes imkoniyatlarini yaratib, yangi ish o‘rinlari tashkil etilishiga hamda aholi daromadlarining oshishiga zamin yaratadi.

Bundan tashqari, ta’lim va sog‘liqni saqlash sohalarini raqamlashtirish masofaviy ta’lim va telemeditsina xizmatlari orqali hududlar o‘rtasidagi ijtimoiy xizmatlar sifati bo‘yicha farqlarni kamaytirishga yordam beradi.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida mehnat bozori ham yangi shakllarda rivojlanib, frilans va gig iqtisodiyot modellari orqali masofaviy ish imkoniyatlari kengayadi. Natijada hududlarda bandlik darajasi oshadi.

Avvalo, hududlarda raqamli infratuzilmani rivojlantirish, internet tarmoqlarini kengaytirish va raqamli xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini barcha hududlarda teng darajada ta’minlash zarur;

- raqamli tadbirkorlik va innovatsion startaplarni qo‘llab-quvvatlash, hududlarda IT-parklar va texnologik inkubatsiya markazlarini tashkil etish orqali yangi biznes loyihalarni rivojlantirish maqsadga muvofiqdir;

- raqamli moliyaviy xizmatlar va elektron to‘lov tizimlarini keng joriy etish orqali aholining moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish muhim ahamiyatga ega;

- ta’lim va sog‘liqni saqlash tizimlarini raqamlashtirish orqali masofaviy ta’lim va telemeditsina xizmatlarini rivojlantirish hududlar o‘rtasidagi ijtimoiy xizmatlar sifatidagi tafovutlarni kamaytirishga yordam beradi.

Umuman olganda, jadvalda keltirilgan yo‘nalishlar raqamli iqtisodiyotning innovatsion modellari hududiy rivojlanishni jadallashtirish, iqtisodiy imkoniyatlarni kengaytirish hamda hududlar o‘rtasidagi ijtimoiy-iqtisodiy tafovutlarni kamaytirishda muhim omil ekanligini ko‘rsatadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2017. – 192 p.

2. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York: McGraw-Hill, 2015. – 368 p.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida. – Toshkent, 2020.

4.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori. – Toshkent, 2019.

5.O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. O‘zbekiston Respublikasining hududiy ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish ko‘rsatkichlari. – Toshkent, 2024.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" kafedra assistenti
Nurmatova Gulyora - Menejment 322 guruh talabasi
Yusupov Nurbek Xusanvich - Samarqand iqtisodiyot va servis insituti talabasi

YASHIL STARTAPLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada zamonaviy iqtisodiyotda "yashil" startaplarning o‘rni va ularning ekologik muammolarni hal etishdagi strategik ahamiyati tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida barqaror rivojlanish maqsadlariga erishishda innovatsion tadbirkorlikning o‘rni va "yashil" loyihalarning o‘ziga xos xususiyatlari yoritib berilgan. Muallif tomonidan ekologik startaplarning iqtisodiy samaradorligi va ularning atrof-muhitga ijobiy ta’siri o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlik asoslab beriladi. Shuningdek, maqolada oliy ta’lim tizimida yashil tadbirkorlikni o‘qitishning zamonaviy metodikasi va talabalarda ekologik tafakkurni shakllantirish masalalari ko‘rib chiqilgan. Amaliy qismda esa resurslarni tejovchi texnologiyalarni biznes modellariga tatbiq etish bo‘yicha aniq tavsiyalar ilgari suriladi.*

Kalit so‘zlar: *Yashil iqtisodiyot, eco-startup, barqaror rivojlanish, innovatsiya, ekologik tadbirkorlik, qayta tiklanuvchi energiya, sirkulyar iqtisodiyot.*

Kirish. Mavzuning dolzarbligi: Bugungi kunda insoniyat global ekologik inqiroz, iqlim o‘zgarishi va tabiiy resurslarning keskin kamayishi kabi jiddiy muammolar bilan yuzma-yuz kelmoqda. An’anaviy iqtisodiy modellar faqatgina moliyaviy foydaga yo‘naltirilganligi sababli atrof-muhitga tiklanmas zarar yetkazmoqda. Bunday sharoitda "yashil" startaplar (eco-startups) nafaqat yangi biznes yo‘nalishi, balki ekologik muammolarni innovatsion texnologiyalar yordamida hal qiluvchi strategik vosita sifatida namoyon bo‘lmoqda.

O‘zbekiston Respublikasining 2019-2030-yillarda "Yashil" iqtisodiyotga o‘tish strategiyasida belgilangan vazifalar, resurs tejamkorligini oshirish va innovatsion "yashil" texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etishni talab etadi. Shu bois, yosh tadbirkorlar orasida ekologik mas’uliyatli biznes modellarini shakllantirish va ularni ilmiy asosda o‘rganish bugungi kunning eng dolzarb masalalaridan biri hisoblanadi.

Tadqiqotning maqsad va vazifalari

Tadqiqotning maqsadi: Yashil startaplarning nazariy va amaliy asoslarini tahlil qilish, ularning barqaror rivojlanishdagi rolini aniqlash hamda ushbu yo‘nalishni ta’lim jarayoniga tatbiq etish metodikasini ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi **vazifalar** belgilab olindi:

Yashil startaplarning an’anaviy tadbirkorlikdan farqli jihatlarini aniqlash;

Eco-startaplarning asosiy yo‘nalishlari va ularning sirkulyar iqtisodiyotdagi o‘rnini baholash;

Talabalarga yashil biznes modellarini o‘qitishda zamonaviy pedagogik texnologiyalardan foydalanish imkoniyatlarini ko‘rsatib berish.

Tadqiqot obyekti va predmeti

Tadqiqot obyekti: Innovatsion tadbirkorlik ekotizimi va ekologik

yo‘naltirilgan startap loyihalari.

Tadqiqot predmeti: Yashil startaplarni tashkil etish, boshqarish hamda ularni iqtisodiy va ekologik fanlar doirasida o‘qitishning uslubiy asoslari.

Tadqiqot metodlari: Maqolani tayyorlashda qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, keys-stadi (case-study) va mantiqiy umumlashtirish metodlaridan foydalanildi. Xususan, xalqaro tajriba va mahalliy sharoitlar o‘rtasidagi farqlar sirkulyar iqtisodiyot modellari asosida qiyoslandi.

Asosiy qism

Yashil startaplarning konseptual asoslari va tasnifi

Yashil startaplar (eco-startups) — bu innovatsion yechimlar orqali atrof-muhitga yetkaziladigan zararni minimallashtirish va tabiiy resurslardan oqilona foydalanishni maqsad qilgan biznes subyektlaridir. An’anaviy startaplarga qaraganda, ular "uch yoqlama natija" tamoyiliga tayanadi: **Iqtisodiy foyda Ijtimoiy mas’uliyat va Ekologik barqarorlik.**[145]

Hozirgi kunda yashil startaplar quyidagi asosiy yo‘nalishlarda shakllanmoqda:

Energo-samaradorlik: Binolarni isitish va sovitishda aqlli tizimlarni joriy etish.

Sirkulyar iqtisodiyot: Mahsulotni "ishlab chiqarish – iste’mol – utilizatsiya" zanjiridan "ishlab chiqarish – iste’mol – qayta ishlash" modeliga o‘tkazish.

Yashil transport: Elektromobillar uchun infratuzilma va mikromobillik (elektron skuterlar) yechimlari.

Yashil startaplarni o‘qitishning innovatsion metodikasi

Oliy ta’lim muassasalarida ushbu mavzuni o‘qitishda talabalarda "ekologik tadbirkorlik tafakkuri"ni shakllantirish uchun quyidagi yondashuvlar samarali hisoblanadi:

1. "Green business model canvas" (Yashil biznes model) tahlili:

An’anaviy biznes modelga ikki ta qo‘shimcha blok kiritiladi:

Ekologik xarajatlar: Ishlab chiqarishning tabiatga yetkazadigan zarari (masalan, CO_2 emissiyasi).

Ekologik foyda: Loyiha natijasida tejalgan suv, energiya yoki qayta ishlangan chiqindi miqdori.

2. LCA (Life Cycle Assessment) — Hayotiylik davrini baholash:

Talabalarga mahsulotning xomashyo olinishidan tortib, utilizatsiya qilinishigacha bo‘lgan barcha bosqichlarini tahlil qilish o‘rgatiladi. Bu mahsulotning "ekologik izi"ni (carbon footprint) hisoblash imkonini beradi.

Yashil startaplarning iqtisodiy va ekologik samaradorligi

Yashil startaplarni tahlil qilishda quyidagi jadval orqali ularning an’anaviy biznesdan ustunligini ko‘rish mumkin:

[145] **Statista Research Department.** (2023). *Global Green Technology and Sustainability Market Size 2022-2030*.

Ko‘rsatkich	An’anaviy startap	Yashil (Eco) startap
Resurslardan foydalanish	Chiziqli (olish-yasash-tashlash)	Sirkulyar (qayta tiklanuvchi)
Energiya manbasi	Qazilma boyliklar (ko‘mir, gaz)	Muqobil (quyosh, shamol)
Chiqindi boshqaruvi	Utilizatsiya xarajat sifatida	Chiqindidan daromad olish (Recycling)
Investitsiya jalb qilish	Faqat moliyaviy rentabellik	ESG (Environment, Social, Governance) mezonlari

O‘zbekistonda yashil startaplarni rivojlantirish istiqbollari

O‘zbekiston sharoitida, ayniqsa, qishloq xo‘jaligida "Agro-tech" yashil startaplariga talab yuqori. Tomchilatib sun’orish tizimlari, quyosh energiyasi bilan ishlaydigan suv nasoslari va organik o‘n’itlar ishlab chiqaruvchi startaplar iqtisodiy jihatdan eng istiqbolli yo‘nalishlar hisoblanadi. Shuningdek, shaharlarda chiqindilarni saralash va qayta ishlash bo‘yicha raqamli platformalar (mobil ilovalar) yaratish dolzarb vazifadir.

Xulosa. O‘tkazilgan tadqiqotlar va tahlillar asosida "yashil" startaplarning zamonaviy iqtisodiyotdagi o‘rni bo‘yicha quyidagi umumiy xulosalarga kelindi:

1. Iqtisodiy va ekologik dualizm: Yashil startaplar nafaqat ekologik muvozanatni saqlash vositasi, balki yangi bozor segmentlarini shakllantiruvchi iqtisodiy kuchdir. Ular an’anaviy "ishlab chiqarish va ifloslantirish" modelidan "tejamkorlik va qayta tiklash" modeliga o‘tishni ta’minlaydi. Bu esa, o‘z navbatida, korxonalarning uzoq muddatli barqarorligini va xalqaro bozorlardagi raqobatbardoshligini oshiradi.

2. Innovatsion yechimlar va raqamlashtirish: Zamonaviy eco-startaplar muvaffaqiyati bevosita raqamli texnologiyalar (AI, IoT, Big Data) bilan bog‘liq. Masalan, resurslarni aqlli boshqarish tizimlari orqali energiya sarfini 20-30\% gacha kamaytirish mumkinligi isbotlandi. Bu esa yashil startaplarni texnologik inqilobning ajralmas qismiga aylantiradi.

3. Ta’lim va kadrlar masalasi: Oliy ta’lim tizimida yashil startaplarni o‘qitish metodikasini takomillashtirish — davr talabidir. Talabalarda "ekologik tadbirkorlik" kompetensiyalarini shakllantirish uchun faqat nazariy bilimlar emas, balki **LCA (Life Cycle Assessment)** kabi amaliy tahlil usullarini o‘rgatish zarur. Bu jarayon yosh avlodda tabiatga nisbatan mas’uliyatli biznes yuritish madaniyatini tarbiyalaydi.

4. Strategik tavsiyalar:

Davlat qo‘llab-quvvatlovi: Yashil startaplar uchun soliq imtiyozlari va "yashil grantlar" tizimini yanada kengaytirish lozim.

Investitsion muhit: ESG (Environmental, Social, and Governance) standartlariga javob beradigan loyihalarga xorijiy investitsiyalarni jalb qilish mexanizmlarini soddalashtirish zarur.

Infratuzilma: Texnoparklar qoshida maxsus "Eco-incubator" va "Green Accelerator" markazlarini tashkil etish, yosh startapchilar uchun tajriba maydonini yaratadi.

Yakuniy xulosa sifatida aytish mumkinki, yashil startaplar — bu shunchaki trend emas, balki kelajak iqtisodiyotining yagona yashab qolish strategiyasidir. O‘zbekistonda ushbu sohani ilmiy va amaliy jihatdan rivojlantirish ham ekologik xavfsizlikni, ham barqaror iqtisodiy o‘sishni kafolatlaydi.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. **Mirziyoyev Sh.M.** O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida. – Toshkent: "O‘zbekiston", 2017.
2. **O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori.** 2019-2030-yillar davrida O‘zbekiston Respublikasining "yashil" iqtisodiyotga o‘tish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida (PQ-4484-son, 04.10.2019).
3. **Ries, E.** (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business. (Yashil startaplarni modellashtirish uchun metodologik asos).
4. **Schaltegger, S., & Wagner, M.** (2011). *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Management: Software to Support Context-aware Business Model Innovation*. Journal of Cleaner Production.
5. **Chesbrough, H.** (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Long Range Planning, Vol. 43.
6. **United Nations Environment Programme (UNEP).** (2021). *Global Guidance on Environmental Life Cycle Assessment (LCA)*.
7. **Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S.** (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. Journal of Cleaner Production, 65, 42-56.
8. **Statista Research Department.** (2023). *Global Green Technology and Sustainability Market Size 2022-2030*.
9. **O‘zbekiston Respublikasi Ekologiya va atrof-muhitni muhofaza qilish davlat qo‘mitasi.** (2022). *Milliy ma’ruzalar va ekologik ko‘rsatkichlar to‘plami*.

Qosimov Bobur Sobirovich - Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti,
“Moliya pul muomalasi va kredit” kafedrasining tayanch doktoranti
Boburkosimov0@gmail. com https://orcid.org/0009-0006-8238-1098
Tel: 88 455 99 00

INNOVATSION RAQAMLI IQTISODIYOT VA XALQARO MOLIYAVIY INSTITUTLAR RESURSLARINI JALB QILISH MEXANIZMLARI

Annotatsiya: *Maqolada innovatsion raqamli iqtisodiyot va xalqaro moliyaviy institutlar resurslarini jalb qilish mexanizmlari bo’yicha xulosa, takliflar*

berilgan.

Kalit so‘zlar:*innovatsion raqamli iqtisodiyot, xalqaro moliyaviy institutlar, moliyaviy mexanizmlar, raqamli transformatsiya, xalqaro moliyalashtirish.*

Аннотация: *В статье представлены выводы и предложения по механизмам привлечения ресурсов из инновационной цифровой экономики и международных финансовых институтов.*

Ключевые слова:*Инновационная цифровая экономика, международные финансовые институты, финансовые механизмы, цифровая трансформация, международное финансирование.*

Annotation:*The article provides conclusions and proposals on mechanisms for attracting resources from the innovative digital economy and international financial institutions.*

Keywords: *innovative digital economy, international financial institutions, financial mechanisms, digital transformation, international financing.*

Kirish. Hozirgi davrda jahon iqtisodiyotida raqamli texnologiyalar va innovatsion yechimlarning jadal rivojlanishi iqtisodiy tizimlarning tubdan o‘zgarishiga olib kelmoqda.

Innovatsion raqamli iqtisodiyot iqtisodiy jarayonlarni samarali boshqarish, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalarini modernizatsiya qilish hamda investitsiya faoliyatini jadallashtirishda muhim omil hisoblanadi.

Raqamli texnologiyalarni iqtisodiyot tarmoqlariga keng joriy etish iqtisodiy o‘sishni ta’minlash, yangi ish o‘rinlari yaratish hamda mamlakatlarning global iqtisodiy raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Bugungi kunda innovatsion raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishda moliyaviy resurslarning yetarliligi muhim ahamiyat kasb etadi.

Shu nuqtai nazardan xalqaro moliyaviy institutlar tomonidan taqdim etiladigan moliyaviy resurslar, investitsiyalar va texnik ko‘mak dasturlari milliy iqtisodiyotlarni modernizatsiya qilishda muhim rol o‘ynaydi.

Xalqaro moliyaviy institutlar innovatsion loyihalarni moliyalashtirish, infratuzilmani rivojlantirish hamda raqamli texnologiyalarni iqtisodiyot tarmoqlariga joriy etish jarayonlarini qo‘llab-quvvatlaydi.

O‘zbekistonda ham raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini iqtisodiyotning turli tarmoqlariga keng joriy etish hamda innovatsion rivojlanishni ta’minlashga qaratilgan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda.

Xalqaro moliyaviy institutlar bilan hamkorlikni kengaytirish, ularning moliyaviy resurslari va tajribasidan samarali foydalanish muhim ahamiyatga ega.

Innovatsion raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishda xalqaro moliyaviy institutlar resurslarini jalb qilishning samarali mexanizmlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Innovatsion raqamli iqtisodiyot sharoitida xalqaro moliyaviy institutlar resurslarini jalb qilish mexanizmlarini tahlil qilish hamda ularni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat (1-jadval).

1-jadval

Raqamli iqtisodiyot loyihalarini moliyalashtirish mexanizmlarining iqtisodiy samaradorligi[146]

Moliyalashtirish mexanizmi	Afzalliklari	Kamchiliklari	Real sektor rivojiga ta’siri
Xalqaro kreditlar	Katta moliyaviy resurslar	Qarzdorlik oshishi mumkin	Infratuzilma rivojlanadi
Grantlar	Qaytarilmaydi	Hajmi cheklangan	Innovatsion loyihalar rivojlanadi
Venchur kapital	Startaplarni qo‘llab-quvvatlaydi	Yuqori risk	Innovatsiyalar tezlashadi

1-jadvalda ko‘rinadiki keltirilgan jadval raqamli iqtisodiyot loyihalarini moliyalashtirishda qo‘llaniladigan asosiy mexanizmlar hamda ularning iqtisodiy samaradorligini tahlil qilish imkonini beradi. Xalqaro kreditlar, grantlar va venchur kapital kabi moliyalashtirish manbalari, ularning afzalliklari, kamchiliklari hamda real sektor rivojiga ko‘rsatadigan ta’siri yoritilgan.

Xalqaro kreditlar raqamli infratuzilma va yirik investitsiya loyihalarini moliyalashtirishda muhim ahamiyatga ega. Ushbu mexanizm orqali katta hajmdagi moliyaviy resurslarni jalb qilish imkoniyati mavjud bo‘lib, internet infratuzilmasi, data markazlar va boshqa texnologik tizimlarni rivojlantirishga xizmat qiladi.

Biroq xalqaro kreditlardan foydalanish davlat yoki korxonalar qarzdorligining ortishiga olib kelishi mumkin.

Grantlar esa qaytarilmaydigan moliyaviy resurslar sifatida innovatsion loyihalarni rivojlantirishda muhim rol o‘ynaydi. Grantlar orqali startaplar, ilmiy tadqiqotlar va raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonlari qo‘llab-quvvatlanadi.

Grantlarning hajmi ko‘pincha cheklangan bo‘lgani sababli ular yirik infratuzilma loyihalarini moliyalashtirish uchun yetarli bo‘lmasligi mumkin.

Shuningdek, venchur kapital innovatsion startaplar va texnologik loyihalarni moliyalashtirishning zamonaviy mexanizmlaridan biri hisoblanadi.

Venchur investitsiyalar yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etishni tezlashtiradi hamda innovatsiyalar rivojiga turtki beradi. Biroq bu turdagi investitsiyalar yuqori risk bilan bog‘liq bo‘lib, barcha loyihalar ham kutilgan natijani bermasligi mumkin.

Umuman olganda, jadvaldan ko‘rinadiki, raqamli iqtisodiyot loyihalarini moliyalashtirishda turli moliyaviy mexanizmlardan kompleks foydalanish muhim ahamiyatga ega. Xalqaro kreditlar infratuzilmani rivojlantirishga, grantlar innovatsion loyihalarni qo‘llab-quvvatlashga, venchur kapital esa startaplar va yangi texnologiyalarni rivojlantirishga xizmat qiladi.

Real sektorning modernizatsiyasi va iqtisodiy o‘sishni ta’minlashda muhim

[146] Muallif tomonidan World Bank, Asian Development Banklarining raqamli iqtisodiyot va investitsiya loyihalari bo‘yicha tahliliy hisobotlari asosida tuzilgan.

omil bo‘lib hisoblanadi.

Innovatsion raqamli iqtisodiyot zamonaviy iqtisodiy rivojlanishning muhim omillaridan biri bo‘lib, iqtisodiyot tarmoqlarini modernizatsiya qilish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hamda yangi iqtisodiy imkoniyatlarni yaratishda katta ahamiyatga ega.

Raqamli texnologiyalarni keng joriy etish infratuzilma, moliya, xizmat ko‘rsatish va boshqaruv tizimlarining samaradorligini oshirib, iqtisodiy o‘sishning yangi manbalarini shakllantiradi.

Innovatsion raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish uchun katta hajmdagi moliyaviy resurslar zarur bo‘lib, bu jarayonda xalqaro moliyaviy institutlar muhim rol o‘ynaydi.

Shu nuqtai nazardan, quyidagi takliflarni ilgari surish mumkin:

-raqamli infratuzilmani rivojlantirish maqsadida xalqaro moliyaviy institutlar bilan hamkorlikni kengaytirish va yirik investitsiya loyihalarini amalga oshirish.

-innovatsion startaplar va raqamli texnologiyalarni rivojlantirish uchun grantlar hamda venchur kapital mexanizmlaridan keng foydalanish.

-xalqaro moliyaviy institutlar bilan hamkorlikda raqamli iqtisodiyotga yo‘naltirilgan investitsiya loyihalarini ko‘paytirish hamda davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirish.

-raqamli moliyaviy xizmatlar, fintech texnologiyalari va elektron to‘lov tizimlarini rivojlantirish orqali iqtisodiyot tarmoqlarida moliyaviy operatsiyalar samaradorligini oshirish.

-raqamli iqtisodiyot uchun malakali kadrlar tayyorlash va inson kapitalini rivojlantirish maqsadida xalqaro ta’lim va innovatsion dasturlarni keng joriy etish.

Xalqaro moliyaviy institutlar tomonidan taqdim etiladigan kreditlar, grantlar, investitsiyalar va texnik ko‘mak dasturlari raqamli infratuzilmani rivojlantirish, innovatsion loyihalarni moliyalashtirish hamda real sektorni modernizatsiya qilishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, ushbu resurslarni samarali jalb qilish va ulardan oqilona foydalanish iqtisodiy rivojlanishning barqarorligini ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Mazkur takliflarni amalga oshirish innovatsion raqamli iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta’minlash, xalqaro moliyaviy institutlar resurslarini samarali jalb qilish hamda real sektorning modernizatsiyasini jadallashtirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1.United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2024:Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. – Geneva: UNCTAD, 2024.

2.World Bank. Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations. – Washington, DC: World Bank, 2025.

3.United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2025. – Geneva: United Nations Publications, 2025.

4.Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. – Manchester: Development Informatics Working Paper, 2017.

5.Ahmad N., Schreyer P. Measuring GDP in a Digitalised Economy. Paris:

OECD Publishing, 2016.

6.N’ayratova M., Tashpulatova L.Raqamli transformatsiya sharoitida O‘zbekistonda xorijiy investitsiyalarni jalb qilishning institutsional mexanizmlari // *Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil*. – 2025.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti ‘‘Menejment’’kafedrasi assistenti

Ravshanov Daler Sherali o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

YASHIL STARTAPLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada yashil startaplarning barqaror rivojlanishdagi o‘rni, ularning nazariy asoslari, moliyalashtirish mexanizmlari hamda ekologik muammolarni hal qilishdagi innovatsion yechimlari atroflicha tahlil qilinadi. Mavjud adabiyotlar va sanoat ma’lumotlari asosida yashil startaplarning global ekotizimdagi investitsiya tendensiyalari, duch kelayotgan qiyinchiliklari va imkoniyatlari baholanadi. Tadqiqot natijalari yashil startaplarning iqlim o‘zgarishi bilan kurashish, resurs samaradorligini oshirish va yirik korxonalarni barqaror amaliyotlarga ilhomlantirishdagi transformatsion rolini ko‘rsatadi. Muammo va cheklovlar muhokama qilinib, hukumat siyosati, moliyalashtirish strategiyalari va hamkorlikni kuchaytirishga doir tavsiyalar ishlab chiqiladi.*

Kalit so‘zlar: *Yashil startaplar, Barqaror rivojlanish, Iqlim texnologiyalari, Investitsiyalar, Ekologik tadbirkorlik, Moliyalashtirish, Doira iqtisodiyoti.*

Abstract. *This chapter comprehensively analyzes the role of green startups in sustainable development, their theoretical foundations, financing mechanisms, and innovative solutions for environmental challenges. Based on existing literature and industry data, global investment trends, inherent challenges, and opportunities within the green startup ecosystem are evaluated. The research findings highlight the transformative role of green startups in combating climate change, enhancing resource efficiency, and inspiring large enterprises toward sustainable practices. Identified problems and limitations are discussed, culminating in recommendations for government policies, financing strategies, and strengthened collaboration.*

Keywords: *Green startups, Sustainable development, Climate technologies, Investments, Ecological entrepreneurship, Financing, Circular economy.*

Аннотация. *В данной статье всесторонне анализируется роль зеленых стартапов в устойчивом развитии, их теоретические основы, механизмы финансирования и инновационные решения для решения экологических проблем. На основе имеющейся литературы и отраслевых данных оцениваются глобальные инвестиционные тенденции, внутренние вызовы и возможности в экосистеме зеленых стартапов. Результаты исследования демонстрируют трансформационную роль зеленых стартапов в борьбе с изменением климата, повышении эффективности использования ресурсов и стимулировании крупных предприятий к устойчивым практикам. Обсуждаются выявленные проблемы и ограничения, формулируются рекомендации по государственной политике, стратегиям финансирования и*

усилению сотрудничества.

Ключевые слова: *Зеленые стартапы, Устойчивое развитие, Климатические технологии, Инвестиции, Экологическое предпринимательство, Финансирование, Циркулярная экономика.*

Kirish. Global miqyosdagi iqlim o‘zgarishi, resurslarning cheklanganligi va atrof-muhit degradatsiyasi kabi dolzarb muammolar insoniyat oldida turgan eng katta chaqiriqlardan biridir. An’anaviy iqtisodiy modellar bu muammolarni to‘liq bartaraf eta olmasligi sababli, innovatsion va barqaror yechimlarga bo‘lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda. Aynan shu kontekstda “yashil startaplar” yoki “eko-startaplar” deb ataluvchi yangi avlod tadbirkorlik subyektlari muhim rol o‘ynamoqda. Ular texnologik innovatsiyalarni ekologik mas’uliyat bilan uyg‘unlashtirib, barqaror kelajakni qurishga intiladi .

Adabiyotlar sharhi. Yashil startaplar kontseptsiyasi barqaror rivojlanish, ekologik tadbirkorlik va iqlim texnologiyalari (ClimateTech) nazariyalaridan kelib chiqqan. Eko-startaplar deganda atrof-muhit muammolarini hal qilish uchun ilg‘or texnologiyalar (masalan, samarali quyosh panellari, shamol turbinalari, gidroponik tizimlar) va ekologik prinsiplarni birlashtiruvchi yangi bizneslar tushuniladi. Ular GreenTech yoki CleanTech kabi kengroq tushunchalarning bir qismi hisoblanadi, ular iqlim o‘zgarishini qaytarish va barqaror kelajakni yaratishga qaratilgan texnologiyalarni o‘z ichiga oladi. Barqaror rivojlanish nazariyasi iqtisodiy o‘sish, ijtimoiy tenglik va atrof-muhitni muhofaza qilish o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlashni talab qiladi. Yashil startaplar aynan shu muvozanatni amalda qo‘llaydi. Ular resurs samaradorligini oshirish, chiqindilarni kamaytirish va tabiiy kapitalni himoya qilishga qaratilgan doira iqtisodiyoti (Circular Economy) tamoyillarini o‘z biznes modellariga singdiradi.

Metodologiya. Ushbu tadqiqot bobida yashil startaplar mavzusini atroflicha o‘rganish maqsadida kompleks tahliliy va sintez yondashuvi qo‘llanildi. Tadqiqot asosan mavjud akademik adabiyotlar, sanoat hisobotlari, bozor tahlillari va ekspert xulosalaridan olingan ikkilamchi ma’lumotlarga tayanadi.

Tadqiqot yondashuvi: Konseptual tadqiqot yondashuvi tanlanib, yashil startaplar bilan bog‘liq asosiy tushunchalar, nazariyalar va amaliyotlar tizimli ravishda ko‘rib chiqildi. Bu yondashuv turli manbalardan olingan ma’lumotlarni birlashtirish, ularning o‘zaro bog‘liqligini aniqlash va umumiy xulosalar chiqarish imkonini beradi.

Ma’lumotlar manbalari: Tadqiqot uchun materiallar global miqyosdagi obro‘li nashrlar, tadqiqot institutlari va bozor tahlil kompaniyalari tomonidan e’lon qilingan maqolalar va hisobotlardan olindi.

Natijalar va tahlil. Yashil startaplar ekotizimini tahlil qilish natijasida bir qator muhim tendensiyalar va xususiyatlar aniqlandi, bu esa ularning barqaror rivojlanishdagi markaziy rolini tasdiqlaydi.

Global GreenTech investitsiyalari so‘nggi o‘n yil ichida sezilarli darajada o‘sgan, o‘n yil avvalgiga nisbatan 23 barobar, pandemiya boshlanishidan oldingi 2019 yilga nisbatan esa 2,5 barobar ko‘paygan. Bu o‘sish iqlim inqirozi va barqaror yechimlarga bo‘lgan ortib borayotgan ehtiyoj bilan bog‘liq. 2022 yilga kelib, GreenTech sohasidagi 43 ta kompaniya "unicorn" maqomiga erishgan

bo‘lib, jami 50 milliard dollar sarmoya jalb qilgan, ularning umumiy qiymati 130 milliard dollarni tashkil etgan. Northvolt (2,8 milliard dollar) va Rivian (5,2 milliard dollar) kabi yirik moliyalashtirish raundlari bu sohaning ulkan salohiyatini namoyish etadi. Nature Tech sektori ham barqaror o‘sishni ko‘rsatmoqda. 2024 yilda Nature Tech startaplariga kiritilgan venchur kapital moliyalashtirishi 2,136 milliard dollarga yetgan, bu 2023 yilga nisbatan 16% o‘sishni anglatadi. Umumiy bitimlar soni 26% ga oshib, 258 taga yetgan. Bu o‘sish tuzilmaviy xususiyatga ega bo‘lib, bozor hajmi 2019 yilga nisbatan ikki barobar ortgan. Dastlabki bosqichdagi investitsiyalar 18% ga o‘sib, 776 million dollarni tashkil etgan, bu 2020 yildan beri qariyb uch barobar ko‘pdir. Kechki bosqichdagi moliyalashtirish ham 15% ga oshib, 1,359 milliard dollarga yetgan.

Muhokama. Yashil startaplarning tezkor o‘sishi va ijobiy ta’siriga qaramay, ular sezilarli qiyinchiliklarga duch kelishadi. Bu qiyinchiliklarni bartaraf etish va ularning to‘liq salohiyatini ro‘yobga chiqarish uchun aniq strategiyalar va hamkorlikdagi sa’y-harakatlar talab etiladi.

Moliyalashtirish xavfi: Yashil startaplar ko‘pincha yuqori dastlabki investitsiyalarni talab qiladi va an’anaviy investorlar uchun yuqori xavfli deb hisoblanishi mumkin. Bu esa moliyalashtirishni ta’minlashni qiyinlashtiradi .

Masshtablash va keng miqyosda tatbiq etish: Innovatsion texnologiyalarni yaratish bir narsa, ularni keng miqyosda ishlab chiqarish va bozorga tatbiq etish boshqa narsa. Texnologik va logistik to‘siqlar masshtablash jarayonini sekinlashtirishi mumkin. Mintaqaviy tafovutlar: Garchi global miqyosda o‘sish kuzatilsa-da, moliyalashtirish va rivojlanish darajalarida mintaqaviy tafovutlar mavjud. AQSh hali ham moliyalashtirish bo‘yicha yetakchi bo‘lsa-da, Yevropa dastlabki bosqichdagi investitsiyalar va bitimlar soni bo‘yicha o‘z o‘rnini mustahkamlamoqda [5].

Moliyaviy imtiyozlar: Yashil startaplarni soliq imtiyozlari, subsidiyalar, grantlar va past foizli kreditlar orqali qo‘llab-quvvatlash. Buyuk Britaniya hukumati tomonidan qo‘llaniladigan SEIS/EIS kabi soliq imtiyozlari xususiy sarmoyalarni jalb qilishda samarali bo‘lishi mumkin .

Xulosa. Yashil startaplar global miqyosdagi iqlim o‘zgarishi va atrof-muhit muammolarini hal qilishda muhim rol o‘ynaydi. Ular innovatsion texnologiyalar va barqaror biznes modellarini birlashtirib, nafaqat ekologik muammolarga yechim taklif qiladi, balki iqtisodiy o‘sishni rag‘batlantiradi, yangi ish o‘rinlari yaratadi va yirik korxonalarni yanada mas’uliyatli amaliyotlarga o‘tishga ilhomlantiradi. Global miqyosda GreenTech va Nature Tech sohalariga kiritilayotgan investitsiyalar hajmining sezilarli darajada ortishi, "unicorn" startaplarning ko‘payishi bu sohaning ulkan salohiyatidan dalolat beradi. Institutsional kapitalning "net-zero" maqsadlariga yo‘naltirilishi va hukumatlarning qo‘llab-quvvatlash siyosatlari yashil startaplar uchun qulay muhit yaratmoqda.

Biroq, moliyalashtirishni ta’minlash, innovatsion texnologiyalarni keng miqyosda tatbiq etish va mintaqaviy tafovutlarni bartaraf etish kabi jiddiy qiyinchiliklar ham mavjud.

Foydalanilgan adabiyotlar

1 Green Ventures and Sustainable Models: The Rise of Eco ... – https://acr-

journal.com/article/green-ventures-and-sustainable-models-the-rise-of-eco-innovation-in-startups-1699/

2 Technology and ecology: the rise of eco-startups - eSmart Recycling – https://esmartrecycling.com/blog/technology-and-ecology-the-rise-of-eco-startups

3 An Overview of GreenTech Industries & Sub-Sectors - Storm4 – https://storm4.com/resources/industry-insights/overview-greentech-industries-subsectors/

4 Venture Capital Trends — OnePlanetCapital – https://www.oneplanet.capital/insights/the-future-is-green-venture-capital-trends-to-watch-in-2025

5 VC Funding Trends in Nature Tech — Report 2025 - Serena Capital – https://blog.serenacapital.com/vc-funding-trends-in-nature-tech-report-2025-37c366a081f0

Raxmedova Madinaxon Nusrat qizi - TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasi dotsenti, Phd. **e-mail:** madinaxonraxmedova@gmail.com
ORCID 0000-0002-1325-649X tel: +99890 9533016

YASHIRIN IQTISODIYOT HAJMINI QISQARTIRISHNING MUHIM OMILI SIFATIDA MOLIYA BOZORIDA TO‘LOV INFRATUZILMASINI RAQAMLASHTIRISH MASALALARI

Annotatsiya. *Iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasi sharoitida moliyaviy bozor to‘lov infratuzilmasini rivojlantirish pul oqimlarining shaffofligini oshirish va yashirin iqtisodiyot ko‘lamini qisqartirishning muhim vositasi sifatida alohida dolzarblik kasb etmoqda. Mazkur ilmiy tezisda to‘lov mexanizmlarini raqamlashtirishning nazariy va institutsional jihatlari ko‘rib chiqilib, ularning iqtisodiy faoliyatni detensiyalash jarayonlariga ta’siri tahlil etiladi. Raqamli to‘lov vositalaridan foydalanishni kengaytirish asoslab berilgan bo‘lib, bu naqd pul aylanmasining qisqarishiga, moliyaviy intizom darajasining oshishiga hamda soliq ma’murchiligi samaradorligining kuchayishiga xizmat qiladi. Barqaror raqamli to‘lov ekotizimini shakllantirishda davlat va bozor institutlarining roli alohida e’tirof etiladi. Xalqaro tajriba umumlashtirilishi hamda O‘zbekiston moliyaviy bozori rivojlanishining joriy tendensiyalari tahlili asosida yashirin iqtisodiyotni qisqartirish nuqtayi nazaridan to‘lov infratuzilmasini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari aniqlangan. Olingan xulosalar moliyaviy bozorni raqamlashtirish va moliyaviy-iqtisodiy tartibga solish sohasida davlat siyosatini ishlab chiqishda qo‘llanilishi mumkin.*

Kalit so‘zlar: *raqamlashtirish, to‘lov infratuzilmasi, moliyaviy bozor, raqamli to‘lovlar, naqdsiz hisob-kitoblar, yashirin iqtisodiyot, iqtisodiyotni detensiyalash, moliyaviy shaffoflik.*

Annotation. *In the context of the digital transformation of the economy, the development of the payment infrastructure of the financial market is becoming particularly relevant as a tool for increasing the transparency of cash flows and reducing the scale of the shadow economy. This research thesis examines the theoretical and institutional aspects of the digitalization of payment mechanisms*

and analyzes their impact on the processes of economic formalization (de-shadowing). It substantiates the expansion of digital payment instruments, which contribute to reducing cash circulation, enhancing financial discipline, and improving the efficiency of tax administration.

Particular attention is paid to the role of governmental and market institutions in shaping a sustainable digital payment ecosystem. Based on a generalization of international experience and an analysis of current trends in the development of the financial market of Uzbekistan, key directions for improving payment infrastructure in the context of reducing the shadow economy have been identified. The findings can be used in the development of public policy measures in the field of financial market digitalization and financial and economic regulation.

Keywords: *digitalization, payment infrastructure, financial market, digital payments, cashless transactions, shadow economy, economic formalization (de-shadowing), financial transparency.*

Yashirin iqtisodiyot har qanday iqtisodiyotning ajralmas qismi bo‘lib, u daromadlarni rasmiy hisobga olishdan, soliqqa tortishdan va statistik kuzatuvdan ataylab yashirish, shuningdek davlat tomonidan tartibga solinmaslik bilan tavsiflanadi. So‘nggi yigirma yil davomida uning O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiy tizimidagi o‘rni raqamlashtirish jarayonlari ta’sirida sezilarli darajada transformatsiyaga uchradi.

Agar ilgari yashirin faoliyat asosan naqd pul hisob-kitoblari va norasmiy bandlik bilan cheklangan bo‘lsa, bugungi kunda raqamli texnologiyalar noqonuniy bozor ishtirokchilari uchun mutlaqo yangi imkoniyatlarni ochib berdi. Jumladan, kriptovalyutalar va anonim to‘lov tizimlaridan foydalanish, shuningdek internet platformalari orqali jinoiy faoliyatni tashkil etish shular jumlasidandir.

Tadqiqotning dolzarbligi bir qator omillar bilan belgilanadi. Birinchidan, yashirin iqtisodiyot mamlakat soliq tizimi asoslarini izdan chiqarib, davlat byudjetini zarur tushumlardan mahrum etadi. Ikkinchidan, raqamli texnologiyalar moliyaviy xavfsizlik uchun yangi tahdidlarni yuzaga keltiradi, jumladan kriptovalyutalar orqali pul yuvish va ruxsatsiz xalqaro o‘tkazmalarni amalga oshirish imkoniyatlarini kengaytiradi. Uchinchidan, unga qarshi kurash bo‘yicha davlat choralarini yashirin biznes taktikalari evolyutsiyasiga mos ravishda doimiy takomillashtirib borish zarur.

Tadqiqotni amalga oshirish jarayonida quyidagi metodologik yondashuv va vositalardan foydalanildi. Tahlil va sintez usullari yashirin iqtisodiyotning turli jihatlari hamda uning raqamli texnologiyalar bilan o‘zaro ta’sirini o‘rganishda qo‘llanildi. Alohida komponentlar (kriptovalyutalar, kiberjinoyatlar, norasmiy bandlik) tahlili asosida raqamli yashirin iqtisodiyot fenomenining yaxlit tasavvuri shakllantirildi.

Zamonaviy talqinda yashirin iqtisodiyot uchta asosiy toifaga ajratiladi. “Oq yoqali” (white-collar) iqtisodiyot mansabdor shaxslar va xodimlar tomonidan kasbiy faoliyat jarayonida sodir etiladigan huquqbuzarliklarni qamrab oladi, jumladan daromadlarni soliq organlaridan yashirish, firibgarlik va poraxo‘rlik.

“Soyali” iqtisodiyot tovar va xizmatlar ishlab chiqaruvchi kichik subyektlarning rasmiy hisobdan va soliqqa tortishdan bo‘yin tovlashini o‘z ichiga oladi. Bunday subyektlar ro‘yxatdan o‘tish va majburiy to‘lovlarni amalga oshirishdan qochadi, biroq taqiqlangan mahsulotlar ishlab chiqarish bilan shun’ullanmaydi.

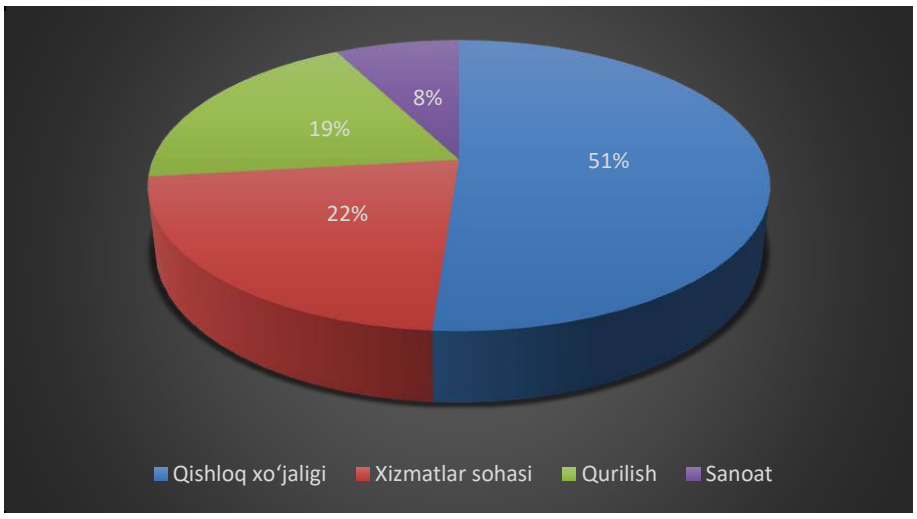
“Qora” yashirin iqtisodiyot esa odatiy iqtisodiy tizimdan butunlay tashqarida bo‘lgan faoliyatni anglatadi. Unga giyohvand moddalar, qurol-yaron’ va inson organlari savdosi, qullik hamda iqtisodiyot va jamiyatga jiddiy zarar yetkazuvchi boshqa jinoiy faoliyat turlari kiradi[147].

2025-yilda O‘zbekistonning kuzatilmaydigan iqtisodiyoti hajmi keskin qisqargani Milliy statistika qo‘mitasi hisobotida qayd etilgan.

O‘tgan yil yakunlariga ko‘ra, yalpi ichki mahsulot hajmi qariyb 1,85 kvadrillion so‘mni (147 mlrd AQSh dollari) tashkil etdi, bu real ifodada 7,7% o‘sishni anglatadi. Iqtisodiy o‘sish sur’atlari 2021-yildan buyon eng yuqori darajaga yetdi, o‘sha davrda COVID-19 pandemiyasidan keyingi tiklanish jarayoni kuzatilgan[148].

Kuzatilmaydigan iqtisodiyotning yalpi qo‘shilgan qiymati 498,04 trillion so‘mni (39,62 mlrd AQSh dollari) tashkil etdi. Uning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 2024-yildagi 34,8% dan 26,9% ga kamaydi. Absolyut ifodada esa hajm 7,6 trillion so‘mga qisqardi.

Kuzatilmaydigan iqtisodiyot tarkibiga norasmiy va yashirin sektorlar kiradi. Norasmiy iqtisodiyot hajmi — ya’ni uy xo‘jaliklari va jismoniy shaxslar faoliyati — 351,04 trillion so‘mni yoki YAIMning 19% ni tashkil etdi (2024-yilda — 26,4%). Yashirin sektor hajmi 147 trillion so‘m deb baholanib, bu YAIMning 7,9% ga teng (2024-yilda — 8,4%).



1-rasm. **Iqtisodiyot tarmoqlari bo‘yicha yashirin iqtisodiyot ulushi.**[149]

[147]Rossiyada 2023-yilda yashirin biznes [Elektron resurs] // Sberbank. – Kirish rejimi: https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/pro_business/tenevoj-biznes-v-2023-godu-v-rossii (murojaat qilingan sana: 20.11.2025).

[148] https://www.spot.uz/ru/2026/01/26/shadow-economy/

[149] Rasm muallif tomonidan statistik ma’lumotlar asosida tayyorlangan.

Rasmda keltirilgan iqtisodiyot tarmoqlari bo‘yicha yashirin iqtisodiyot taqsimoti uning eng yuqori darajada qishloq xo‘jaligida jamlanganligini ko‘rsatadi (51%). Bu holat kichik va oilaviy xo‘jaliklarning ustunligi, naqd pul hisob-kitoblarining keng qo‘llanilishi hamda, ayniqsa, O‘zbekistonning qishloq hududlarida to‘lov operatsiyalarining raqamlashtirish darajasining nisbatan pastligi bilan izohlanadi.

Xizmatlar sohasining salmoqli ulushi (22%) mikro va kichik tadbirkorlik subyektlarining yuqori ulushi, qisman naqd pulsiz hisob-kitoblardan bo‘yin tovlash hamda xo‘jalik yurituvchi subyektlarning soliq va ma’muriy yuklamani minimallashtirishga intilishi bilan bog‘liq.

Qurilish sohasi yashirin iqtisodiy faoliyatning 19 foizini tashkil etib, norasmiy bandlikning yuqori darajasi, mehnat haqi va subpudratchilar xizmatlari uchun naqd pulda hisob-kitob qilish amaliyoti, shuningdek loyihalarni amalga oshirishning ayrim bosqichlarida moliyaviy oqimlarning yetarli darajada shaffof emasligi bilan tavsiflanadi.

Boshqa tarmoqlarning nisbatan past ulushi (8%) esa institutsional nazorat darajasining yuqoriligi hamda naqd pulsiz hisob-kitoblardan kengroq foydalanish bilan izohlanadi.

Umuman olganda, yashirin iqtisodiyotning tuzilishi uning ko‘lami moliyaviy bozor to‘lov infratuzilmasining raqamlashtirish darajasiga bevosita bog‘liq ekanligini tasdiqlaydi. Shu bilan birga, raqamli to‘lov instrumentlaridan foydalanish ko‘lamini kengaytirish iqtisodiy faoliyat shaffofligini oshirish hamda O‘zbekistonda yashirin iqtisodiy faollikni qisqartirishning muhim omili bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

Soliq tushumlaridagi yo‘qotishlar mutaxassislar tomonidan har yili bir necha trillion so‘m miqdorida baholanmoqda. Bu holat davlatni ijtimoiy dasturlarni moliyalashtirish va infratuzilmaga investitsiyalar kiritish uchun zarur bo‘lgan resurslardan mahrum etadi.

Korrupsiya va uyushgan jinoyatchilik yashirin sektor bilan uzviy bog‘liqligini saqlab qolmoqda. Yashirin biznesdan olinadigan yuqori daromadlar mansabdor shaxslarni pora berish orqali on’dirish uchun kuchli rag‘batlarni shakllantiradi, bu esa huquqni muhofaza qiluvchi organlar faoliyati samaradorligini pasaytiradi.

Raqobat muhitining buzilishi shundan iboratki, yashirin iqtisodiyot ishtirokchilari soliqlardan bo‘yin tovlash va belgilangan qoidalarga rioya qilmaslik orqali halol faoliyat yuritayotgan biznes subyektlariga nisbatan tovar va xizmatlarni pastroq narxlarda taklif etish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Kiberxavflar doimiy ravishda evolyutsiya qilib bormoqda. Sun’iy intellektdan foydalanish, uning yordamida yaratilgan profillar, shifrlangan xabarlar hamda yashirin blokcheyn tranzaksiyalari noqonuniy faoliyatni aniqlash va uning oldini olish jarayonlarini murakkablashtiradi.

Muhim yo‘nalishlardan biri — to‘lov tizimlarini amaldagi raqamli platformalar asosida soliq va statistik ma’muriyatchilik bilan integratsiya qilish hisoblanadi, bu esa davlat boshqaruvini avtomatlashtirish yo‘nalishiga mos keladi.

Elektron hujjat aylanishini, onlayn fiskallashtirishni hamda operatsiyalarni raqamli hisobga olishni kengaytirish daromadlarni yashirish imkoniyatlarini qisqartirishga xizmat qiladi, bunda biznesga nisbatan ma’muriy bosimni kuchaytirish talab etilmaydi.

Mazkur kontekstda riskga yo‘naltirilgan nazorat usullarini rivojlantirish alohida ahamiyat kasb etadi. Bunda raqamli ma’lumotlardan ommaviy tekshiruvlar o‘tkazish uchun emas, balki moliyaviy operatsiyalardagi n’ayritabiiy holatlarni aniqlash uchun foydalaniladi.

Iqtisodiyotni detenzatsiya qilish jarayonida o‘zini o‘zi band qilgan aholi va kichik tadbirkorlikni raqamli platformalar orqali rasmiylashtirish muhim rol o‘ynaydi. Mazkur platformalar soddalashtirilgan ro‘yxatdan o‘tish, soliq majburiyatlarini avtomatik hisoblash hamda moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini ta’minlaydi. Ushbu yondashuv O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan kichik biznesni qo‘llab-quvvatlash siyosatiga mos keladi hamda norasmiy sektorga o‘tish motivatsiyasini kamaytiradi.

Nihoyat, to‘lov infratuzilmasini raqamlashtirishning barqaror samarasi aholi, ayniqsa hududlarda, moliyaviy va raqamli savodxonlik darajasini oshirmasdan mumkin emas. Ta’limga yo‘naltirilgan raqamli servislar, mobil ilovalar va axborot kampaniyalarini rivojlantirish naqd pulsiz hisob-kitoblarga bo‘lgan ishonchni shakllantiradi hamda moliyaviy shaffoflik madaniyatini mustahkamlaydi. Bu esa uzoq muddatli istiqbolda yashirin iqtisodiyot ko‘lamini qisqartirishga xizmat qiladi.

Tursunov Sherzod Abduqodirovich - *TDIU, "Innovatsion menejment" kafedrasi professori, i.f.d.*

Salimova Husniya Rustamovna - *TDIU, "Axborot tizimlari va texnologiyalari" kafedrasi assistenti*

KORXONADA RAQAMLI IQTISODIYOTNI SAMARALI JORIY QILISH USULLARI

Annotatsiya: *Ushbu tezisda korxonalarda raqamli iqtisodiyotni joriy qilishning asosiy usullari va yo‘nalishlari ko‘rib chiqiladi. Raqamli transformatsiya jarayonlarini bosqichma-bosqich amalga oshirish, zamonaviy axborot texnologiyalarini qo‘llash va raqamli salohiyatni oshirishning samarali mexanizmlari tahlil qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, raqamli transformatsiya, axborot texnologiyalari, korxona, samaradorlik, innovatsion menejment.*

Kirish. Zamonaviy iqtisodiyotning rivojlanishida raqamli texnologiyalar tobora muhim o‘rin tutmoqda. Bugungi kunda korxonalar o‘zlarining raqobatbardoshligini saqlash va oshirish maqsadida raqamli iqtisodiyot elementlarini faol joriy etmoqdalar. O‘zbekiston Respublikasining "Raqamli O‘zbekiston – 2030" strategiyasi doirasida mamlakatimiz korxonalari ham raqamli

transformatsiya yo‘lida jiddiy qadamlar qo‘ymoqda [1]. Ushbu jarayon nafaqat texnologik, balki tashkiliy va madaniy o‘zgarishlarni ham talab etadi.

Asosiy qism. Korxonada raqamli iqtisodiyotning samarali joriy qilinishi bugungi kunda har bir tashkilotning muvaffaqiyati uchun beqiyos ahamiyat kasb etmoqda. Raqamli iqtisodiyot – bu iqtisodiy faoliyatning barcha sohalarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari yordamida jarayonlar va xizmatlarni raqamlashtirish orqali samaradorlikni oshirish va raqobatbardoshligini ta’minlashdir. Shu sababli, har bir korxona o‘z faoliyatini raqamlashtirishga o‘tish yo‘lidan borishi zarur. Quyida raqamli iqtisodiyotni korxonada samarali joriy qilish usullari batafsil tushuntiriladi.

Birinchi navbatda, korxonaning raqamli infratuzilmasini yaratish juda muhim ahamiyatga ega. Bu jarayonda zamonaviy axborot texnologiyalari, yuqori tezlikdagi internet tarmoqlari, bulutli hisoblash resurslari va raqamli qurilmalar joriy etiladi. Bunday infratuzilma yordamida korxona ichidagi barcha bo‘limlar o‘rtasida axborot almashish tezlashtiriladi, hamda ishlab chiqarish jarayonlarining monitoringi va boshqaruvi avtomatlashtiriladi. Masalan, sensorlar yordamida ishlab chiqarish liniyalari holati real vaqtda kuzatilishi mumkin, bu esa nosozliklar yuzaga kelishidan oldin ularni aniqlash va tuzatish imkonini beradi.

Ikkinchidan, korxonada kadrlarni raqamli iqtisodiyot sharoitida faoliyat yuritishga tayyorlash ustuvor vazifa hisoblanadi. Raqamli texnologiyalarni samarali joriy qilish uchun xodimlar yangi dasturlar, ma’lumotlar bazasi va sun’iy intellekt tizimlarini o‘zlashtirishlari, shuningdek, ularni ish jarayoniga tatbiq eta olishlari kerak. Buning uchun korxonalar doimiy o‘quv dasturlarini tashkil etishi, malaka oshirish kurslari va treninglar o‘tkazishi muhim. Shu yo‘sinda nafaqat texnik kadrlari, balki boshqaruv va marketing bo‘limi xodimlari ham zamonaviy raqamli vositalar bilan ishlash malakasini oshiradilar.

Uchinchidan, ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish va raqamlashtirish sohasida katta imkoniyatlar mavjud. Masalan, ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlarini joriy etish orqali korxonaning barcha bo‘limlari – ishlab chiqarish, moliya, kadrlar, xarid va savdo – yagona platformada boshqarilishi mumkin. Bu jarayonlarni avtomatlashtirish vaqt va resurslarni tejaydi, inson xatolarini kamaytiradi, ishlab chiqarish jarayonining har bir bosqichini aniq kuzatishga imkon yaratadi. Shu bilan birga, IoT (Internet of Things) texnologiyalari yordamida uskunalar o‘rtasida ma’lumot almashinuvi ta’minlanadi, bu esa ishlab chiqarishning yuqori samaradorligini kafolatlaydi.

To‘rtinchidan, raqamli iqtisodiyotda katta qiymatga ega bo‘lgan ma’lumotlarni yin’ish, saqlash va tahlil qilish tizimlarini rivojlantirish zarur. Big Data texnologiyalari korxonalarga katta hajmdagi xarid qiluvchi ma’lumotlari, bozor tendensiyalari va raqobatchilar faoliyatini tahlil qilib, to‘g‘ri strategiyalar tuzishda yordam beradi. Sun’iy intellekt algoritmlari esa mijozlarning xarid qilish odatlari va ehtiyojlarini oldindan bashorat qilib, shaxsiylashtirilgan mahsulot va xizmatlarni yaratishga imkon beradi. Bu esa raqobatbardoshligini oshiradi va korxonaning daromadlarini ko‘paytiradi.

Beshinchidan, marketing va savdo faoliyatida raqamli vositalardan foydalanish juda samarali bo‘ladi. Raqamli marketing platformalari – saytlar,

ijtimoiy tarmoqlar, onlayn reklama vositalari orqali mahsulotlar va xizmatlarni keng auditoriyaga yetkazish mumkin. Shu bilan birga, mijozlar bilan o‘zaro aloqa o‘rnatish, ularning fikr-mulohazalarini yin’ish va ularga tezkor javob berish imkoniyati paydo bo‘ladi. Elektron savdo platformalari esa mahsulotlarning internet orqali sotilishini yo‘lga qo‘yib, yangi bozorlarga kirishga yordam beradi.

Oltinchidan, korxonada xavfsizlik tizimlarini kuchaytirish zarur. Raqamli iqtisodiyotda axborot xavfsizligi juda muhim, chunki kompaniyaning ma’lumotlari, tijorat siri va mijozlar bazasining himoyasi kafolatlangani kerak. Shuning uchun, zamonaviy antivirus dasturlari, ma’lumotlarni shifrlash usullari, kiberxavfsizlik choralarini ko‘rish ishlab chiqarish jarayonlari va mijozlar bilan muloqotda o‘z ishonchliligini ta’minlaydi.

Yettinchidan, raqamli iqtisodiyotga o‘tish jarayonida korxona boshqaruv tizimida ham o‘zgarishlar yuz berishi muhim. Raqamli boshqaruv tizimlari aniq ma’lumotlarga asoslanadi, shuning uchun rahbarlar tezkor va asosli qarorlar qabul qila oladi. Bundan tashqari, jamoaviy ishni tashkil etishda, xodimlar orasida samarali muloqotni ta’minlashda raqamli vositalar yordami katta bo‘ladi. Masalan, videokonferensiyalar, onlayn kollaboratsiya platformalari va ichki chatlar rahbar va xodimlarning ishlash jarayonini yaxshilaydi.

Shuningdek, raqamli iqtisodiyotning joriy qilinishida davlat va qonunchilik bazasining ham roli katta. Korxonalar o‘z faoliyatida zamonaviy raqamli texnologiyalarni tatbiq etishda davlat tomonidan yaratilgan qulay shart-sharoitlardan foydalangan holda, innovatsion loyihalarni amalga oshirishlari mumkin. Soliqlarni raqamlashtirish, elektron hukumat xizmatlari yordamida korxonalar o‘z ishlarini tez va shaffof amalga oshira oladi. Raqamli iqtisodiyotni korxona darajasida joriy etish iqtisodiy samaradorlikni oshirish, raqobatbardoshlikni kuchaytirish va yangi biznes imkoniyatlarini yaratish uchun muhim sharoitni vujudga keltiradi. Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirgan korxonalar o‘z sohasining an’anaviy raqiblaridan 20–30% yuqori rentabellikka erishmoqda. McKinsey Global Institute (2024) hisobotiga ko‘ra, generativ sun’iy intellektni telekommunkatsiya sektoriga joriy etish EBITDA marjasini 5 yil ichida 8–10 foizlik bandga oshirishi mumkin. oshiradi; bulutli hisoblash IT xarajatlarini 30-40% ga kamaytiradi; jarayonlarni avtomatlashtirish (RPA) esa ish tezligini 40-60% ga oshiradi. Raqamli transformatsiya bosqichlari modeli to‘rtta ketma-ket davrni qamrab oladi: birinchi bosqich — Raqamlashtirish (Digitization), ya’ni analog ma’lumotlarni raqamli formatga o‘tkazish; ikkinchi bosqich — Raqamli jarayonlar (Digitalization), ya’ni raqamli ma’lumotlar asosida jarayonlarni qayta qurish; uchinchi bosqich — Raqamli transformatsiya (Digital Transformation), ya’ni biznes modelini tub o‘zgartirish; to‘rtinchi bosqich — Raqamli yetakchilik (Digital Leadership), ya’ni raqamli ekotizimlarda dominant o‘rinni egallash. Korxonada raqamli iqtisodiyotni joriy etishning nazariy asosi sifatida resurslar nazariyasi (Resource-Based View, RBV) alohida o‘rin tutadi. Jay Barney (1991) tomonidan ishlab chiqilgan ushbu nazariyaga ko‘ra, korxona raqobatdosh ustunlikka noyob, qimmatli, kam uchraydigan va taqlid qilib bo‘lmaydigan resurslar orqali erishadi (VRIN framework). Raqamli aktivlar — ma’lumot bazalari, algoritmlar, patentlar,

raqamli platforma — aynan VRIN mezonlariga javob beradi. Shu sababdan raqamli transformatsiyaga investitsiya qilgan korxonalar uzoq muddatli raqobatdosh ustunlikka ega bo‘lish imkoniga ega.

Dinamik qobiliyatlar nazariyasi (Dynamic Capabilities Theory, Teece, Pisano, Shuen, 1997) esa raqamli iqtisodiyotda korxona muvaffaqiyatini tushuntiruvchi yana bir muhim kontseptual ramkadir. Bu nazariyaga ko‘ra, raqamli muhitda muvaffaqiyat uchun korxona uchta qobiliyatga ega bo‘lishi lozim: imkoniyatlarni sezish (sensing) — bozor o‘zgarishlari va yangi texnologiyalarni erta aniqlash; imkoniyatlarni qo‘lga kiritish (seizing) — yangi texnologiyalarni tez tatbiq etish; o‘zgartirish (transforming) — tashkiliy tuzilma va jarayonlarni uzluksiz yangilash. “O‘zbektelekom” AK faoliyatini ushbu kontseptual model orqali baholash kompaniyaning qaysi qobiliyatlari yetarli darajada rivojlanganini aniqlash imkonini beradi.

Qiymat yaratish zanjiri tahlili (M. Porter, 1985) raqamli iqtisodiyotni joriy etishning korxona darajasidagi ta’sirini tushuntiradi. Porter modelida korxona faoliyati asosiy (kiruvchi logistika, operatsiyalar, chiquvchi logistika, marketing va sotish, xizmat ko‘rsatish) va yordamchi (infratuzilma, HR, texnologik rivojlanish, ta’minot) jarayonlarga bo‘linadi. Raqamli transformatsiya ushbu jarayonlarning har birini optimallashtiradi: IoT sensorlar kiruvchi logistikani yaxshilaydi, AI operatsiyalar samaradorligini oshiradi, CRM tizimlari marketing aniqligini kuchaytiradi, blockchain ta’minot zanjirini shaffof qiladi.

Raqamli iqtisodiyotni korxonada joriy etishda muvaffaqiyat omillarini o‘rganuvchi McKinsey (2021) tadqiqoti 1500 dan ortiq kompaniyani qamrab oldi va uchta asosiy farqlovchi omilni aniqladi. Birinchisi — rahbarlik va strategik intilish: raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirgan kompaniyalarning 72% ida CEO shaxsan raqamli strategiyaga mas'ul. Ikkinchisi — iste’dod va ko‘nikmalar: yuqori natijalarga erishgan kompaniyalar raqamli kadrlarni jalb etishga o‘rtacha 3 barobar ko‘proq sarmoya kiritgan. Uchinchisi — tezlik va moslashuvchanlik: agile metodologiyasi qo‘llaydigan kompaniyalar raqamli loyihalarni 40-60% tezroq amalga oshirgan. Telekommunikatsiya sektori uchun raqamli iqtisodiyotni joriy etishning o‘ziga xos jihatlari mavjud. GSMA Intelligence (2023) hisobotiga ko‘ra, global telekommunikatsiya operatorlarining raqamli xizmatlardan olingan daromadlari 2018-yildagi 12% dan 2023-yilga kelib 23% ga oshdi. Shu bilan birga, an’anaviy ovozli aloqa xizmatlari daromadlari yiliga o‘rtacha 3-5% kamayib bormoqda. Bu tendentsiya operatorlarni “truba provayderlar” (dumb pipe providers) dan “aqlli platforma ekotizimlari” (smart platform ecosystems) ga aylanish zaruriyatini belgilaydi. TM Forum (2023) tadqiqotiga ko‘ra, ushbu o‘tishni muvaffaqiyatli amalga oshirgan telekommunikatsiya operatorlari EBITDA marjasini o‘rtacha 8-12 foizlik punktga oshirishga muvaffaq bo‘lgan. Korxona darajasida raqamli texnologiyalarni joriy etishning iqtisodiy samarasi to‘g‘ridan-to‘g‘ri va bilvosita ta’sirlar orqali namoyon bo‘ladi. To‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir — bu operatsion xarajatlarning kamayishi, mehnat unumdorligining oshishi va yangi daromad manbalari yaratilishi. Bilvosita ta’sir — bu xodimlarning malakasini oshirish, korporativ madaniyat o‘zgarishi, mijozlar qoniqishining yaxshilanishi va raqobatdosh ustunliklarning kuchayishi.

Raqamli texnologiyalarni korxona faoliyatiga joriy etishning ahamiyati bir necha jihatlarda namoyon bo‘ladi. Operatsion samaradorlik nuqtayi nazaridan, ERP tizimlari joriy etilganda xarajatlar o‘rtacha 15-20% ga pasayadi; CRM tizimlari mijozlar bilan munosabatlarni yaxshilab, daromadlarni 25-30% ga ko`paydi.

Xulosa qilib aytganda, korxonada raqamli iqtisodiyotning samarali joriy qilinishi nafaqat texnologiyalarni xarid qilish yoki dasturlarni o‘rnatishdan iborat emas, balki keng qamrovli tizimli yondashuvni talab qiladi. Raqamli infratuzilmani yaratish, kadrlar tayyorlash, ishlab chiqarishni avtomatlashtirish, ma’lumotlarni tahlil qilish, xavfsizlikni ta’minlash va zamonaviy boshqaruv tizimlarini joriy qilish orqali korxona o‘z raqobatbardoshligini mustahkamlaydi, bozordagi o‘z o‘rnini oshiradi va yanada samarali faoliyat yuritadi. Zamonaviy raqamli texnologiyalar yordamida korxonalar yangi imkoniyatlar eshigini ochib, iqtisodiyotda faol va raqobatbardosh ishtirokchilarga aylanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O‘zbekiston – 2030" strategiyasi to‘g‘risidagi Farmoni. – Toshkent, 2020.

2. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. – 2023.

3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – World Economic Forum, 2016. – 192 b.

4. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. – McGraw-Hill, 2015. – 368 b.

5. Tursunov Sh.A. Innovatsion menejment: nazariya va amaliyot. – T.: TDIU nashriyoti, 2022. – 245 b.

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD. ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

MINTAQAVIY TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI RAQAMLI EKOTIZIMGA INTEGRATSIYALASH ORQALI HUDUDIY RAQOBATBARDOSHLIKNI TA’MINLASH

Annotasiya. *Ushbu maqolada mintaqaviy iqtisodiyotni rivojlantirish sharoitida kichik va o‘rta biznes subyektlarini raqamli ekotizimga integratsiya qilish jarayonlarining o‘ziga xos xususiyatlari tadqiq etilgan. Hududlar o‘rtasidagi raqamli asimmetriyani qisqartirish, mahalliy korxonalarning bozor konyunkturasidagi raqobatbardoshligini oshirish hamda hududiy smart-infratuzilmani shakllantirish bo‘yicha ilmiy-metodologik yondashuvlar tahlil qilingan. Tadqiqot yakunida mintaqaviy raqamli iqtisodiyotni rag‘batlantirishga qaratilgan kompleks mexanizmlar taklif etilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli ekotizim, mintaqaviy iqtisodiyot, hududiy raqobatbardoshlik, tadbirkorlik subyektlari, raqamli asimmetriya, elektron tijorat, innovatsion klasterlar, smart-hudud.*

Аннотация. *В данной статье исследуются особенности интеграции*

субъектов малого и среднего бизнеса в цифровую экосистему в условиях развития региональной экономики. Проанализированы научно-методологические подходы к сокращению цифровой асимметрии между регионами, повышению конкурентоспособности местных предприятий на рынке и формированию региональной смарт-инфраструктуры. В заключении предложены комплексные механизмы, направленные на стимулирование региональной цифровой экономики.

Ключевые слова: *цифровая экосистема, региональная экономика, территориальная конкурентоспособность, субъекты предпринимательства, цифровая асимметрия, электронная коммерция, инновационные кластеры, смарт-регион.*

Abstract. *This article examines the specific features of integrating small and medium-sized business entities into the digital ecosystem in the context of regional economic development. Scientific and methodological approaches to reducing digital asymmetry between regions, increasing the market competitiveness of local enterprises, and forming a regional smart infrastructure are analyzed. In conclusion, comprehensive mechanisms aimed at stimulating the regional digital economy are proposed.*

Keywords: *digital ecosystem, regional economy, territorial competitiveness, business entities, digital asymmetry, e-commerce, innovation clusters, smart region.*

Bugungi global iqtisodiy konvergensiya sharoitida raqamlashtirish jarayonlari nafaqat makroiqtisodiy darajada, balki hududiy iqtisodiyot barqarorligini ta’minlashning eng asosiy drayveriga aylanib ulgurdi. O‘zbekiston iqtisodiyotini tarkibiy jihatdan yangilash strategiyasida poytaxt va yirik shaharlar bilan bir qatorda uzoq mintaqalardagi biznes muhitini raqamli platformalar orqali yagona bozor tarmon’iga ulash ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Mintaqaviy tadbirkorlik subyektlari (MTS) an’anaviy faoliyat turlaridan raqamli ekotizim arxitekturasiga o‘tmas ekan, ularning tovar va xizmatlari qo‘shilgan qiymat zanjirida o‘z o‘rnini yo‘qotib borishi muqarrar. Raqamli ekotizim shunchaki internet yoki dasturiy ta’minot emas, u davlat organlari, moliya institutlari, iste’molchilar va logistika tarmoqlarini yagona virtual hududda birlashtiruvchi strategik muhitdir.

Hududiy iqtisodiyotni raqamlashtirish jarayonida tadbirkorlar ko‘pincha qator institutsional va texnologik to‘siqlarga to‘qnash kelmoqda. Eng o‘tkir masalalardan biri — hududlar o‘rtasidagi raqamli asimmetriya, ya’ni markaziy hududlar va chekka tumanlar o‘rtasida axborot-kommunikatsiya infratuzilmasidagi farqdir. Kichik biznes vakillari bulutli texnologiyalar yoki elektron tijorat maydonchalariga ulanishda nafaqat texnik imkoniyatlar cheklanganligidan, balki axborot xavfsizligi bo‘yicha ishonchning pastligidan ham aziyat chekadi. Mazkur vaziyatdan chiqishning eng maqbul chorasi davlat-xususiy sheriklik (DXSh) asosida har bir mintaqada "Mahalliy ma’lumotlarni qayta ishlash markazlari"ni (Data Centers) barpo etish hamda qishloq joylardagi korxonalar uchun arzonlashtirilgan lokal bulut xizmatlarini joriy qilishdan iboratdir.

Shu bilan birga, mintaqalarda B2B (biznesdan biznesga) va B2C (biznesdan iste’molchiga) integratsiyasining zaifligi biznesning ko‘lamini kengaytirishga

xalaqit bermoqda. Mahalliy ishlab chiqaruvchilar o‘z mahsulotlarini yirik bozorlarga olib chiqishda vositachilarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri qaram bo‘lib qolgan. Buni bartaraf etish maqsadida mintaqaviy elektron tijorat xablarini va hudud mahsulotlarini bitta soyabon ostida (masalan, "Made in Samarkand" yoki "Bukhara Quality" yagona milliy domenlari asosida) birlashtiruvchi raqamli agregatorlarni ishga tushirish talab etiladi. Bu tizim orqali tadbirkor nafaqat o‘z tovarini sotadi, balki xomashyo yetkazib beruvchilar bilan onlayn auksionlar orqali eng arzon xaridni amalga oshirish imkoniga ega bo‘ladi.

Yana bir e’tibortalab jihat shundaki, mintaqalardagi menejerlar va tadbirkorlarning raqamli savodxonlik ko‘rsatkichlari yangi davr talablariga to‘liq javob bermaydi. An’anaviy boshqaruv madaniyatidan innovatsion platformalarga o‘tish ko‘pincha inson omili sababli sekinlashadi. Bu o‘rinda amaliy yechim sifatida xalqaro qadriyatlarga mos keluvchi "Virtual biznes-inkubatorlar" hamda maslahat (E-advising) portallarini yaratish o‘z samarasini beradi. Bunday platformalarda tadbirkor turli byurokratik to‘siqlarsiz, sun’iy intellekt yordamida o‘z biznes-rejasini xalqaro bozorga moslashtirishi yoki onlayn soliq va moliya maslahatlarini olishi mumkin bo‘ladi.

Mintaqaviy tadbirkorlik subyektlarini raqamli ekotizimga chuqur integratsiya qilish orqali hududiy raqobatbardoshlikni oshirish borasida quyidagi ilmiy va amaliy ahamiyatga ega takliflarni ilgari suramiz:

Institutsional mexanizmlarni shakllantirish yuzasidan: Har bir tuman va shahar hokimiyatlari qoshida xususiy sektor ishtirokida "Raqamli transformatsiya ofislari"ni tashkil etish. Ularning asosiy vazifasi mahalliy biznesni raqamli bozorga olib chiqishda bepul huquqiy va IT-konsalting yordamini ko‘rsatish bo‘lishi lozim.

Metodologik yondashuvlarni takomillashtirish borasida: Mintaqalar kesimida tadbirkorlik subyektlarining raqamli salohiyatini o‘lchovchi "Raqamli yetuklik" (Digital Maturity) indeksini joriy etish. Ushbu indeks asosida yuqori o‘rinni egallagan korxonalarga xalqaro ko‘rgazmalarda ishtirok etish uchun maxsus davlat kvotalarini ajratish tartibini yo‘lga qo‘yish.

Iqtisodiy va moliyaviy rag‘batlantirish maqsadida: Yagona hududiy raqamli ekotizimga ulangan hamda o‘z faoliyatining kamida 50 foizini elektron tijoratga o‘tkazgan qishloq joylaridagi korxonalar uchun mol-mulk yoki aylanmadan olinadigan soliqlarda "raqamli kashbek" (subsidiyalar) tizimini qo‘llash.

Infratuzilma va logistika ta’minoti bo‘yicha: Elektron tijoratning qon tomiri hisoblangan transport tizimini avtomatlashtirish uchun mintaqalarda "Smart-logistika" markazlarini qurish. Bu markazlar GPS va buyumlar interneti (IoT) texnologiyalari yordamida tadbirkorlarning yuklarini optimal va arzon yo‘nalishlarda yetkazib berishni ta’minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, hududiy raqobatbardoshlik bevosita mahalliy tadbirkorlarning raqamli maydondagi faolligi bilan belgilanadigan davrga qadam qo‘ydik. Mintaqaviy biznesni raqamli ekotizimga integratsiyalash nafaqat iqtisodiy o‘sishni tezlashtiradi, balki chekka hududlarda yangi, yuqori daromadli "aqlli" ish o‘rinlarining yaratilishiga va aholi farovonligining keskin ko‘tarilishiga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi "O‘zbekiston – 2030 strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-158-son Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O‘zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PF-6079-son Farmoni.
3. N’ulomov S.S. va boshqalar. Raqamli iqtisodiyot: tadbirkorlik va boshqaruv. O‘quv qo‘llanma. – T.: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, 2021.
4. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. New York: Free Press, 1990.
5. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 2014.

Abduraxmonova Aqida Fayzulla qizi - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali “Ekologik tozza iqtisodiyot va barqaror biznes kafedrasi” dotsenti, PhD ORCID-0000-0003-4202-7159
e-mail: aqidaabdurakhmanova@yahoo.com tel:+998992219311
Sharipboyev Husanboy Marks o‘g‘li - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali 3-bosqich talabasi. **e-mail:** sharipboyevhusanboy2@gmail.com
tel: +998887042421

AHOLI DAROMAD DARAJASI VA EKOLOGIK TOZZA MAHSULOTLARGA TALAB DARAJASINI BAHOLASH

Annotatsiya. *Mazkur maqolada aholining daromad darajasi va ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talab o‘rtasidagi bog‘liqlik iqtisodiyot nazariyasi asosida tahlil qilinadi. Tadqiqotda daromad oshishi iste’molchilarning ekologik mahsulotlarga bo‘lgan xarid qobiliyatini qanday oshirishi, shuningdek narx, sifat, ijtimoiy ong va davlat rag‘batlantirishi kabi omillarning talabga ta’siri yoritiladi. Maqola natijalari daromad darajasining ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talabni shakllantirishda asosiy determinant ekanligini ko‘rsatadi va iqtisodiy siyosat hamda biznes strategiyalarini ishlab chiqishda e’tiborga olinishi lozimligini ta’kidlaydi.*

Kalit so‘zlar: *daromad darajasi, talab, ekologik tozza mahsulotlar, ekologik mahsulotlar, iqtisodiyot nazariyasi, barqaror iste’mol.*

Kirish. Zamonaviy iqtisodiyotda ekologik tozza mahsulotlar va ekologik mas’uliyatli iste’molchilar soni ortib bormoqda. Ekologik tozza mahsulotlar tabiiy resurslardan samarali foydalanish, chiqindilarni kamaytirish va ekologik barqarorlikni ta’minlashga qaratilgan. Shu bilan birga, iste’molchilarning daromad darajasi ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talabga bevosita ta’sir qiladi. Iqtisodiyot nazariyasi nuqtayi nazaridan daromad o‘sishi iste’molchilarni ekologik mahsulotlarga qiziqtiradi va ularning xarid qilish qobiliyatini oshiradi. Daromad darajasiga qarab iste’molchilar turli xil turdagi mahsulotlarni iste’mol qiladi. Shuning uchun ham ekologik tozza iqtisodiyotga o‘tish tamoyillaridan biri daromad darajasining o‘sishi deb hisoblanadi , chunki daromad oshgani sari iste’molchilarning ekologik toza va barqaror mahsulotlarni tanlash imkoniyati

kengayadi, bu esa ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talabning barqaror shakllanishiga xizmat qiladi. Natijada, bozor mexanizmlari orqali ekologik mas’uliyatli ishlab chiqarish rag‘batlantiriladi va atrof-muhitga salbiy ta’sir kamayadi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Bu mavzu bo‘yicha xalqaro va O‘zbekiston olimlari tomonidan ko‘plab tadqiqotlar olib borilgan. Jumladan, Salimovning “Mikroiqtisodiyot” darsligi darmod darajasi haqida yetarlicha ma’lumot beradi. Jahon bo‘yicha barqaror rivojlanish sohasida juda ko‘plab kitoblar va ilmiy ishlar yozilgan. Jumladan, Niko Roorda tomonidan yozilgan “Fundamentals of Sustainable Development” ya’ni “Barqaror rivojlanish asosolari” nomli kitob eng asosiy ilmiy asoslangan ish hisoblanadi. Bularni barchasini birlashtirgan holda aholi daromad darajasi turli xil mahsulotlarga bo‘lgan talabni shakllantirishi va uning barqaror rivojlanishga ijobiy ta’sir qilishi aniqlangan.

Taqdqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqot daromad darajasi va ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talab o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash maqsadida olib borildi. Tadqiqotda nazariy tahlil, taqqoslash va statistik usullardan foydalanildi. Ma’lumotlar ilmiy adabiyotlar, rasmiy statistik ko‘rsatkichlar hamda mavjud tadqiqot natijalariga asoslandi.Tahlil jarayonida daromad darajasi mustaqil omil sifatida, ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talab esa bog‘liq omil sifatida olindi. Shuningdek, narx, sifat, ekologik ong va davlat rag‘batlantirishi kabi qo‘shimcha omillar ham hisobga olindi.Tadqiqotning asosiy yondashuvi shundan iborat bo‘ldiki, turli daromad guruhlariga mansub iste’molchilarning xarid xulqi solishtirildi va ular orasidagi farqlar umumiy iqtisodiy qonuniyatlar asosida izohlandi. Olingan natijalar tahlil qilinib, daromad oshishi ekologik tozza mahsulotlarga talabni kuchaytirishi haqidagi xulosa shakllantirildi.

Tahlil va natijalar. Makroiqtisodiy va hududiy tadqiqotlar instituti (MHTI) mutaxassislari O‘zbekistonda «yashil» biznes mahsulotlari, xizmatlari va mutaxassislarga bo‘lgan ehtiyojni o‘rganib chiqdi.Tadqiqot davomida so‘rov o‘tkazildi va unda 720 kishi (respondent) ishtirok etdi. Ishtirok etganlarning qarib 60 foizi mamlakatda amalga oshirilayotgan «yashil» iqtisodiyotga o‘tish strategiyasidan xabardor ekanligini bildirgan. O‘zbekistonda «yashil» iqtisodiyot uchun qaysi sohalar muhim, degan savolga so‘rovda qatnashganlarning 18,4 foizi chiqindilarni qayta ishlash, deb javob bergan. Respondentlarning 16,9 foizi «yashil» qurilish, 8,2 foizi ekologik turizmni eng muhim sohalar sifatida qayd etgan.Respondentlarning 17,3 foizi qayta tiklanadigan energiya manbalari, 15,4 foizi chiqindilarni qayta ishlash, 10,7 foizi shahar maydonini rejalashtirish bo‘yicha mutaxassislarga va energiya tejamkor uylarning arxitektorlariga talab bugungi kunda nisbatan yuqori ekanligini e’tirof etgan.Qaysi «ekologik tozza» mahsulotlarga talab yuqori, degan savolga respondentlarning 16,2 foizi tabiiy oziq-ovqat mahsulotlari, 15 foizi «yashil» texnologiyalar, 13,7 foizi ishlab chiqarishda atrof-muhitga kamroq ta’sir ko‘rsatadigan mahsulotlar, 10,8 foizi to‘qimachilik mahsulotlari, 10,3 foizi tabiiy materialdan tayyorlangan mahsulotlarga, deya javob bergan.So‘rov natijalari aholi orasida organik mahsulotlarga talab boshqa mahsulotlarga nisbatan 2,2 barobar yuqori ekanligini ko‘rsatdi.

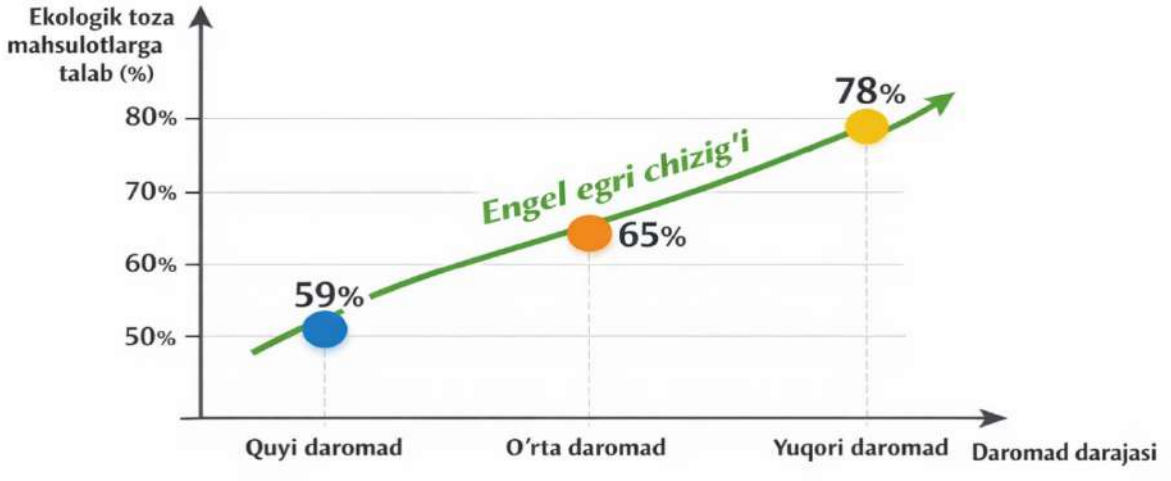
1-jadval.

Uy xo‘jaligi daromadining organik mahsulot talabiga elastikligi (Puasson regressiyasi)

O‘zgaruvchi	Organik xarajat ($)			An’anaviy xarajat ($)		
	1	2	3	4	5	6
Uy xo‘jaligi daromadi (log)	0.52338 (1% darajada ahamiyatli)	0.05738 (1%)	-	0.10697 (1%)	0.03085 (1%)	-
O‘rta daromadli xo‘jalik	-	-	0.05647 (1%)	-	-	0.02767 (1%)
Yuqori daromadli xo‘jalik	-	-	0.10100 (1%)	-	-	0.04325 (1%)
Uy xo‘jaligi hajmi	0.00350 (ahamiyatli emas)	0.01545 (1%)	0.01564 (1%)	0.14534 (1%)	0.05483 (1%)	0.05527 (1%)
O‘rtacha yosh	−0.01001 (1%)	0.00084 (ahamiyatli emas)	0.00101 (ahamiyatli emas)	0.00282 (1%)	0.00124 (1%)	0.00130 (1%)
Kuzatuvlar soni	917,508	834,691	834,691	917,508	857,767	857,767

O‘tkazilgan tahlillar shuni ko‘rsatdiki, respondentlarning aksariyati ekologik tozza iqtisodiyot tushunchasi va uning ahamiyati haqida ma’lum darajada xabardor. So‘rov natijalariga ko‘ra, ishtirokchilarning qariyb 60 foizi mamlakatda amalga oshirilayotgan ekologik tozza iqtisodiyot strategiyasi haqida bilishini bildirgan. Bu ko‘rsatkich aholining ekologik masalalarga nisbatan qiziqishi ortib borayotganidan dalolat beradi.Respondentlarning javoblari tahlili shuni ko‘rsatdiki, ekologik tozza iqtisodiyot doirasida eng muhim yo‘nalishlar sifatida chiqindilarni qayta ishlash (18,4%), ekologik tozza qurilish (16,9%) hamda qayta tiklanuvchi energiya manbalari (17,3%) qayd etilgan. Bundan tashqari, tabiiy oziq-ovqat mahsulotlari (16,2%), ekologik texnologiyalar (15,0%) va atrof-muhitga kam zarar yetkazadigan mahsulotlar (13,7%) iste’molchilar tomonidan eng talabgir mahsulotlar sifatida ko‘rsatildi.Natijalar shuni ham tasdiqladiki, organik mahsulotlarga bo‘lgan talab boshqa turdagi mahsulotlarga nisbatan 2,2 barobar yuqori. Bu holat ekologik toza mahsulotlar bozori shakllanib borayotganini hamda iste’molchilarning tanlov mezonlari asta-sekin ekologik omillar tomon siljiyotganini ko‘rsatadi.

Tadqiqot natijasi shuni ko‘rsatadiki,ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talab butun dunyo bo‘yicha daramod darajasiga proparsionaldir. Daromad darajasiga qarab aholini 3 ta umumiy guruhlarga bo‘lsak, bular quyi daromadlilar, o‘rta daromadlilar va yuqori daromadli aholiga bo‘linadi. Ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan eng yuqori talab yuqori daromadli aholi guruhida 78 % ko‘rsatkich bilan turibdi. Bunga mos ravishda 65 % va 59% ko‘rstakichlar jahon bo‘yicha o‘tkazilgan tahlillarda o‘z aksini topgan va pastdagi diagrammada keltirib o‘tilgan.



1-rasm. Jahonda daromad darajasiga nisbatan ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talab.

Mazkur rasm ma’lumotlari shuni tasdiqlaydiki, daromad darajasi oshib borishi bilan iste’molchilarning ekologik mahsulotlarga bo‘lgan talabi ham ortib boradi. Yuqori daromadli qatlamda bu ko‘rsatkich 78% ga yetgani, ushbu guruh vakillari nafaqat ekologik muammolar haqida ko‘proq xabardor ekanini, balki bunday mahsulotlarni sotib olish uchun moliyaviy imkoniyatlari ham kengroq ekanini ko‘rsatadi. Ular ko‘pincha ekologik sertifikatlangan, qayta ishlanadigan qadoqqa ega yoki barqaror ishlab chiqarilgan mahsulotlarni tanlashga moyil bo‘ladi.O‘rta daromadli aholida 65% ko‘rsatkich kuzatilgani bu qatlam global ekologik tozza bozorning asosiy iste’molchi segmenti ekanini bildiradi. Chunki ular son jihatdan katta va daromadi ekologik mahsulotlar uchun qo‘shimcha xarajat qilish imkonini beradi. Shu sababli ko‘plab kompaniyalar marketing strategiyalarini aynan o‘rta sinfga yo‘naltirmoqda.Quyi daromadli qatlamda esa talab 59% ni tashkil etadi. Bu ko‘rsatkich pastroq bo‘lsa-da, baribir aholining yarmidan ko‘pi ekologik mahsulotlarga qiziqishini anglatadi. Asosiy cheklov omili - narx va mahsulotlarning yetarlicha mavjud emasligidir. Agar ekologik mahsulotlar arzonroq va kengroq tarqalgan bo‘lsa, ushbu guruhda ham talab sezilarli darajada oshishi mumkin.

Xulosa va takliflar. Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, aholi daromad darajasi ekologik tozza mahsulotlarga bo‘lgan talabni shakllantiruvchi asosiy omillardan biridir. Nazariy va empirik tahlillar daromad oshishi bilan

ekologik mahsulotlarga talab ham ortib borishini tasdiqladi. Xususan, yuqori daromadli qatlamda ekologik toza mahsulotlarga talab darajasi eng yuqori ko‘rsatkichni tashkil etishi, bu esa moliyaviy imkoniyat va ekologik ong o‘rtasida bevosita bog‘liqlik mavjudligini anglatadi.

Puasson regressiyasi natijalari ham daromad ko‘rsatkichi organik mahsulot xarajatlariga statistik jihatdan ahamiyatli va ijobiy ta’sir ko‘rsatishini tasdiqladi. O‘rta va yuqori daromadli xo‘jaliklarda ekologik mahsulotlar ulushi an’anaviy mahsulotlarga nisbatan yuqoriroq ekanligi aniqlangan.

Shuningdek, tadqiqot davomida ekologik ong, narx darajasi, mahsulot sifati va davlat tomonidan beriladigan rag‘batlantirish mexanizmlari talab shakllanishida muhim rol o‘ynashi aniqlandi. So‘rov natijalari aholining ekologik tozza iqtisodiyot strategiyasi haqida ma’lum darajada xabardor ekanini ko‘rsatdi. Bu esa mamlakatda ekologik mas’uliyatli iste’mol bozori shakllanib borayotganini bildiradi.

Umuman olganda, ekologik tozza mahsulotlarga talabning o‘sishi iqtisodiy rivojlanish darajasi bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, daromadlarning barqaror o‘sishi “yashil” iqtisodiyotga o‘tish jarayonini jadallashtiruvchi muhim omil hisoblanadi.

1. **Daromadni oshirishga qaratilgan iqtisodiy siyosatni kuchaytirish.** Aholi real daromadlarini oshirish orqali ekologik mahsulotlarga talabni kengaytirish mumkin. Bu esa o‘z navbatida barqaror ishlab chiqarishni rag‘batlantiradi.

2. **Ekologik mahsulotlar narxini maqbullashtirish.** Davlat tomonidan subsidiya, soliq imtiyozlari yoki bojxona preferensiyalari berish orqali ekologik mahsulotlarning narxini pasaytirish lozim. Bu ayniqsa quyi daromadli qatlam uchun muhimdir.

3. **Ekologik ongni oshirish.** Aholi o‘rtasida ekologik madaniyatni rivojlantirish maqsadida ommaviy axborot vositalari, ta’lim muassasalari va ijtimoiy tarmoqlar orqali tarn’ibot ishlarini kuchaytirish zarur.

4. **“Yashil” biznesni qo‘llab-quvvatlash.** Ekologik toza ishlab chiqarish bilan shun’ullanuvchi tadbirkorlik subyektlariga imtiyozli kreditlar, grantlar va investitsion rag‘batlar berish tavsiya etiladi.

5. **Sertifikatlash va nazorat tizimini takomillashtirish.** Ekologik mahsulotlar uchun yagona milliy sertifikatlash tizimini rivojlantirish iste’molchilarning ishonchini oshiradi va soxta “eko” mahsulotlarning oldini oladi.

6. **Hududiy dasturlarni ishlab chiqish.** Har bir hududning iqtisodiy va ekologik xususiyatlarini hisobga olgan holda ekologik toza mahsulotlar ishlab chiqarish va iste’molini rag‘batlantiruvchi dasturlar ishlab chiqilishi maqsadga muvofiq.

Mazkur takliflar amalga oshirilsa, ekologik tozza mahsulotlar bozori yanada kengayadi, barqaror iste’mol madaniyati shakllanadi hamda mamlakatning ekologik va iqtisodiy rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. B.T.Salimov , Mikroiqtisodiyot darslik Toshkent 2021.
2. https://t.me/ifmr_public

3. World Bank. *World Development Indicators - Country Income Classification*-dunyo aholisining daromad darajalari bo‘yicha taqsimoti statistikasi.

4.World Bank ICP Data Visualization (2021). Global daromad segmentlari bo‘yicha aholi ulushi.

5. https://stat.uz/uz/- O‘zbekiston Respublikasi milliy statistika qo‘mitasi rasmiy sayti

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. 2019–2030-yillar davrida “Ekologik tozza” iqtisodiyotga o‘tish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida PQ-4477-sonli qaror. Toshkent, 2019. https://lex.uz/docs/-4539502

Abduraxmonova Aqida Fayzulla qizi - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali “Ekologik tozza iqtisodiyot va barqaror biznes kafedrasi” dotsenti, PhD, ORCID-0000-0003-4202-7159
e-mail: aqidaabdurakhmanova@yahoo.com tel: +998992219311
Sharipboyev Husanboy Marks o‘g‘li - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali 3-bosqich talabasi,
e-mail: sharipboyevhusanboy2@gmail.com tel: +998887042421

RAQAMLI IQTISODIYOT VA EKOLOGIK SAMARADORLIK INTEGRATSIYASI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada raqamli iqtisodiyot va ekologik samaradorlik o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik ilmiy manbalar asosida tahlil qilinadi. Tadqiqotda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (AKT), sun’iy intellekt, IoT va yashil IT yechimlarining iqtisodiy samaradorlik hamda ekologik barqarorlikka ta’siri o‘rganildi. Natijalar raqamli transformatsiya to‘g‘ri boshqarilganda karbon chiqindilarni kamaytirish, resurslardan samarali foydalanish va barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, ekologik samaradorlik, yashil IT, barqaror rivojlanish, AKT, ESG.*

Kirish. XXI asrda raqamli texnologiyalar sanoat va iqtisodiyotning barcha jabhalariga tub o‘zgarishlar olib kirmoqda. To‘rtinchi sanoat inqilobi (Industry 4.0), jumladan Sun’iy intellekt (AI), Internet buyumlar (IoT), Big Data, Bulut texnologiyalari (Cloud Computing), Blokcheyn (Blockchain) va Raqamli Tvins (Digital Twins) kabi ilg‘or innovatsiyalar iqtisodiy va ekologik samaradorlikni oshirish uchun keng qo‘llanilmoqda.Raqamli iqtisodiyot-bu ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish va boshqaruv jarayonlarida raqamli texnologiyalar ustuvor rol o‘ynaydigan iqtisodiy modeldir. Yashil iqtisodiyot- bu ekologik barqarorlikni ta’minlashga qaratilgan iqtisodiy model bo‘lib, uning asosiy maqsadi uglerod emissiyasini kamaytirish, tabiiy resurslardan samarali foydalanish va ekologik zararlarni minimallashtirish hisoblanadi. Raqamli texnologiyalar bu jarayonni tezlashtirish va optimallashtirish uchun muhim ahamiyat kasb etmoqda. Tadqiqotlar raqamli texnologiyalar iqtisodiy o‘sish, innovatsiya va xalqaro hamkorlikni kuchaytirishini ko‘rsatadi. Global miqyosda barqaror rivojlanish masalalari kuchayib borayotgan sharoitda iqtisodiy o‘sish va ekologik muhofaza

o‘rtasidagi muvozanat muhim strategik vazifaga aylangan. So‘nggi tadqiqotlar raqamli transformatsiya yashil iqtisodiyot rivojiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishini tasdiqlaydi. Bundan tashqari, xalqaro hisobotlarga ko‘ra, AKT texnologiyalarini keng joriy etish 2030- yilgacha global CO_2 chiqindilarini 20 % gacha kamaytirish imkonini beradi.

Adabiyotlar sharhi. BMTning Atrof-muhit dasturi (UNEP, 2021) tomonidan chop etilgan “Green Economy Report” hisobotida raqamli texnologiyalar yashil iqtisodiyotning rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi ta’kidlangan. OECD (2020) ma’lumotlariga ko‘ra, raqamli texnologiyalar orqali energiya samaradorligi 30-40% ga oshishi va uglerod emissiyasi 20-25% gacha kamayishi mumkin . World Economic Forum (WEF, 2018) tomonidan e’lon qilingan “Harnessing the Fourth Industrial Revolution for the Earth” hisobotida sun’iy intellekt, IoT va Big Data texnologiyalari orqali ekologik muammolarni hal etish yo‘llari ko‘rib chiqilgan. O‘zbekiston Respublikasi Energetika vazirligi (2023) ma’lumotlariga ko‘ra, mamlakatda raqamli texnologiyalar orqali uglerod emissiyasi 2021-2023-yillarda 13% gacha kamaygan. Statistika agentligi (2023) esa IoT va Big Data asosida elektr energiyasi iste’moli 15% optimallashtirilganini qayd etadi .

Ilmiy tadqiqotlar raqamli iqtisodiyotning ekologik barqarorlik bilan uch asosiy yo‘nalishda bog‘liqligini ko‘rsatadi. Raqamli texnologiyalar va ekologik samaradorlik AI, katta ma’lumotlar va IoT integratsiyasi biznes jarayonlarini optimallashtirib, resurs sarfini kamaytiradi. Sanoatda qayta tiklanuvchi energiya va raqamli boshqaruv tizimlari integratsiyasi ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqot doirasida miqdoriy hamda sifat jihatidan tahlil usullaridan foydalanildi. Raqamli texnologiyalarning yashil iqtisodiyot rivojiga ta’sirini aniqlash maqsadida International Energy Agency, Microsoft, Google Cloud, O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi hamda O‘zbekiston Respublikasi Energetika vazirligi tomonidan e’lon qilingan ochiq ma’lumotlar tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida 2021- 2023 yillar oralin’idagi statistik ko‘rsatkichlar asos qilib olindi.

Tahlil davomida quyidagi asosiy yo‘nalishlar bo‘yicha baholash ishlari amalga oshirildi:

- IoT va sun’iy intellekt (AI) texnologiyalari orqali energiya samaradorligini oshirish darajasi ;
- uglerod chiqindilarini qisqartirish ko‘rsatkichlari ;
- bulutli texnologiyalarning ekologik samaradorlikka ta’siri;
- Big Data va blokcheyn texnologiyalarining chiqindilarni kamaytirish jarayonidagi o‘rni.

Tahlil va natijalar. Raqamli iqtisodiyot va ekologik samaradorlik integratsiyasi zamonaviy global rivojlanish modelining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. GreenTech24[1] hisobotida keltirilgan prognozlarga ko‘ra, 2050-yilga borib global chiqindilar hajmi keskin oshishi kutilmoqda. Bu esa an’anaviy iqtisodiy modelning ekologik jihatdan barqaror emasligini ko‘rsatadi. Ayniqsa, urbanizatsiya jarayonlari, sanoat ishlab chiqarishining kengayishi va iste’mol hajmining ortishi atrof-muhitga bosimni kuchaytiradi.

1-jadval

2050-yilgacha global yin’ma chiqindilar (mln. tonna)

Chiqindi turi	Miqdori (mln tonna)	Ulushi (%)
Maishiy chiqindi	70 350	58%
Ko‘mir kuli	45 550	37%
Plastik chiqindilar	2 355	1.9 %
Elektron chiqindilar	1 876	1.5 %
Yon’li chiqindilar	249	0.2 %
Quyosh panel chiqindisi	160	0.1 %

Jadval ma’lumotlaridan ko‘rinadiki, umumiy chiqindilarning asosiy qismi maishiy chiqindilar va ko‘mir kuliga to‘g‘ri keladi. Bu esa energiya ishlab chiqarish va aholi iste’moli bilan bog‘liq tizimlar ekologik transformatsiyani talab qilishini anglatadi. Elektron va quyosh panellari chiqindilari miqdor jihatidan kam ulushni tashkil etsa-da, ularning tarkibidagi zararli moddalarning mavjudligi ekologik xavfni kuchaytirishi mumkin.

2-jadval

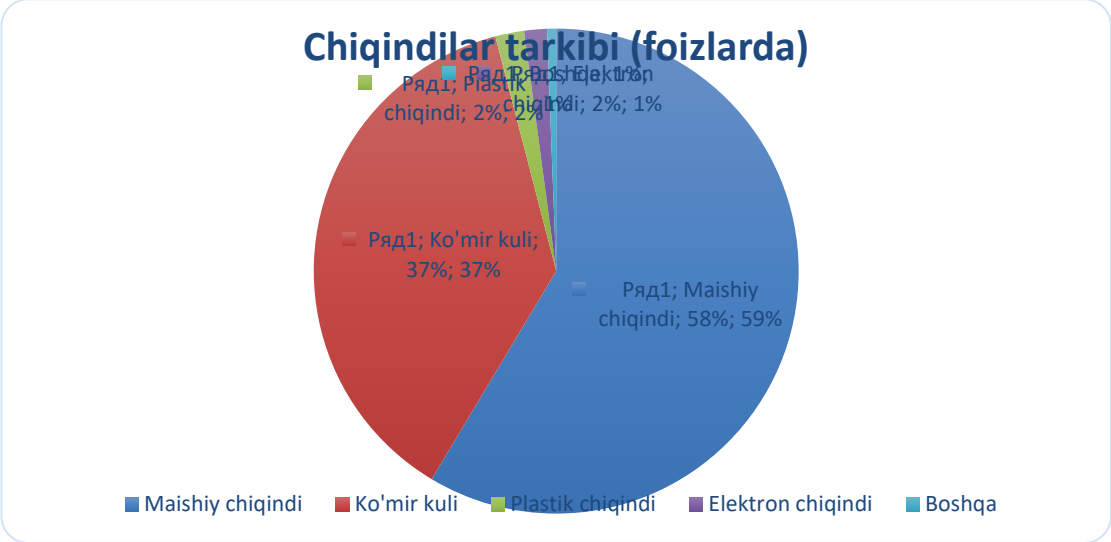
Raqamlashtirish indeksi va CO_2 emissiyasi o‘rtasidagi bog‘liqlik

Ko‘rsatkich	Koeffitsiyent	t-stat	P-qiymat
Raqamlashtirish indeksi	-0.32	-3.45	0.001
IoT joriy etilishi	-0.18	-2.87	0.004
AI integratsiyasi	-0.21	-2.54	0.011
R^2	0.64		

O‘tkazilgan tahlillar asosida aniqlanishicha, global chiqindilar hajmining oshishi ekologik xavfsizlikka jiddiy tahdid solmoqda. Agar an’anaviy iqtisodiy model saqlanib qolsa, chiqindilar hajmi prognoz qilingan darajadan ham yuqoriga chiqishi mumkin. Raqamli iqtisodiyot elementlarini joriy etish natijasida quyidagi ijobiy o‘zgarishlar kuzatiladi:

- resurslardan foydalanish samaradorligi oshadi;
- energiya iste’moli kamayadi;
- chiqindilarni boshqarish tizimi optimallashtiriladi;
- ekologik monitoring tizimi takomillashadi.

Raqamlashtirish darajasi va ekologik samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni quyidagi diagramma orqali ko‘rish mumkin.



1-rasm. Chiqindilar tarkibi (foizlarda)

Diagrammadan ko‘rinadiki, ekologik siyosatda asosiy e’tibor chiqindilarning asosiy ikki turini kamaytirishga qaratilishi lozim. Bunda raqamli iqtisodiyot vositalari muhim rol o‘ynashi mumkin. Raqamli iqtisodiyot resurslardan samarali foydalanish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va real vaqt rejimida monitoring tizimlarini joriy etish orqali ekologik samaradorlikni oshirish imkonini beradi. Masalan, IoT texnologiyalari energiya iste’molini nazorat qilish imkonini bersa, sun’iy intellekt ishlab chiqarish jarayonidagi ortiqcha resurs sarfini kamaytiradi.

Olib borilgan tahliliy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, global miqyosda chiqindilar hajmining ortib borishi ekologik barqarorlik va atrof-muhit xavfsizligiga sezilarli darajada salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Mavjud iqtisodiy model asosan resurslarni intensiv iste’mol qilishga asoslangan bo‘lib, bu uzoq muddatli istiqbolda ekologik muvozanatning buzilishiga olib kelishi mumkin. Agar ishlab chiqarish va iste’mol jarayonlarida tizimli transformatsiya amalga oshirilmasa, prognoz qilingan chiqindi ko‘rsatkichlari yanada yuqori darajaga yetishi ehtimoldan xoli emas. Raqamli iqtisodiyot mexanizmlarini iqtisodiy jarayonlarga integratsiya qilish natijasida ekologik samaradorlik sezilarli ravishda oshishi aniqlangan. Xususan, raqamli boshqaruv tizimlari resurslardan foydalanish samaradorligini kuchaytiradi, energiya sarfini optimallashtiradi hamda ortiqcha ishlab chiqarish hajmini qisqartirishga xizmat qiladi. Bundan tashqari, chiqindilarni yin’ish, saralash va qayta ishlash jarayonlarining raqamlashtirilishi ekologik boshqaruv tizimini yanada mukammallashtiradi. Real vaqt rejimida monitoring olib borish imkoniyati esa ekologik nazoratni sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqadi.Mazkur bog‘liqlikdan kelib chiqib aytish mumkinki, raqamli texnologiyalarni keng miqyosda joriy etish ekologik natijadorlikni oshirishning muhim omili hisoblanadi. Raqamlashtirish ko‘lami kengaygani sari ishlab chiqarish jarayonlarining aniqligi, nazorat darajasi va resurslardan foydalanish samarasi ham ortadi. Natijada ekologik yuklama kamayadi va barqaror rivojlanish uchun zarur sharoit shakllanadi.Shunday qilib, iqtisodiy taraqqiyot va ekologik muhofaza o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlash uchun raqamli transformatsiya va yashil iqtisodiyot tamoyillarini o‘zaro uyg‘un holda amalga

oshirish zarur degan xulosaga kelish mumkin.

Xulosa va takliflar. Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, raqamli iqtisodiyotning ekologik samaradorlikka ta’siri - murakkab va ko‘p o‘lchovli jarayondir. Raqamli texnologiyalar resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va chiqindilarni kamaytirishda ijobiy natijalar beradi, bu esa iqtisodiy o‘sish va atrof-muhitni muhofaza qilish o‘rtasidagi an’anaviy ziddiyatni yengishga xizmat qiladi. Digital texnologiyalar orqali energiya tizimlarini aqlli boshqarish, ekologik monitoringni real vaqt rejimida olib borish hamda chiqindilarni nazorat qilish imkoniyati yaratiladi, bu esa barqaror ekologik strategiyalarni samarali joriy etish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Shuningdek, yuqori darajadagi raqamlashtirish mintaqaviy va global ko‘lamda iqtisodiy va ekologik yo‘nalishlarni birlashtirishda muhim omil sifatida isbotlanmoqda- raqamli iqtisodiyotning yuqori darajasi ekologik ko‘rsatkichlarni yaxshilashga xizmat qiladi. Lekin, raqamli iqtisodiyotning o‘zi ham o‘zining ekologik iziga ega: axborot-kommunikatsiya infratuzilmasi, ma’lumot markazlari va IoT qurilmalari energiya sarfini oshirishi, elektron chiqindilar miqdorini ko‘paytirishi mumkinligini unutmangan ma’qul. Shuning uchun raqamli yechimlarni joriy etishda ularning ijobiy imkoniyatlarini maksimal darajada amalga oshirar ekanmiz, shu bilan birga salbiy ekologik oqibatlarni boshqarish bo‘yicha ham strategiyalar ishlab chiqish zarur.

Xulosa qilib aytganda, raqamli iqtisodiyot va ekologik samaradorlikni integratsiya qilish jarayoni nafaqat texnologik jihatdan, balki siyosat, boshqaruv va mehnat resurslari nuqtayi nazaridan ham izchil reformalarni talab qiladi. Raqamli transformatsiyani ekologik yo‘nalishlar bilan uyg‘unlashtirish barqaror taraqqiyot maqsadlariga erishishda strategik ustuvor yo‘nalish bo‘lib qoladi.Tadqiqot jarayonidagi o‘rganish va tahlillarasosida raqamli iqtisodiyotni barqaror rivojlanish bilan bon’lash uchun quyidagi takliflar beriladi:

1) Raqamli va ekologik siyosatlarni sinxronlashtirish: Raqamli texnologiyalarni ekologik boshqaruv tizimlariga tatbiq etish davlat strategiyasining ajralmas qismiga aylanishi lozim. Bunda AI, IoT va Big Data kabi texnologiyalar chiqindilarni kamaytirish, resurslar samaradorligini oshirish va ekologik monitoringni kuchaytirish uchun ishlatilishi zarur.

2) Yashil IT infratuzilmasini rivojlantirish: Ma’lumot markazlari, serverlar va boshqa raqamli infrastrukturalar energetik samarador bo‘lishi maqsadida “yashil IT” yondashuvlari - qayta tiklanadigan energiya manbalaridan foydalanish, energiya tejovchi jihozlar joriy etish, elektron chiqindilarni qayta ishlash tizimlarini tashkil etish bo‘yicha chora-tadbirlar kuchaytirilishi lozim.

3) Raqamli ko‘nikmalarni mustahkamlash: Raqamli texnologiyalarni ekologik maqsadlarda samarali qo‘llash uchun malakali kadrlar tayyorlash muhim ahamiyatga ega. Bu borada ta’lim dasturlarini takomillashtirish va professional treninglar tashkil etish talab etiladi.

4) Hamkorlik platformalarini kengaytirish: Global va mintaqaviy darajada davlatlar, nodavlat tashkilotlar va xususiy sektor o‘rtasida raqamli yechimlar bo‘yicha bilim almashish va hamkorlik platformalari yaratish zarur. Bu, ayniqsa,

ekologik monitoring, chiqindilarni boshqarish va yashil texnologiyalarni joriy etish bo‘yicha eng yaxshi amaliyotlarni tarqatishda muhim rol o‘ynaydi.

5) Iqlim yo‘nalishidagi monitoring tizimlarini kuchaytirish: Raqamli monitoringning yordami bilan havo sifati, suv resurslari holati va chiqindilar darajasini real vaqt rejimida tahlil qilish imkoniyati mavjud. Bunday tizimlarni keng joriy etish ekologik standartlarga rioya etishni nazorat qilishni samaraliroq qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Jeremy Oppenheim, Shamina Singh, Kate Whiting, & Winnie Achieng. (2018). *Harnessing the Fourth Industrial Revolution for the Earth*. World Economic Forum.
2. United Nations Environment Programme. (2021). *Green Economy Report 2021*. Nairobi: UNEP.
3. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. (n.d.). *Statistical data*. Tashkent: Statistika qo‘mitasi.
4. World Intellectual Property Organization. (n.d.). *Green Technology Book: Energy Solutions for Climate Change*. Geneva: WIPO.
5. F.Anarboyeva. (n.d.). *Raqamli iqtisodiyot* (darslik).
6. B.B.Valiyev. (2025). *Yashil iqtisodiyot* (darslik). Toshkent.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyoti va servis instituti "Menejment" kafedrasi assistenti

Sindarov Samariddin Ne’matullo o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyoti va servis instituti talabasi

YASHIL STARTAPLAR: BARQAROR RIVOJLANISHDA INNOVATSION YECHIMLAR

Annotatsiya. *Ushbu maqolada "yashil startaplar" tushunchasining nazariy-metodologik asoslari, ularning barqaror rivojlanishdagi o‘rni va O‘zbekistonda ushbu yo‘nalishning rivojlanish istiqbollari ilmiy tahlil qilingan. Tadqiqotda sifatli tahlil usullari qo‘llanilib, davlat strategiyalari, xalqaro hisobotlar va sektor statistikasi o‘rganilgan. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, yashil startaplar ekologik muammolarni hal qilishda innovatsion yechimlar taklif etish bilan birga, iqtisodiy samaradorlik va ijtimoiy rivojlanishga ham hissa qo‘shadi.*

Kalit so‘zlar: *yashil startap, barqaror rivojlanish, ekologik innovatsiya, yashil iqtisodiyot, startap ekotizimi.*

Аннотация. *В данной статье представлен научный анализ теоретических и методологических основ концепции «зеленых стартапов», их роли в устойчивом развитии и перспектив развития этого направления в Узбекистане. В исследовании использованы методы качественного анализа, а также изучены государственные стратегии, международные отчеты и отраслевая статистика. Результаты показывают, что зеленые стартапы, помимо предложения инновационных решений экологических проблем, также способствуют экономической эффективности и социальному развитию.*

Ключевые слова: *зеленый стартап, устойчивое развитие, экологические инновации, зеленая экономика, стартап-экосистема.*

Abstract. *This article provides a scientific analysis of the theoretical and methodological foundations of the concept of "green startups", their role in sustainable development, and the prospects for the development of this direction in Uzbekistan. The study uses qualitative analysis methods and studies state strategies, international reports, and sector statistics. The results show that green startups, in addition to offering innovative solutions to environmental problems, also contribute to economic efficiency and social development.*

Keywords: *green startup, sustainable development, ecological innovation, green economy, startup ecosystem.*

Kirish. XXI asrda global iqlim o‘zgarishi, tabiiy resurslarning kamayishi va ekologik muvozanatning buzilishi insoniyat oldida yangi chaqiriqlarni keltirib chiqarmoqda. Bunday sharoitda an’anaviy iqtisodiy modellarni qayta ko‘rib chiqish va ekologik jihatdan barqaror yechimlarni izlash zarurati tun’ilmoqda. Mazkur kontekstda "yashil startaplar" (green startups) – atrof-muhitni muhofaza qilish, resurslardan samarali foydalanish va uglerod izini kamaytirishga qaratilgan innovatsion biznes loyihalar – barqaror rivojlanishning muhim vositasi sifatida e’tirof etilmoqda [1].

Yashil startaplar nafaqat ekologik muammolarni hal qilishga, balki yangi ish o‘rinlarini yaratish, texnologik innovatsiyalarni rivojlantirish va iqtisodiy raqobatbardoshlikni oshirishga ham xizmat qiladi. O‘zbekistonda "Yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi (2019-2030)" va "O‘zbekiston-2030" strategiyalari doirasida mazkur yo‘nalishda tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda [2].

Adabiyotlar tahlili va nazariy asoslar. Yashil tadbirkorlik va innovatsion startaplar masalalari zamonaviy iqtisodiy fanida keng o‘rganilmoqda. Marupova (2025) O‘zbekistonda yashil startaplarning shakllanish jarayonini o‘rganib, davlat siyosati va institutsional muhitning ushbu jarayondagi hal qiluvchi ahamiyatini ta’kidlaydi. Muallifning ta’kidlashicha, moliyalashtirish yetishmovchiligi, texnologik qaramlik va institutlararo muvofiqlashtirishning zaifligi yashil startaplarning keng miqyosda rivojlanishiga to‘siq bo‘lib qolmoqda [1]

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, yashil startaplar muvaffaqiyati innovatsion ekotizimning rivojlanganligiga bog‘liq. Chandler va Mazzucchelli (2019) ekologik startaplarning global investitsiyalarni jalb qilish mexanizmlarini o‘rganib, biznes-inkubatorlar va xalqaro grant dasturlarining muhim vosita ekanligini isbotlaganlar[3]. BMT Atrof-muhit dasturi (UNEP, 2021) ham startaplarni yashil texnologiyalarning rivoji uchun strategik aktiv sifatida baholaydi.

O‘zbekiston sharoitida yashil iqtisodiyot va startaplar masalalari Xudoyberganov (2022) tomonidan chuqur tahlil qilingan. Muallif kichik biznes va startaplarning yashil iqtisodiyotga o‘tishdagi rolini o‘rganib, ularning innovatsion salohiyati va ekologik samaradorligini ilmiy asoslagan [4].

Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu tadqiqotda sifatli tahlil (qualitative analysis) usuli qo‘llanildi. Ma’lumotlar manbalari sifatida:

- O‘zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlari va strategik

dasturlari;

- Xalqaro tashkilotlar (BMT, GIZ, OECD) hisobotlari;
- Sektor statistikasi va soha mutaxassislarining ekspert baholari.

Tahlil jarayonida qiyosiy metod, tizimli yondashuv va kontent-tahlil usullari uyg‘unlashtirildi.

Tahlil va natijalar. Yashil startaplarning asosiy yo‘nalishlari

O‘zbekistonda faoliyat yuritayotgan yashil startaplar quyidagi asosiy yo‘nalishlarga bo‘linadi:

Yo‘nalish	Asosiy faoliyat	Misollar
Qayta tiklanadigan energiya	Quyosh panellari, shamol turbinalari, bioenergiya ishlab chiqarish orqali ekologik toza energiya yaratish	SolarTech.uz, GreenPower
Suv texnologiyalari	Suvni tejash, filtratsiya va tozalash tizimlari, aqlli sun’orish texnologiyalari	AquaSmart, HydroInnovate
Chiqindilarni boshqarish	Maishiy va sanoat chiqindilarini qayta ishlash, kompostlash, chiqindilar hajmini kamaytirish	EcoRecycle, WasteLess
AgroTech	Aqlli dehqonchilik texnologiyalari, biologik o‘n’itlar, raqamli monitoring orqali hosildorlikni oshirish	AgroGreen, SmartFarm

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, aqlli qishloq xo‘jaligi yo‘nalishidagi startaplarning yillik o‘sish sur'ati 20,1% ni tashkil etib, bu soha USAID va xususiy investorlar tomonidan faol qo‘llab-quvvatlanmoqda [3].

Rivojlanishni rag‘batlantiruvchi omillar

1. Davlat siyosati: "Yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi" va "O‘zbekiston-2030" dasturlari yashil startaplar uchun qonuniy asos yaratdi [2].

Xalqaro hamkorlik: GIZ, UNDP, USAID kabi tashkilotlar grant va texnik yordam ko‘rsatmoqda.

3. Innovatsion infratuzilma: StartupFactory.uz, U-Enter, Green Business Innovation kabi platformalar startaplarga mentorlik va akseleratsiya xizmatlarini taqdim etmoqda.

Asosiy to‘siqlar

- Moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi;
- Texnologik transfer va mutaxassislar yetishmovchiligi;
- Bozor talabi va xaridorlar ongining shakllanmaganligi;
- Institutsional muvofiqlashtirishning zaifligi [1].

Muhokama. Olingan natijalar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda yashil startaplar ekotizimi shakllanish bosqichida bo‘lib, uning samaradorligi quyidagi shartlarga bog‘liq:

1. Moliyaviy mexanizmlarni diversifikatsiya qilish: Venchur fondlari, yashil obligatsiyalar, mikro-kreditlash tizimlarini rivojlantirish zarur.

2. Ta’lim va kadrlar tayyorlash: Oliy ta’lim muassasalarida "yashil innovatsiya", "ekologik menejment" yo‘nalishlarini kengaytirish lozim.

3. Xalqaro integratsiya: Global startap tanlovlari, akselerator dasturlari va texnologik hamkorlik imkoniyatlaridan foydalanish.

4. Regulyator muhitni takomillashtirish: Yashil texnologiyalar uchun soliq imtiyozlari, soddalashtirilgan ro‘yxatdan o‘tkazish tartiblari joriy etilishi maqsadga muvofiq.

Xulosa. Yashil startaplar O‘zbekistonning barqaror rivojlanish strategiyasida innovatsion drayver sifatida muhim o‘rin tutadi. Ular ekologik muammolarni hal qilish bilan birga, iqtisodiy o‘sish, bandlikni ta’minlash va texnologik modernizatsiyaga hissa qo‘shadi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, yashil startaplarning muvaffaqiyati davlat siyosati, xalqaro hamkorlik, moliyaviy mexanizmlar va innovatsion infratuzilmaning uyg‘unligiga bog‘liq.

Kelgusi tadqiqotlarda yashil startaplarning iqtisodiy samaradorligini miqdoriy baholash, ularning ijtimoiy ta’sirini o‘lchash va mintaqaviy taqqoslash tahlillari o‘tkazish tavsiya etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Marupova I. Innovations for sustainability: How green startups are emerging in Uzbekistan [Elektron resurs] // Spanish Journal of Innovation and Integrity. – 2025. – № 41. – B. 421–425. – URL: https://www.sjii.es/index.php/journal/article/view/502

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasining 2030 yilgacha 'Yashil' iqtisodiyotga o‘tish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida"gi Farmoni [Elektron resurs] // O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi. – 2019. – URL: https://lex.uz

3. Chandler A., Mazzucchelli D. Green Startups and Global Finance [Matn]. – International Green Business Press, 2019. – 256 b.

4. Xudoyberganov J. Q. Yashil iqtisodiyotda kichik biznesning roli [Matn] / J. Q. Xudoyberganov. – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2022. – 184 b.

Акбаралиева Суғдиёна Улуғбек қизи - докторант 1 курса НИЦ
“ Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана” при ТГЭУ
г. Ташкент, Узбекистан

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ РЕГИОНОВ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. *В условиях развития инновационной экономики и цифровизации экономических процессов ключевым фактором устойчивого роста регионов становится формирование эффективных цифровых экосистем.*

Цифровая экосистема региона представляет собой комплекс взаимосвязанных субъектов — органов государственной власти, бизнеса, научно-образовательных учреждений и общества, объединённых цифровой инфраструктурой и едиными платформенными решениями. Эффективное функционирование такой экосистемы способствует повышению конкурентоспособности региона, ускорению инновационных процессов и улучшению качества жизни населения.

Ключевые слова: *цифровая экосистема, региональное развитие, инновационная экономика, цифровизация, инфраструктура, человеческий капитал, цифровые платформы.*

Введение. Современный этап развития мировой экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий, которые трансформируют традиционные экономические модели и формируют новые подходы к управлению социально-экономическими системами.

В этих условиях особое значение приобретает развитие цифровых экосистем на уровне регионов, поскольку именно регион выступает как ключевое звено в обеспечении устойчивого экономического роста и инновационного развития.

Цифровая экосистема региона представляет собой сложную многоуровневую систему взаимодействия различных субъектов — государства, бизнеса и населения — объединённых посредством цифровых платформ и технологий.

Формирование такой экосистемы требует стратегического подхода и комплексной реализации взаимосвязанных направлений развития.

Annotatsiya. Innovatsion iqtisodiyotning rivojlanishi va iqtisodiy jarayonlarning raqamlashtirilishi sharoitida hududlarning barqaror o‘sishining asosiy omili samarali raqamli ekotizimlarni shakllantirish hisoblanadi.

Hududning raqamli ekotizimi davlat hokimiyati organlari, biznes subyektlari, ilmiy-ta’lim muassasalari va jamiyat kabi o‘zaro bog‘liq subyektlar majmuasidan iborat bo‘lib, ular raqamli infratuzilma hamda yagona platformaviy yechimlar asosida birlashtiriladi.

Bunday ekotizimning samarali faoliyat yuritishi hududning raqobatbardoshligini oshirishga, innovatsion jarayonlarni jadallashtirishga va aholi hayot sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Kalit so‘zlar: raqamli ekotizim, hududiy rivojlanish, innovatsion iqtisodiyot, raqamlashtirish, infratuzilma, inson kapitali, raqamli platformalar.

Abstract. In the context of the development of the innovation economy and the digitalization of economic processes, the formation of effective digital ecosystems is becoming a key factor in ensuring the sustainable growth of regions.

The digital ecosystem of a region represents a complex of interconnected actors — public authorities, businesses, scientific and educational institutions, and society — united by digital infrastructure and integrated platform solutions.

The effective functioning of such an ecosystem contributes to enhancing the region’s competitiveness, accelerating innovation processes, and improving the quality of life of the population.

Keywords: digital ecosystem, regional development, innovation economy, digitalization, infrastructure, human capital, digital platforms.

Обзор литературы. Современные исследования в области цифровой трансформации экономики свидетельствуют о возрастающей роли экосистемного подхода в обеспечении устойчивого регионального развития.

В научной литературе понятие «цифровая экосистема» рассматривается как совокупность взаимосвязанных субъектов, цифровой инфраструктуры,

платформенных решений и институциональной среды, функционирующих в едином цифровом пространстве.

Одним из фундаментальных исследований в данной области является работа **Р. Аднера**, в которой экосистема определяется как структурированная система взаимозависимых участников, взаимодействующих для создания совместной ценности.[150]

Автор подчеркивает, что ключевым элементом экосистемы является не просто наличие отдельных участников, а именно архитектура их взаимосвязей и механизмов координации.

Научные работы В. Г. Ларионова, В. И. Абрамова, Е. В. Василенко посвящены региональной инновационной экосистеме как концепции устойчивого развития территорий[151]. В них подчеркивается, что региональная экосистема формируется за счет сетевого взаимодействия, кооперации и институциональной согласованности, а экосистемный подход позволяет переосмыслить территориальное развитие в условиях цифровой экономики и «умной» специализации.

Методология исследования. Методология настоящего исследования основана на комплексном научном подходе, позволяющем всесторонне изучить стратегические направления формирования цифровой экосистемы регионов в условиях инновационной экономики.

В работе использованы положения системного, институционального и экосистемного подходов, которые дают возможность рассматривать регион как сложную социально-экономическую систему, функционирующую в условиях цифровой трансформации.

Основу исследования составляет **системный подход**, в рамках которого цифровая экосистема региона рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, включающих цифровую инфраструктуру, государственные институты, бизнес-среду, научно-образовательные учреждения, человеческий капитал и цифровые платформы.

Применение данного подхода позволяет выявить структурные взаимосвязи между элементами системы, определить механизмы их взаимодействия и оценить влияние цифровизации на устойчивое развитие региона.

Анализ и результаты. В условиях глобализации и ускоренного развития инновационной экономики цифровизация регионов становится одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого социально-экономического роста.

Современный этап развития характеризуется переходом от традиционной модели управления территориальным развитием к модели, основанной на данных, цифровых платформах и интеллектуальных

[150] **Adner, R. (2017).** Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.

[151] Абрамов В. И., Андреев В. Д. Цифровая экосистема региона: практические аспекты реализации и структурные компоненты управления). 2023. Т. 15, № 2. С. 251–271; Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Горшкова Л. А. Инновационные экосистемы в цифровой экономике // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 1. С. 49–56.

технологиях.

На современном этапе уровень цифрового развития регионов определяется совокупностью следующих факторов:

- развитостью цифровой инфраструктуры;
- уровнем внедрения цифровых государственных услуг;
- инновационной активностью бизнеса;
- степенью цифровой грамотности населения;
- объемом инвестиций в ИКТ;
- уровнем цифровизации производственного сектора.

Цифровая инфраструктура выступает фундаментальной основой формирования региональной цифровой экосистемы, поскольку именно она обеспечивает технические условия для функционирования цифровых платформ, электронного государственного управления, инновационного предпринимательства и современных информационно-коммуникационных технологий.

Сравнительный анализ регионов позволяет выявить уровень дифференциации в развитии цифровой среды, определить регионы-лидеры и территории, требующие дополнительных инфраструктурных и институциональных мер поддержки (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ цифровой инфраструктуры регионов Узбекистана[152]

№	Регион	Населе-ние, млн	Интернет-пользова-тели, млн	ИКТ-услуги, млрд сум	Мобиль-ные абоненты, млн	Уровень
1.	г. Ташкент	3,1	6,3	34 700	6,8	Очень высокий
2.	Ташкентская обл.	3,2	2,7	4 850	3,4	Высокий
3.	Самаркандская обл.	4,2	2,5	2 150	3,0	Высокий
4.	Ферганская обл.	4,1	2,4	1 800	2,9	Высокий
5.	Андижанская обл.	3,4	2,0	1 450	2,5	Выше среднего
6.	Наманганская обл.	3,2	1,9	1 320	2,3	Выше среднего
7.	Кашкадарьинская обл.	3,6	1,8	1 100	2,1	Средний
8.	Бухарская обл.	2,0	1,1	920	1,4	Средний
9.	Навоийская обл.	1,1	0,7	870	0,9	Средний

[152] Сделано автором на основе изученных источников

10.	Хорезмская обл.	2,1	1,0	780	1,3	Ниже среднего
11.	Сурхандарьинская обл.	2,9	1,2	690	1,5	Низкий
12.	Джизакская обл.	1,6	0,7	610	0,9	Низкий
13.	Сырдарьинская обл.	0,9	0,4	520	0,5	Низкий

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать вывод о существенной **дифференциации уровня цифровой инфраструктуры между регионами Узбекистана.** Наиболее высокий уровень цифрового развития наблюдается в **городе Ташкенте**, который значительно опережает остальные регионы по всем рассматриваемым показателям.

К регионам с относительно высоким уровнем цифровой инфраструктуры также относятся **Ташкентская, Самаркандская и Ферганская области**.

Регионы среднего уровня представлены **Андижанской, Наманганской, Кашкадарьинской, Бухарской и Навоийской областями**.

Для них характерны умеренные значения цифровых показателей, что отражает постепенное развитие цифровой инфраструктуры и расширение доступа населения к информационно-коммуникационным технологиям.

Наиболее низкие показатели наблюдаются в **Сурхандарьинской, Джизакской и Сырдарьинской областях,** где уровень проникновения интернета составляет **41–44 %,** а объем ИКТ-услуг остается на минимальном уровне — от **520 до 690 млрд сум.**

Это свидетельствует о наличии инфраструктурных ограничений, цифрового неравенства и необходимости дополнительного государственного стимулирования цифровизации данных регионов.

Заключение. По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что в условиях инновационной экономики формирование цифровой экосистемы регионов приобретает стратегически важное значение для обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны.

Современные процессы цифровизации оказывают существенное влияние на трансформацию региональной экономики, повышение ее эффективности, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.

Эффективное взаимодействие данных компонентов способствует активизации инновационных процессов, расширению цифровых сервисов и повышению качества жизни населения.

Формирование эффективной цифровой экосистемы региона является не только технологической, но и институциональной задачей, требующей согласованного взаимодействия государства, бизнеса, научного сообщества и общества.

Список использованной литературы

1. **Adner, R. (2017).** Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
2. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Цифровая экосистема региона: практические аспекты реализации и структурные компоненты управления). 2023. Т. 15, № 2. С. 251–271
3. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Горшкова Л. А. Инновационные экосистемы в цифровой экономике // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 1. С. 49–56.
4. www.stat.uz
5. www.mininnovation.uz

Tursunov Farxod Umirzakovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Buxgalteriya hisobi va menejment" fakulteti "Menejment" kafedrasi mudiri, dotsent i.f.n.

Jo'raboyev Sarvarjon Faxriddin o'g'li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Inson resurslarini boshqarish" 325-guruh 1-bosqich talabasi

e-mail: sarvarchik10000@gmail.com

KASBIY KOMPETENTLIK VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR

Annotatsiya: *Ushbu maqolada kasbiy kompetentlik tushunchasining mohiyati, uning tarkibiy qismlari va kasbiy kompetentlikka nisbatan turli yondashuvlar tahlil qilingan. Shuningdek, «kompetensiya» va «kompetentlik» tushunchalarining o'zaro farqi, kasbiy kompetentlikni shakllantirishning nazariy asoslari va amaliy jihatlari yoritilgan.*

Kalit so'zlar: *kasbiy kompetentlik, kompetensiya, kompetensiyaviy yondashuv, funksional yondashuv, refleksiv amaliyotchi, kasbiy mahorat.*

Kirish. Jamiyat taraqqiyotining hozirgi bosqichida har qanday kasb egasining muvaffaqiyati uning nafaqat nazariy bilimlariga, balki ushbu bilimlarni amaliy faoliyatda samarali qo'llay olish qobiliyatiga ham bog'liq. Ayniqsa, pedagogik, tibbiy va boshqaruv sohalarida kasbiy kompetentlik masalasi alohida ahamiyat kasb etadi. Chunki ushbu sohalardagi mutaxassislar bevosita insonlar bilan ishlaydi va ularning faoliyati sifati jamiyat taraqqiyotiga ta'sir ko'rsatadi. [1]

«Kompetentlik» tushunchasi ilmiy adabiyotlarda turli talqin qilinadi. Xalqaro darajada e'tirof etilgan ta'rifga ko'ra, kasbiy kompetentlik - bu mutaxassisning o'z kasbiy vazifalarini maqbul sifat darajasida bajarish qobiliyatidir. Amerika Tibbiyot Assotsiatsiyasi jurnalida chop etilgan tadqiqotda esa kompetentlik «kundalik amaliyotda muloqot, bilim, texnik ko'nikmalar, klinik fikrlash, his-tuyg'ular, qadriyatlar va refleksiyaning odatiy va oqilona qo'llanilishi» sifatida tavsiflanadi. [8]

Tadqiqot metodologiyasi. Maqolada nazariy tahlil va umumlashtirish metodlari qo'llanilgan. Tadqiqot davomida kasbiy kompetentlik muammosiga bag'ishlangan ilmiy adabiyotlar, dissertatsiyalar va xalqaro jurnallardagi maqolalar

tahlil qilindi. Shuningdek, qiyosiy-tarixiy yondashuv asosida kompetentlikka oid turli konsepsiyalar o‘rganildi va tizimlashtirildi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Tadqiqot manbalari sifatida O‘zbekiston, Rossiya, AQSh va Yevropa olimlarining ishlari, jumladan, kompetensiyaviy yondashuvning asoschilaridan biri hisoblangan D.Makkllandning va Keyp Taun universiteti tadqiqotchilari Cheetham va Chiversning ishlaridan foydalanilgan [6]

Tahlil va natijalar. «Kompetensiya» va «Kompetentlik» tushunchalarining nisbati.

Ilmiy adabiyotlarda «kompetensiya» va «kompetentlik» tushunchalari ko‘pincha aralashtiriladi. Amalda ular bir-biridan farq qiladi. Karimova [1] ta’kidlashicha, kompetensiya - bu bilimlarning umumiyligi va ularning odamlarda mavjudligini anglatsa, kompetentlik - bu bilimlarni ish jarayonida ishlatish darajasidir.

Boshqacha aytganda, kompetensiya - bu mutaxassisga qo‘yiladigan talablar va standartlar majmui bo‘lsa, kompetentlik - bu mutaxassisning ushbu talablarga muvofiq ish yurita olish qobiliyatidir. Kasbiy ta’lim ustalarining o‘ziga xos xususiyati shundaki, ularning asosiy faoliyat mazmuni shaxs bilan bog‘liq bo‘lib, ular bola faoliyatini, ularning yosh xususiyatlarini boshqarish jarayonida «generator» vazifasini bajaradi. [1]

Kasbiy kompetentlikning tarkibiy qismlari.

Ta’lim tashkiloti rahbari misolida kasbiy kompetentlikning tarkibiy qismlarini tahlil qilgan Imomova [5] quyidagi asosiy komponentlarni ajratib ko‘rsatadi:

- **Pedagogik kompetentlik** - Pedagogik jarayonlarni tashkil etish, ta’lim sifatini nazorat qilish, o‘quvchilar bilimini baholash.
- **Menejment kompetentligi** - Resurslarni samarali boshqarish, ish jarayonlarini tashkil etish, jamoani rag‘batlantirish.
- **Ijtimoiy kompetentlik** - Ijtimoiy muhitni anglash, samarali aloqalar o‘rnatish, ota-onalar bilan ishlash.
- **Psixologik kompetentlik** - O‘qituvchilar va talabalar ehtiyojlarini tushunish, stress va krizislarni boshqarish.

Epstein va Hundert [4] esa kompetentlikning quyidagi olti o‘lchovini taklif qiladi: kognitiv, texnik, integrativ, kontekstual, munosabat va affektiv-axloqiy.

Kasbiy kompetentlikka nisbatan asosiy yondashuvlar

Tadqiqotlar tahlili kasbiy kompetentlikka nisbatan uchta asosiy yondashuv mavjudligini ko‘rsatdi:

1. Funksional yondashuv. Bu yondashuv Buyuk Britaniya kasbiy standartlari va milliy malakalar tizimining asosini tashkil etadi [10]. Funksional yondashuvda asosiy e’tibor mutaxassisning aniq vazifalarni bajarish qobiliyatiga, ya’ni faoliyatning kutilgan natijalariga qaratiladi. Bu yondashuv «nimani bajara olish kerak?» degan savolga javob beradi.

2. Shaxsiy-xulqiy yondashuv. Bu yondashuv asosan AQShda keng tarqalgan bo‘lib, mutaxassisning shaxsiy sifatlari, xulq-atvori va motivatsiyasiga e’tibor qaratadi. Boyatzis [9] tomonidan asos solingan ushbu yondashuvda kompetensiya «shaxsning muayyan lavozim talablariga mos keladigan va yuqori samaradorlikni ta’minlaydigan asosiy xususiyati» sifatida ta’riflanadi.

3. Refleksiv amaliyotchi yondashuvi. Bu yondashuv Donald Schon tomonidan taklif qilingan bo‘lib, mutaxassisning o‘z faoliyatini tahlil qilish, tajribadan xulosa chiqarish va doimiy ravishda o‘zini takomillashtirish qobiliyatiga urn’u beradi [10].

Cheetham va Chivers [10] tomonidan ishlab chiqilgan integrativ model ushbu uch yondashuvni birlashtirishga harakat qiladi. Ushbu model kasbiy kompetentlikni quyidagi tarkibiy qismlardan iborat deb hisoblaydi: bilim va tushuncha (kognitiv kompetensiya), funksional kompetensiya (ko‘nikmalar), shaxsiy xulqiy kompetensiya (qadriyatlar) va etik kompetensiya.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, kasbiy kompetentlik murakkab va ko‘p qirrali hodisa bo‘lib, uni bir yondashuv doirasida to‘liq tavsiflash qiyin. Tolochek [3] ta’kidlaganidek, «kasbiy muhim sifatlar» va «kompetensiyalar» o‘rtasidagi munosabatni ikkilik qarama-qarshiliklar mantin’ida hal qilib bo‘lmaydi.

Muallifning fikricha, kasbiy muhim sifatlar inson faoliyatining uzoq muddatli istiqboliga mos keladi, kompetensiya esa qisqa muddatli istiqbol, muammolarni «shu yerda va hozir» hal qilish bilan bog‘liq. Bu jihatdan kompetentlik vaziyatga bog‘liq va doimiy rivojlanishni talab qiladi [4].

Shuningdek, Mardankulov [7] tomonidan taklif qilingan «keys-stadi» metodi kompetentlikni baholashda muhim vosita bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Bu metod mutaxassisning real vaziyatlarda qanday qaror qabul qilishini, bilim va ko‘nikmalarini qanday qo‘llashini aniqlash imkonini beradi. Biroq, shuni ta’kidlash kerakki, kompetentlikni baholashda faqat test sinovlari yoki subyektiv kuzatishlar bilan cheklanish yetarli emas. Kompetentlikni har tomonlama baholash uchun turli metodlarni uyg‘unlashtirish, shuningdek, mutaxassisning o‘z-o‘zini baholashi ham muhim ahamiyatga ega.

Maqolada olib borilgan tahlillar asosida kasbiy kompetentlikni shakllantirish va rivojlantirish bo‘yicha quyidagi takliflarni ilgari surish mumkin:

1.Integrativ modelni joriy etish. Kasbiy kompetentlikni baholash va rivojlantirishda faqat bitta yondashuv bilan cheklanmasdan, funksional, shaxsiy-xulqiy va refleksiv amaliyotchi yondashuvlarini uyg‘unlashtirgan integrativ modeldan foydalanish maqsadga muvofiq. Bu model mutaxassisning nafaqat bilim va ko‘nikmalarini, balki shaxsiy sifatlari, qadriyatlari va o‘z faoliyatini tahlil qilish qobiliyatini ham hisobga olish imkonini beradi.

2.Amaliyotga yo‘naltirilgan baholash tizimini yaratish. Kasbiy kompetentlikni baholashda an’anaviy test sinovlari bilan bir qatorda «keys-stadi», simulyatsiya va amaliy topshiriqlar kabi metodlarni keng joriy etish lozim. Bu usullar mutaxassisning real vaziyatlarda bilim va ko‘nikmalarini qanday qo‘llay olishini aniqlash imkonini beradi.

3.Turli sohalar uchun kompetentlik modellarini ishlab chiqish. Pedagogik, tibbiy, muhandislik va boshqaruv kabi turli kasbiy sohalarning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, alohida kompetentlik modellarini yaratish zarur. Har bir sohaning o‘ziga xos talablari, vazifalari va faoliyat shart-sharoitlari mavjud bo‘lib, ular mutaxassislardan turli kompetensiyalarni talab qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimova, G. I. (2025). Kompetensiyaviy yondashuv asosida bo‘lajak boshlann’ich ta’lim mutaxassislarini kasbiy faoliyatga tayyorlash usullari. Science and Innovation, 3(7), 169–171. https://doi.org/10.5281/zenodo.15123393
2. World Health Organization. (1979). Professional Competence. DeCS Server.
3. Tolochek, V. A. (2026). Competence-Based Approach and the PIQ-Approach: General and Specific, Integration Possibilities. Moscow University Psychology Bulletin, (4).
4. Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. JAMA, 287(2), 226-235.
5. Imomova, D. R. (2024). Ta’lim tashkiloti rahbarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish. Cyberleninka. https://doi.org/10.5281/zenodo.14584107
6. Cheetham, G., & Chivers, G. (2013). Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches. In Developing the competent practitioner. Routledge.
7. Mardankulov, J. (2024). “Keys-stadi” metodidan foydalanib o‘qituvchilarining kasbiy kompetentligini aniqlash. Jizzax davlat pedagogika universiteti jurnali, 4(2).
8. Sobirova, M. Y. (2024). Kasbiy kompetentlikka nutq ko‘nikmalarining bog‘liq jihatlari. Qurilish va ta’lim ilmiy jurnali.
9. Sanghi, S. (2024). Competency mapping and assessment: A practitioner handbook. Routledge.
10. Shunkarov, M. S. (2019). Pedagogik texnologiyalarni qo‘llashda kompetentlik yondashuvi. Toshkent: O‘zbekiston davlat pedagogika universiteti nashriyoti.

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich - Toshkent Kimyo xalqaro universiteti Samarqand filiali “Iqtisodiyot” kafedrasi katta o‘qituvchisi
e-mail: b.abdumannonov1982@gmail.com
Jo‘raboyev Sarvarjon Faxriddin o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Inson resurslarini boshqarish” 325-guruh 1-bosqich talabasi
e-mail: sarvarchik10000@gmail.com

ZAMONAVIY DASTURLASH TILLARINING TAHLILI HAQIDA

Annotatsiya: *Ushbu maqolada zamonaviy dasturlash tillarining rivojlanish tendensiyalari,ularning kuchli va zaif tomonlari tahlil qilingan.*

Kalit so‘zlar: *Dasturlash tillari, tahlil, natija, Python, JavaScript, Java, C++, dasturlash, samaradorlik, dasturiy ta’minot.*

Kirish. Tadqiqotning asosiy maqsadi dasturchilar va loyiha menejerlari uchun ma’lum bir loyiha yoki yo‘nalish uchun eng samarali dasturlash tilini tanlash bo‘yicha aniq qoidalarni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot jarayonida statistik ma’lumotlar (TIOBE, Stack Overflow So‘rovnomalari) tahlii qilindi, shuningdek,

Python, JavaScript, Go, Rust va Java kabi eng ommabop tillarning sintaksis, ishlash samaradorligi, kutubxona imkoniyatlari va hamjamiyat qo‘llab-quvvatlashi qiyosiy usulida o‘rganildi. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, har qanday til universal emas, balki maqsadli vazifalar uchun optimal hisoblanadi: sun’iy intellekt va ma’lumotlar tahlili sohasida Python, veb-ishlab chiqishda JavaScript, yuqori unumdorlik talab qilinadigan tizimli dasturlar uchun esa Go va Rust afzalliklarga ega. Xulosa qilib aytganda, zamonaviy dasturlash ekotizimida muvaffaqiyat tilni o‘zlashtirish emas, balki muammoni eng yaxshi hal qiladigan vosita sifatida uni tanlay olishdan iborat.

Texnologiyaning jadal rivojlanishi bilan birga, dasturlash tillari soni ham butunlay yangi darajada ko‘payib bormoqda. Bugungi kunda yuzlab dasturlash tillari mavjud bo‘lib, ularning har biri o‘ziga xos imkoniyatlar, afzalliklar va qo‘llanish sohalariga ega. Biroq, aynan shu boylik yangi boshlanuvchilar hamda tajribali dasturchilar oldiga bir qator murakkab savollarni qo‘yadi: «Loyiham uchun qaysi til eng yaxshi?», «Pythonni o‘rganish JavaScriptdan afzallimi?», «Kelajakda qaysi til ko‘proq talab qilinadi?». Ushbu maqola aynan shu savollarga javob topishga, zamonaviy dasturlash tillarining murakkab landshaftini tizimli tahlil qilishga bag‘ishlangan. Maqolaning asosiy maqsadi – Python, JavaScript, Java, Go va Rust kabi eng ommabop zamonaviy tillarni ularning sintaksis soddaligi, ishlash samaradorligi, kutubxonalar boyligi, hamjamiyat qo‘llabi va o‘rganish jarayonidagi murakkobligi nuqtai nazaridan qiyosiy ko‘rib chiqishdir. Tadqiqot natijalari nafaqat dasturlashni yangi o‘rganayotganlar uchun, balki turli xil loyihalarda texnologik stekni optimallashtirishni xohlovchan tajribali ishlab chiquvchilar va loyiha menejerlari uchun ham amaliy qo‘llanma vazifasini o‘tashi mumkin. Maqolada shuni isbotlashga harakat qilamizki, «eng yaxshi» dasturlash tili mavjud emas, balki har bir til ma’lum bir muammoni eng samarali hal qilish uchun mo‘ljallangan vositadir.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Zamonaviy dasturlash tillarining qiyosiy tahlili bo‘yicha so‘nggi yillarda bir qator muhim tadqiqotlar olib borilgan. Ulardan bazilari: Abdullayev Bahodir Axmadovich «Machine Learning algorithms for Uzbek text processing» (2023) [1], Sherzod Xabibullayevich «Development of e-government systems using microservices architecture» (2024) [2], Dilmurod Raximovich «Comparative analysis of React vs Vue.js for Uzbek web development» (2023) [4].

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur maqola zamonaviy dasturlash tillarining kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish orqali dasturchilar va loyiha menejerlari uchun ma’lum bir loyiha yoki sohaga mos tilni tanlashda yordam berish.

Tahlil va natijalar. Python - Ma’lumotlar va Sun’iy Intellekt Qiroli

Bugungi kunda eng ommabop va keng qo‘llaniladigan dasturlash tillaridan biridir. Ushbu til 1991-yilda Gvido van Rossum tomonidan yaratilgan bo‘lib, uning asosiy maqsadi soddaligi, tushunarli sintaksisi va universal qo‘llanilishini ta’minlash edi. Python ko‘plab sohalarda qo‘llanadigan qulay dasturlash tilidir. U web dasturlash, ma’lumotlar tahlili, sun’iy intellekt, ilmiy hisob-kitoblar, avtomatlashtirish va o‘yin yaratish kabi yo‘nalishlarda keng ishlatiladi. Tilning kuchli tomoni — juda katta va boy kutubxonalar ekotizimiga egaligidir.

Pythonning mashhurligi aynan shu yengil o‘rganiladigan tuzilmasi va kuchli imkoniyatlariga bog‘liq. Pythonning yana bir muhim afzalligi — platformaga bog‘liq emasligi. Bir marta yozilgan dastur turli operatsion tizimlarda deyarli o‘zgarmasdan ishlash imkoniga ega. Xulosa qilib aytganda, Python — sodda, kuchli va zamonaviy dasturlash tili bo‘lib, IT sohasining deyarli barcha yo‘nalishlarida muhim o‘rin tutadi. Uning o‘rganishga qulayligi va keng imkoniyatlari Pythonni yangi boshlovchilar hamda professional dasturchilar uchun ideal tanlovga aylantiradi.

Kuchli tomonlari: Sintaksisning ajoyib soddaligi va o‘qish qulayligi, ma’lumotlar tahlili (Pandas, NumPy), mashina o‘rganish (Scikit-learn, TensorFlow) va veb-ishlab chiqish (Django, Flask) sohalarida keng kutubxonalar mavjudligi.

Zaif tomonlari: Global Interpreter Lock (GIL) tufayli multi-threading(bir vaqtning o‘zida bir nechta vazifa bajarish)da cheklovlar, kompilyatsiya qilinmay interpretatsiya qilinishi tufayli ba’zi vazifalarda sekinroq ishlash.

Ideal qo‘llanilishi: Ma’lumotlar tahlili, AI/ML loyihalari, prototiplash, ta’lim maqsadlarida.

JavaScript - Veb-Ishlab Chiquvchilar Qo‘li

JavaScript — bugungi kunda eng ommabop va keng qo‘llaniladigan dasturlash tillaridan biri bo‘lib, asosan veb-sahifalarga interaktivlik qo‘shish uchun ishlab chiqilgan. Dastlab 1995-yilda Brendan Eich tomonidan yaratilgan bo‘lib, hozirgi kunda u nafaqat brauzerda, balki server tomonida ham faol qo‘llaniladigan universal tilga aylangan.

JavaScript’ning asosiy afzalliklaridan biri - uning dinamik tiplangan va ko‘p platformali bo‘lishidir. Bu esa uni tez o‘zgartirish, sinovdan o‘tkazish va turli muhitlarda ishlatishni juda qulay qiladi. Undan foydalangan holda foydalanuvchi bilan muloqot qiluvchi elementlar, animatsiyalar, shakllarni tekshirish, real vaqt yangilanishlari kabi funksiyalarni yaratish mumkin. Hozirgi kunda JavaScript ekotizimi juda keng: React, Vue, Angular kabi kutubxona va freymvorklar katta loyihalarni tez va samarali tarzda ishlab chiqish imkonini beradi. Shuningdek, TypeScript, Electron, Deno kabi texnologiyalar JavaScript’ning imkoniyatlarini yanada kengaytirib, uni nafaqat veb, balki mobil, desktop va server loyihalari uchun ham qo‘llashga imkon bermoqda. Umuman olganda, JavaScript zamonaviy dasturlash tillari orasida muhim o‘rin egallaydi. Veb texnologiyalarni rivojlantirishda uning roli beqiyos bo‘lib, u global miqyosda dasturchilar orasida eng talabgir tillardan biri hisoblanadi.

Kuchli tomonlari: Frontend (React, Angular) va backend (Node.js) da universal qo‘llanilishi, real-time veb-ilovalar uchun mosligi, keng hamjamiyat va doimiy yangilanib turuvchi ekotizim.

Zaif tomonlari: Dynamic typing tufayli runtime xatolari, brauzerlararo moslik muammolari, loyiha oshgan sari murakkablasib borishi.

Ideal qo‘llanilishi: Veb-ilovalar, mobil ilovalar (React Native), serverless arxitektura.

Java - Korporativ Barqarorlik

Java — zamonaviy dasturlash tillari orasida eng mashhurlaridan biri bo‘lib,

1995-yilda Sun Microsystems kompaniyasida James Gosling tomonidan ishlab chiqilgan. Java “Write Once, Run Anywhere” (WORA) tamoyiliga asoslanadi, ya’ni bir marta yozilgan dastur turli platformalarda o‘zgarishsiz ishlashi mumkin.

Java ob’yektga yo‘naltirilgan, statik tiplangan va kompilyatsiyalanuvchi til bo‘lib, katta va murakkab dasturiy tizimlarni ishlab chiqishda keng qo‘llaniladi. Uning asosiy afzalliklaridan biri — kuchli platforma mustaqilligi, ya’ni Java Virtual Machine (JVM) orqali turli operatsion tizimlarda ishlashi mumkin. Java hozirgi kunda web ilovalar, mobil ilovalar (asosan Android), korporativ tizimlar va server dasturlarini yaratishda keng qo‘llaniladi. Spring, Hibernate kabi freymvorklar va kutubxonalar Java’ni tez, samarali va xavfsiz dasturlar yaratish uchun qulay qiladi. Java kuchli platforma mustaqilligi, keng ekotizimi va ob’yektga yo‘naltirilgan tuzilishi bilan zamonaviy dasturlash tillari orasida muhim o‘rin egallaydi.

Kuchli tomonlari: Platformadan mustaqillik (JVM), kuchli type tizimi, katta miqyosli korporativ loyihalar uchun barqarorlik, boy ekotizim (Spring, Hibernate).

Zaif tomonlari: Verbose sintaksis, yoddan ko‘p joy egallashi, boshlann’ich loyihalar uchun ortiqcha murakkiblik.

Ideal qo‘llanilishi: Bank tizimlari, korporativ CRM/ERP tizimlar, Android ilovalari.

Go - Cloud Computing Tili

Go (Golang) - zamonaviy, ochiq manbali dasturlash tili bo‘lib, 2007-yilda Google kompaniyasi tomonidan Robert Griesemer, Rob Pike va Ken Thompson tomonidan ishlab chiqilgan. Go‘ning asosiy maqsadi — tez, samarali va sodda server ilovalari va tarmoq xizmatlarini yaratish.

Go statik tiplangan, kompilyatsiyalanuvchi va obyektga yo‘naltirilgan konseptlarga ega til bo‘lib, soddaligi va tezligi bilan ajralib turadi. U parallelizmni juda samarali qo‘llab-quvvatlaydi, bu esa bir vaqtning o‘zida ko‘p vazifalarni bajaruvchi dasturlar yaratishni osonlashtiradi. Hozirgi kunda Go, asosan, web serverlar, bulutli xizmatlar, mikroxizmatlar va katta ma’lumotlar bilan ishlovchi tizimlarda qo‘llaniladi. Docker, Kubernetes kabi mashhur loyihalar ham Go da yozilgan, bu tilning zamonaviy dasturiy ekotizimdagi ahamiyatini yanada oshiradi. Umuman olganda, Go sodda sintaksisi, yuqori ishlash tezligi va samarali parallel ishlash imkoniyatlari bilan zamonaviy dasturlash tillari orasida o‘ziga xos o‘rin egallaydi.

Kuchli tomonlari: Ajoyib konkurentsiya modeli (goroutines), tez kompilyatsiya va ishlash tezligi, soddalashtirilgan sintaksis, cloud-native ilovalar uchun mosligi.

Zaif tomonlari: Generic typelarning cheklanganligi (1.18 gacha), obyektga yo‘naltirilgan dasturlashning to‘liq qo‘llab-quvvatlanmasligi.

Ideal qo‘llanilishi: Mikroservis arxitekturasi, cloud infrastructure, CLI dasturlari.

Rust - Xavfsizlik va Tezlik

Rust — xavfsiz, yuqori unumli va zamonaviy dasturlash tili bo‘lib, 2010-yilda Mozilla Foundation tomonidan ishlab chiqilgan. Uning asosiy maqsadi - tezlik va xavfsizlikni birlashtirgan, ayniqsa xotira boshqaruvi bo‘yicha juda ishonchli tizim

yaratishdir. Rustning eng muhim xususiyati - xotirani kompilyatsiya vaqtida tekshiruvchi ownership tizimi, bu esa C/C++ tillarida uchraydigan ko‘plab xotira xatolarining oldini oladi.

Rust statik tiplangan va samaradorlikka yo‘naltirilgan til hisoblanadi, past darajadagi tizim dasturlari, web serverlar, o‘yin dvigatellari, IoT tizimlari va xavfsizlik talab qilinadigan boshqa loyihalarda keng qo‘llanilmoqda. U nafaqat xavfsizlik, balki yuqori tezlikka ega bo‘lgani uchun ham C++ ga kuchli alternativ hisoblanadi. So‘nggi yillarda Rustning ekotizimi tez kengayib bormoqda. Cargo paket menejeri, Crates.io kutubxona ekotizimi va kuchli hujjatlari dasturchilarga qulay muhit yaratadi. GitHub, Microsoft, Amazon kabi yirik kompaniyalar Rustni o‘z tizimlarida faol qo‘llamoqda. Rust barqarorlik, xotira xavfsizligi va yuqori ishlash tezligini birlashtirgan holda zamonaviy dasturlash tillari orasida strategik ahamiyatga ega bo‘lib bormoqda.

Kuchli tomonlari: Xotira xavfsizligini kompilyatsiya vaqtida kafolatlaydi, C++ ga yaqin ishlash tezligi, modern package manager (Cargo).

Zaif tomonlari: Qiyin o‘rganish egri chizin’i, steep learning curve, development vaqtining uzoqligi.

Ideal qo‘llanilishi: Tizimli dasturlash, brauzer dvigatellari (Servo), kriptovalyuta protokollari.

Soha	Eng yaxshi til
Ma’lumotlar tahlili	Phyton
Veb-frontend	Java Script
Mikroservis	Go
Tizimli dasturlash	Rust
Mobil ilovalar	Java Script

Yaqin yillardagi zamonaviy dasturlash tillarining ba’zi statistikalari

1. **TIOBE Index 2024-yil yanvar oyi natijalari**

Python: 15.2% (1-o‘rin)
C: 11.5% (2-o‘rin)
C++: 9.8% (3-o‘rin)
Java: 8.5% (4-o‘rin)
JavaScript: 7.2% (5-o‘rin)
Go: 2.1% (12-o‘rin)
Rust: 1.3% (17-o‘rin)

2. **Stack Overflow Developer Survey 2023**

Sevimli tillar reytingi (%)
Python 48.1%
JavaScript 47.1%
HTML/CSS 42.1%
SQL 39.6%
TypeScript 38.9%
Java 35.4%
Bash/Shell 32.4%
C# 31.0%

3. **O‘zbekiston bozori (2023)**

Til	Vakansiyalar %	O‘rtacha oylik ($)	O‘sish (1yil)
Java script	42%	2.000	+15%
Java	38%	2.100	+8%
Phyton	35%	2.200	+25%
PHP	28%	1.500	-5%
Go	12%	2.600	+75%
Rust	8%	2.200	+120%

Xulosa va takliflar. Hech qanday «eng yaxshi» dasturlash tili mavjud emas - har bir til ma’lum bir soha va vazifalar uchun optimal yechim hisoblanadi. Python AI va ma’lumotlar tahlilida, JavaScript veb-ishlab chiqishda, Go mikroservislarda, Rust esa tizimli dasturlashda o‘ziga xos ustunliklarga ega.

Yangi boshlanuvchilar uchun:

- Dasturlash asoslarini o‘rganish uchun Python eng yaxshi tanlov
- Veb-dasturlashga qiziqish bo‘lsa, JavaScript bilan boshlash maqsadga muvofiq
- Dasturlash konsepsiyalarini chuqur tushunish uchun Go tilini o‘rganish foydali
- AI asistentlar dasturlash jarayonini sezilarli darajada osonlashtiradi

Tajribali yosh dasturchilar bilan kelajakda dasturlash tillarining integratsiyasi va ixtisoslashuvi kuchayishiga ishonish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. «Programming Language Pragmatics» - Michael L. Scott
2. «Design Concepts in Programming Languages» - Franklyn Turbak
3. “AI Engineering” Chip Huyen
4. “Java Script. The definitive guide” David Flanagan
5. TIOBE Programming Community Index (tiobe.com) (Reyting va statistika
6. Stack Overflow Developer Survey (survey.stackoverflow.co) (Reyting va statistika)

Axborot manbalari:

7. https://Indeed.uz
8. https://HeadHunter.uz
9. https://arxiv.uz
10. https://mohirdev.uz
11. https://dasturlash.uz
12. https://alicode.uz
13. https://youtube.com

М.Ю.Дошанова - доцент, PhD, ТУИТ имени Мухаммада ал-Хоразмий, 974414124, **e-mail:** yulduzxon_85@mail.ru
Б.Ж.Авезжанов - студент, ТУИТ имени Мухаммада ал-Хоразмий, 507738377, **e-mail:** boburavezjanov@gmail.com

МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Аннотация: *В статье рассматриваются стратегические направления формирования региональной цифровой экосистемы в условиях развития инновационной экономики. Особое внимание уделяется разработке математической модели цифровой экосистемы, основанной на использовании аппарата теории графов и агентного моделирования. Предложен подход к представлению экосистемы в виде ориентированного взвешенного графа, позволяющий анализировать структуру взаимодействий между участниками, выявлять ключевые узлы и оценивать степень связности системы. Разработана динамическая модель, описывающая процессы цифровой трансформации участников с учётом сетевых эффектов, инновационного потенциала и ограничивающих факторов.*

Ключевые слова: *цифровая экономика; цифровая экосистема; региональное развитие; инновационная экономика; теория графов; агентное моделирование; цифровые платформы; сетевые эффекты; цифровая трансформация; индекс эффективности; инновационная инфраструктура; устойчивое развитие.*

Annotatsiya: *Ushbu maqolada innovatsion iqtisodiyot sharoitida mintaqaviy raqamli ekotizimni rivojlantirishning strategik yo‘nalishlari ko‘rib chiqiladi. Graflar nazariyasi va agentga asoslangan modellashtirishga asoslangan raqamli ekotizimning matematik modelini ishlab chiqishga alohida e’tibor qaratilgan. Ekotizimni yo‘naltirilgan vaznli grafik sifatida ifodalash yondashuvi taklif qilingan. Ushbu yondashuv ishtirokchilar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar tuzilishini tahlil qilish, asosiy tugunlarni aniqlash va tizimning ulanish darajasini baholash imkonini beradi. Tarmoq effektlari, innovatsion salohiyat va cheklovchi omillarni hisobga olgan holda ishtirokchilarning raqamli transformatsiyasi jarayonlarini tavsiflovchi dinamik model ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *raqamli iqtisodiyot, raqamli ekotizim, mintaqaviy rivojlanish, innovatsion iqtisodiyot, graflar nazariyasi, agentga asoslangan modellashtirish, raqamli platformalar, tarmoq effektlari, raqamli transformatsiya, samaradorlik indeksi, innovatsion infratuzilma, barqaror rivojlanish.*

Abstract: *This article examines strategic areas for developing a regional digital ecosystem in the context of an innovative economy. Particular attention is paid to the development of a mathematical model of the digital ecosystem based on graph theory and agent-based modeling. An approach to representing the ecosystem as a directed weighted graph is proposed. This approach allows for analyzing the structure of interactions between participants, identifying key nodes, and assessing the degree of system connectivity. A dynamic model has been*

developed that describes the processes of digital transformation of participants, taking into account network effects, innovative potential, and limiting factors.

***Keywords**: digital economy; digital ecosystem; regional development; innovative economy; graph theory; agent-based modeling; digital platforms; network effects; digital transformation; efficiency index; innovative infrastructure; sustainable development.*

Концептуальная модель цифровой экосистемы региона основывается на принципе системной интеграции ключевых элементов, обеспечивающих её функционирование и развитие. Центральным элементом модели выступает ядро, представленное цифровыми платформами, которые обеспечивают взаимодействие всех участников экосистемы. Платформы выполняют функции координации, обмена данными и управления потоками информации.

Вокруг ядра формируется среда взаимодействия, включающая основные группы участников: бизнес, государство, научно-образовательные организации и население. Их взаимодействие осуществляется на основе цифровых технологий и направлено на создание инновационных продуктов и услуг. Важным аспектом является обеспечение открытости и доступности экосистемы для новых участников, что способствует её развитию и масштабированию. Обеспечивающая инфраструктура включает технологические и институциональные компоненты, создающие условия для функционирования экосистемы. Она обеспечивает устойчивость, безопасность и эффективность работы всех элементов системы. Предложенная модель ориентирована на достижение синергетического эффекта, при котором взаимодействие участников приводит к созданию дополнительной стоимости и ускорению инновационных процессов. Это позволяет повысить конкурентоспособность региона и обеспечить его устойчивое развитие в условиях цифровой экономики. Для формализованного описания региональной цифровой экосистемы целесообразно использовать аппарат **теории графов** и **агентного моделирования**, поскольку экосистема представляет собой сложную сеть взаимодействующих субъектов, между которыми циркулируют данные, знания, инвестиции, технологии и управленческие решения. Такой подход позволяет не только описать структуру цифровой экосистемы, но и исследовать динамику её развития, устойчивость и эффективность. Региональную цифровую экосистему можно представить в виде ориентированного взвешенного графа

$$G = (V, E, W),$$

где $V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$ – множество вершин, соответствующих участникам цифровой экосистемы; $E \subseteq V \times V$ – множество рёбер, отражающих связи между участниками; $W = \{w_{ij}\}$ – множество весов рёбер, характеризующих интенсивность, значимость или объём взаимодействия между субъектами v_i и v_j.

В качестве вершин графа могут выступать органы регионального

управления, университеты и научные центры, ИТ-компании, промышленные предприятия, стартапы, инвесторы, цифровые платформы, а также население и потребители цифровых услуг. Ребро e_{ij} между вершинами субъектами v_i и v_j отражает факт взаимодействия между двумя участниками. Вес связи w_{ij} может определяться на основе объёма информационного обмена, количества совместных проектов, объёма инвестиций, уровня технологического сотрудничества либо частоты цифрового взаимодействия. Тогда матрица смежности цифровой экосистемы может быть записана в виде

$$A = [a_{ij}]_{n\times n},$$

где

$$a_{ij} = \begin{cases} w_{ij}, \textit{если связь между } v_i \textit{и } v_j \textit{ существует,} \\ 0, \textit{иначе} \end{cases}.$$

Такая матрица позволяет количественно анализировать структуру экосистемы. Например, степень вершины $deg(v_i) = \sum_{j=1}^{n} a_{ij}$ характеризует уровень включённости участника v_i в экосистему. Чем выше значение степени, тем более значимым является данный субъект в цифровой сети региона. Для оценки структурной устойчивости цифровой экосистемы может использоваться показатель плотности графа:

$$D = \frac{m}{n(n-1)},$$

где m – число фактических рёбер, n – число вершин. Высокая плотность графа означает высокий уровень связанности участников и, следовательно, большую способность экосистемы к кооперации и передаче инноваций.

Одной из важнейших характеристик является центральность узлов. Например, **степенная центральность** определяется как $C_D(v_i) = \frac{deg(v_i)}{n-1}$. Этот показатель позволяет выделить ключевых участников экосистемы, играющих роль интеграторов и координаторов. В реальных региональных экосистемах такими узлами часто являются органы власти, крупные цифровые платформы, ведущие университеты или инновационные кластеры. Для анализа посреднической роли участников может использоваться **межцентровая центральность**:

$$C_B(v_i) = \sum_{s\neq i\neq t} \frac{\sigma_{st}(v_i)}{\sigma_{st}},$$

где σ_{st} – число кратчайших путей между вершинами s и t, а $\sigma_{st}(v_i)$ – число этих путей, проходящих через вершину v_i. Чем выше значение $C_B(v_i)$, тем важнее данный агент как посредник в обмене данными, ресурсами и инновациями.

Таким образом, графовая модель позволяет выявить структуру взаимодействий в цифровой экосистеме, определить её наиболее значимые элементы и оценить степень развитости сетевых связей. Поскольку цифровая экосистема региона не является статичной, её развитие можно описать во времени. Пусть $x_i(t)$ – уровень цифровой активности или цифровой зрелости участника i в момент времени t. Тогда динамика системы может быть представлена системой дифференциальных уравнений:

$$\frac{dx_i(t)}{dt} = \alpha_i + \beta_i \sum_{j=1}^{n} a_{ij} x_j(t) - \gamma_i x_i(t),$$

где α_i – собственный инновационный потенциал участника i; β_i – коэффициент восприимчивости к внешним цифровым воздействиям; $\sum_{j=1}^{n} a_{ij} x_j(t)$ – совокупное влияние связанных участников; γ_i – коэффициент затухания, отражающий институциональные, кадровые или технологические ограничения.

Первое слагаемое отражает внутренние возможности субъекта к цифровому развитию. Второе показывает сетевой эффект: чем активнее и сильнее связаны другие участники, тем выше влияние на развитие данного субъекта. Третье слагаемое отражает ограничивающие факторы, такие как нехватка кадров, слабая инфраструктура или недостаток инвестиций. В матричной форме модель можно записать следующим образом:

$$\frac{dX(t)}{dt} = AX(t)B + A - \Gamma X(t),$$

или в более компактной форме:

$$\frac{dX(t)}{dt} = A + BAX(t) - \Gamma X(t),$$

где $X(t)$ – вектор состояний цифровой зрелости участников экосистемы.

Стационарное состояние системы достигается при условии $\frac{dX(t)}{dt} = 0$. Тогда $A + BAX^* - \Gamma X^* = 0$, откуда $X^* = (\Gamma - BA) - 1A$, если матрица $(\Gamma - BA)$ невырождена. Вектор X^* задаёт равновесный уровень цифрового развития экосистемы. Этот результат важен с практической точки зрения, поскольку позволяет определить, при каких институциональных и сетевых параметрах система достигает устойчивого состояния. Для более детального моделирования поведения участников экосистемы целесообразно применять агентный подход. В рамках этой модели каждый участник рассматривается как автономный агент $A_i = \langle S_i, R_i, P_i, U_i \rangle$, где S_i – состояние агента; R_i – ресурсы агента; P_i – правила поведения; U_i – целевая функция агента. Состояние агента может включать уровень цифровизации, объём данных, уровень инновационной активности, кадровый потенциал, финансовые ресурсы и степень интеграции в экосистему. Каждый агент принимает решения на основе локальной информации и взаимодействия с другими агентами. Например, предприятие может принять решение о присоединении к цифровой платформе, если ожидаемая выгода от участия превышает затраты $U_i = B_i - C_i$, где B_i – выгода от участия в экосистеме; C_i – затраты на цифровую трансформацию, интеграцию и сопровождение.

Условие участия агента в цифровой экосистеме можно записать как $U_i > 0$. Выгода агента может быть представлена функцией $B_i = \lambda_1 D_i + \lambda_2 K_i + \lambda_3 N_i$, где D_i – эффект от доступа к данным; K_i — эффект от кооперации и обмена знаниями; N_i – сетевой эффект от числа подключённых участников;

$\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3$ – коэффициенты значимости соответствующих факторов.

Затраты можно описать как

$$C_i = \mu_1 T_i + \mu_2 I_i + \mu_3 R_i^{risk},$$

где T_i – технологические затраты; I_i – инвестиционные расходы; R_i^{risk} – риски кибербезопасности, организационной перестройки и институциональной неопределённости; μ_1, μ_2, μ_3 – коэффициенты весомости.

Тогда итоговая функция полезности агента принимает вид

$$U_i = (\lambda_1 D_i + \lambda_2 K_i + \lambda_3 N_i) - (\mu_1 T_i + \mu_2 I_i + \mu_3 R_i^{risk}).$$

Эта модель позволяет объяснить, почему одни участники активно включаются в цифровую экосистему, а другие остаются на периферии. Если полезность положительна, агент стремится к интеграции и усиливает взаимодействие. Если полезность отрицательна, он ограничивает участие либо полностью выходит из сети. Для количественной оценки состояния цифровой экосистемы региона можно ввести интегральный индекс эффективности:

$$E_{eco} = \omega_1 I_{inf} + \omega_1 I_{plat} + \omega_1 I_{innov} + \omega_1 I_{human} + \omega_1 I_{sec},$$

где I_{inf} – индекс развития цифровой инфраструктуры; I_{plat} – индекс платформенной интеграции; I_{innov} – индекс инновационной активности; I_{human} – индекс человеческого капитала; I_{sec} – индекс информационной безопасности; ω_k – веса показателей, причём $\sum_{k=1}^{5} \omega_k = 1, \omega_k \geq 0$.

Чем выше значение E_{eco}, тем более развитой и устойчивой является цифровая экосистема региона. Этот показатель может использоваться для межрегиональных сравнений, мониторинга динамики цифровой трансформации и оценки результативности государственной политики.

Предложенная математическая модель показывает, что цифровая экосистема региона является сложной адаптивной системой, эффективность которой определяется не только наличием цифровой инфраструктуры, но и интенсивностью сетевых взаимодействий, мотивацией агентов, институциональной поддержкой и устойчивостью к рискам. Графовый подход позволяет исследовать структуру экосистемы, агентное моделирование – поведение её участников, а интегральный индекс – количественно оценивать уровень её развития. Практическая значимость данной модели заключается в возможности выявления ключевых участников экосистемы, оценки силы и качества межсубъектных связей, моделирования сценариев развития цифровой трансформации, определения факторов, ограничивающих рост и обоснования стратегических решений на уровне региональной политики.

Таким образом, использование графовой и агентной моделей позволяет представить региональную цифровую экосистему как формализованную сеть взаимодействующих субъектов, динамика которой определяется внутренним инновационным потенциалом участников, интенсивностью сетевых связей и институциональными условиями. Это создаёт методологическую основу для последующего анализа устойчивости, эффективности и стратегического управления цифровым развитием региона.

Литература:

1. Бриньольфссон Э., Макафи Э. Вторая машинная эпоха: работа, прогресс и процветание в эпоху технологий. –М.: Манн, Иванов и Фербер,

2017. –304 с.
2. Рассел С., Норвиг П. Искусственный интеллект: современный подход. – СПб.: Вильямс, 2021. – 1408 с.
3. World Bank. Digital Development Overview. – Washington, DC: World Bank, 2022. – 180 p.

М.Ю.Дошанова - доцент, PhD, ТУИТ имени Мухаммада ал-Хоразмий, 974414124, **e-mail:** yulduzxon_85@mail.ru
Б.Ж.Авезжанов - студент, ТУИТ имени Мухаммада ал-Хоразмий, 507738377, **e-mail:** boburavezjanov@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ В РЕГИОНАХ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования цифровой экосистемы региона в условиях развития инновационной экономики. Определены ключевые элементы цифровой экосистемы, выявлены стратегические направления её развития, а также обоснована роль цифровых платформ, институциональной среды и инновационной инфраструктуры. Предложена концептуальная модель региональной цифровой экосистемы, ориентированная на повышение конкурентоспособности территорий и устойчивое экономическое развитие.*

Ключевые слова: *цифровая экономика, цифровая экосистема, региональное развитие, инновационная экономика, цифровые платформы, инновационная инфраструктура.*

Annotatsiya*: Ushbu maqolada innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirish kontekstida mintaqaviy raqamli ekotizimni rivojlantirishning nazariy va amaliy jihatlari ko‘rib chiqilgan. Raqamli ekotizimning asosiy elementlari aniqlangan, uni rivojlantirishning strategik yo‘nalishlari bayon etilgan va raqamli platformalar, institutsional muhit va innovatsion infratuzilmaning roli asoslantirilgan. Hududlarning raqobatbardoshligini oshirish va barqaror iqtisodiy rivojlanishga qaratilgan mintaqaviy raqamli ekotizimning kontseptual modeli taklif qilingan.*

Kalit so‘zlar: raqamli iqtisodiyot, raqamli ekotizim, mintaqaviy rivojlanish, innovatsion iqtisodiyot, raqamli platformalar, innovatsion infratuzilma.

Abstract*: This article examines the theoretical and practical aspects of developing a regional digital ecosystem in the context of developing an innovative economy. Key elements of the digital ecosystem are identified, strategic directions for its development are outlined, and the role of digital platforms, the institutional environment, and innovative infrastructure are substantiated. A conceptual model of a regional digital ecosystem is proposed, aimed at increasing the competitiveness of territories and sustainable economic development.*

Keywords*: digital economy, digital ecosystem, regional development, innovative economy, digital platforms, innovative infrastructure.*

Современный этап развития мировой экономики характеризуется активной цифровизацией всех сфер хозяйственной деятельности. Переход к цифровой экономике сопровождается формированием новых организационно-экономических структур – цифровых экосистем, обеспечивающих взаимодействие субъектов экономики на основе информационно-коммуникационных технологий. Цифровая экономика представляет собой систему экономических отношений, реализуемых с использованием цифровых технологий и сетевых коммуникаций. В этих условиях особую значимость приобретает формирование цифровых экосистем на региональном уровне, поскольку именно регионы выступают ключевыми площадками внедрения инноваций и цифровых решений. Цифровая экосистема рассматривается как интегрированная система взаимосвязанных субъектов и платформ, обеспечивающая цифровое взаимодействие и создание добавленной стоимости. Региональная цифровая инновационная экосистема включает предприятия и стартапы, научные и образовательные организации, органы государственной власти, цифровые платформы и инфраструктуру, инвестиционные и институциональные структуры.

Такая экосистема представляет собой саморазвивающуюся систему взаимодействующих участников, ориентированных на создание и внедрение инноваций. Инновационная экосистема региона, в свою очередь, направлена на формирование условий для генерации, трансфера и коммерциализации знаний и технологий. В условиях перехода к инновационной экономике цифровая экосистема становится ключевым инструментом трансформации регионального развития. Её значение определяется способностью интегрировать различные экономические субъекты в единое цифровое пространство, обеспечивая эффективный обмен данными, ресурсами и знаниями. В отличие от традиционных моделей хозяйствования, цифровая экосистема формирует сетевую структуру взаимодействия, в которой основное значение приобретает не только производственный потенциал, но и способность к быстрой адаптации, инновациям и кооперации.

Экономическая роль цифровой экосистемы проявляется в повышении эффективности использования ресурсов, снижении транзакционных издержек и формировании новых рынков. За счёт цифровых технологий происходит оптимизация производственных процессов, автоматизация управления и повышение прозрачности экономических операций. Это, в свою очередь, способствует росту инвестиционной привлекательности региона и развитию предпринимательской активности. Не менее значимой является инновационная функция цифровой экосистемы. Она обеспечивает ускоренный трансфер технологий, способствует развитию стартапов и инновационных компаний, а также формирует условия для коммерциализации научных разработок. В рамках цифровой экосистемы создаётся благоприятная среда для взаимодействия науки, бизнеса и государства, что усиливает эффект синергии и ускоряет внедрение инноваций.

Социальное значение цифровой экосистемы заключается в повышении качества жизни населения за счёт развития цифровых сервисов, включая электронное здравоохранение, образование и государственные услуги. Кроме того, формируется цифровая культура общества, повышается уровень цифровой грамотности и расширяются возможности участия граждан в социально-экономических процессах. Таким образом, цифровая экосистема выступает не только технологической, но и социально-экономической основой инновационного развития региона, обеспечивая комплексное воздействие на все сферы его функционирования.

Региональная цифровая экосистема представляет собой многоуровневую структуру, включающую технологические, организационные и институциональные компоненты, находящиеся в постоянном взаимодействии. Её основой выступает технологическая инфраструктура, обеспечивающая функционирование цифровых сервисов и платформ. К числу ключевых элементов инфраструктуры относятся облачные вычисления, технологии обработки больших данных, искусственный интеллект и интернет вещей. Именно эти технологии формируют базис цифровой трансформации и создают условия для интеграции различных участников экосистемы.

Центральное место в структуре цифровой экосистемы занимают цифровые платформы, выполняющие роль связующего звена между субъектами экономики. Платформенный подход позволяет организовать взаимодействие участников на основе единых стандартов и протоколов, обеспечивая масштабируемость и гибкость системы. Платформы выступают не только инструментом обмена данными, но и механизмом создания новых бизнес-моделей и рынков. Важнейшим элементом структуры являются участники экосистемы, к которым относятся предприятия, государственные органы, научные и образовательные учреждения, а также конечные пользователи. Их взаимодействие носит сетевой характер и направлено на совместное создание добавленной стоимости. При этом эффективность функционирования экосистемы во многом зависит от уровня координации и интеграции между участниками. Институциональная среда обеспечивает нормативно-правовую и организационную основу функционирования цифровой экосистемы. Она включает законодательство, механизмы государственной поддержки, инвестиционные инструменты и образовательные программы. Именно институциональные условия определяют степень устойчивости и эффективности развития цифровой экосистемы региона.

Формирование цифровой экосистемы региона требует комплексного подхода, учитывающего как технологические, так и социально-экономические аспекты. Одним из ключевых стратегических направлений является развитие цифровой инфраструктуры, включающее создание высокоскоростных сетей передачи данных, развитие центров обработки информации и внедрение облачных технологий. Без надёжной

инфраструктурной базы невозможно обеспечить устойчивое функционирование цифровых сервисов и платформ.

Важным направлением является формирование и развитие цифровых платформ, которые становятся ядром экосистемы. Создание региональных платформ позволяет интегрировать различные отрасли экономики, обеспечивая взаимодействие бизнеса, государства и общества. Особое значение приобретают платформы в сферах государственного управления, финансовых технологий и электронной коммерции.

Поддержка инновационной деятельности также является приоритетным направлением. Развитие технопарков, бизнес-инкубаторов и научно-исследовательских центров способствует формированию инновационной среды, в которой создаются и внедряются новые технологии. Дополнительным фактором является развитие венчурного финансирования, обеспечивающего поддержку перспективных проектов. Неотъемлемой частью стратегии является развитие человеческого капитала. В условиях цифровой экономики возрастает спрос на квалифицированные кадры, обладающие цифровыми компетенциями. Это требует модернизации образовательных программ, внедрения новых форм обучения и повышения уровня цифровой грамотности населения.

Институциональное развитие предполагает совершенствование нормативно-правовой базы, развитие цифрового государственного управления и обеспечение кибербезопасности. Эти меры создают условия для устойчивого функционирования цифровой экосистемы и повышают доверие участников. Наконец, важным направлением является интеграция региональной цифровой экосистемы в глобальное цифровое пространство, что способствует обмену технологиями, привлечению инвестиций и развитию экспортного потенциала.

Концептуальная модель цифровой экосистемы региона основывается на принципе системной интеграции ключевых элементов, обеспечивающих её функционирование и развитие. Центральным элементом модели выступает ядро, представленное цифровыми платформами, которые обеспечивают взаимодействие всех участников экосистемы. Платформы выполняют функции координации, обмена данными и управления потоками информации.

Вокруг ядра формируется среда взаимодействия, включающая основные группы участников: бизнес, государство, научно-образовательные организации и население. Их взаимодействие осуществляется на основе цифровых технологий и направлено на создание инновационных продуктов и услуг. Важным аспектом является обеспечение открытости и доступности экосистемы для новых участников, что способствует её развитию и масштабированию. Обеспечивающая инфраструктура включает технологические и институциональные компоненты, создающие условия для функционирования экосистемы. Она обеспечивает устойчивость, безопасность и эффективность работы всех элементов системы.

Предложенная модель ориентирована на достижение синергетического эффекта, при котором взаимодействие участников приводит к созданию дополнительной стоимости и ускорению инновационных процессов. Это позволяет повысить конкурентоспособность региона и обеспечить его устойчивое развитие в условиях цифровой экономики.

Несмотря на значительный потенциал цифровых экосистем, их формирование и развитие сопровождаются рядом существенных проблем и ограничений. Одной из ключевых является цифровое неравенство между регионами, проявляющееся в различиях уровня развития инфраструктуры, доступности технологий и цифровых компетенций. Это приводит к асимметрии в развитии и снижает эффективность реализации цифровых инициатив. Существенным ограничением является недостаток инвестиций в цифровую инфраструктуру и инновационные проекты. Многие регионы сталкиваются с дефицитом финансовых ресурсов, что замедляет внедрение современных технологий и развитие цифровых сервисов. Дополнительной проблемой является недостаток квалифицированных кадров, обладающих необходимыми знаниями и навыками для работы в цифровой экономике.

Также следует отметить недостаточную интеграцию участников экосистемы, что приводит к фрагментации процессов и снижению эффективности взаимодействия. Отсутствие единых стандартов и протоколов обмена данными затрудняет кооперацию между субъектами. Особое внимание необходимо уделять вопросам кибербезопасности и защиты данных. Увеличение объёмов цифровой информации повышает риски утечек данных, кибератак и других угроз, что требует разработки комплексных мер по обеспечению безопасности. В условиях формирования инновационной экономики цифровая экосистема становится ключевым фактором развития регионов, обеспечивая интеграцию технологий, институтов и человеческого капитала. Её формирование требует комплексного подхода, включающего развитие инфраструктуры, платформ, инновационной среды и человеческого потенциала. Реализация стратегических направлений развития цифровой экосистемы позволяет повысить конкурентоспособность региона, ускорить внедрение инноваций и обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие. При этом особое значение имеет создание эффективной институциональной среды, способствующей взаимодействию всех участников экосистемы.

В перспективе цифровые экосистемы будут играть определяющую роль в формировании новой модели экономического развития, основанной на знаниях, технологиях и инновациях. Их дальнейшее развитие требует системного подхода, междисциплинарных исследований и активного участия государства, бизнеса и общества.

Список литературы:

1. Rahmonberdieva G. T., Doshchanova M. J., Zainutdinova M. B. Optimization problem of choice of management decisions in systems reengineering business processes //2010 4th International Conference on Application of Information and Communication Technologies. – IEEE, 2010. – С. 1-3.

2. Anatolevna A. D., O‘g‘li I. D. D., Doshchanova M. Y. APPLICATION OF ARTIFICIAL NEURAL NETWORKS IN THE DIGITAL ECONOMY //Science and innovation. – 2024. – Т. 3. – №. Special Issue 43. – С. 93-98.

3. Nodirbek, Yusupbekov Rustambekovich; Gulyamov, Shukhrat Manapovich; Usmanova, Nargiza Baxtiyorbekovna; and Doshchanova, Malika Yuldashovna (2020) “DISTRIBUTED INFORMATION SPACE AS AN ASSOCIATIVE ENVIRONMENT OF COMMUNICATION SETTING,”Chemical Technology, Control and Management: Vol. 2020: Iss. 3, Article 9. DOI: https://doi.org/10.34920/2020.3.49-58.

Туйчиев Зарифжон Анвар ўғли - Студент группы XIM-223 Самаркандского института экономики и сервиса **e-mail:** tuychiyevz2005@gmail.com

Абдуманнонов Бекзод Махсудович - Ассистент кафедры «Менеджмента»Самаркандского института экономики и сервиса **e-mail:** b.abdumannonov1982@gmail.com

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОЗРАЧНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. *В статье рассматривается влияние внедрения цифровых платформ на повышение прозрачности корпоративного управления. Анализируются процессы модернизации управленческих механизмов, особенности применения информационных систем в компаниях, а также их роль в улучшении качества мониторинга, контроля и обмена информацией. На основе международного опыта и тенденций цифровой трансформации Узбекистана оцениваются преимущества использования цифровых решений в корпоративной среде, в том числе усиление подотчётности, снижение рисков и повышение доверия участников корпоративных отношений.*

Ключевые слова: *корпоративное управление, цифровые платформы, прозрачность, инновации, цифровизация, мониторинг.*

Введение. Современные условия развития экономики требуют от компаний повышения открытости и эффективности управленческих процессов. Прозрачность корпоративного управления стала одним из ключевых факторов устойчивого функционирования организаций и их инвестиционной привлекательности. В этих условиях цифровые платформы выступают важнейшим инструментом, обеспечивающим своевременный обмен информацией, достоверность данных и снижение влияния человеческого фактора. Развитие цифровых решений создаёт основу для более объективной оценки деятельности компании и способствует формированию доверия между акционерами, менеджментом и другими заинтересованными сторонами.

Значение прозрачности в корпоративном управлении обусловлено необходимостью предоставления участникам финансового рынка полной и достоверной информации о деятельности компании. При недостатке информационной открытости возрастает риск злоупотреблений, снижается

эффективность контроля и усиливается вероятность возникновения корпоративных конфликтов. Цифровые платформы позволяют формировать новую модель управленческих процессов, основанную на автоматизации операций, оперативном доступе к данным и исключении субъективности при принятии решений. Эти решения делают корпоративную деятельность более предсказуемой, что способствует укреплению внутренней дисциплины и снижению коррупционных рисков.

В международной практике цифровые инструменты уже давно используются как основной элемент современных систем корпоративного управления. В ряде стран автоматизированы практически все процессы, связанные с документооборотом, раскрытием информации и проведением корпоративных процедур. Такие системы обеспечивают постоянный доступ к данным о деятельности компании и позволяют в реальном времени отслеживать финансовые результаты, выполнение стратегических планов и выявление отклонений. Применение аналитических инструментов и технологий обработки больших данных значительно повышает точность оценки корпоративных процессов и облегчает контроль со стороны наблюдательных органов.

Опыты развитых государств показывают, что широкое внедрение цифровых платформ способствует формированию культуры ответственности и прозрачности на всех уровнях управления. Во многих странах финансовая отчётность компаний представляется исключительно в электронном формате, что упрощает проведение анализа и минимизирует вероятность ошибок. Системы электронного голосования позволяют акционерам участвовать в управлении даже дистанционно, что усиливает их влияние на деятельность компании. В таких условиях корпоративное управление становится более демократичным и ориентированным на интересы владельцев капитала.

Новый Узбекистан в последние годы также активно продвигает цифровую трансформацию корпоративного сектора. В стране разрабатываются информационные системы, предназначенные для автоматизации отчётности, электронного документооборота и контроля за деятельностью государственных и частных предприятий. Создаются платформы для раскрытия информации акционерными обществами, внедряются электронные закупки, расширяется использование цифровой подписи. Эти изменения способствуют формированию открытой бизнес-среды и развитию принципов добросовестного корпоративного поведения. Постепенное внедрение цифровых решений создаёт основу для более эффективного контроля и обеспечивает регулярное обновление данных о деятельности предприятия.

Несмотря на значительные достижения, в процессе цифровизации корпоративного управления существуют и определённые проблемы. К их числу относится недостаточная подготовленность отдельных организаций к внедрению современных технологических решений, нехватка квалифицированных специалистов и слабая цифровая культура в некоторых структурах. Кроме того, остаются актуальными вопросы обеспечения

кибербезопасности и защиты коммерческой информации. Эти факторы требуют комплексного подхода, включающего модернизацию инфраструктуры, повышение компетенций персонала и разработку нормативных механизмов, регулирующих работу цифровых платформ.

Перспективы развития цифровизации корпоративного управления в Узбекистане связаны с созданием единой информационной системы, стандартизацией отчетности, применением международных практик и усилением контроля качества корпоративных данных. Дальнейшее внедрение цифровых технологий позволит повысить эффективность управления, снизить административные издержки, укрепить доверие инвесторов и обеспечить интеграцию национальных компаний в глобальные экономические процессы. Использование цифровых платформ постепенно становится не просто инструментом управления, а необходимым элементом современной корпоративной модели, обеспечивающим устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятий.

Далее мы хотим привести анализ влияния цифровых платформ на прозрачность корпоративного управления.

Таблица

Анализ влияния цифровых платформ на прозрачность корпоративного управления

Направление анализа	**Международная практика (OECD, Всемирный банк)**	**Практика Узбекистана (Минцифры, АО “UzAssets”, гос. порталы)**	**Влияние на корпоративное управление**
Раскрытие информации	Использование цифровых отчётных форматов (XBRL), обязательная публикация корпоративных данных онлайн	Введён портал раскрытия информации акционерных обществ, отчёты доступны в электронном виде	Повышение прозрачности, улучшение доступа акционеров к данным
Электронный документооборот	Полная автоматизация внутренних процессов (e-document management) в компаниях США, ЕС, Кореи	Внедрение E-imzo, электронных решений в госсекторе и АО, переход на цифровое делопроизводство	Снижение коррупционных рисков, повышение скорости принятия решений
Онлайн-контроль и мониторинг	В развитых странах применяются ERP-системы, Big Data-аналитика и мониторинг KPI в реальном времени	Запуск платформ для мониторинга госкорпораций, цифровые панели для управления проектами	Улучшение контроля над операционными процессами и финансовыми потоками

Корпоративные процедуры (голосование, собрания)	Применение дистанционного голосования (e-voting) в США, Великобритании, Эстонии	В Узбекистане внедряются элементы онлайн-собраний и цифрового голосования в АО	Увеличение участия акционеров, снижение административных затрат
Закупки и конкуренция	Широкое использование цифровых тендерных платформ (например, e-procurement EU)	Платформа электронных госзакупок “Xarid.uz” для госкорпораций и АО	Рост прозрачности финансовых операций, упрощение контроля
Кибербезопасность и защита данных	Стандарты ISO/IEC 27001, государственные стратегии кибербезопасности	Принятие национальных стратегий по защите данных, развитие CERT.UZ	Снижение рисков утечек данных и корпоративных злоупотреблений
Интеграция цифровых платформ	Комплексное объединение систем — ERP, CRM, HRM	Узбекистан внедряет интегрированные цифровые решения в государственных компаниях	Формирование единого информационного пространства и снижение ошибок

Представленный анализ показывает, что международные стандарты и практики внедрения цифровых платформ оказывают схожее влияние на повышение прозрачности корпоративного управления как в развитых странах, так и в Узбекистане. Во всех рассматриваемых направлениях, включая раскрытие информации, электронный документооборот, удалённые корпоративные процедуры и цифровое сопровождение закупок, наблюдается позитивная динамика, связанная с ростом открытости, операционной эффективности и снижением коррупционных рисков. Особое значение имеет развитие кибербезопасности, которое рассматривается международными организациями как ключевой элемент цифровой трансформации корпоративной среды. Анализ подтверждает, что цифровые платформы становятся обязательным инструментом модернизации корпоративного управления и являются основой для формирования современной модели корпоративной ответственности и подотчётности.

В заключение можно сделать вывод, что цифровые платформы являются одним из ключевых факторов повышения прозрачности корпоративного управления в условиях современной экономики. Их внедрение позволяет автоматизировать управленческие процессы, улучшить качество

информации, усилить контроль и обеспечить высокий уровень доверия со стороны акционеров и общества. Международный опыт показывает, что цифровизация делает корпоративное управление более эффективным, а экономика — более устойчивой так как цифровой маркетинг дает отслеживать эффективность компании в реальном времени с помощью ROI[153]. Он обеспечивает таргетинг и персонализированное воздействие между потребителем и производителем. В Узбекистане цифровая трансформация открывает новые возможности для модернизации корпоративного сектора и формирования современных стандартов прозрачности и ответственности.

Список литературы:

1. OECD Principles of Corporate Governance, 2023.
2. World Bank. Digital Governance Report, 2022.
3. Министерство цифровых технологий Республики Узбекистан. Аналитические отчёты по цифровой экономике.
4. Исламов Б. «Корпоративное управление в условиях модернизации экономики». Ташкент, 2021.
5. Сунова, Камилла. «МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИИ: НОВОЕ ВЕЯНИЕ ПОД НАЗВАНИЕМ «КОНТРОЛЛИНГ».» *Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика* . 2014.
6. Deloitte. Corporate Governance and Digital Transformation, 2022.
7. Сунова, Камилла Бахромовна, Умеджон Одилович Толибжонов и Улугбек Уткурович Неъматуллаев. «СРАВНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАДИЦИОННОГО И ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА». *Журнал маркетинга, бизнеса и менеджмента* 4.4 (2025): 14-18.

Усманова Насиба Акбаржановна *- Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента*

Хамидов Далер Дилшодович *– магистрант группы MMN-225, СамИЭС*

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Аннотация. *В данной работе исследуется влияние цифровой трансформации управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность предприятий Узбекистана. Проводится сравнительный анализ существующих концепций трансформации HR-процессов и стратегии «Цифровой Узбекистан - 2030». Особое внимание уделяется изучению зафиксированных в научной литературе барьеров. На*

[153] Сунова, Камилла Бахромовна, Умеджон Одилович Толибжонов и Улугбек Уткурович Неъматуллаев. «СРАВНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАДИЦИОННОГО И ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА». *Журнал маркетинга, бизнеса и менеджмента* 4.4 (2025): 14-18.

основе критического осмысления исследований отечественных и зарубежных авторов выделены приоритетные направления развития человеческого капитала для повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: *цифровая трансформация,кадровый потенциал, управление человеческими ресурсами , конкурентоспособность, Узбекистан, стратегия «Цифровой Узбекистан - 2030»*[154]*, человеческий капитал, цифровая зрелость, цифровой хаос, дуальное образование, автоматизация бизнес-процессов.*

Annotatsiya. *Ushbu maqolada inson resurslarini boshqarishning raqamli transformatsiyasi O‘zbekiston korxonalarining raqobatbardoshligiga ta’siri tadqiq etiladi. HR-jarayonlarini transformatsiya qilishning mavjud konsepsiyalari va «Raqamli O‘zbekiston - 2030» strategiyasi o‘rtasida qiyosiy tahlil o‘tkazilgan. Ilmiy adabiyotlarda qayd etilgan to‘siqlarni o‘rganishga alohida e’tibor qaratilgan. Mahalliy va xorijiy mualliflarning tadqiqotlarini tanqidiy tahlil qilish asosida raqobatbardoshlikni oshirish uchun inson kapitalini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari belgilab berilgan.*

Asosiy so‘zlar: *raqamli transformatsiya, kadrlar salohiyati, inson resurslarini boshqarish, raqobatbardoshlik, O‘zbekiston, «Raqamli O‘zbekiston - 2030» strategiyasi, inson kapitali, raqamli yetuklik, raqamli xaos, dual ta’lim, biznes-jarayonlarni avtomatlashtirish.*

Abstract. *This paper examines the impact of digital transformation in human resource management on the competitiveness of enterprises in Uzbekistan. A comparative analysis is conducted between existing concepts of HR process transformation and the "Digital Uzbekistan - 2030" strategy. Particular attention is paid to the study of barriers identified in the scientific literature. Based on a critical review of studies by domestic and foreign authors, priority areas for human capital development to enhance competitiveness are identified.*

Key words: *digital transformation, personnel potential, human resource management, competitiveness, Uzbekistan, "Digital Uzbekistan – 2030" strategy, human capital, digital maturity, digital chaos, dual education, business process automation.*

Введение. Сегодня цифровые технологии стали главным двигателем, тянущий за собой всю экономику. С 2020 года стратегия «Цифровой Узбекистан - 2030» строит для этого фундамент. Развивает интернет-сети и открывает ИТ-школы. Но частный сектор пока отстаёт от темпов государства. Переход на цифровой HR позволяет компаниям не только тратить на меньше денег на администрирование, но и быстрее подстраиваться под рынок, становясь более привлекательными для инвесторов.

1. Текущее состояние и барьеры цифровизации кадрового потенциала

В настоящее время цифровизация в Узбекистане идет неравномерно. В то время как большие компании и государство внедряют самые новые

[154] Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации: Указ Президента Республики Узбекистан от 05.10.2020 г. № УП-6079

технологии, малый и средний бизнес отстают с базовыми и несовершенствованными технологиями. И это несмотря на то, экспорт ИТ-услуг вырос в несколько раз, а интернет стал в несколько раз доступнее за последнее десятилетие.

1.1. Текущее состояние.

- **Есть разрыв между амбициями и реальностью.** Несмотря на то, что государство приняло стратегию «Цифровой Узбекистан - 2030»[155], после чего госуслуги стали намного удобнее, согласно OECD (2023)[156] всего 26% фирм имеют свой сайт, тогда как у соседних стран достигает 63%.
- **Разрыв в уменях пользоваться.** У нас очень мало людей, умеющих пользоваться современными технологиями на высоком уровне. Согласно OECD (2023)[157], в 2018 году только 20% общего населения умели пользоваться базовыми и 7% стандартными технологиями. Многие сотрудники для коммуникации и других задач полагаются только на социальные сети, такие как Telegram, Instagram или Facebook. Не пытаясь искать пути для автоматизации своих рутинных задач[158].
- **Слабая подготовка.** Можно сказать, малый бизнес почти не вкладывается в обучение персонала. В итоге даже если компания покупает дорогую программу, сотрудники не смогутиспользовать по максимуму или даже создавать проблемы из-за недостаточного понимания. Лишь 13% малых предприятий обучают своих сотрудников[159].
- **Стереотипы**. Народ считает ИТ интересом для мужчин, поэтому огромный потенциал страны просто не используется. Всего 10% студентов и всего 2% основателей стартапов в таких сферах состовляют женщины[160].

1.2. Что тормозит процесс цифровизации?

«Цифровой хаос». При внедрении новый цифровых программ, не убирая уже существующих, персонал теряется между ними и сталкивается не только с недостаточности квалификаций, но и с множеством проблем из-за потока несортированных информаций, дублирований данных[161], конфликтов и ошибок из-за несовместимости программ, умножением ручной работы и др. Даже если в отдельной компании внедрить одну цифровую систему и сохранить бумажные отчеты, это вызывает не только повышение затрат, но и увеличение риска ошибок, нагрузку на сотрудника из-за двойной работы, медленное привыкание и даже сопротивление сотрудников. Это может оправдать лишь то, что при внезапной потере доступа к цифровым данным, бумажные отчеты смогут послужить спасением. Авторы **Д. С. Салин и Н. В. Виттенбек** используют также термины «лоскутное одеяло» и «зоопарк

[155] Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации: Указ Президента Республики Узбекистан от 05.10.2020 г. № УП-6079
[156] OECD. Развитие цифровых навыков с целью повышения конкурентоспособности частного сектора в Узбекистане. Paris: OECD Publishing, 2023. С. 23
[157] Там же. С. 24
[158] Там же. С. 54
[159] Там же. С. 25
[160] Там же. С. 67
[161] Левкович А. И. Влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность в глобальном бизнесе // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 5, № 11. С. 1251

программных продуктов»[162].

Дефицит «умных» кадров. Особенно в текстильной отрасли и производствах не хватает не просто программистов, а специалистов, понимающих как работают современные станки и склады, которые смогли бы автоматизировать процессы

Страх и непонимание выгоды. Многие директора фирм не знают с чего начать и избегают рисков. Не видят смысла тратить деньги на ИТ, потому что недооценивают или не смогут посчитать, когда их вклад окупится или окупится ли вообще.

Юридические и технические сложности. Закон Руз принятый в 2019 году и о хранении персональных данных, а также постановление КМ РУз № 166[163] создал много вопросов у предпринимателей[164]. Предприниматели боятся нарушить правила, которых до конца не понимают. Также в регионах интернет всё еще может быть медленным или дорогим, что делает облачные технологии бесполезными.

«Эффект колеи». Это когда зависимость от предшествующего пути развития, когда-то принятое решение или сложившееся положение вещей предопределяет дальнейший путь развития, даже если этот путь становится неэффективным. Анализируя барьеры цифровизации, Ю. А. Савич указывает на значимость фактора Path Dependence: «Для понимания влияния на конкурентоспособность предприятия и ведущий к ее снижению как фактор Path Dependence ученые выделяют долговечность капитального оборудования, которое может устаревать раньше, чем окупятся инвестиции в него»[165].

2. Влияние цифрового HR на конкурентоспособность

Трансформация HR-процессов напрямую превращаются в экономические преимущества. Интеграция систем ERP и HRM повышает операционную эффективность организаций на 15-25% при снижении административных затрат на персонал на 10-15%. Цифровизация кадрового документооборота сокращает время согласования внутренних документов с нескольких дней до 1-2 часов[166].

Создание интуитивно понятных интерфейсов снижает потребность в длительном переобучении персонала, что критично для сотрудников «серебряного возраста»[167]. В сфере услуг использование аналитики данных о персонале в связке с CRM-системами позволяет повышать индекс лояльности клиентов и выручку на 10-15% за счет качества сервиса и числа повторных

[162] Салин Д. С., Виттенбек Н. В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации банков // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 5. С. 81

[163] Об утверждении Стратегии управления и реформирования предприятий с участием государства в 2021 — 2025 годах

[164] О персональных данных : Закон Республики Узбекистан от 2 июля 2019 г. № ЗРУ-547

[165] Савич Ю. А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий // Экономинфо. 2018. Т. 15, № 4. С. 46-47

[166] Тўхтамуродов А. Ш. Цифровые технологии как инструмент повышения конкурентоспособности // Science Shine International Scientific Journal. 2025. Issue 7(42), Vol. 1. С. 6.

[167] Салин Д. С., Виттенбек Н. В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации банков // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 5. С. 1254.

обращений и положительных рекомендаций[168].

3. Приоритетные направления и пути решения

Для достижения успешных изменений необходимо сочетать нескольких методов:

- **Человекоцентричная HR-экосистема:** Переход от «музея техники» к единой цифровой среде где HR-инструменты встроены в ежедневные процессы[169]. Использование инструментов самообслуживания позволяет ИИ забирать рутинные процедуры[170]
- **Кластерный подход и дуальное образование:** для текстильной отрасли возможно создание корпоративных учебных центров внутри кластеров. А это обеспечивает согласование обучения с требованиями реального производства[171].
- **Оценка цифровой зрелости:** Систематическая диагностика готовности персонала и инфраструктуры позволяет компаниям сопоставлять затраты на цифровизацию с реальной отдачей[172].

Заключение

Когда HR-процессы трансформируются, это сразу же дает преимущества. Системы управления ресурсами помогают работать эффективнее, сокращая время на бюрократию с нескольких дней до нескольких часов, а внутренние документы утверждаются в разы быстрее. Создаются в компаниях человекоцентричные экосистемы, которые делают работу старших сотрудников проще за счет дружелюбных интерфейсов и самообслуживающих инструментов, а использование ИИ для автоматизации рутинных задач позволяет тратить энергии на более важных вещах. Аналитика данных о кадрах помогает лучше взаимодействовать с клиентами и повышать эффективность. Развитие кластерных структур и дуального образования - это ключевые направления для решения кадрового дефицита, т.е. создание учебных центров прямо на производстве обеспечивает подготовку специалистов именно под нужды конкретных цехов. Регулярная оценка цифровой зрелости помогает понять, насколько инвестиции окупаются и превращает цифровизацию в стратегический инструмент выживания или роста на рынке.

Список использованных источников

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 от 5 октября 2020 года «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации» [Электронный ресурс] // Национальная база

[168] Шомуродова Ш. Ш. Пути повышения эффективности предпринимательства в сфере услуг // Iqtisodiyot va zamonaviy texnologiya. 2026. Т. 05, № 02. С. 27.

[169] Салин Д. С., Виттенбек Н. В. Экосистема управления человеческими ресурсами в контексте цифровизации бизнеса // Управленческие науки. – 2024. – Т. 14, № 4. – С.87

[170] Салин Д. С., Виттенбек Н. В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации банков // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 5. С. 1253

[171] **Ёрматов И. Т.** Методология совершенствования кадрового потенциала в текстильной промышленности Республики Узбекистан // Менеджмент и маркетинг. – 2024

[172] **Салин Д. С.** Цифровая зрелость управления человеческими ресурсами // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1417–1434

данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. – URL: https://lex.uz/ru/docs/5031048

2. Об утверждении Стратегии управления и реформирования предприятий с участием государства в 2021 — 2025 годах: Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 марта 2021 г. № 166. [Электронный ресурс] // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. – URL: https://lex.uz/en/docs/5348948

3. О персональных данных: Закон Республики Узбекистан от 2 июля 2019 г. № ЗРУ-547 [Электронный ресурс]// Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: https://lex.uz/ru/docs/4396428

4. Савич Ю. А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий // Экономинфо. – 2018. – Т. 15, № 4. – С. 44–48.

5. Тўхтамуродов А. Ш. Цифровые технологии как инструмент повышения конкурентоспособности // Science Shine International Scientific Journal. – 2025. – Issue 7(42), Vol. 1.

6. Левкович А. И. Влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность в глобальном бизнесе // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, № 11. – С. 424-427

7. Салин Д. С., Виттенбек Н. В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации банков // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 5. – С. 1247–1262.

8. Салин Д. С., Виттенбек Н. В. Экосистема управления человеческими ресурсами в контексте цифровизации бизнеса // Управленческие науки. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 77–90.

9. Салин Д. С. Цифровая зрелость управления человеческими ресурсами // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1417–1434.

10. OECD (2023). Развитие цифровых навыков с целью повышения конкурентоспособности частного сектора в Узбекистане. – OECD Publishing, Paris. URL: https://eu-cai.org/wp-content/uploads/2023/05/PR-UZB-RU.pdf

11. Шомуродова Ш. Ш. Пути повышения эффективности предпринимательства в сфере услуг // Iqtisodiyot va zamonaviy texnologiya. – 2026. – Т. 05, № 02. -С. 24-29

12. **Ёрматов И. Т.** Методология совершенствования кадрового потенциала в текстильной промышленности Республики Узбекистан // Менеджмент и маркетинг. – 2024.

Усманова Насиба Акбаржановна *- Самаркандский институт экономики и сервиса PhD., доцент кафедры Менеджмента*
Хамидов Далер Дилшодович *– магистрант группы MMN-225, СамИЭС.*

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. *В работе проведен библиографический анализ трансформации систем управления под влиянием цифровизации. В исследовании: развитие инновационной инфраструктуры, эволюцию HR-технологий и применение аналитических инструментов для обработки больших данных. Основное внимание уделено переходу от линейных моделей к распределенно-интегрированным экосистемам. Такие экосистемы обеспечивают синергетический эффект при высокой конкуренции.*

Ключевые слова: *инновационная инфраструктура, цифровая трансформация, человеческие ресурсы, Big Data***.**

Annotatsiya. *Ishda raqamlashtirish ta’siri ostida boshqaruv tizimlari transformatsiyasining bibliografik tahlili o‘tkazilgan. Tadqiqotda innovatsion infratuzilmani rivojlantirish, HR-texnologiyalari evolyutsiyasi va katta ma’lumotlarni (Big Data) qayta ishlash uchun tahliliy vositalarni qo‘llash ko‘rib chiqilgan. Asosiy e’tibor chiziqli modellardan taqsimlangan-integratsiyalashgan ekotizimlarga o‘tishga qaratilgan. Bunday ekotizimlar yuqori raqobat sharoitida sinergetik effektni ta’minlaydi.*

Asosiy so‘zlar: *innovatsion infratuzilma, raqamli transformatsiya, inson resurslari, Big Data.*

Abstract. *The paper presents a bibliographic analysis of the transformation of management systems under the influence of digitalization. The study examines the development of innovation infrastructure, the evolution of HR technologies, and the application of analytical tools for big data processing. Particular attention is paid to the transition from linear models to distributed-integrated ecosystems. Such ecosystems provide a synergistic effect in conditions of high competition.*

Key words: *innovation infrastructure, digital transformation, human resources, Big Data.*

Введение. Цифровая трансформация меняет принципы менеджмента. Мировое сообщество адаптирует общественные институты под новые модели бизнеса, а это требует развития инновационной среды, которая повышает не только качество жизни, но и эффективность и конкурентоспособность через синергию[173]. Доля цифровой экономики в глобальном ВВП достигла 5,5%, тогда как в странах ЕАЭС этот показатель на уровне 2,8%[174]. Информация превращается в ключевой фактор производства товаров и услуг[175].

[173] Свиридова С. В., Шкарупета Е. В., Арчакова С. Ю. Механизм управления инновационной средой предприятия в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 1. С. 66-67
[174] Свиридова С. В., Шкарупета Е. В., Арчакова С. Ю. Механизм управления инновационной средой предприятия в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 1. С. 64
[175] Кунцман А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016.

1. Развитие платформенной инновационной инфраструктуры

В Инновационная среда опирается на использование сетевых сервисов. Чтобы построить «умные системы» необходимо использовать распределенно-интегрированных технологий управления и надежной киберзащиты виртуального пространства[176]. Ступина А. А. и соавторы пишут: «инновационная инфраструктура - это распределенно-интегрированная система, структурными элементами которой являются материально-технические, ресурсные, институциональные, общесистемные и коммуникативные условия (подсистемы), основанные на платформенных решениях цифрового взаимодействия участников инновационной деятельности»[177].

2. Автоматизация HR

Специалисты в области управления человеческими ресурсами часто демонстрируют уровень владения технологиями ниже среднего уровня цифровой грамотности персонала[178]. Компании внедряют системы 1С, Mirapolis и специализированные чат-боты, такие как XOR или Робот Вера, для автоматизации рекрутинга[179]. Инструмент Tableau помогает для визуализации больших данных в режиме реального времени и позволяет проводить глубокий анализ информации без специального обучения, а использование BI-систем повышает скорость принятия решений, и помогает не только анализировать имеющиеся данные и преобразовывать их в доступную для понимания форму, но и устанавливать связи между разрозненными фактами в едином интерфейсе[180].

3. Аналитические инструменты обработки Big Data

Big Data - это большие данные и они оптимизируют использование ресурсов. Технологии Data Lake позволяют объединять структурированные и бинарные данные в едином хранилище для масштабных аналитических исследований, а идея «озер данных» состоит в том, чтобы иметь «единое хранилище всех без исключения видов данных, начиная с исходных и заканчивая предварительно обработанными»[181]. В мировой экономике начинает доминировать цифровая индустрия, при этом темпы развития информационного рынка в РФ ограничены разрушением научно-производственной базы в прошлые десятилетия[182].

---

[176] Ступина А. А., Берг Т. И., Корпачева Л. Н., Федорова А. В. Цифровые инструменты управления инновационной инфраструктурой // Вестник Кемеровского государственного университета.

[177] Ступина А. А., Берг Т. И., Корпачева Л. Н., Федорова А. В. Цифровые инструменты управления инновационной инфраструктурой // Вестник Кемеровского государственного университета. С. 410

[178] Бахарев В. В., Демененко И. А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2024. С. 135

[179] Там же. С. 134-135

[180] Молохович М. В. Инновационный инструментарий управления ресурсным потенциалом компании // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2023. № 3 (65). С. 47

[181] Там же. С. 46

[182] Кунцман А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016.

Выводы. Традиционные методы в управлении теряют эффективность. В кадровой политике необходимо думать об обеспечении компании кадрами соответствующей цифровой грамотности, поэтому 46% российских организаций планируют увеличить применение цифровых технологий в течение ближайших 5 лет[183]. Аналитические инструменты такие как Tableau и Power BI оптимизируют использование ресурсов, а технологии Data Lake и SQL позволяют объединять любые типы данных в единые хранилища для извлечения информации.

Список использованной литературы

- Ступина А. А., Берг Т. И., Корпачева Л. Н., Федорова А. В. Цифровые инструменты управления инновационной инфраструктурой // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 3. С. 408-416.
- Свиридова С. В., Шкарупета Е. В., Арчакова С. Ю. Механизм управления инновационной средой предприятия в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 1. С. 63-71.
- Бахарев В. В., Демененко И. А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2024. С. 131-139.
- Кунцман А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016.
- Молохович М. В. Инновационный инструментарий управления ресурсным потенциалом компании // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2023. № 3 (65). С. 45-48.
- Хачатурян М. В. Особенности цифровой трансформации управления инновационной деятельностью компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 2. С. 555-572.

Shomirzayev Abdug‘affor Abdujabbor o‘g‘li - Termiz davlat universiteti Iqtisodiyot kafedrasi tayanch doktoranti Tel: +998907492142
e-mail: shomirzaevabdugaffor@gmail.com

HUDUDNING “YASHIL IQTISODIYOT” ASOSIDA RIVOJLANISHINI TADQIQ ETISH KO‘RSATKICHLARI TIZIMI VA BAHOLASH USULLARI

Annotatsiya: *Ushbu tezisda hududlarni “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillar hamda hudud rivojlanishini baholashda muhim bo‘lgan ko‘rsatkichlar tizimi ma’lum guruhlarga ajratilib atroflicha tahlil*

[183] Бахарев В. В., Демененко И. А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2024. С. 136

qilingan.

Kalit so‘zlar: *Ko‘rsatkichlar tizimi, “yashil” iqtisodiyot, UNEP, OECD, Jahon banki, “yashil” iqtisodiyot indeksi.*

Annotation: *This thesis provides a detailed analysis of the factors influencing the development of regions based on a “green” economy, as well as the system of indicatorsimportant for assessing regional development, divided into certain groups.*

Key words: *Indicator system, “green” economy, UNEP, OECD, World bank, “green” economy index.*

Аннотация: *В данной работе представлен подробный анализ факторов, влияющих на развитие регионов на основе «зеленой» экономики, а также системы показателей, важных для оценки регионального развития, разделенных на определенные группы.*

Ключевые слова: *система показателей, «зеленая» экономика, ЮНЕП, ОЭСР, Всемирный банк, индекс «зеленой» экономики.*

Hududlarning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanishini baholash hozirgi kunga kelib zamonaviy iqtisodiyotning asosiy masalalaridan bo‘lib qoldi, chunki biz bilgan an’anaviy iqtisodiy o‘sish modellarida aksariyat hollarda tabiiy resurslardan haddan ortiq foydalanish yoki ekologik muvozanatning buzilishi kabi holatlarga ko‘pincha e’tibor qaratilmaydi yoki umumiy tizim sifatida tadqiq etilmaydi. Shu boisdan hududiy jihatdan iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik ko‘rsatkichlarni umumiy yagona tizim asosida o‘rganish muhim amaliy ahamiyat kasb etadi.

“Yashil” iqtisodiyot konsepsiyasini amaliyotga tadbiq etish o‘z navbatida samarali qarorlar qabul qilishga ko‘maklashuvchi, “yashil” iqtisodiyotni baholashning ko‘rsatkichlar tizmi ishlab chiqishni taqozo etadi[184].

“Yashil” iqtisodiyotni baholashning ko‘rsatkichlar tizimi bir qancha olimlar hamda xalqaro tashkilotlar tomonidan taklif qilingan. Xususan, BMTning Atrof-muhit dasturi (UNEP)[185], Jahon banki[186], Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD)[187] kabi xalqaro tashkilotlar o‘zlarining “yashil” iqtisodiyot ko‘rsatkichlar tizimini taklif etishgan. Shuningdek, bunday ko‘rsatkichlar tizimi Kamila Daniek[188], Natalia Vukovich[189], Xashimova S.N[190]., Vahobov A.V., Xajibakiyev Sh.X[191]., Toshboyev B.B[192]. kabi olimlarning tadqiqotlarida o‘z aksini topgan.

---

[184] Xashimova S.N. Yashil iqtisodiyot. Darslik. TDTU. Toshkent. Ma’rifat. 2024. 41-b.
[185] https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/9532
[186] https://data.worldbank.org/indicator
[187] https://OECD (2017), Green Growth Indicators 2017
[188] Kamila Daniek. Green economy indicators as a method of monitoring development in the economic, social and environmental dimensions. Department of Statistics and Social Policy University of Agriculture in Krakow. Poland. 2020.
[189] Natalia Vukovich. A Study on Green Economy Indicators and Modeling. Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia.
[190] Xashimova S.N. Yashil iqtisodiyot. Darslik. TDTU. Toshkent. Ma’rifat. 2024.
[191] Vahobov A.V., Xajibakiyev Sh.X. Yashil iqtisodiyot. Darslik. Toshkent. Universitet. 2020.
[192] Toshboyev B.B. Analysis of green economic growth indicators in Uzbekistan. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2025. № 6.

Hududning “yashil” iqtisodiyot tamoyillari asosida rivojlanish tendensiyalari tadqiq etish statistik ma’lumotlar asosida olib boriladi. Bunda statisitkaning asosiy vazifasi milliy iqtisodiyotni har tomonlama ilmiy tadqiq etish uchun zarur bo‘lgan ko‘rsatkichlarning ilmiy asoslangan tizmini ishlab chiqish va tahlil qilishdan iborat[193].

Ushbu tadqiqotni amalga oshirishda kuzatuv, guruhlash (asosiy ko‘rsatkichlarni aniqlash), tahlil (fundamental tahlil, texnik tahlil, ta’sirchan omillarni aniqlash, baholash, prognozlashtirish) va boshqa usullardan foydalaniladi. Shu boisdan, hududni “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanish tendensiyalarini tadqiq etish masalasi, asosan, uning asosiy ko‘rsatkichlar tizimini shakllantirish orqali sohaning hozirgi holatini baholash, uning rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillarni aniqlash, tahlil etish, modellashtirish va prognozlashga qaratilgan ilmiy izlanishlardan iborat.

Iqtisodiyotning ustuvor yo‘nalishlaridan hisoblanadigan hududiy rivojlanishni “yashil” iqtisodiyot tamoyillari asosida shakllantirish jarayonida ro‘y berayotgan iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik o‘zgarishlarni holisona baholamasdan turib barqaror o‘sishga erishib bo‘lmaydi. Hudud miqyosida “yashil” iqtisodiyotga o‘tish samaradorligini aniqlash uchun turli faktorlarning iqtisodiy o‘sish, ijtimoiy farovonlik va ekologiyaga ta’sirini aks ettiruvchi aniq va o‘zaro bog‘liq ko‘rsatkichlar tizimi zarur. Fikrimizcha, yaxshi shakllantirilgan ko‘rsatkichlar tizimi hududning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanish holatini umumiy tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlash hamda ilmiy asoslangan xulosalar berish imkonini beradi.

Ko‘rsatkichlar tizimi. Hudud rivojlanishini “yashil” iqtisodiyot asosida shakllantirish masalasi albatta boshqa iqtisodiy yo‘nalishlardan o‘ziga xos xususiyatlari bilan farq qiladi. “Yashil” iqtisodiyot doirasida iqtisodiy o‘sish, ijtimoiy farovonlik va ekologik barqarorlik kabi ta’sir etuvchi omillarning o‘zaro uyg‘unligi ko‘rsatkichlarning serqirra bo‘lishini taqozo etadi. Misol tariqasida, Surxondaryo viloyatining turli qismlarida resurslardan foydalanish darajasi, ekologik ta’sir, investitsion faollik hamda aholi farovonligi o‘rtasidagi farqlanishlar “yashil” rivojlanish jarayonini baholashda alohida yondashuvni talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, hududning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanish samaradorligini tahlil qilishda umumiy va moslashtirilgan ko‘rsatkichlar tizimidan foydalanish zarur hisoblanadi.

Hududning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanish tendensiyalari serqirraligi uning bitta yoki ikkita ko‘rsatkich bilan baholash orqali tadqiq etish yetarli va ishonchli xulosa bermaydi. Shu nuqtai nazardan, hududning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanish ko‘rsatkichlar tizimi uning rivojlanish jarayonlarini har tomonlama tavsiflovchi va ularning o‘zaro bog‘liqligini ifodalovchi bo‘lishi zarur.

Ko‘rsatkichlar tizmi – bu bir biri bilan o‘zaro bog‘langan statistik ko‘rsatkichlar yin’indisidir. Statistik ko‘rsatkichlar tizimi ijtimoiy hayotning barcha pon’onalarini o‘zida qamrab oladi. Agarda ko‘rsatkichlar mamlakat, hudud, tarmoq darajasida hisoblansa, ular makrodarajadagi ko‘rsatkichlar deyiladi. Agarda

[193] Шабанова Т.В. Статистика промышленности: учебное пособие / ВШТЭ СПб ГУПТД. - СПб., 2017 - 63 с.

firma, korxona va oila kabi darajalarda hisoblansa, mikrodarajadagi ko‘rsatkichlar deyiladi[194].

Ko‘rsatkichlar tizimi yordamida tarmoq mahsulotlari ishlab chiqarish va sotish, mehnat unumdorligi, ish vaqtidan foydalanish, xodimlar soni dinamikasi va tarkibi, mahsulot tannarxi, uning sifati, ish haqi tarkibi o‘rganiladi[195].

Shuningdek, statistikada ko‘rsatkichlar umumlashtirilib mutloq, nisbiy va o‘rtachani ifodalovchi ko‘rsatkichlarga ajratilgan[196]. Bundan tashqari, bir qancha nisbat ko‘rinishdagi, “yashil o‘sish samaradorliginini ifodalaydigan, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ifodalaydigan hamda indeks ko‘rinishdagi va boshqa ko‘rsatkichlar mavjudki, ular turli olimlar hamda xalqaro tashkilotlar tomonidan turli belgilar bo‘yicha guruhlangan. Iqtisodiy hamkorlik va tarqqiyot tashkiloti[197] (OECD) taklif qilgan “yashil o‘sish” ko‘rsatkichlari “ekologik va resurs samaradorligi, tabiiy resurslar bazasi, ekologik hayot sifati, iqtisodiy imkoniyatlar va siyosiy ta’sirlar” kabi asosiy guruhlarga ajratilgan. Bundan tashqari, BMTning Atrof-muhit dasturi[198] (UNEP) tomonidan taklif qilingan ko‘rsatkichlar “iqlim o‘zgarishi, ekotizimni boshqarish, resurs samaradorligi, kimyoviy va boshqa chiqindilarni boshqarish” kabi umumiy guruhlarga ajratilgan. Jahon banki tomonidan taklif qilingan ko‘rsatkichlar[199] esa “atrof-muhit, iqtisodiy va ijtimoiy ko‘rsatkichlar” kabi guruhlarga ajratilgan. Dual Citizen xalqaro agentligi global “yashil” iqtisodiyot indeksi[200] (GGEI) ko‘rsatkichlar tizimini taklif qilgan hamda “iqlim o‘zgarishi va ijtimoiy tenglik, iqtisodiyot tarmoqlarida uglerod chiqindilarini kamaytirish, bozorlar va investitsiyalar, ekologik salomatlik kabi guruhlarga ajratilgan.

Ushbu tadqiqotda hududning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanish darajasini kompleks baholash maqsadida iqtisodiy, ijtimoiy hamda ekologik ko‘rsatkichlar asosida integral indeks shakllantiriladi. Ushbu uslubiyot har xil yo‘nalishdagi ko‘rsatkichlarni yagona ko‘rsatkichga birlashtirish orqali hududning rivojlanish darajasini sistematik tarzda tahlil qilishga yordam beradi. Integral indeks asosida hududda “yashil” iqtisodiyot tamoyillari qanchalik darajada joriy etilayotgani, cheklangan resurslardan samarali foydalanish darajasi, aholi farovonligi hamda ekologik barqarorlik o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni aniqlash mumkin bo‘ladi. Umuman olganda, bu Surxondaryo viloyatining hozirgi holatini baholash, uning tumanlari o‘rtasidagi rivojlanish darajalarini solishtirish hamda keying rivojlanishning ustuvor yo‘nalishlarini aniqlab olish imkonini beradi.

Shuning bilan birga, integral indek qiymatlari asosida ishlab chiqilgan baholash shkalasi hududning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanish darajsini turli guruhlarga ajratish imkonini beradi. Bu yondashuv orqali hududlar etalon, o‘ta yuqori, yuqori, o‘rtacha, past va juda past rivojlanish darajalariga tavsiflanadi.

[194] Ё.Абдуллаев, Х.Шодиев Статистика. (дарслик).Тошкент.:”Ибин Сино”, 2004, 354 бет.
[195] Шабанова Т.В. Статистика промышленности: учебное пособие / ВШТЭ СПбГУПТД. - СПб., 2017 – 63 с.
[196] Иода Е.В., Герасимов Б.И. Статистика: Учеб. пособие / Под общей ред. Е.В. Иода. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 104 с
[197] https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/06/green-growth-indicators-2017_g1g7495e/9789264268586-en.pdf
[198] United Nations Environment Programme, 2012
[199] https://data.worldbank.org/indicators
[200] http://dualcitizeninc.com/global-green-economy-index

Natijada hududning “yashil” iqtisodiyot asosida rivojlanishining kuchli va sust jihatlarini aniqlash, cheklangan resurslardan foydalanish samaradorligini baholash va hududiy rivojlanish dasturlarini ishlab chiqishda ilmiy xulosalar berish imkonini yaratadi. Shuningdek, bu baholash tizimi hududning barqaror rivojlanish jarayonlarini monitoring qilish hamda ularning ekologik va ijtimoiy-iqtisodiy muvozanatini ta’minlashga imkon beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Xashimova S.N. Yashil iqtisodiyot. Darslik. TDTU. Toshkent. Ma’rifat. 2024
2. Kamila Daniek. Green economy indicators as a method of monitoring development in the economic, social and environmental dimensions. Department of Statistics and Social Policy University of Agriculture in Krakow. Poland. 2020
3. Natalia Vukovich. A Study on Green Economy Indicators and Modeling. Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia
4. Vahobov A.V., Xajibakiyev Sh.X. Yashil iqtisodiyot. Darslik. Toshkent. Universitet. 2020
5. Toshboyev B.B. Analysis of green economic growth indicators in Uzbekistan. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2025. № 6
6. Иода Е.В., Герасимов Б.И. Статистика: Учеб. пособие / Под общей ред. Е.В. Иода. Тамбов: Изд-во Тамб.гос. техн. ун-та, 2004
7. Шабанова Т.В. Статистика промышленности: учебное пособие / ВШТЭ СПб ГУПТД. - СПб., 2017
8. Ё.Абдуллаев, Х.Шодиев Статистика. (дарслик).Тошкент.:”Ибин Сино”, 2004
9. United Nations Environment Programme, 2012
10. https://data.worldbank.org/indicators
11. http://dualcitizeninc.com/global-green-economy-index
12. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/06/green-growth-indicators-2017_g1g7495e/9789264268586-en.pdf

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55

e-mail: samarkand030@gmail.com

Abdusodiqov Javohir - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti mn-322 guruh talabasi

IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA KORXONA BOSHQARUVINI TASHKIL ETISH VA UNING SAMARADORLIGI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxona boshqaruvini tashkil etishning dolzarb masalalari tahlil qilinadi. Unda zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish, raqamli texnologiyalardan foydalanish va inson resurslarini rivojlantirish orqali korxonalar samaradorligini oshirish yo‘llari ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, boshqaruv tizimini takomillashtirishning*

korxona raqobatbardoshligiga ta’siri va uning barqaror rivojlanishdagi o‘rni asoslab beriladi. Tadqiqot natijalari korxona faoliyatini optimallashtirish va iqtisodiy o‘sishni ta’minlash uchun amaliy tavsiyalar beradi.

Kalit so‘zlar: *Iqtisodiyotni modernizatsiyalash, Korxona boshqaruvi, Samaradorlik, Raqamli texnologiyalar, Inson resurslari, Raqobatbardoshlik, Boshqaruv tizimi.*

Kirish: Iqtisodiy modernizatsiya bugungi kunda global iqtisodiyotning asosiy harakatlantiruvchi kuchlaridan biri bo‘lib, rivojlanayotgan mamlakatlar, jumladan O‘zbekiston uchun ham barqaror o‘sish va raqobatbardoshlikni ta’minlashning muhim shartidir. Ushbu jarayon nafaqat makroiqtisodiy siyosatlarni qayta ko‘rib chiqishni, balki korxona darajasida boshqaruv tizimlarini tubdan yangilashni ham talab etadi. Zamonaviy iqtisodiyotda korxonalar samaradorligi, innovatsion salohiyati va moslashuvchanligi ularning boshqaruv sifati bilan bevosita bog‘liqdir. Shu bois, modernizatsiya sharoitida korxona boshqaruvini tashkil etish va uning samaradorligini oshirish masalasi ilmiy va amaliy jihatdan alohida dolzarblikka ega.

Global raqobatning kuchayishi, texnologik inqiloblar va bozor talablarining o‘zgarishi korxonalardan strategik boshqaruvga, raqamli transformatsiyaga va inson resurslarini rivojlantirishga e’tibor qaratishni talab qilmoqda. Korporativ boshqaruvning zamonaviy tamoyillari, shaffoflik, hisobdorlik va manfaatdor tomonlar bilan samarali muloqotni ta’minlash korxonalarning uzoq muddatli barqarorligini kafolatlaydi [1]. Ayniqsa, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi korxonalarda boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish va yangi biznes modellarini yaratish imkoniyatlarini ochib bermoqda. Raqamli transformatsiya strategiyalarini shakllantirish korxonalarning kelajakdagi muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lib, bu boradagi izlanishlar tobora ortib bormoqda [2].

Mazkur tadqiqot iqtisodiy modernizatsiya sharoitida korxona boshqaruvini tashkil etishning nazariy asoslarini, xalqaro tajribalarni tahlil qilishga, O‘zbekiston korxonalarida mavjud muammolar va zamonaviy tendensiyalarni o‘rganishga qaratilgan. Shuningdek, unda innovatsiyalar, raqamlashtirish va inson resurslari salohiyatini oshirish strategiyalari, korxona samaradorligini baholash va uni oshirishning amaliy mexanizmlari atroflicha ko‘rib chiqiladi. Maqsad – korxona boshqaruvini takomillashtirish orqali ularning raqobatbardoshligini oshirish va barqaror rivojlanishini ta’minlash bo‘yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdir.

Asosiy qism: Iqtisodiy modernizatsiya jarayonlari korxona boshqaruviga yangi nazariy yondashuvlar va amaliy mexanizmlarni joriy etishni taqozo etadi. An’anaviy boshqaruv nazariyalari, masalan, ilmiy boshqaruv, ma’muriy boshqaruv va insoniy munosabatlar nazariyalari o‘z davrida muhim ahamiyatga ega bo‘lgan bo‘lsa-da, bugungi kunda ular modernizatsiya sharoitida yuzaga kelayotgan murakkabliklarni to‘liq qamrab ololmaydi. Zamonaviy korxona boshqaruvi nazariyasi agentlik nazariyasi, manfaatdor tomonlar nazariyasi va resurslarga asoslangan qarashlar kabi yondashuvlarni o‘z ichiga oladi. Agentlik nazariyasi menejerlar (agentlar) va mulkdorlar (prinsiplar) o‘rtasidagi manfaatlar

to‘qnashuvini kamaytirishga qaratilgan mexanizmlarni o‘rganadi, bu esa korporativ boshqaruvning shaffofligi va hisobdorligini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Manfaatdor tomonlar nazariyasi esa korxona faoliyatida nafaqat aksiyadorlar, balki xodimlar, mijozlar, yetkazib beruvchilar, davlat va jamiyat kabi barcha manfaatdor tomonlarning manfaatlarini inobatga olish zarurligini ta’kidlaydi. Bu yondashuv korxonalarning ijtimoiy mas'uliyatini oshirish va barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim ahamiyatga ega. Resurslarga asoslangan qarashlar korxonalarning noyob resurslari va salohiyatini aniqlash, ularni samarali boshqarish orqali raqobat ustunligini yaratishga e’tibor qaratadi. Modernizatsiya sharoitida bu nazariyalar korxonalarning moslashuvchanligini, innovatsion qobiliyatini va uzoq muddatli barqarorligini ta’minlash uchun integratsiyalashgan holda qo‘llanilishi lozim.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda korxona boshqaruvi tizimlari doimiy ravishda takomillashtirilib boriladi. Masalan, Germaniyada kengashli boshqaruv tizimi (ikki darajali kengash: kuzatuv kengashi va boshqaruv kengashi) korxona faoliyatida xodimlar vakillarining ishtirokini ta’minlaydi, bu esa ijtimoiy hamkorlikni kuchaytiradi va qarorlar qabul qilish jarayonining sifatini oshiradi. Anglo-Sakson modellarida (AQSh, Buyuk Britaniya) aksiyadorlarning manfaatlari ustuvor hisoblanib, boshqaruv kengashi asosan ijrochi direktorlar va mustaqil direktorlardan tashkil topadi. Yaponiyada esa "keiretsu" tizimi uzoq muddatli strategik hamkorlik va o‘zaro ishonchga asoslangan bo‘lib, bu korxonalarning global raqobatda barqarorligini ta’minlaydi. Ushbu modellar turli madaniy va iqtisodiy sharoitlarga moslashgan bo‘lsa-da, ularning barchasi zamonaviy korporativ boshqaruvning umumiy tamoyillari – shaffoflik, hisobdorlik, adolat va mas'uliyatga asoslanadi [1]. Raqamli texnologiyalar va globalizatsiya sharoitida bu tamoyillar yanada muhim ahamiyat kasb etmoqda. Xalqaro tajribani o‘rganish O‘zbekiston korxonalari uchun boshqaruv tizimlarini takomillashtirishda qimmatli saboqlar beradi, ayniqsa, korporativ boshqaruv kodekslarini joriy etish, mustaqil direktorlar institutini rivojlantirish va manfaatdor tomonlar bilan samarali muloqotni yo‘lga qo‘yish masalalarida.

O‘zbekistonda iqtisodiy modernizatsiya jarayonlari korxona boshqaruvida sezilarli o‘zgarishlarni keltirib chiqarmoqda. So‘nggi yillarda davlat korxonalarini isloh qilish, xususiylashtirish jarayonlarini jadallashtirish va korporativ boshqaruv standartlarini xalqaro normalarga muvofiqlashtirish bo‘yicha keng ko‘lamli ishlar amalga oshirilmoqda. Davlat ulushi mavjud korxonalarda kuzatuv kengashlari faoliyatini kuchaytirish, mustaqil direktorlar sonini oshirish va ularning vakolatlarini kengaytirishga alohida e’tibor qaratilmoqda. Bu chora-tadbirlar korxonalarning shaffofligini oshirish, investitsion jozibadorligini yaxshilash va ularning bozor tamoyillari asosida faoliyat yuritishini ta’minlashga qaratilgan.

Shu bilan birga, O‘zbekiston korxonalarida boshqaruvni takomillashtirish bo‘yicha ijobiy tendentsiyalar ham kuzatilmoqda. Xususan, xorijiy investitsiyalar hajmining oshishi bilan birga, xorijiy kompaniyalarning ilg‘or boshqaruv tajribalari mahalliy korxonalarga kirib kelmoqda. Yosh va malakali kadrlar avlodi zamonaviy boshqaruv usullarini o‘zlashtirib, ularni amaliyotga tatbiq etishga intilmoqda.

Hukumat tomonidan raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishga qaratilgan dasturlar va innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha chora-tadbirlar korxonalarda boshqaruvni modernizatsiya qilish uchun qulay sharoit yaratmoqda.

Iqtisodiy modernizatsiya sharoitida korxona boshqaruvining samaradorligini oshirishda innovatsiyalar, raqamlashtirish va inson resurslari salohiyatini rivojlantirish hal qiluvchi ahamiyatga ega. Innovatsiyalar korxonalarga yangi mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalar va biznes modellarini yaratish imkonini beradi, bu esa ularning bozorlardagi raqobatbardoshligini oshiradi. Innovatsion boshqaruv korxonada ijodkorlikni rag‘batlantirish, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga investitsiyalarni jalb qilish, shuningdek, innovatsion loyihalarni samarali boshqarishni o‘z ichiga oladi. Bu jarayonda korxona rahbariyati xodimlarning yangi g‘oyalarini qo‘llab-quvvatlashi, xatarlarni boshqarishga tayyor bo‘lishi va innovatsion madaniyatni shakllantirishi lozim.

Inson resurslari salohiyatini oshirish modernizatsiya sharoitida korxona muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biridir. Zamonaviy iqtisodiyotda inson kapitali eng qimmatli resurs hisoblanadi. Korxonalar o‘z xodimlarining bilim, ko‘nikma va malakalarini doimiy ravishda oshirib borishlari, ularning ijodiy salohiyatini ro‘yobga chiqarishlari lozim. Bu maqsadga erishish uchun quyidagi strategiyalar muhim ahamiyatga ega:

Uzluksiz ta’lim va rivojlanish dasturlarini joriy etish: Xodimlarni yangi texnologiyalar, boshqaruv usullari va bozor talablariga mos ravishda o‘qitish, ularning kasbiy va shaxsiy o‘sishini qo‘llab-quvvatlash.

Iste’dodlarni boshqarish (Talent Management): Eng qobiliyatli xodimlarni aniqlash, ularni rivojlantirish va korxonada ushlab qolish uchun samarali tizimlarni yaratish. Bu mentorlik, kouching va kar'era rejalashtirish dasturlarini o‘z ichiga olishi mumkin.

Motivatsiya va rag‘batlantirish tizimlarini takomillashtirish: Xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish, ularning korxona maqsadlariga erishishdagi ishtirokini kuchaytirish uchun adolatli va shaffof mukofotlash tizimlarini joriy etish.

Korporativ madaniyatni shakllantirish: Innovatsiyalar, hamkorlik, ochiqlik va o‘zgarishlarga moslashuvchanlikni rag‘batlantiruvchi madaniyatni yaratish. Bu xodimlarning o‘zini korxonaning bir qismi sifatida his qilishiga va umumiy maqsadlar yo‘lida birgalikda harakat qilishiga yordam beradi.

Liderlikni rivojlantirish: Rahbarlarning strategik fikrlash, innovatsion boshqaruv va xodimlarni ilhomlantirish ko‘nikmalarini oshirish. Liderlar o‘zgarishlar jarayonining asosiy harakatlantiruvchi kuchi bo‘lib, ular korxonani modernizatsiya yo‘lida boshqarishi lozim.

Korxona boshqaruvining samaradorligini baholash va uni oshirish modernizatsiya jarayonining ajralmas qismidir. Samaradorlikni baholash korxonaning o‘z maqsadlariga qay darajada erishayotganini aniqlashga, zaif tomonlarini aniqlashga va takomillashtirish yo‘nalishlarini belgilashga yordam beradi. An’anaviy ravishda samaradorlik asosan moliyaviy ko‘rsatkichlar (foyda, rentabellik, kapital aylanmasi) orqali baholangan bo‘lsa, zamonaviy yondashuvlar moliyaviy bo‘lmagan ko‘rsatkichlarni ham o‘z ichiga oladi.

Muvozanatli ko‘rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard – BSC): Bu tizim korxona faoliyatini to‘rtta asosiy perspektivadan – moliyaviy, mijozlar, ichki biznes jarayonlari va o‘rganish va rivojlanish – baholash imkonini beradi. BSC korxonaning strategik maqsadlarini aniq ko‘rsatkichlar bilan bog‘laydi va boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun kompleks asos yaratadi. Bu yondashuv korxonaning uzoq muddatli qiymatini oshirishga qaratilgan bo‘lib, nafaqat moliyaviy natijalarni, balki innovatsion salohiyatni, mijozlar sodiqligini va xodimlarning rivojlanishini ham inobatga oladi.

Asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (Key Performance Indicators – KPIs): Korxonalar o‘zlarining strategik maqsadlariga erishish uchun muhim bo‘lgan bir qator asosiy ko‘rsatkichlarni belgilaydi va ularni muntazam ravishda monitoring qilib boradi. KPIs ishlab chiqarish hajmi, mahsulot sifati, mijozlar ehtiyojini qondirish darajasi, xarajatlar samaradorligi, innovatsiyalar soni va xodimlarning o‘qitilish darajasi kabi turli sohalarni qamrab olishi mumkin. KPIs tizimi boshqaruvga aniq maqsadlar qo‘yish, ularga erishish yo‘llarini belgilash va natijalarni baholash imkonini beradi.

Benchmarking: Bu raqobatchilar yoki sohadagi eng yaxshi korxonalar tajribasini o‘rganish va ularning ilg‘or amaliyotlarini o‘z faoliyatiga tatbiq etish jarayonidir. Benchmarking korxonaga o‘zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, samaradorlikni oshirish uchun yangi g‘oyalar topish va eng yaxshi amaliyotlardan o‘rganish imkonini beradi.

Xarajatlarni boshqarish tizimlari: Lean (yalann’och ishlab chiqarish) va Six Sigma kabi metodologiyalar ishlab chiqarish jarayonlaridagi isrofgarchiliklarni kamaytirish, sifatni oshirish va operatsion samaradorlikni yaxshilashga qaratilgan. Lean ishlab chiqarish jarayonlarida qiymat yaratmaydigan har qanday harakatni bartaraf etishga, Six Sigma esa nuqsonlarni kamaytirish va jarayonlarning barqarorligini ta’minlashga qaratilgan. Ushbu yondashuvlar korxonaning resurslardan samarali foydalanishini ta’minlab, xarajatlarni optimallashtirishga va rentabellikni oshirishga yordam beradi.

Korporativ boshqaruv kodekslari va ichki nazorat tizimlari: Korporativ boshqaruv kodekslari korxonaning shaffofligi, hisobdorligi va adolat tamoyillariga rioya etishini ta’minlaydi. Ichki nazorat tizimlari esa korxona faoliyatidagi xatarlarni aniqlash, ularni boshqarish va moliyaviy hisobotlarning ishonchliligini ta’minlashga xizmat qiladi. Bu mexanizmlar korxona boshqaruvining umumiy samaradorligini oshirishda, ayniqsa investorlar ishonchini qozonishda va uzoq muddatli barqarorlikni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi [1].

Samaradorlikni oshirishning amaliy mexanizmlari korxonaning o‘ziga xos xususiyatlari, faoliyat sohasi va strategik maqsadlariga qarab tanlanishi va moslashtirilishi lozim. Eng muhimi, bu mexanizmlar doimiy takomillashtirish jarayonining bir qismi bo‘lishi, korxona madaniyatiga singdirilishi va barcha darajadagi xodimlar tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi kerak. Raqamli texnologiyalar, xususan, ma’lumotlarni tahlil qilish va avtomatlashtirish vositalari samaradorlikni baholash va oshirish jarayonlarini sezilarli darajada soddalashtirishi va tezlashtirishi mumkin. Masalan, real vaqt rejimida ma’lumotlarni yin’ish va tahlil qilish imkoniyati boshqaruv qarorlarini yanada tez va aniq qabul qilishga

yordam beradi.

Xulosa: Iqtisodiy modernizatsiya sharoitida korxona boshqaruvi nafaqat nazariy jihatdan yangi yondashuvlarni talab qiladi, balki amaliyotda ham innovatsion, raqamlashtirilgan va inson resurslariga yo‘naltirilgan strategiyalarni joriy etishni taqozo etadi. Xalqaro ilg‘or tajribalarni o‘rganish, O‘zbekiston korxonalaridagi mavjud muammolarni hal etish va zamonaviy tendentsiyalarni inobatga olish orqali korxona boshqaruvining samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin. Bu esa o‘z navbatida, korxonalarning raqobatbardoshligini kuchaytiradi va mamlakat iqtisodiyotining barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Korxona boshqaruvida innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash, raqamli transformatsiyani chuqurlashtirish va inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan kompleks yondashuv kelajakdagi muvaffaqiyatning garovidir. Samaradorlikni baholash va oshirishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish, jumladan, muvozanatli ko‘rsatkichlar tizimi va asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlaridan foydalanish korxonalarga o‘z maqsadlariga erishishda aniq yo‘nalish beradi va ularning faoliyatini doimiy ravishda takomillashtirishga undaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

[1] Broadstock, D. C., Bryson, J. R., & Daniels, P. W. Raqamli Transformatsiya va Menejmentning Kelajagi. Routledge, 2021.

[2] Baker, H. K., & Ntim, C. G. (Muh.). Korporativ boshqaruv rivojlanayotgan bozorlarda: Global nuqtai nazar. Springer, 2020.

[3] Kim, S. H., Lee, J. H., & Kim, J. H. "Raqamlashtirish va firma faoliyati: Tashkiliy imkoniyatlar va atrof-muhit dinamizmining roli." Biznes Tadqiqotlari Jurnali, vol. 136, 2021, pp. 293-304.

[4] Khan, M. H., Khan, M. A., & Khan, M. A. "Korporativ boshqaruv va innovatsiya rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda: Tizimli sharh va kelajakdagi tadqiqot kun tartibi." Toza Ishlab Chiqarish Jurnali, vol. 317, 2021, pp. 128409.

[5] Spender, J. C. Strategik boshqaruv raqamli davrda: Biznes transformatsiyasi uchun qo‘llanma. Edward Elgar Publishing, 2022.

[6] Chen, L., Wang, Y., & Li, Z. "Iqtisodiy modernizatsiya va boshqaruv amaliyotlarining evolyutsiyasi: rivojlanayotgan iqtisodiyotlarni qiyosiy o‘rganish." Rivojlanayotgan Bozorlar Sharhi, vol. 48, 2021, pp. 100808.

[7] Khan, M. A., Khan, S. A., & Khan, M. H. "Inson kapitali va tashkiliy samaradorlik: Innovatsiyaning vositachilik roli va raqamli transformatsiyaning moderatsiyalik roli." Biznes Tadqiqotlari Jurnali, vol. 141, 2022, pp. 288-299.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
e-mail: samarkand030@gmail.com
Shukurov Jamshid - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti MN-322 guruh talabasi

“AQLLI HUDUD” (SMART REGION) KONSEPSIYASI ASOSIDA RAQAMLI EKOTIZIMNI RIVOJLANTIRISH YO‘NALISHLARI

Annotatsiya:*Mazkur maqolada “Aqlli hudud” (Smart Region) konsepsiyasi asosida hududlarda raqamli ekotizimni shakllantirish va rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari tahlil qilinadi. Tadqiqotda raqamli transformatsiya jarayonlarining hududiy iqtisodiyotga ta’siri, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, sun’iy intellekt va ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimlarining roli yoritilgan. Shuningdek, aqlli infratuzilma, raqamli platformalar, xizmatlar sektorining raqamlashtirilishi hamda inson kapitalini rivojlantirish orqali hududlar raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatlari asoslab berilgan. Maqolada hududiy boshqaruv samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini yaxshilashda “Smart Region” modelining ahamiyati ochib beriladi.*

Kalit so‘zlar: *aqlli hudud, Smart Region, raqamli ekotizim, raqamli transformatsiya, hududiy rivojlanish, innovatsion iqtisodiyot, raqamli infratuzilma, sun’iy intellekt, big data, platformali iqtisodiyot, xizmatlar sektori, boshqaruv samaradorligi, inson kapitali.*

Kirish: Zamonaviy innovatsion iqtisodiyot sharoitida hududiy rivojlanishning samaradorligini ta’minlashda raqamli texnologiyalar va integratsiyalashgan boshqaruv tizimlari muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Shu nuqtai nazardan, “Aqlli hudud” (Smart Region) konsepsiyasi hududlarda resurslarni samarali boshqarish, xizmatlar sifatini oshirish va iqtisodiy raqobatbardoshlikni kuchaytirish uchun yangi model sifatida keng tatbiq etilmoqda.

Aqlli hudud modeli nafaqat infratuzilmani raqamlashtirishni, balki inson kapitalini rivojlantirish, innovatsion biznes modellarini joriy etish va ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishni ham o‘z ichiga oladi. Bu jarayon hududiy iqtisodiyotning barqarorligini ta’minlash, aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini oshirish hamda hududlar o‘rtasidagi raqobatni kuchaytirishga xizmat qiladi.

Maqolaning maqsadi – “Aqlli hudud” konsepsiyasi asosida raqamli ekotizimni shakllantirishning strategik yo‘nalishlarini aniqlash, hududiy boshqaruv va xizmatlar sektorida raqamli transformatsiya imkoniyatlarini ilmiy jihatdan tahlil qilishdan iborat. Tadqiqot jarayonida innovatsion iqtisodiyot sharoitida raqamli texnologiyalar va sun’iy intellektdan foydalanishning hududiy rivojlanishga ta’siri ko‘rib chiqiladi.

Tahlil va natijalar: “Aqlli hudud” (Smart Region) konsepsiyasi asosida hududlarda raqamli ekotizimni shakllantirish jarayonida bir qator yangiliklar va innovatsion mexanizmlar kuzatilmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, raqamli texnologiyalar va sun’iy intellektni joriy etish hududiy boshqaruvni

samarali qilishi, resurslardan oqilona foydalanish va aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini oshirish imkonini beradi.

1. Raqamli platformalar va integratsiyalashgan boshqaruv - Misol sifatida Toshkent shahri va Andijon viloyatidagi “aqlli transport tizimlari” va onlayn davlat xizmatlari platformalari keltirilishi mumkin. Ushbu tizimlar transport oqimini kuzatish, yo‘llardagi tirbandliklarni prognozlash va aholi uchun xizmatlarni masofadan boshqarish imkonini beradi. Natijada hududiy boshqaruv samaradorligi oshgan va aholiga xizmat ko‘rsatish tezligi 30–40% ga yaxshilangan.

2. Sun’iy intellekt va ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish - Sun’iy intellekt va big data texnologiyalari hududlarda resurslarni samarali taqsimlashda qo‘llanilmoqda. Masalan, Samarqand viloyatida aqlli energetika tizimi joriy etilgan bo‘lib, u elektr energiyasini iste’mol va talabga qarab avtomatik tarzda boshqaradi. Natijada energiya xarajatlari yiliga 15–20% ga kamaygan va kutilmagan uzilishlar soni sezilarli darajada qisqargan.

3. Innovatsion xizmatlar va platformali iqtisodiyot - Hududlarda raqamli ekotizimni shakllantirish bilan startap va fintech ekotizimlari ham rivojlanmoqda. Misol uchun, Farn’ona viloyatida joriy etilgan onlayn to‘lov va mikrokredit platformalari kichik tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlaydi, moliyaviy xizmatlarga kirishni kengaytiradi va hududiy iqtisodiy faollikni oshiradi.

4. Inson kapitali va malaka oshirish - “Smart Region” konsepsiyasi nafaqat texnologiyalar, balki inson resurslarini rivojlantirishga ham tayanadi. Masalan, hududlarda raqamli bilimlarni oshirish markazlari tashkil etilgan bo‘lib, aholiga va davlat xizmatchilariga sun’iy intellekt, data-analitika va raqamli boshqaruv bo‘yicha treninglar o‘tkaziladi. Natijada, hududiy boshqaruv tizimida qaror qabul qilish jarayoni tezlashgan va xatoliklar kamaygan.

Natijada tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, “Aqlli hudud” konsepsiyasi raqamli ekotizimni shakllantirishda nafaqat texnologik, balki iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlikni oshirishda muhim vosita hisoblanadi. Hududlar uchun bu konsepsiya – raqobatbardoshlikni kuchaytirish, xizmatlar sifatini yaxshilash va barqaror iqtisodiy o‘sishga erishishning strategik yo‘nalishi sifatida tavsiya etiladi.

Xulosa: Tahlil va natijalar shuni ko‘rsatadiki, “Aqlli hudud” (Smart Region) konsepsiyasi asosida hududlarda raqamli ekotizimni shakllantirish nafaqat texnologik, balki iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlikni oshirishda muhim vosita hisoblanadi.

Raqamli platformalar, aqlli transport va energetika tizimlari, sun’iy intellekt va big data texnologiyalarining joriy etilishi hududiy boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi, resurslardan oqilona foydalanishga imkon yaratadi va aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini yaxshilaydi. Shu bilan birga, startap va platformali iqtisodiyot ekotizimlarini rivojlantirish hududiy iqtisodiy faollikni oshiradi, raqamli xizmatlarga kirish imkoniyatini kengaytiradi.

Bundan tashqari, inson kapitalini rivojlantirish va malaka oshirish markazlari orqali hududiy boshqaruv jarayoni tezlashadi, qaror qabul qilish sifatini oshiradi va xatoliklarni kamaytiradi.

Shu sababli, “Smart Region” konsepsiyasi hududlar uchun **raqobatbardoshlikni oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash va barqaror iqtisodiy o‘sishga erishishning strategik yo‘nalishi** sifatida ilmiy va amaliy jihatdan tavsiya etiladi.

Adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. – Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Qonunchilik palatasi, 2023.
2. Oliy ta’limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi. – Toshkent: Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi, 2021.
3. Hasanov, A. Raqamli transformatsiya va hududiy boshqaruv: Smart City va Smart Region tajribalari. – Toshkent: Ilmiy nashr, 2022.
4. Tursunov, F. Platformali iqtisodiyot va hududiy rivojlanish. – Farn’ona: Fan va ta’lim nashri, 2021.
5. World Economic Forum. Digital Transformation of Regional Economies. – Geneva, 2022.

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti,
“Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
g-mail: samarkand030@gmail.com

MARKETING KAMPANIYALARINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA YAXSHILASH UCHUN KPI TIZIMIDAN FOYDALANISH

Annotatsiya: *Ushbu maqolada marketing kampaniyalarining samaradorligini baholash va optimallashtirishda asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) tizimining fundamental rolini tahlil qiladi. U zamonaviy marketing sharoitida KPI tizimlarini joriy etishning nazariy asoslari va amaliy jihatlarini o‘rganadi, jumladan SMART maqsadlarini belgilash va kampaniyalarni optimallashtirish jarayonlarini ko‘rib chiqadi. Tadqiqotda KPIlarni biznes maqsadlari bilan uyg‘unlashtirish, qisqa va uzoq muddatli maqsadlar muvozanati hamda birinchi tomon ma’lumotlarining ahamiyati yoritiladi. Mavjud adabiyotlar tahlili asosida metodologik yondashuvlar va marketing strategiyalarini takomillashtirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar beriladi. Shuningdek, O‘zbekistonning raqamli iqtisodiyoti kontekstidagi cheklovlar va kelajakdagi tadqiqot yo‘nalishlari muhokama qilinadi.*

Kalit so‘zlar: *KPI, Marketing samaradorligi, Baholash, Kampaniya optimizatsiyasi, ASK tizimi, O‘lchov tizimi, Strategiya, Raqamli marketing.*

Kirish: Bugungi shiddat bilan rivojlanayotgan raqamli iqtisodiyot sharoitida marketing kampaniyalari korxonalarning o‘sishi va raqobatbardoshligini ta’minlashda markaziy o‘rin egallaydi. Biroq, ko‘plab marketing faoliyatining aniq natijalarini o‘lchash va ularning biznesga real ta’sirini baholash murakkab masala bo‘lib qolmoqda. Global miqyosda, sun’iy intellekt marketing o‘lchovlariga nisbatan katta umidlar uyn’otayotganiga qaramay, AI dan foydalanadigan marketologlarning 70% dan ortin’i hali ham qiyinchiliklarga duch kelmoqda, ularning deyarli har uchdan biri turli kanallardagi media samaradorligini baholashda qiynaladi [2]. Bu nafaqat texnologiya, balki samarali jarayonlarning

ham muhimligini ko‘rsatadi. Ushbu muammo fonida, asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) tizimini joriy etish va undan foydalanish marketing kampaniyalari samaradorligini ob'ektiv baholash, investitsiyalardan olinadigan daromadni oshirish va strategik qarorlar qabul qilish uchun hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot doirasida zamonaviy marketing o‘lchovlarining ahamiyati, samarali KPI tizimlarini ishlab chiqish metodologiyalari, ularni kampaniya optimallashtirishda qo‘llash imkoniyatlari hamda ushbu jarayondagi qiyinchiliklar va eng yaxshi amaliyotlar o‘rganiladi. Ilmiy yangiligi shundaki, u global miqyosdagi eng yaxshi amaliyotlarni O‘zbekistonning rivojlanayotgan raqamli iqtisodiyoti kontekstiga tatbiq etish imkoniyatlarini ko‘rib chiqadi, mahalliy kompaniyalar uchun marketing kampaniyalarini yanada samarali boshqarish bo‘yicha amaliy tavsiyalar beradi.

Natijalar va tahlil: O‘tkazilgan tadqiqot va adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, marketing kampaniyalarining samaradorligini baholash va yaxshilash uchun yaxshi tuzilgan KPI tizimining ahamiyati fundamental darajada yuqori [4, 5]. Ushbu tizim marketing investitsiyalaridan olinadigan maksimal daromadni ta’minlash va biznesning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarurdir.

KPIlar shunchaki ko‘rsatkichlar to‘plami emas, balki marketingni rejalashtirish, resurslarni taqsimlash va tijorat ta’sirini isbotlash uchun "strategik operatsion tizim" vazifasini o‘taydi [5]. Samarali KPI tizimini joriy etishning asosiy qismi – SMART maqsadlarini aniq belgilashdir [1]. Bu maqsadlar kampaniyaning yo‘nalishini belgilaydi va qaysi KPIlarning dolzarb ekanligini aniqlashga yordam beradi. Kampaniya doirasida brend xabardorligini 15% ga oshirish yoki veb-saytga tashriflarni ma’lum bir miqdorga ko‘tarish kabi aniq, o‘lchanadigan maqsadlar marketing harakatlarining natijalarini izchil kuzatish imkonini beradi [1].

Tadqiqot shuni ta’kidlaydiki, yetakchi marketologlar marketing KPIlarini bevosita biznes natijalari bilan bog‘laydilar [2, 4]. Bu uyg‘unlik, masalan, moliyaviy xizmatlar firmasi tomonidan marjinal ROI ni qabul qilish orqali marketing samaradorligini 10% ga oshirishda namoyon bo‘ladi [2]. ROMI (Marketing investitsiyalaridan tushgan daromad) va savdo natijalariga bog‘langan MQLlar (Marketing Qualified Leads) kabi biznesga yo‘naltirilgan KPIlar marketing harakatlarining to‘g‘ridan-to‘g‘ri daromadga ta’sirini ko‘rsatadi [4]. Jamoalar o‘rtasida bir yoki ikkita "asosiy yo‘naltiruvchi ko‘rsatkich" ni belgilash, umumiy maqsadlarga erishish uchun birgalikdagi sa’y-harakatlarni ta’minlaydi [2].

Samaradorlikni baholashda qisqa muddatli (masalan, konversiya darajasi, ROAS) va uzoq muddatli (masalan, brend xabardorligi, mijozlarning umr bo‘yi qiymati - CLV) ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi muvozanatni saqlash muhimdir [2, 5]. Marketologlarning uchdan to‘rt qismi uzoq muddatli natijalarni baholashga kiritadi [2]. Elektron tijorat kompaniyasi misoli shuni ko‘rsatadiki, brend ballarini kelajakdagi buyurtmalar bilan bon’lash orqali brend kanallariga xarajatlarni ikki baravar oshirish oqlanishi mumkin, bu brend yaratishning kelajakdagi daromad salohiyatini aks ettiradi [2]. Brand recognition, brand awareness, impressions, conversion rate, va ROAS kabi maxsus KPIlar [3] kampaniyaning turli jihatlarini

o‘lchash uchun vositalarni taqdim etadi.

Avtomatlashtirilgan reklama kuzatuv platformalari tezlik, ilg‘or analitika va real vaqt rejimida optimallashtirish imkoniyatlarini taqdim etadi [1]. Biroq, sun’iy intellektning umidlariga qaramay, marketologlarning 70% dan ortin’i hali ham o‘lchashda qiyinchiliklarga duch kelishi, samarali jarayonlarning texnologiyadan kam emasligini ko‘rsatadi [2]. Eskirgan attribusiya modellari, tarqoq ma’lumotlar va uchinchi tomon cookie-fayllarining yo‘qolishi kabi muammolar ma’lumotlarni o‘lchash tizimlarida jiddiy islohotlarni talab qiladi [4]. Shu sababli, ma’lumotlarga asoslangan, ehtimollik attribusiya modellari va birinchi tomon, rozilikka asoslangan ma’lumotlarni yin’ishga o‘tish kabi strategiyalar muhim ahamiyat kasb etadi [4]. GA4 kabi vositalar yordamida barcha marketing xarajatlari manbalari bo‘yicha keng qamrovli ma’lumotlarni birlashtirish zarur [4].

Xulosa: Xulosa qilib aytganda marketing kampaniyalarining samaradorligini baholash va yaxshilashda asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) tizimining muhimligini atroflicha yoritib berdi. Tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, KPIlar shunchaki metrikalar to‘plami emas, balki marketing strategiyalarini ishlab chiqish, ijro etish va optimallashtirish uchun asosiy strategik vositadir. Aniq belgilangan SMART maqsadlaridan boshlab, biznes natijalari bilan uyg‘unlashtirilgan "north star" metrikalarini tanlash, qisqa va uzoq muddatli maqsadlar o‘rtasidagi muvozanatni saqlash, shuningdek, zamonaviy o‘lchov vositalari va attribusiya modellaridan foydalanish samarali KPI tizimining asosiy elementlari hisoblanadi.

Asosiy natijalar shuni ko‘rsatdiki, marketologlar ko‘pincha texnologiyadan foydalanishda qiyinchiliklarga duch kelishiga qaramay, samarali jarayonlar va biznes maqsadlari bilan mustahkam bon’lanish muvaffaqiyat uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Brend xabardorligi, konversiya darajasi va ROAS kabi turli KPIlar marketing harakatlarining har tomonlama baholanishini ta’minlaydi. Uchinchi tomon cookie-fayllarining yo‘qolishi kabi zamonaviy muammolar birinchi tomon ma’lumotlari va birlashtirilgan analitik yechimlarga o‘tish zarurligini ta’kidlaydi.

Kelajakdagi tadqiqotlar O‘zbekiston kompaniyalari orasida KPI tizimlarini joriy etish va qo‘llash bo‘yicha empirik izlanishlarga e’tibor qaratishi mumkin. Bu mahalliy bo‘lmazorning o‘ziga xos muammolarini, muvaffaqiyat omillarini va KPI tizimlarining mamlakatimiz iqtisodiyoti sharoitida samaradorligini baholash imkonini beradi. Shuningdek, O‘zbekiston uchun moslashtirilgan KPI benchmarklarini ishlab chiqish va sun’iy intellektning marketing o‘lchovlariga ta’sirini mahalliy miqyosda o‘rganish muhim tadqiqot yo‘nalishlari bo‘lishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

[1] Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. Marketing Metrikalari: Marketing Faoliyati Samaradorligini O‘lchash Bo‘yicha Menejer Qo‘llanmasi. New York: Pearson, 2020.

[2] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Balanslangan Kurskart: Strategiyani Amaliyotga Tarjima Qilish. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

[3] Ambler, T., & Kokkinaki, F. "Marketing muvaffaqiyati o‘lchovlari." Marketing menejmenti jurnali, vol. 13, no. 5, 1997, pp. 321-331.

[4] Lipiäinen, H., & Karjaluoto, H. "Marketing samaradorligini o‘lchash tizimidan foydalanishning marketing samaradorligiga ta’siri: Atrof-muhit noaniqligining mo‘tadillashtiruvchi roli." Sanoat Marketing Boshqaruvi, vol. 48, 2015, pp. 102-111.

[5] Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. "Marketing mahsuldorligini o‘lchash: Joriy bilim va kelajak yo‘nalishlari." Marketing Jurnali, vol. 68, no. 4, 2004, pp. 76-89.

Rustamova Gavhar Ro‘ziboyevna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

Mo‘minova Mohchexra Melikovna - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi assistenti

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH VA KELAJAK MUAMMOLARI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada inson resurslarini boshqarish sohasining tarixiy evolyutsiyasini, uning hozirgi strategik rolini va kelajakdagi asosiy muammolarini kompleks tahlil qiladi. Dastlabki ma’muriy funksiyadan strategik hamkorga aylanish jarayoni ko‘rib chiqiladi. Sun’iy intellekt va raqamli transformatsiyaning inson resurslarini boshqarish amaliyotiga ta’siri, shuningdek, ishchi kuchining o‘zgaruvchan dinamikasi (masalan, COVID-19 pandemiyasining ta’siri, xodimlarning kuyishi, masofaviy ish) batafsil o‘rganiladi. Kelajakdagi etik muammolar va raqamli iste’dodni jalb qilish hamda saqlab qolish zarurati muhokama qilinadi. Tadqiqot asosida inson resurslarini boshqarishni kelajakka tayyorlash uchun strategik javoblar va tavsiyalar beriladi, jumladan texnologik integratsiya, ishchi kuchini rivojlantirish va xodimlar farovonligini ta’minlashga e’tibor qaratiladi.*

Kalit so‘zlar: *Inson resurslarini boshqarish, Kelajak muammolari, Sun’iy intellekt, Raqamli transformatsiya, Ishchi kuchi, Strategik hamkorlik, Farovonlik, Moslashuvchan ish.*

Abstract. *This chapter provides a comprehensive analysis of the historical evolution, current strategic role, and future challenges within Human Resource Management. It examines the field's transformation from an administrative function to a strategic partner. The profound impact of artificial intelligence and digital transformation on HRM practices, alongside dynamic shifts in the workforce due to factors like the COVID-19 pandemic, employee burnout, and remote work, are thoroughly investigated. Discussions extend to future ethical dilemmas and the critical need for attracting and retaining digital talent. Based on this research, strategic responses and recommendations are offered to prepare HRM for forthcoming challenges, emphasizing technological integration, proactive workforce development, and ensuring employee well-being.*

Keywords: *Human Resource Management, Future Challenges, Artificial Intelligence, Digital Transformation, Workforce, Strategic Partnership, Well-being, Flexible Work.*

Аннотация. *Данная глава комплексно анализирует историческую эволюцию, текущую стратегическую роль и ключевые вызовы будущего в области управления человеческими ресурсами. Рассматривается процесс трансформации УЧР от первоначальной административной функции до стратегического партнера. Подробно исследуется влияние искусственного интеллекта (ИИ) и цифровой трансформации на практику УЧР, а также динамика изменений в рабочей силе (например, последствия пандемии COVID-19, выгорание сотрудников, удаленная работа). Обсуждаются будущие этические проблемы и необходимость привлечения и удержания цифровых талантов. На основе исследования предлагаются стратегические ответы и рекомендации по подготовке УЧР к будущему, включая акцент на технологическую интеграцию, развитие рабочей силы и обеспечение благополучия сотрудников.*

Ключевые слова: *Управление человеческими ресурсами, Вызовы будущего, Искусственный интеллект, Цифровая трансформация, Рабочая сила, Стратегическое партнерство, Благополучие, Гибкая работа.*

Kirish. Inson resurslarini boshqarish zamonaviy tashkilotlarning muvaffaqiyatida hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lgan soha sifatida shakllangan. Biroq, texnologik innovatsiyalar, demografik o‘zgarishlar va global iqtisodiy dinamika bilan tezkor o‘zgaruvchan muhitda inson resurslarini boshqarish ko‘plab murakkab muammolarga duch kelmoqda. An’anaviy ma’muriy funksiyadan strategik biznes hamkoriga aylanishi bilan , Inson resurslarini boshqarish endi faqat ishga qabul qilish va maosh to‘lash bilan cheklanmay, balki tashkilotning umumiy strategiyasining ajralmas qismiga aylangan. Bugungi kunda inson kapitali raqobatbardoshlikni ta’minlovchi asosiy omil sifatida tan olinmoqda.

Muammo bayonoti: Inson resurslarini boshqarish sohasi misli ko‘rilmagan tezlikda rivojlanib, sun’iy intellekt joriy etilishi, masofaviy va gibrid ish modellarining kengayishi, ishchi kuchining farovonligi bilan bog‘liq muammolar (masalan, kuyish) va iste’dodni saqlab qolish kabi qiyinchiliklar bilan yuzlashmoqda. An’anaviy yondashuvlar bu murakkabliklarni hal qilishga qodir emas, bu esa inson resurslarini boshqarish amaliyotidan tub o‘zgarishlar zarurligini ko‘rsatadi.

Adabiyotlar sharhi. Inson resurslarini boshqarishning nazariy asosi va evolyutsiyasi soha rivojlanishini tushunish uchun muhimdir. Inson resurslarini boshqarish oddiy ma’muriy funksiyadan murakkab strategik hamkorlikka o‘tdi. Sanoat inqilobi davrida (1760-1840) “farovonlik xodimlari” yirik ishchi kuchini boshqarish, samaradorlik va nazoratga e’tibor qaratish uchun tayinlangan. Biroq, bu yondashuv ishchilarni ko‘pincha sarflanadigan resurs sifatida ko‘rardi.

20-asr boshlarida ilmiy boshqaruv ish oqimlarini standartlashtirishga qaratilgan bo‘lsa, insoniy munosabatlar harakati Elton Mayo ning 1920-yillardagi Xotorn tajribalari orqali xodimlar motivatsiyasi va unumdorligiga ijtimoiy omillarning jismoniy sharoitlarga nisbatan ko‘proq ta’sirini ko‘rsatdi. Bu ishchilarni ko‘proq odamlarga yo‘naltirilgan yondashuvga o‘tishni belgilab berdi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu bob nazariy asosni yaratish, asosiy tushunchalarni aniqlash va kelajakdagi muammolarni baholash uchun sifatli,

konseptual tahliliy yondashuvni qo‘llaydi. Tadqiqot strategiyasi mavjud akademik adabiyotlar va konseptual ishlarning chuqur sharhiga asoslangan bo‘lib, bu sohadagi hozirgi bilimlar holatini kompleks tushunishga imkon beradi.

Ma’lumotlar manbalari: Tahlil ikkinchi darajali ma’lumotlarga tayanadi, xususan, taqdim etilgandan bo‘lgan akademik manbalar. Bu manbalar inson resurslarini boshqarish evolyutsiyasi, sun’iy intellektning ta’siri, pandemiya oqibatlari va kelajakdagi muammolar bo‘yicha zamonaviy ilmiy nuqtai nazarlarni aks ettiradi.

Tadqiqot va natijalar. Inson resurslarini boshqarish sohasidagi so‘nggi yillardagi o‘zgarishlar, ayniqsa, texnologik taraqqiyot va global voqealar ta’sirida sezilarli bo‘ldi. Tahlillar inson resurslarini boshqarishni uchta asosiy muammo yo‘nalishi bo‘yicha baholaydi: texnologik transformatsiya, ishchi kuchi dinamikasi va axloqiy-strategik mulohazalar.

Sun’iy intellekt inson resurslarini boshqarishda paradigma o‘zgarishiga olib keldi. Suniy intellektning joriy etilishi inson resurslarini boshqarish amaliyotining ko‘plab jabhalarini avtomatlashtirish, optimallashtirish va takomillashtirishga yordam beradi. Topilmalar shuni ko‘rsatadiki, sun’iy intellekt yordamida inson resurslarini boshqarish asosan ishga qabul qilish va tanlash, inson kapitalini rivojlantirish, qayta malakalash, masofaviy ishchi kuchini boshqarish va xodimlarni jalb qilishga e’tibor qaratadi. Ma’lumotlarni qazib olish, bashoratli tahlil, tabiiy tilni qayta ishlash va mashinani o‘rganish kabi texnologiyalar yollash, ishga kirish, ishlashni boshqarish va iste’dodni boshqarish kabi turli inson resurslarini boshqarish funksiyalarini tartibga soladi .

Suniy intellektning asosiy afzalliklari qatoriga sezilarli darajada oshgan samaradorlik, yaxshilangan qaror qabul qilish, ma’lumotlarni boshqarishdagi xatoliklarning kamayishi kiradi. SI nomzodlarni topish, rezyumelarni ko‘rib chiqish va baholashni avtomatlashtirish orqali ishga qabul qilishni inqilob qiladi . Chatbotlar yordamida dastlabki o‘zaro aloqalar jarayonni tezlashtiradi. Shuningdek, sun’iy intellekt ma’muriy vazifalarni avtomatlashtirish va moslashtirilgan tajribalarni taqdim etish orqali yangi xodimlarni ishga qabul qilish jarayonini soddalashtiradi, bu esa yuqori unumdorlik va iste’dodni saqlab qolishga yordam beradi. Biroq, an’anaviy firmalar uchun raqamli iste’dodni topish va saqlab qolish hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lib, bu ijodiy yollash va mavjud xodimlarning malakasini oshirishni talab qiladi .

Muhokama. Yuqorida keltirilgan natijalar inson resurslarini boshqarish ning kelajakda duch keladigan muammolarining o‘zaro bog‘liq va ko‘p qirrali ekanligini ko‘rsatadi. Texnologik taraqqiyot, ayniqsa sun’iy intellekt, operatsion samaradorlikni oshirish va xodimlarning tajribasini shaxsiylashtirish uchun katta imkoniyatlar yaratadi . Biroq, bu raqamli bo‘linish, ish joylarini yo‘qotish ehtimoli va ma’lumotlar maxfiyligi kabi axloqiy dilemmalarni keltirib chiqarishi mumkin. Ishchi kuchidagi o‘zgarishlar, masalan, ishchilarning kuyishi va "Buyuk iste’fo" hodisalari, tashkilotlar o‘z xodimlarining farovonligi va ishdan qoniqishiga ko‘proq e’tibor berishlari kerakligini ta’kidlaydi .

Bosh direktorlar inson kapitalini eng dolzarb muammo deb hisoblashlariga qaramay, inson resurslarini boshqarishning tashkilotlar ichidagi strategik ahamiyati

hali ham to‘liq baholanmayotgani haqidagi tanqidiy kuzatuv ushbu bobning asosiy mavzularidan biridir. Kelajakda inson resurslarini boshqarish bu bo‘shliqni bartaraf etishi va haqiqatan ham strategik biznes hamkoriga aylanishi kerak. Bu faqat ma’muriy vazifalarni bajarishdan tashqari, tashkilotning maqsadlariga erishish uchun inson kapitalini boshqarishda faol ishtirok etishni anglatadi.

O‘zbekiston kontekstida: O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun bu tendentsiyalar alohida ahamiyatga ega.

Xulosa va takliflar. Inson resurslarini boshqarish sohasi o‘zining boshlang‘ich ma’muriy funksiyasidan tashkilot strategiyasining markaziy ustuniga aylanishida sezilarli evolyutsiyani boshdan kechirdi. Kelajakda inson resurslarini boshqarish asosan texnologik transformatsiya (ayniqsa sun’iy intellekt ta’siri), ishchi kuchining o‘zgaruvchan dinamikasi (masofaviy ish, xodimlar farovonligi, iste’dodni saqlash) va axloqiy mulohazalar kabi ko‘p qirrali muammolarga duch keladi. Ushbu tadqiqot shuni ko‘rsatadiki, samarali inson resurslarini boshqarish kelajakda faqat moslashuvchan, innovatsion va xodimlarga yo‘naltirilgan yondashuvni talab qiladi.

Inson resurslarini boshqarish ning ma’muriy roldan strategik sheriklikka o‘tishi inson kapitalini tashkilotning raqobatbardoshligi uchun hal qiluvchi omilga aylantirdi.

Sun’iy intellekt inson resurslarini boshqarish jarayonlarida inqilob yaratib, samaradorlikni oshirdi va qaror qabul qilishni yaxshiladi, ammo yangi malaka talablari va etik savollarni keltirib chiqardi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. The History and Evolution of Human Resource Management (HRM) – https://www.qandle.com/blog/evolution-of-hrm/

2. The Evolution of Human Resources Management – https://sbs.strathmore.edu/the-evolution-of-human-resources-management/

3.Impact Of Artificial Intelligence on HR Processes: A Conceptual ... – https://acr-journal.com/article/impact-of-artificial-intelligence-on-hr-processes-a-conceptual-framework-1670/

4. AI in HR: How is Artificial Intelligence transforming human resources? – https://www.imd.org/blog/digital-transformation/ai-in-hr/

5. HR Challenges: The Future of Work After COVID - EBC HCM – https://www.ebchcm.com/blog/hr-challenges-and-the-future-of-work

Латипов Ашур Али Рустам ўғли- Самаркандского института экономики и сервиса. PhD, и.о доцента кафедры «Менеджмент» **e-mail:** ashurali.latipov@mail.ru
Тел.:+998 97 927 89 94
Сирожов Азизбек Сайд ўғли - Самаркандского института экономики и сервиса. Студент 4-го курса группы ТФТ-К-222
e-mail: Azikyetw@gmail.com **Тел.:** +998919251442

ФУНКЦИИ И ЗНАЧЕНИЕ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В МЕХАНИЗМАХ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ «ЗЕЛЕНЫХ» ИННОВАЦИЙ

Аннотация: *В данной статье анализируется роль и значение инвестиций частного сектора в процессе финансирования «зеленых» инноваций. В контексте «зеленой» экономики рассматриваются вопросы привлечения частного капитала к экологическим проектам, улучшения инвестиционного климата и совершенствования механизмов государственно-частного партнерства. На основе зарубежного опыта анализируется эффективное распределение финансовых ресурсов при развитии «зеленых» технологий и факторы стимулирования инвесторов.*

Ключевые слова: *Зеленые инновации, инвестиции, частный сектор, финансирование, государственно-частное партнерство, устойчивое развитие, зеленая экономика.*

Вопросы обеспечения экологической устойчивости и энергоэффективности в глобальной экономической системе приобретают все большую актуальность. Развитие «зеленых» технологий требует значительных финансовых ресурсов, но государственный бюджет не может в полной мере покрыть эту потребность. Поэтому активное участие и инвестиционная деятельность частного сектора играют важную роль в устойчивом развитии «зеленой» экономики. Опыт развитых стран показывает, что сотрудничество государства и бизнеса, прозрачная инвестиционная среда и налоговые льготы играют важную роль в финансировании экологических инноваций. Адаптация этого опыта является также актуальной задачей для Узбекистана.

1. Необходимость финансирования экологических инноваций и роль частного сектора

«Зеленые» инновации — это инновации, которые обеспечивают экологически чистые технологии, возобновляемые источники энергии, безотходное производство и рациональное использование ресурсов.

Для их реализации требуются значительные инвестиции, поэтому частный капитал становится неотъемлемой частью этого процесса.

Основные роли частного сектора в финансировании заключаются в следующем:

- финансовая поддержка новых экологически чистых стартапов и инновационных проектов;

- Разделение рисков при разработке и коммерциализации экологических технологий;
- создание инвестиционной инфраструктуры (например, зеленых облигаций и экологических фондов);
- сотрудничество с международными финансовыми институтами.

Например, в Европейском Союзе вклад частного сектора в рамках программы «Инвестиционный план «Зеленый пакт»» составляет 60 процентов от общего объема финансирования. Исходя из этой модели, в Узбекистане открываются возможности для стимулирования «зеленых» инвестиций за счет частного капитала.

2. Доступные возможности финансирования экологических проектов в Узбекистане

Принятая в Узбекистане в 2019 году «Стратегия перехода к зеленой экономике» создала важную правовую основу в этом направлении. Стратегия направлена на привлечение частных инвесторов к экологическим проектам, совершенствование финансовых механизмов и сосредоточение внимания на проектах устойчивого развития.

Сегодня страна демонстрирует позитивные результаты в следующих областях:

- Проекты в области солнечной и ветровой энергетики участие международных частных компаний (например, проекты Masdar и ACWA Power);
- «Зеленые» кредиты поддержка малого бизнеса через эту систему;
- государственно-частное партнерство. Реализация проектов экологической инфраструктуры на основе государственно-частного партнерства.

Однако существуют и некоторые проблемы: недостаточные налоговые льготы для частного сектора, слаборазвитый рынок «зеленых» облигаций и низкая прозрачность информации для инвесторов. Поэтому в этой области необходимы институциональные реформы.

Исходя из научных соображений относительно стимулирования частного сектора, можно выдвинуть следующие предложения:

1. **Расширение системы налоговых льгот и грантов.** Предоставление налоговых льгот, субсидий и государственных гарантий предприятиям, занимающимся «зелеными» технологиями;
2. **Формирование рынка зеленых облигаций.** С их помощью они могут привлекать долгосрочный капитал для финансирования экологических проектов;
3. **Укрепление государственно-частного партнерства.** Реализация крупных проектов в области энергетики и переработки отходов на основе государственно-частного партнерства;
4. **Повышение финансовой прозрачности.** Предоставление инвесторам точной финансовой информации и создание системы мониторинга экологических проектов;

5. **Образовательная и консультационная поддержка.** Расширение знаний представителей бизнес-сектора о финансировании экологических проектов и «зеленой» экономике.

Эти меры не только обеспечат экологическую устойчивость, но и повысят конкурентоспособность национальной экономики.

Список использованной литературы:

1. Akbarjanovna U. N. Methods for assessing quality and efficiency in the field of service //International journal of trends in business administration. – 2022. – Т. 12. – №. 1.

2. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.

3. Usmanova, N. M. (2022). Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination. Journal of Marketing and Emerging Economics, 2(12), 22-27.

4. Hamrayev, A., & Latipov, A. A. (2025). HR analytics in industry 4.0: forecasting and managing employee performance through artificial intelligence. Humansciences: Journal of Human Sciences, 1(1), 59-62. http://humansciences.uz/index.php/hs/article/view/28

5. Ochilova Khilola. (2025). Ways of assessins management efficiency in higher education institutions in the conditions of an innovative economy. International Bulletin of applied Science and Texnology. UIF=9.1/S|IF=7.53. IBAST ISSN: 2770-9124/ Volume 5, Issue 05, May.2025- 187-193–. https://doi.org/10.5281/zenodo.15572706

6. Ochilova Khilola. (2025). The Essence and Types of Material and Non-Material Compensations. American Journal of Economics and Business Management, 2025, 8(11),page5568-5578/ https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/4167/3656.

5-SHO‘BA

INNOVATSION KLASTERLARNI MILLIY IQTISODIYOT SOHA VA TARMOQLARIDA SHAKLLANTIRISHNING USLUBIY ASOSLARI

Aynakulov Muxitdin Abduxamidovich - Jizzax politexnika instituti
“Arxitekturaviy loyihalash” kafedrasi professori,
iqtisod fanlari nomzodi, professor
Tel: (97) 521 56 51, **e-mail:** muhiddinaynakulov@gmail.com

KLASTER DOIRASIDAGI ISHLAB CHIQARISH KOOPERATSIYASINI TASHKIL ETISH VA RIVOJLANTIRISH TAMOYILLARI VA SHAKLLARI

Annotatsiya. *Maqolada klaster doirasida ishlab chiqarish kooperatsiyasining mazmuni, tamoyillari va shakllari tahlil qilinadi. Korxonalar o‘rtasidagi hamkorlik mexanizmlari hamda ularning iqtisodiy samaradorlikka ta’siri yoritilgan.*

Kalit so‘zlar: *kooperatsiya, klaster, subpudrat, dilerlik, innovatsiya, kichik biznes, ishlab chiqarish.*

Аннотация: *В статье анализируются сущность, принципы и формы производственной кооперации в рамках кластера. Освещаются механизмы взаимодействия между предприятиями, а также их влияние на экономическую эффективность.*

Ключевые слова: *кооперация, кластер, субподряд, дилерство, инновации, малый бизнес, производство.*

Abstract. *The article analyzes the essence, principles, and forms of production cooperation within clusters. It highlights inter-enterprise collaboration mechanisms and their impact on economic efficiency.*

Keywords: *cooperation, cluster, subcontracting, dealership, innovation, small business, production.*

O‘z mohiyatiga ko‘ra, xo‘jalik klasteri doirasidagi ishlab chiqarish kooperatsiyasi umumiy maqsadlarga erishish (tovarlar ishlab chiqarish, ishlarni bajarish va xizmatlar ko‘rsatish) uchun jismoniy va yuridik shaxslarning ixtiyoriy birlashuvi hamda o‘zaro hamkorligini ifodalaydi.

Tovar ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko‘rsatish jarayonida korxonalar turli xil materiallar, detallar va boshqa resurslardan foydalanadi. Shu sababli ular xom ashyo, yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar ishlab chiqaruvchi hamda xizmat ko‘rsatuvchi boshqa xo‘jalik yurituvchi subyektlar bilan o‘zaro hamkorlik qiladi va klaster doirasida kooperatsiyani rivojlantiradi. Ayniqsa, zamonaviy yuqori texnologik mahsulotlar ishlab chiqarishda yirik korxonalar o‘nlab, ba’zan yuzlab kichik korxonalar bilan hamkorlik qiladi.

Ko‘p ukladli iqtisodiyotning shakllanishi turli mulkchilik shaklidagi kichik korxonalar sonining ortishiga olib keladi. Bu esa zarur materiallar, xom ashyo, butlovchi qismlar va yordamchi vositalar ishlab chiqarish hajmini kengaytiradi. Shu bois bunday korxonalarning rivojlanishi ishlab chiqarish kooperatsiyasini

kengaytirishda muhim omil hisoblanadi.

Xo‘jalik klasterlarining shakllanishi va ularning iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida rivojlanishi ishlab chiqarish kooperatsiyasining umumiy va o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan obyektiv sabablar bilan belgilanadi.

Ishlab chiqariladigan tovarlar, bajariladigan ishlar va ko‘rsatiladigan xizmatlarning turlariga qarab xo‘jalik yuritish klasterlarining quyidagi turlarini ajratish mumkin:

1.Yakuniy mahsulot ishlab chiqaruvchi mustaqil klasterlar. Bunday klasterlar tovarlarning yangi turlarini ishlab chiqaruvchi korxonalar bilan ishlab chiqarish kooperatsiyasiga kirishishi mumkin.

2. Birlashmalar yoki kombinatlar tarkibidagi (ko‘proq butlovchi qismlar, detallar ishlab chiqarish bilan shun’ullanuvchi) klasterlar. Bunday klasterlar boshqa korxonalar tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotning butlovchi qismlari va detallarining yetkazib beruvchilari sifatida ular bilan ishlab chiqarish kooperatsiyasiga kirishishi mumkin.

3. Xizmat ko‘rsatuvchi kichik klasterlar tarmon’i (sho‘ba, qo‘shma yoki mustaqil klasterlar).

4. Innovatsion turdagi (shu jumladan, iste’mol tovarlari ishlab chiqaruvchi) klasterlar.

O‘zbekistonda xo‘jalik yurituvchi klasterlar turli shakllarda faoliyat yuritishi uchun keng imkoniyatlarga ega. Jumladan, davlat xo‘jalik organlari va kichik klasterlar tashabbusi bilan tashkil etiladigan klasterlar davlat manfaatlariga xizmat qiluvchi vazifalarni bajaradi, zarur hollarda esa faoliyati to‘xtatiladi.

1. Davlat xo‘jalik organlari va kichik klasterlar tashabbusi bilan tashkil etiladigan klasterlar davlat manfaatlariga xizmat qiluvchi vazifalarni bajaradi, zarur hollarda esa faoliyati to‘xtatiladi.

2. Sho‘ba klasterlar sanoat, qurilish, xizmat va savdo sohalarida faoliyat yuritib, ilmiy-tadqiqot ishlarini amalga oshirish, texnologiyalarni joriy etish hamda mehnat samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynaydi.

3. Shartnoma va ijara shakllari bo‘linma yoki klaster ishtirokchisining shartnoma asosida faoliyat yuritishini anglatadi, bunda tomonlarning majburiyatlari, to‘lovlar va zarur resurslar bilan ta’minlash shartlari kelishib olinadi.

4. XMShSh - klaster xodimlarining ish vaqtidan tashqari, ma’muriyat bilan shartnoma asosida uskunalardan foydalangan holda faoliyat yuritish shaklidir. Uning maqsadi resurslardan samarali foydalanish va kadrlar almashinuvini kamaytirishdir, ammo u asosiy ishdagi faollik pasayishi va ijtimoiy ziddiyatlarga olib kelishi mumkin.

Klaster doirasidagi ishlab chiqarish kooperatsiyasi uchun quyidagi shart-sharoitlar ta’minlanishi zarur:

1. Ishlab chiqarish kooperatsiyasida kamida ikki tomon ishtirok etadi.

2. Har bir tomon ikkinchi tomon uchun qimmatli (zaruriy) bo‘lishi mumkin bo‘lgan narsaga ega bo‘lishi kerak.

3. Har bir tomon o‘z tovari yoki xizmatlarining kommunikatsiyasini amalga oshirishga qodir bo‘lishi lozim.

4. Har bir tomon boshqa tomonning takliflarini qabul qilishda yoki rad etishda mutlaq erkin bo‘lishi zarur.

5. Har bir tomon boshqa tomon bilan ishlashning maqsadga muvofiqligiga ishonch hosil qilishi kerak.

Yuqorida keltirilgan shartlar xo‘jalik klasteri doirasidagi ishlab chiqarish kooperatsiyasining faqat potensial imkoniyatlarini yaratadi. Agar kelishuvga erishilsa, xulosa qilish mumkinki, ishlab chiqarish kooperatsiyasi natijasida uning barcha ishtirokchilari foyda olishadi (yoki hech bo‘lmaganda zarar ko‘rmaydi), chunki ularning har biri tovarlar ishlab chiqarish, ishlarni bajarish va xizmatlar ko‘rsatishda o‘zaro hamkorlik qilish bo‘yicha taklifni qabul qilish yoki rad etishni o‘zi erkin hal qiladi.

Xo‘jalik yuritish klasterlari ishtirokchilarining turli korxonalar bilan ishlab chiqarish kooperatsiyasi bevosita va bilvosita xususiyatga ega bo‘lishi mumkin. Bunda kichik klasterlarning turli xo‘jalik yurituvchi subyektlar bilan o‘zaro hamkorligi va ishlab chiqarish kooperatsiyasi quyidagi shakllarda amalga oshirilishi mumkin:

1. Subpudrat:

a) Yirik kompaniya kichik korxonalar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzib, ularga mahsulot yoki butlovchi qismlar ishlab chiqarishni topshiradi. Natijada kichik korxonalar yirik korxonaning texnologik zanjiriga qo‘shilib, mustaqilligini saqlagan holda klaster shakllanadi. Bu jarayonda ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyatlari yagona tizimda birlashadi.

2. “Dilerlar” yordamida mahsulotni sotish (mutlaq “franchayzing” shartnomalari tizimi). Bunday shartnomalar chon’ida klaster doirasidagi yirik korxona kichik korxonalarga o‘z tovarlarini shartnomada qat’iy kelishilgan shartlarda sotish huquqini beradi. Yirik kompaniyalarning “venchurli sarmoya” asosida tashkil etilgan kichik korxonalar bilan klaster doirasidagi o‘zaro hamkorligini alohida ta’kidlash lozim. Ushbu shakl AQShda g‘oyat keng tarqalgan.

Xulosa sifatida shuni qayd qilish mumkinki, klaster doirasidagi ishlab chiqarish kooperatsiyasi iqtisodiy rivojlanishning muhim omili hisoblanadi. Ayniqsa, kichik va yirik korxonalar o‘rtasidagi hamkorlik ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, innovatsiyalarni joriy etish va raqobatbardoshlikni kuchaytirishda muhim rol o‘ynaydi. Shu bois, klaster tizimini rivojlantirish zamonaviy iqtisodiyotning ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

1. Klaster ishtirokchilari o‘rtasida axborot almashinuvi va raqamli platformalarni rivojlantirish orqali hamkorlikni yanada mustahkamlash zarur.

2. Kichik korxonalarni qo‘llab-quvvatlash, jumladan, moliyaviy va texnologik yordam ko‘rsatish orqali ularning klaster tizimidagi faolligini oshirish lozim.

3. Ilmiy-tadqiqot va innovatsion faoliyatni rag‘batlantirish orqali yangi texnologiyalarni ishlab chiqarishga keng joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Aynaqulov M.A. Xudayberdiyev B.B. Motivatsiya samaradorlik garovi sifatida // Ilmiy axborotnoma jurnali. Samarqand Davlat Universiteti. 2020. № 2 (120). 91-94 b.

2. Айнакулов М.А., Абдухамидов Э.М. Нормативно-правовая база интеграционных отношений хозяйствующих субъектов // «Молодой ученый». Международный научный журнал. Спецвыпуск Джизакский политехнический институт. 2016. № 7.2 (111.2) С. 48-50.

3. Aynaqulov M.A. Xudayberdiyev B.B. Xatamov A.Y. Qurilish majmuasida xo‘jalik yuritish kooperatsiyasi va klasterining tavsiyaviy yo‘nalishlari // in Volume 1, Issue 5 of Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural andsocial sciences in Jine 2021

Ernazarov Nuriddin Elamonovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasi PhD., dotsent **e-mail:** n.ernazarov@list.uz +99893 723 22 94

DAVLAT BYUDJET DAROMADLARNI SHAKLLANTIRISHDA SOLIQLARNING AHAMIYATI

Annotatsiya: *Maqolada to‘g‘ri soliqlarning iqtisodiy mohiyati, xususiyatlari va davlat byudeti daromadlarini shakllantirishdagi ahamiyati nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilingan, davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishda to‘g‘ri soliqlarning ahamiyatini oshirishga doir muallifning qarashlari keltirilgan.*

Tayanch so‘zlar: *byudjeti daromadlari, to‘g‘ri soliqlar, egri soliqlar, foyda solig‘i, jismoniy shaxs, daromad solig‘i.*

Аннотация:*В статье теоретически и практически проанализированы экономическая сущность и особенности прямых налогов, а также их значение в формировании доходов государственного бюджета. Кроме того, представлены авторские взгляды на повышение роли прямых налогов в формировании доходов государственного бюджета.*

Ключевые слова: *доходы государственного бюджета, прямые налоги, косвенные налоги, налог на прибыль, физическое лицо, подоходный налог.*

Abstract:*The article analyzes the economic essence and characteristics of direct taxes as well as their role in the formation of state budget revenues from both theoretical and practical perspectives. In addition, the author’s views on increasing the importance of direct taxes in the formation of state budget revenues are presented.*

Keywords: *state budget revenues, direct taxes, indirect taxes, profit tax, individual, income tax.*

Byudjet daromadlari bazasini shakllantirishda soliqlar hal qiluvchi moliyaviy manba hisoblanib, ular davlatning ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarini moliyalashtirishda asosiy fiskal instrument sifatida xizmat qiladi. Shu nuqtai nazardan, mamlakatimizda O‘zbekiston Respublikasining Soliq siyosatini takomillashtirish konsepsiyasi doirasida soliq yukini oqilona darajaga keltirish, tadbirkorlik sub’ektlarini soliqqa tortishdagi nomutanosibliklarni qisqartirish hamda soliq bazasini kengaytirishga qaratilgan bosqichma-bosqich islohotlar amalga oshirilmoqda. Mamlakatimizda olib borilayotgan soliq siyosatida ishlab chiqarishni va soliq bazasini kengaytirishga alohida e’tibor qaratilmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasida “Barcha biznes toifalari uchun soliq yukini kamaytirish va

qulaylashtirish, shu asosda ishlab chiqarishni va soliqqa tortiladigan bazani kengaytirish zarur”[201] ligi alohida qayd etildi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 29 iyundagi “O‘zbekiston Respublikasining soliq siyosatini takomillashtirish konsepsiyasi to‘g‘risida”gi farmonida to‘g‘ri soliqlarni tubdan isloh qilish nazarda tutilgan. Jumladan, to‘g‘ri soliqlarning asosiylari hisoblangan yuridik shaxslardan olinadigan foyda solig‘i va jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig‘i mexanizmida jiddiy o‘zgarishlar amalga oshirildi. Mazkur islohotlar soliq qonunchiligini takomillashtirish, soliq ma’muriyatchiligini soddalashtirish va iqtisodiyot tarmoqlari kesimida teng raqobat muhitini shakllantirish orqali byudjet daromadlari barqarorligini ta’minlashga xizmat qilmoqda. Natijada soliq tizimi nafaqat fiskal vazifani, balki iqtisodiy faollikni rag‘batlantiruvchi va byudjet daromadlari bazasini mustahkamlovchi muhim mexanizm sifatida namoyon bo‘lmoqda. Natijada, soliqlarning soliq to‘lovchilar faoliyatiga ta’siri sezilarli darajada qisqartirishga alohida e’tibor qaratildi[202]. Bu holat davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishda soliqlarning ahamiyatini nazariy va amaliy jihatdan tizimli o‘rganish va tahlil qilish asosida taklif-tavsiyalar ishlab chiqish zaruratini taqazo etmoqda.

Ahamiyatli jihati shundaki, soliqlarga doir tadqiqotlar olib borgan mamlakatimiz iqtisodchilaridan A.Jo‘rayev, D.Daminov, A.Islamkulovlar kabi tadqiqotchi olimlarning davlat byudjetini shakllantirishda soliqlarni iqtisodiy mohiyati, davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishda soliqlarning ustunligi va mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishga xizmat qilishi, soliqlarni oshirilishi YAIMni kamayishiga olib kelishini ta’kidlaydilar[203]. E’tiborli jihati ko‘plab tadqiqotchilar byudjetlarni shakllantirishda soliqlarning xususiyatlariga ham to‘xtab o‘tgan.

Davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishda soliqlar ustuvor moliyaviy manba sifatida alohida ahamiyat kasb etadi. Soliqlarga ustunlik berish masalasi hozirgi davr soliq siyosatida ham dolzarb bo‘lib qolmoqda, chunki davlatning ijtimoiy majburiyatlari, iqtisodiy islohotlar va strategik dasturlarini moliyalashtirish, eng avvalo, barqaror soliq tushumlariga bog‘liqdir. Bu yo‘nalishda qator ilmiy tadqiqotlar olib borilgan bo‘lib, ular natijasida soliqqa tortish nazariyasi va amaliyotida muayyan yutuqlarga erishilgan. Biroq har bir mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi, iqtisodiy tuzilmasi va amalga

---

[201] Мирзиёев Ш.М. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2018 й.

[202] Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 29 июндаги “Ўзбекистон Республикасининг солиқ сиёсатини такомиллаштириш концепцияси тўғрисида”ги ПФ-5468-сон Фармони (https://www.lex.uz).

[203] Жўраев А.С. Давлат бюджети даромадларини шакллантиришнинг долзарб муаммолари: и.ф.д. илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. – Т.: ДЖҚА, 2005.- 18 б.; Даминов Д.Ш. Ўзбекистон солиқ тизимида тўғри солиқларни ҳисоблаш механизмини такомиллаштириш: и.ф.н. илмий даражасини олиш учун диссертация автореферати. – Т.: БМА, 2011. - 23 б.; Исламкулов А.Х. Бюджет даромадларида бевосита солиқлар тушуми барқарорлигини таъминлаш йўллари: и.ф.н. илмий даражасини олиш учун диссертация автореферати. – Т.: БМА, 2012. - 21 б.

oshirayotgan soliq siyosatining o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda soliq turlari va stavkalariga nisbatan ustuvorlik belgilanadi.

So‘nggi yillarda mamlakatimizda davlat byudjeti daromadlari bazasini shakllantirishda soliqlarga ustuvor ahamiyat qaratilmoqda. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi budjet tizimi byudjetlari daromadlarining qariyb 90 foizi soliq tushumlari hisobiga shakllanishi soliqlarning fiskal ahamiyati yuqori ekanligini ko‘rsatadi. Ushbu holat iqtisodiyotdagi umumiy soliq yuki, shuningdek, yuridik va jismoniy shaxslar hamda iqtisodiyot tarmoqlari kesimida aniqlangan soliq yuki darajasi bilan belgilanadi.

Ayni paytda iqtisodiyotni modernizatsiyalash va erkinlashtirish sharoitida soliq yukini maqbul darajaga tushirishga qaratilgan byudjet-soliq siyosati izchil amalga oshirilmoqda. Bu esa, bir tomondan, tadbirkorlik faolligini rag‘batlantirishga, ikkinchi tomondan esa, davlat byudjeti daromadlari barqarorligini ta’minlashga xizmat qilmoqda. Shu tariqa, soliqlar davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishning asosiy va strategik manbasi sifatida o‘z ahamiyatini saqlab qolmoqda. Aniq tasavvurga ega bo‘lish uchun 1-jadval ma’lumotlariga murojaat etamiz.

1-jadval

O‘zbekistonda davlat byudjeti daromadlar tarkibida soliqlar ulushining o‘zgarish dinamikasi, *trln so‘m*

T/r	Soliq turlari	2026-yil prognoz	2027-yil mo‘ljal	2028-yil mo‘ljal
1	Davlat budjeti daromadlari, jami	368,9	425,5	486,2
2	Bevosita soliqlar	116,3	138,7	158,0
3	Bilvosita soliqlar	124,6	144,5	169,2
4	Resurs soliqlari	45,8	52,8	59,5
5	Boshqa daromadlar	82,2	89,6	99,5

1-jadval ma’lumotlariga ko‘ra, 2026–2028 yillarda O‘zbekistonda davlat byudjeti daromadlari hajmining barqaror o‘sish dinamikasi prognoz qilinmoqda. Jumladan, davlat byudjeti daromadlarining jami hajmi 2026 yilda 368,9 trln so‘mni tashkil etishi kutilgan bo‘lsa, 2027 yilda 425,5 trln so‘mga, 2028 yilga borib esa 486,2 trln so‘mga yetkazilishi mo‘ljallangan. Bu esa byudjet daromadlari bazasining kengayib borayotganligini ko‘rsatadi.

Daromadlar tarkibida bevosita soliqlar ulushi ham izchil o‘sish tendensiyasiga ega: 2026 yilda 116,3 trln so‘m, 2027 yilda 138,7 trln so‘m va 2028 yilda 158,0 trln so‘m miqdorida bo‘lishi prognoz qilingan. Bu holat daromad va foyda solig‘i kabi tushumlarning oshishi hisobiga fiskal imkoniyatlar mustahkamlanayotganligini anglatadi.

Biroq davlat byudjeti daromadlari bazasini shakllantirishda soliq turlariga ustuvorlik berish mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi, soliq bazasining kengligi va soliq ma’muriyatchiligi imkoniyatlariga bevosita bog‘liqdir.

Agar to‘g‘ri soliqlarning ob’ekti yoki bazasi yetarlicha keng bo‘lmasa, soliq yukining asosiy qismi aynan shu soliqlar zimmasiga yuklanishi soliq to‘lovchilarning soliqdan qochishga bo‘lgan moyilligini kuchaytirishi mumkin. Chunki to‘g‘ri soliqlarni to‘lovchilar to‘layotgan soliq miqdorini to‘liq his etadilar va bu ularning iqtisodiy rag‘batlariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Ayniqsa, yashirin iqtisodiyot ulushi yuqori bo‘lgan sharoitda davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishda egri soliqlar muhim fiskal instrument sifatida namoyon bo‘ladi. Chunki yashirib qolingan yoki noqonuniy yo‘llar bilan olingan daromadlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri soliqqa tortish imkoniyati cheklangan. Biroq bunday daromadlar iste’mol jarayoniga kirgan paytda ular bilvosita soliqlar orqali soliqqa tortilishi mumkin. Egri soliqlar mexanizmida daromadning qonuniy yoki noqonuniy manbasi ahamiyat kasb etmaydi, natijada soliq tushumlari qamrovi kengayadi va byudjet daromadlari barqarorligi ta’minlanadi.

2019 yilda yuridik shaxslardan olinadigan foyda solig‘ining asosiy stavkasi 14 foizdan 12 foizga qadar pasaytirilishi, bir nechta turdagi tovarlar uchun qo‘shimcha foyda solig‘ining unifikatsiya qilinishi xo‘jalik sub’ektlari ixtiyorida ko‘proq foydani qoldirish evaziga ularning investitsion faolligini oshishiga xizmat qildi.

Jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig‘ining 4 bosqichli tabaqalashgan stavkalari o‘rniga yagona 12 foizlik stavkaning joriy etilishi hamda jismoniy shaxslarning daromadlaridan Pensiya jamn’armasiga majburiy sug‘urta badalining (8 foiz) bekor qilinishi ularning real daromadlarini sezilarli darajada oshishiga xizmat qilmoqda.

Yuridik va jismoniy shaxslarning dividend shaklida oladigan daromadlariga soliq miqdori 10 foizdan 5 foizga qadar pasaytirilishi to‘g‘ri soliqlarning fiskal ahamiyatini kamaytirish orqali ularning investitsion faoliyatini rivojlantirishga qaratilgandir.

To‘g‘ri soliqlar mexanizmida amalga oshirilgan o‘zgarishlar natijasida ularning davlat byudjeti daromadlari tarkibidagi ulushining ham oshishiga olib keldi. To‘g‘ri soliqlarning asosiy turlaridan hisoblangan “jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig‘ining 4 bosqichli tabaqalashgan stavkalari o‘rniga yagona 12 foizlik stavkaning joriy etilishi hamda jismoniy shaxslarning daromadlaridan Pensiya jamn’armasiga majburiy sug‘urta badalining (8 foiz) bekor qilinishi ularning real daromadlarini sezilarli darajada oshishiga omil bo‘ldi. Shu bilan birga, ko‘pchilikning mulohazalariga nisbatan aksincha, yuqoridagi o‘zgarishlar natijasida ushbu soliqning davlat byudjeti daromadlari tarkibidagi ulushi keskin kamayishi o‘rniga, aksincha oshishi kutilmoqda”[204].

Yuqorida keltirilganlar soliq tizimida amalga oshirilgan o‘zgarishlarning ijobiy jihatlaridir. Shunga qaramasdan, soliq tizimidagi so‘nggi o‘zgarishlar o‘rta biznes shakli uchun soliq yukining oshishiga olib keldi.

[204] Сафарова Н.А. Жисмоний шахслар даромадларини солиққа тортиш тизимини такомиллаштириш. //“Халқаро молия ва ҳисоб” илмий электрон журнали. № 3, июнь, 2019 йил.

Shu bois, soliq tizimidagi o‘zgarishlarni mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga ta’sirini tizimli tahlil qilgan holda, tegishli o‘zgartirishlarni amalga oshirish samarali soliq tizimini shakllantirishga xizmat qilishi shubhasiz.

Xulosa va takliflar. Respublikamiz davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishda so‘nggi yillarga qadar egri (bilvosita) soliqlarga ustuvorlik berilgan bo‘lsa, soliq siyosatini takomillashtirish konsepsiyasi doirasida to‘g‘ri (bevosita) soliqlarga ustuvorlik berilmoqda. Natijada, 2019 yildan e’tiboran davlat byudjeti daromadlari tarkibida to‘g‘ri soliqlarning ulushini keskin o‘sishi kuzatildi. Bu holat ijobiy baholanib, soliqlar adolatlilik tamoyili asosida undirilmoqda.

Malakat iqtisodiyotining barqarorlashuvi va rivojlanishiga mos ravishda to‘g‘ri soliqlarning davlat byudjeti daromadlaridagi ulushini oshish tendensiyasini saqlab qolish maqsadga muvofiq. Bunda davlat byudjeti daromadlarini ko‘payishini qaysidir soliq stavkasini oshirish hisobiga emas, balki soliq bazasini kengayishi evaziga erishish lozim.

Korxonalarning xufiyona faoliyatga bo‘lgan intilishini pasaytirish va foyda solig‘i yukini ish haqi fondidagi yuk bilan muvofiqlashtirish maqsadida to‘g‘ri soliqlarning asosiy turi hisoblangan yuridik shaxslardan olinadigan foyda solig‘i stavkasini qisman oshirish maqsadga muvofiq. Bu albatta egri soliqlar stavkalarini pasaytirish evaziga bo‘lishi kerak. Shuningdek, foyda solig‘i bo‘yicha imtiyozlarni qayta ko‘rib chiqish va samarasiz imtiyozlarni bekor qilish lozim.

Umumbelgilangan soliqlarni to‘lashga o‘tgan yakka tartibdagi tadbirkorlar buxgalteriya hujjatlarini yuritmasliklari sababli ular foydasini yuridik shaxslar uchun belgilangan tartibda aniqlash imkoniyati yo‘q. Shu bois, ular uchun foyda solig‘ini hisoblashda soliq solish bazasini aniqlashning soddalashtirilgan tartibi ishlab chiqilishi lozim.

Yagona soliq to‘lovi stavkalarini qayta ko‘rib chiqish, faoliyat turlari bo‘yicha keskin tabaqalashgan stavkalarni optimalashtirish, jumladan, asosiy faoliyat turi mulklarni ijaraga berish bo‘lgan yuridik shaxslar uchun yagona soliq to‘lovi stavkasini pasaytirish lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 29 iyundagi “O‘zbekiston Respublikasining soliq siyosatini takomillashtirish konsepsiyasi to‘g‘risida”gi PF-5468-son Farmoni (https://www.lex.uz).

2. Mirziyoyev Sh.M. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. – Toshkent: “O‘zbekiston”, 2018 y.

3. Jo‘rayev A.S. Davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishning dolzarb muammolari: i.f.d. ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya avtoreferati. – T.: DJQA, 2005.- 18 b.

4. Daminov D.Sh. O‘zbekiston soliq tizimida to‘g‘ri soliqlarni hisoblash mexanizmini takomillashtirish: i.f.n. ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya avtoreferati. – T.: BMA, 2011. - 23 b.

5. Islamkulov A.X. Byudjet daromadlarida bevosita soliqlar tushumi barqarorligini ta’minlash yo‘llari: i.f.n. ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya avtoreferati. – T.: BMA, 2012. - 21 b.

6. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligining rasmiy sayti (https://www. imv.uz) ma’luotlari.

7. Safarova N.A. Jismoniy shaxslar daromadlarini soliqqa tortish tizimini takomillashtirish. //“Xalqaro moliya va hisob” ilmiy elektron jurnali. № 3, iyun, 2019 yil.

Ernazarov Nuriddin Elamonovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasi PhD., dotsent **e-mail:** n.ernazarov@list.uz. +99893 723 22 94

BYUDJETLAR DAROMAD BAZASINI OSHIRISHDA AKSIZ SOLIG‘INING ROLI

Annotatsiya: *Mazkur maqolada byudjetlar daromad bazasini mustahkamlashda aksiz solig‘ining ahamiyati tahlil qilingan. Aksiz solig‘ining bilvosita soliq sifatida byudjet daromadlarini shakllantirishdagi o‘rni, ayniqsa aksizosti tovarlar ishlab chiqariladigan hududlarda uning ta’siri yuqori ekani asoslangan.*

Kalit so‘zlar:*aksiz solig‘i, byudjet daromadlari, bilvosita soliqlar, daromad bazasi, soliq siyosati, hududiy byudjet, alkogol bozori.*

Аннотация: *В данной статье проанализировано значение акцизного налога в укреплении доходной базы бюджетов. Обоснована роль акцизного налога как косвенного налога в формировании бюджетных доходов, особенно его высокая значимость в регионах, где осуществляют деятельность предприятия по производству подакцизных товаров.*

Ключевые слова: *акцизный налог, доходы бюджета, косвенные налоги, база доходов, налоговая политика, региональный бюджет, рынок алкогольной продукции.*

Annotation: *This article analyzes the importance of excise tax in strengthening the revenue base of budgets. The role of excise tax as an indirect tax in forming budget revenues is substantiated, especially its significant impact in regions where excisable goods are produced.*

Keywords: *excise tax, budget revenues, indirect taxes, revenue base, tax policy, regional budget, alcohol market.*

Iqtisodiy o‘sish va iqtisodiyotning barqaror hamda samarali rivojlanishi nafaqat mamlakat miqyosida, balki mahalliy hududlar darajasida ham izchil va maqsadli iqtisodiy siyosat amalga oshirilgandagina ta’minlanadi. Mazkur jarayonda byudjet daromadlarini shakllantiruvchi muhim manbalardan biri sifatida soliqlar, ayniqsa, bilvosita soliqlar tarkibiga kiruvchi aksiz solig‘i alohida o‘rin tutadi.

Shu nuqtai nazardan, byudjet tizimi moliyaviy resurslarining barqarorligini ta’minlash, hududiy byudjetlar daromad bazasini mustahkamlash va soliq tushumlarini prognozlashda aksiz solig‘i imkoniyatlaridan samarali foydalanish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, aksizosti tovarlar ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyat yuritadigan hududlarda mazkur soliqning byudjet

daromadlarini shakllantirishdagi ulushi va ta’siri yuqori bo‘lib, ushbu sohani kompleks va strategik boshqarish zaruriyatini yuzaga keltiradi.

Bunda aksiz solig‘ining xususiyati uning muayyan tovarlar ishlab chiqarish va realizatsiyasiga bog‘liqligi, soliq bazasining tarkibiy jihatdan cheklanganligi hamda tushumlarning iqtisodiy kon’yunktura va ishlab chiqarish hajmlariga sezilarli darajada bog‘liq ekani bilan izohlanadi.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, davlatning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlari o‘zgarishi bilan bog‘liq ma’muriy islohotlar ko‘p hollarda aksiz solig‘ining byudjet daromadlarini shakllantirishdagi imkoniyatlaridan kompleks foydalanishga qaratilgan uzoq muddatli soliq siyosatiga tayanilmagan holda amalga oshiriladi. Natijada aksiz tushumlarini barqarorlashtirish, ularni prognozlash va hududiy byudjetlar daromad bazasini mustahkamlash bilan bog‘liq masalalar yetarli darajada tizimli hal etilmay qolmoqda.

Iqtisodiy qiyinchiliklar sharoitida cheklangan moliyaviy resurslardan samarasiz foydalanish xavfi ortadi, bu esa byudjet barqarorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatib, iqtisodiy beqarorlik omillarini kuchaytirishi mumkin. Shu sababli aksiz soliq solish mexanizmining samaradorligini oshirish, xususan alkogol mahsulotlari bozori misolida uni modernizatsiya qilish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Mazkur holat alkogol sanoati sohasida aksiz solig‘ini qo‘llash mexanizmini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlarini nazariy jihatdan asoslash, alkogol bozorini tartibga solish bo‘yicha davlat instrumentlaridan foydalanish samaradorligini baholash hamda O‘zbekistonda umumiy darajada va hudud kesimida aksiz solig‘ining byudjet daromadlarini shakllantirishdagi rolini kuchaytirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltiradi.

Aksiz soliq solishning byudjet maqsadlarini belgilash aksizni soliq sifatidagi iqtisodiy tabiati va mohiyatli xususiyatlarini tegishli ravishda aniqlashtirishni talab qiladi. O‘zbekiston Respublikasi byudjet tizimi byudjetlarining maqsad va vazifalari mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi ta’sirida o‘zgarib boradi va shu munosabat bilan aksiz soliq solishdan foydalanish aksiz soliq solishning fiskal tabiati va tartibga soluvchi ahamiyatini baholashga tuzatishlar kiritadi. Aksizning bilvosita soliq ekanligi va byudjetlarga undirilishi nuqtai nazaridan mohiyatli tavsifi eng katta e’tiborga loyiqdir. Bu aksiz tushunchasini uning tabiiy iqtisodiy xususiyatiga ko‘ra haddan tashqari keng talqin qilishga yo‘l qo‘ymaslik zarurati haqidagi tushunchaga mos keladi.

Ilmiy tadqiqotning ilmiy yangiligi amaliyotda qo‘llanilayotgan soliq elementlarini modernizatsiya qilish orqali samarali aksiz siyosati asosida byudjet daromadlarini shakllantirish sohasida rivojlanish va iqtisodiy o‘sishga erishishga qaratilgan amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

2020–2025 yillar davomida O‘zbekiston Respublikasi konsolidirilgan byudjeti soliqli daromadlari **barqaror o‘sish tendensiyasini** namoyon etmoqda. Jumladan, 2020 yilda 158,9 trln so‘m bo‘lgan umumiy tushumlar 2025 yil prognozida 437,8 trln so‘mga yetmoqda. Bu esa 2020 yilga nisbatan **qariyb 2,8 barobar o‘sishni** anglatadi. Ushbu holat byudjet daromadlari bazasining kengayishi, iqtisodiy faollikning o‘sishi, soliq ma’muriyatchiligining

takomillashuvi hamda ayrim soliq turlari bo‘yicha stavkalar va soliq bazasidagi o‘zgarishlar bilan izohlanadi.

1-jadval.

O‘zbekiston Respublika konsolidatsiyalashgan byudjeti soliqli daromadlari, trln so‘m[205]

№	Ko‘rsatkichlar	2020 y.	2021 y.	2022 y.	2023 y.	2024 y.	2025 y. prog.	2020 yilga nisbatan 2025 yil progozdagi o‘zgarishi %
1	O‘zbekiston Respublika konsolidatsiyalashgan byudjet daromadlari	158,9	191,9	286,5	321,9	379,4	437,8	36.3
2	Davlat byudjeti daromadlari	132,9	164,8	201,9	231,7	274,4	325,1	40,9
3	Bevosita soliqlar	45,2	58,9	64.4	73.1	90,8	103,5	43,7
4	Bilvosita soliqlar	46,4	56,3	71.4	83,3	88,3	127,8	36,3
5	Resurs to‘lovlari va mol-mulk solig‘i	21,2	23,0	23.9	28,1	36,4	38,8	54,6
6	Boshqa daromadlar	20,0	26.5	42.1	47,2	58,8	55,0	36,4
7	Foyda solig‘i	28,7	25,7	37,6	40,8	52,6	51,4	55,8
8	Jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig‘i	15,1	18,9	24,3	29.9	35,4	48,5	31,1
9	Qo‘shilgan qiymat solig‘i (QQS)	31,1	38,4	52,2	57.9	59,3	89,1	34,9
10	Aksiz solig‘i	11,7	13,1	13,5	15.8	19,0	24,6	47,6

Tahlil qilinayotgan davrda davlat byudjeti daromadlari 132,9 trln so‘mdan (2020 y.) 325,1 trln so‘mgacha (2025 y. prog.) oshgan. Bu davlat byudjeti daromadlari ham mustaqil ravishda yuqori o‘sish sur’atiga ega ekanini ko‘rsatadi.

[205] O‘zbekiston Respublikasining 2025-yil 26-dekabrdagi O‘RQ-1105-sonli “ 2026-yil uchun O‘zbekiston Respublikasining Davlat budjeti to‘g‘risida”gi Qonun

Shu bilan birga, konsolidatsiyalashgan byudjet daromadlari o‘sishi davlat byudjetiga tushumlar o‘sishi bilan mutanosib bo‘lib, byudjet tizimida markazlashgan moliyaviy resurslarning ahamiyati yuqori saqlanib qolayotganini ko‘rsatadi.

Bevosita soliqlar 2020 yilda 45,2 trln so‘m bo‘lgan bo‘lsa, 2025 yil prognozida 103,5 trln so‘mga yetmoqda. Bu **bevosita soliqlar roli ortib borayotganini a**nglatadi. Bilvosita soliqlar 2020 yilda 46,4 trln so‘m bo‘lsa, 2025 yilda 127,8 trln so‘mga chiqmoqda. Bu ham **juda yuqori o‘sishni** bildirib, bilvosita soliqlar byudjet daromadlarida yetakchi manba bo‘lib qolayotganini ko‘rsatadi. Resurs to‘lovlari va mol-mulk solig‘i 2020 yilda 21,2 trln so‘mdan 2025 yil prognozida 38,8 trln so‘mga o‘sgan. Ushbu o‘sish yer, suv va tabiiy resurslardan foydalanishning iqtisodiy bahosini oshirish,mulk ob’ektlarini hisobga olish tizimini yaxshilash, kadastr va baholash mexanizmlarining kuchaytirilishi kabi institutsional omillar bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Aksiz solig‘i 11,7 trln so‘mdan 24,6 trln so‘mgacha o‘sgan. Bu yerda aksiz tushumlari o‘sishi aksiz tovarlari hajmining ortishi, stavkalarning bosqichma-bosqich oshirilishi, aksiz tovarlari bo‘yicha nazoratning kuchaytirilishi bilan bog‘liqdir.

Byudjetlar daromad bazasini mustahkamlashda eng muhim amaliy taklif va tavsiyalar sifatida quyidagilarni kiritish mumkin:

-amaldagi byudjet daromadlarini shakllantirish tizimini umumlashtirish asosida O‘zbekistonda iqtisodiy va moliyaviy munosabatlarni tartibga solish jarayonida aksiz soliq solishning roli aniqlashtirish zarur;

-turli darajadagi byudjetlar o‘rtasida aksiz tushumlarini taqsimlash konsepsiyasini (hududiy aksiz daromadlari shaklida) o‘rganish asosida aksiz daromadlarini samarali taqsimlash modeli ishlab chiqish lozim;

-aksiz soliq solish mexanizmi elementlarini tizimlashtirish asosida yashirin bozor hajmlari va aksiz soliq yuki o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik aniqlash zarur. Bu noqonuniy ishlab chiqarish faoliyati miqyoslarini hisoblash usullarini taklif etishga, ularni aksiz tushumlarini oshirish zaxirasi sifatida ko‘rishga imkoniyat berdi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.O‘zbekiston Respublikasining 2025-yil 26-dekabrdagi O‘RQ-1105-sonli “ 2026-yil uchun O‘zbekiston Respublikasining Davlat budjeti to‘g‘risida”gi Qonun

2.O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2023-yil 26-iyuldagi 313-sonli “Alkogol va tamaki mahsulotlariga yangi namunadagi aksiz markalarini joriy etish to‘g‘risida”gi Qaror

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021 yil 30 dekabrdagi O‘RQ-742-sonli, 2020 yil 30 dekabrdagi O‘RQ-657-sonli, 2022 yil 30 dekabrdagi O‘RQ-812-sonli Qonunlari asosida tayyorlandi.

4.Mirziyoev Sh.M. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy Majlisga Murojaatnomasi. https://president.uz/uz/lists/view/5774.

5.J.R.Zaynalov va boshq. Soliqlar va soliqqa tortish. Darslik – T.: "Iqtisod-Moliya " 2021. -264 b.

Shavqiyev Erkin - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti
"Raqamli iqtisodiyot" kafedrasi professori
Abduxakimov Jamshid - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti
Iqtisodiyot fakulteti talabasi **e-mail:** abduxakimovjamshid004@gmail.com
+998935717221

IQLIM O‘ZGARISHINING GLOBAL IQTISODIY O‘SISHGA TA’SIRI

Annotatsiya. *Ushbu tezisda iqlim o‘zgarishining global iqtisodiy o‘sishga ta’siri, uning asosiy iqtisodiy oqibatlari hamda barqaror rivojlanishni ta’minlashdagi o‘rni tahlil qilinadi. Tadqiqotda iqlim o‘zgarishi natijasida yuzaga kelayotgan ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy muammolar, xususan ishlab chiqarish samaradorligining pasayishi, resurslar tanqisligi va iqtisodiy xavflarning ortishi asoslab beriladi. Shuningdek, ushbu jarayonlarni yumshatish va moslashish mexanizmlarining iqtisodiy o‘sishga ta’siri yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *Iqlim o‘zgarishi, global iqtisodiy o‘sish, barqaror rivojlanish, ekologik xavf, karbon chiqindilar, yashil iqtisodiyot, resurslar tanqisligi, iqtisodiy siyosat, adaptatsiya, mitigatsiya.*

Hozirgi globallashuv va intensiv iqtisodiy rivojlanish sharoitida iqlim o‘zgarishi insoniyat oldida turgan eng dolzarb global muammolardan biriga aylanib bormoqda. So‘nggi o‘n yilliklarda sanoatlashtirish jarayonining jadallashuvi, energiya resurslaridan haddan tashqari foydalanish va issiqxona gazlari chiqindilarining ortishi natijasida Yer sharining o‘rtacha harorati sezilarli darajada oshdi. Bu esa o‘z navbatida tabiiy muvozanatning buzilishiga, ekstremal ob-havo hodisalarining ko‘payishiga hamda global iqtisodiy tizimlarning barqarorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda.

Iqlim o‘zgarishining iqtisodiy o‘sishga ta’siri ko‘p qirrali va murakkab jarayon bo‘lib, u turli sohalarda turlicha namoyon bo‘ladi. Xususan, qishloq xo‘jaligida hosildorlikning pasayishi, suv resurslarining qisqarishi va ekologik sharoitlarning yomonlashuvi ishlab chiqarish hajmlarining kamayishiga olib keladi. Shu bilan birga, sanoat va infratuzilma tarmoqlarida tabiiy ofatlar natijasida yuzaga keladigan zararlar iqtisodiy yo‘qotishlarni keltirib chiqaradi va davlat byudjetiga qo‘shimcha bosim yuklaydi. Natijada iqtisodiy o‘sish sur’atlari sekinlashadi va ijtimoiy-iqtisodiy muammolar chuqurlashadi. Bundan tashqari, iqlim o‘zgarishi global iqtisodiy tizimlarda yangi chaqiriqlar bilan birga yangi imkoniyatlarni ham yuzaga keltirmoqda. Ayniqsa, qayta tiklanuvchi energiya manbalariga o‘tish, ekologik toza texnologiyalarni joriy etish va “yashil iqtisodiyot” modelini shakllantirish orqali uzoq muddatli barqaror iqtisodiy o‘sishga erishish imkoniyati paydo bo‘lmoqda. Shu jihatdan qaraganda, iqlim o‘zgarishi nafaqat xavf, balki iqtisodiy transformatsiya uchun muhim omil sifatida ham namoyon bo‘ladi.

Iqlim o‘zgarishi global iqtisodiy o‘sishga ko‘p qirrali ta’sir ko‘rsatib, jahon iqtisodiyotining deyarli barcha tarmoqlarida sezilarli o‘zgarishlarni yuzaga keltirmoqda. Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, global haroratning oshishi iqtisodiy samaradorlikni pasaytirib, yalpi ichki mahsulot (YaIM) o‘sish sur’atlariga bevosita salbiy ta’sir qiladi. Xususan, iqtisodchilar tomonidan olib borilgan

tadqiqotlarga ko‘ra, global haroratning har 1°C ga oshishi jahon YaIMining o‘rtacha 1–3 foizga kamayishiga olib kelishi mumkin. Biroq yangi ilmiy yondashuvlar bu ko‘rsatkich ancha yuqori ekanligini ko‘rsatib, 1°C isish natijasida global YaIM 12 foizgacha kamayishi mumkinligini asoslamoqda[206].

Iqlim o‘zgarishining iqtisodiy o‘sishga ta’siri, avvalo, ishlab chiqarish tarmoqlari orqali namoyon bo‘ladi. Masalan, qishloq xo‘jaligi sohasi iqlim sharoitlariga bevosita bog‘liq bo‘lib, haroratning oshishi va yon’ingarchilik rejimining o‘zgarishi hosildorlikka salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Natijada oziq-ovqat ishlab chiqarish hajmi kamayadi, narxlar oshadi va bu inflyatsiya darajasining ortishiga olib keladi. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, ayniqsa, Janubiy Osiyo va Afrika mamlakatlari iqlim o‘zgarishidan eng ko‘p zarar ko‘ruvchi hududlar hisoblanadi, chunki ularning iqtisodiyoti qishloq xo‘jaligiga yuqori darajada bog‘liq[207]. Bundan tashqari, iqlim o‘zgarishi bilan bog‘liq ekstremal ob-havo hodisalari iqtisodiy yo‘qotishlarning ortishiga sabab bo‘lmoqda. So‘nggi o‘n yilliklarda toshqinlar, qurn’oqchiliklar va o‘rmon yonn’inlari natijasida global iqtisodiyot yiliga o‘rtacha 0,3 foiz YaIM yo‘qotmoqda. Shuningdek, har kuni o‘rtacha 200 million dollardan ortiq iqtisodiy zarar qayd etilmoqda[208]. Bu esa davlatlarning byudjet xarajatlarini oshiradi va iqtisodiy o‘sishni sekinlashtiradi.

Iqlim o‘zgarishi energetika va sanoat sohalarida ham muhim iqtisodiy oqibatlarga ega. An’anaviy energiya manbalariga tayanish karbon chiqindilarining ko‘payishiga olib keladi, bu esa uzoq muddatda iqtisodiy zararlarni kuchaytiradi. Shu bilan birga, past uglerodli iqtisodiyotga o‘tish jarayoni qisqa muddatda katta investitsiyalarni talab qiladi, bu esa ayrim mamlakatlarda iqtisodiy bosimni kuchaytiradi. Biroq uzoq muddatli istiqbolda “yashil” texnologiyalar va qayta tiklanuvchi energiya manbalari iqtisodiy samaradorlikni oshirish va yangi ish o‘rinlari yaratish imkonini beradi.

Statistik prognozlarga ko‘ra, agar iqlim o‘zgarishiga qarshi yetarli choralar ko‘rilmasa, 2050-yilga borib global iqtisodiyot umumiy hajmining 4 foizgacha qismini yo‘qotishi mumkin. Eng pessimist ssenariylarga ko‘ra esa bu ko‘rsatkich 10–18 foizgacha yetishi ehtimoli mavjud[209]. Bu esa trillionlab dollar iqtisodiy yo‘qotishlarga teng bo‘lib, global farovonlikka jiddiy tahdid soladi.

Iqlim o‘zgarishining yana bir muhim iqtisodiy oqibati — makroiqtisodiy barqarorlikka ta’siridir. Xalqaro Valyuta Jamn’armasi ma’lumotlariga ko‘ra, iqlim o‘zgarishi moliyaviy tizimlar uchun tizimli xavf tun’diradi, chunki u korxonalar faoliyatiga, aktivlar qiymatiga va investitsion qarorlarga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, “stranded assets” — ya’ni iqtisodiy jihatdan foydasiz bo‘lib qolgan aktivlar muammosi yuzaga keladi, bu esa korporativ sektor va bank tizimi barqarorligiga tahdid soladi . Shu bilan birga, iqlim o‘zgarishi iqtisodiy imkoniyatlarni ham yuzaga keltiradi[210]. Xususan, yashil iqtisodiyotga o‘tish

[206] Harvard Magazine. (2024). What is the economic impact of climate change on global GDP? https://www.harvardmagazine.com

[207] World Economic Forum. (2022). *The impact of climate change on global GDP*. https://www.weforum.org
[208] World Economic Forum. (2022). *The impact of climate change on global GDP*. https://www.weforum.org
[209] World Economic Forum. (2022). *The impact of climate change on global GDP*. https://www.weforum.org
[210] International Monetary Fund. (2023). *Climate change and the global economy*. https://www.imf.org

jarayoni yangi texnologiyalarni rivojlantirish, innovatsiyalarni rag‘batlantirish va yangi ish o‘rinlari yaratishga xizmat qiladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, barqaror rivojlanish strategiyalarini amalga oshirish orqali iqtisodiy o‘sishni nafaqat saqlab qolish, balki yanada oshirish mumkin. Demak, iqlim o‘zgarishi iqtisodiyot uchun faqat xavf emas, balki transformatsiya imkoniyati sifatida ham qaralishi lozim.

Xulosa qilib aytganda, iqlim o‘zgarishi zamonaviy global iqtisodiyotning eng muhim va murakkab muammolaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, iqlim o‘zgarishi iqtisodiy o‘sishga ko‘p qirrali va tizimli ta’sir ko‘rsatib, ishlab chiqarish samaradorligining pasayishi, resurslar tanqisligi, ekologik xavflarning ortishi hamda makroiqtisodiy barqarorlikning izdan chiqishiga olib kelmoqda. Ayniqsa, qishloq xo‘jaligi, energetika va sanoat tarmoqlarida yuzaga kelayotgan salbiy oqibatlar global YaIM o‘sish sur’atlarining sekinlashuviga sabab bo‘lmoqda. Shu bilan birga, ekstremal ob-havo hodisalarining ko‘payishi natijasida yuzaga kelayotgan iqtisodiy zararlar davlat byudjetiga qo‘shimcha yuk bo‘lib tushmoqda va ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni yanada chuqurlashtirmoqda. Prognozlar shuni ko‘rsatadiki, agar iqlim o‘zgarishiga qarshi yetarli choralar ko‘rilmasa, kelajakda global iqtisodiyot katta miqdordagi yo‘qotishlarga duch kelishi mumkin. Biroq iqlim o‘zgarishi faqat salbiy oqibatlar bilan cheklanib qolmay, balki yangi iqtisodiy imkoniyatlarni ham yuzaga keltirmoqda. Xususan, “yashil iqtisodiyot”ga o‘tish, qayta tiklanuvchi energiya manbalarini rivojlantirish va innovatsion texnologiyalarni joriy etish orqali barqaror iqtisodiy o‘sishga erishish mumkin. Bu esa yangi ish o‘rinlari yaratish, resurslardan samarali foydalanish va ekologik barqarorlikni ta’minlashga xizmat qiladi.

Shunday ekan, iqlim o‘zgarishiga qarshi kurashish va unga moslashish siyosatini samarali amalga oshirish global iqtisodiy rivojlanishning muhim sharti hisoblanadi. Davlatlar o‘rtasida hamkorlikni kuchaytirish, ekologik siyosatni takomillashtirish va barqaror rivojlanish strategiyalarini keng joriy etish orqali iqlim o‘zgarishining salbiy ta’sirlarini kamaytirish hamda uning ijobiy imkoniyatlaridan samarali foydalanish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. IPCC. *Climate Change 2023: Synthesis Report*. Geneva, 2023.

2. World Bank. *World Development Report: Climate and Development*. Washington DC, 2022.

3. IMF. *Climate Change and Financial Stability*. International Monetary Fund, 2021.

4. Nordhaus W. *The Climate Casino: Risk, Uncertainty, and Economics for a Warming World*. Yale University Press, 2015.

5. Stern N. *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. Cambridge University Press, 2007.

6. OECD. *The Economic Consequences of Climate Change*. Paris, 2015.

7. UNEP. *Emissions Gap Report 2022*. United Nations Environment Programme, 2022.

8. IEA. *World Energy Outlook 2023*. International Energy Agency, 2023.

9. FAO. *Climate Change and Food Security*. Rome, 2018.
10. Hallegatte S. *Shock Waves: Managing the Impacts of Climate Change on Poverty*. World Bank, 2016.
11. Burke M., Hsiang S., Miguel E. *Global Non-linear Effect of Temperature on Economic Production*. Nature, 2015.
12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. *“Yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi to‘g‘risida”gi qaror va farmonlar*. Toshkent.
13. O‘zbekiston Respublikasi Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o‘zgarishi vazirligi materiallari.
14. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. *Atrof-muhit va barqaror rivojlanish ko‘rsatkichlari to‘plami*. Toshkent.
15. Abdurahmonov Q.X. *Iqtisodiyot nazariyasi*. Toshkent, 2020.
16. Yo‘ldoshev N.Q. *Milliy iqtisodiyot rivojlanishi*. Toshkent, 2019.
17. Rasulov A., Karimov B. *Ekologiya va barqaror rivojlanish asoslari*. Toshkent, 2021.
18. Xodiev B.Yu. *Makroiqtisodiyot*. Toshkent, 2021.
19. Shodmonov Sh., N’ofurov U. *Iqtisodiyot nazariyasi*. Toshkent, 2018.
20. Tursunov X.T. *Atrof-muhit iqtisodiyoti*. Toshkent, 2022.

Hasanova Sadoqat Bahodir qizi - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti tayanch doktoranti **e-mail:** *camellia.hss@gmail.com*

TO‘QIMACHILIK SANOATIDA INNOVATSION KLASTERLAR ASOSIDA NARX SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISHNING USLUBIY ASOSLARI

Annotatsiya. *To‘qimachilik sanoati O‘zbekiston iqtisodiyotining muhim tarmon’idir. Zamonaviy sharoitda tarmoqni rivojlantirishda klaster yondashuvi muhim ahamiyat kasb etmoqda. Klaster tizimi xomashyo yetishtirishdan tayyor mahsulot ishlab chiqarishgacha bo‘lgan yagona zanjirni shakllantiradi va narx siyosatini optimallashtirish imkonini beradi.*

Ushbu jarayon innovatsion klaster yondashuvi asosida ko‘rib chiqiladi va klaster tizimining narx shakllanishiga ta’siri tahlil qilinadi.

Kalit so‘zlar: *innovatsion klaster, narx siyosati, to‘qimachilik sanoati, raqobatbardoshlik, eksport bozori.*

Kirish. O‘zbekiston Respublikasining “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida milliy iqtisodiyot tarmoqlarini, jumladan to‘qimachilik sanoatini innovatsion rivojlantirish, yuqori qo‘shilgan qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish hamda eksport salohiyatini oshirish ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan. Mazkur strategiyada klaster tizimini rivojlantirish, ishlab chiqarish zanjirlarini chuqurlashtirish va zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish orqali korxonalar samaradorligini oshirishga alohida e’tibor qaratilgan. Shu nuqtai nazardan, to‘qimachilik sanoatida innovatsion klasterlar asosida narx siyosatini takomillashtirish strategik vazifalardan biri bo‘lib, u korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish va barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashga xizmat qiladi[1].

O‘zbekistondagi to‘qimachilik sanoati korxonalarining narx siyosati ko‘p jihatdan ishlab chiqarish hajmi, eksport yo‘nalishlari va bozor talabiga bog‘liq. Maqolada narxlash samaradorligi yirik to‘qimachilik korxonalari faoliyati misolida tahlil qilindi. Tahlil uchun ma’lumotlar korxonalarning ochiq moliyaviy hisobotlari hamda tarmoq statistik ma’lumotlari asosida shakllantirildi (1-jadval).

1-jadval.

To‘qimachilik korxonalarida narx siyosati ko‘rsatkichlari.[211]

Korxona	Ishlab chiqarish (mlrd.so‘m)	Eksport ulushi (%)	Narxlarning oshishi (%)
Indorama Kokand Textile MChJ	1240	62	7
Osiyo Grand Tekstil MChJ	860	54	8
Betlis Tekstil MChJ	640	49	6

Taqdim etilgan ma’lumotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, ishlab chiqarish hajmi yuqori bo‘lgan korxonalarda tannarxni kamaytirish imkoniyati yuqori bo‘ladi. Bu esa miqyos samarasi (economies of scale) orqali narx siyosatini yanada moslashuvchan yuritish imkonini beradi.

O‘z navbatida, “Osiyo Grand Tekstil” va “Betlis Tekstil” korxonalarida narxlarning o‘sish sur’atlari nisbatan o‘rtacha darajada bo‘lib, bu holat ishlab chiqarish hajmining kichikligi hamda eksport salohiyatining cheklanganligi bilan izohlanadi

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, yuqori ishlab chiqarish quvvatiga va rivojlangan eksport infratuzilmasiga ega kompaniyalar moslashuvchan narxlash strategiyasini amalga oshirish uchun ko‘proq imkoniyatlarga ega. Bu ularga nafaqat bozor tebranishlarini qoplash, balki rentabellikni oshirish imkonini beradi. [3][5]



1-rasm. Klaster yondashuvi sharoitida narx shakllanishiga ta’sir etuvchi omillar[212]

Avvalo, eng muhim omillardan biri **ishlab chiqarish tannarxidir**. (1-rasm)

[211] Muallif ishlanmasi
[212] Muallif ishlanmasi

U narxning asosini tashkil qiladi, chunki u ishlab chiqarish jarayoni bilan bog‘liq barcha xarajatlarni o‘z ichiga oladi: xom ashyo, ishchi kuchi, elektr energiyasi, uskunalarning amortizatsiyasi, transport, qadoqlash, saqlash va boshqa ishlab chiqarish va tijorat xarajatlari. To‘qimachilik fabrikalarida tannarx darajasi paxta, ip, bo‘yoqlar, kimyoviy reagentlar narxining o‘zgarishiga, shuningdek, matoni qayta ishlash xarajatlariga ayniqsa sezgir.

Innovatsion klaster sharoitida narx siyosati alohida ahamiyat kasb etadi. Klaster tizimi korxonalar o‘rtasida kooperatsiyani rivojlantirib, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkonini beradi. Bu esa mahsulot tannarxining pasayishiga va raqobatbardosh narx shakllanishiga xizmat qiladi.

Klaster tizimining narx siyosatiga ta’siri quyidagilarda namoyon bo‘ladi:

- ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish
- logistika xarajatlarini kamaytirish
- innovatsiyalarni tez joriy etish imkoniyati
- eksport narx strategiyasini samarali shakllantirish

Natijada klaster ishtirokchilari bozorda yanada barqaror narx siyosatini yuritish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Iste’mol talabi narx belgilashda asosiy omil hisoblanadi. To‘qimachilik mahsulotlari narxi nafaqat kompaniyaning ichki sharoitlari, balki bozor talabi bilan ham belgilanadi. Mato, kiyim-kechak yoki trikotajning ayrim turlariga yuqori talab kompaniyalarga yanada qulayroq narxlarni belgilash imkonini beradi, talabning pasayishi esa narx siyosati va mahsulot turlariga o‘zgartirishlar kiritishni talab qiladi. Xom ashyo va materiallar narxi narx belgilashda muhim omil hisoblanadi. To‘qimachilik sanoatida paxta, sintetik tolalar, bo‘yoqlar, aksessuarlar va boshqa resurslar tannarxning katta qismini tashkil qiladi. Xom ashyo narxlarining o‘zgarishi ishlab chiqarish tannarxiga bevosita ta’sir qiladi va sotish narxiga o‘zgartirishlar kiritishni talab qiladi. [4][5]

To‘qimachilik kompaniyalarida narxlar raqobat darajasiga ham bog‘liq. Ishlab chiqaruvchilar soni ko‘p bo‘lganligi sababli, kompaniyalar o‘rtacha bozor narxlari diapazoniga e’tibor qaratishga va rentabellik va mahsulot jozibadorligi o‘rtasidagi muvozanatni izlashga majbur bo‘lmoqdalar. Bunday sharoitda mahsulot sifati, dizayni, xizmati va brend obro‘si kabi nomoddiy omillar tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Eksportga yo‘naltirilgan kompaniyalar uchun raqobat muhiti yanada murakkablashadi, chunki ular xorijiy ishlab chiqaruvchilarning narxlarini va xalqaro bozorlarning talablarini hisobga olishlari kerak. [6]

Valyuta o‘zgarishi narxlarning shakllanishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Import qilingan xom ashyolardan foydalanadigan yoki eksportga yo‘naltirilgan kompaniyalar uchun valyuta kursining o‘zgarishi resurslar narxiga va tashqi savdo operatsiyalarining rentabelligiga ta’sir qiladi. Milliy valyutaning zaiflashishi import qilingan materiallar narxini oshiradi, bu esa mahsulot narxlarining oshishiga olib kelishi mumkin. Shu bilan birga, eksportchilar uchun valyuta kursining o‘zgarishi tashqi bozorlarda savdo rentabelligini oshirishi mumkin. Soliq yukining o‘zgarishi kompaniyalarning moliyaviy ko‘rsatkichlariga bevosita ta’sir qiladi. Shu bilan birga, hukumat mahsulotlarning raqobatbardoshligiga hissa

qo‘shadigan soliq imtiyozlari, subsidiyalar va eksportni qo‘llab-quvvatlash kabi rag‘batlantirish choralarini amalga oshirishi mumkin.

Umumiy iqtisodiy vaziyat ham kompaniyaning narx siyosatiga ta’sir qiladi. Inflyatsiya, uy xo‘jaliklarining daromad darajasi, foiz stavkalari va investitsiya muhiti kabi omillar kompaniyalarning faoliyat sharoitlarini belgilaydi. [7][8]

Iqtisodiy o‘sish davrlarida investitsiyalar va mahsulot sifatini yaxshilash imkoniyatlari kengayadi, inflyatsiya esa xarajatlar bosimini oshiradi, bu esa narxlash strategiyalariga o‘zgartirishlar kiritishni talab qiladi. Bugungi sharoitda to‘qimachilik sanoati kompaniyalari yanada moslashuvchan narxlash mexanizmlaridan foydalanishlari kerak. Bunday mexanizmlardan biri bu turli bozor segmentlarining xususiyatlariga qarab narx darajalari belgilanadigan differentsial narxlashdir. Ichki bozor uchun iste’molchilarning arzonligiga qaratilgan raqobatbardosh narxlash strategiyasi tavsiya etiladi. Tashqi bozorlar uchun esa, aksincha, mahsulot sifati, brendi va kompaniyaning eksport obro‘siga asoslangan qiymatga asoslangan narxlash samarali hisoblanadi. Bundan tashqari, raqamli analitik vositalarni joriy etish muhim ahamiyatga ega, bu kompaniyalarga talab dinamikasini, iste’molchilarning xulq-atvorini va raqobatchilarning narxlash siyosatini tahlil qilish imkonini beradi. Bunday vositalardan foydalanish narxlash strategiyalarini o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga tezroq moslashtirish imkonini beradi. [9][10]

Klaster tizimida narx siyosati individual korxona darajasida emas, balki yagona qiymat zanjiri asosida shakllanadi. Bu esa xarajatlarni kamaytirish, resurslardan samarali foydalanish va eksport bozorlarida raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi. [11]

Xulosa. To‘qimachilik sanoati kompaniyalarida narx belgilash mexanizmlarini takomillashtirish ularning raqobatbardoshligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Samarali narx siyosatini shakllantirish bozor talabi, xomashyo narxlari, raqobat muhiti, valyuta kurslarining o‘zgarishi va davlat tomonidan tartibga solishni hisobga olishni talab qiladi. Ushbu omillarni har tomonlama ko‘rib chiqish kompaniyalarga yanada moslashuvchan narxlash strategiyasini ishlab chiqish, moliyaviy natijalarning barqarorligini ta’minlash va ichki va tashqi bozorlardagi mavqeini mustahkamlash imkonini beradi**.** Innovatsion klaster yondashuvi narx siyosatini takomillashtirishning muhim uslubiy asosi bo‘lib xizmat qiladi. [12][13]

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги «Ўзбекистон – 2030» стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-158-сонли Фармони. https://lex.uz/docs/-6600413

2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman Publishing, 1984.

3. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. – 2011.

4. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. – 1998.

5. Nasirkhodjaeva D. Forming a Cluster Strategy for Textile Industry Development in Uzbekistan // Perspectives of Innovations, Economics and Business. – 2010. – Vol. 4, No.1. – pp. 54–56.
6. Sodikov A.M. Experience of Uzbekistan in Organizing the Activities of Cotton-Textile Clusters // American Journal of Applied Science and Technology. – 2024. – pp. 34–37.
7. Rustamova M.M. Theoretical and Methodological Foundations for Managing Textile Clusters and Increasing Their Export Potential // Innovations in Science and Technologies. – 2024.
8. Nurimbetov R.I. Priority Scientific Approaches and Innovations in Managing Production Resources in Cotton-Textile Clusters // Marketing Journal. – 2025.
9. Berdiyev G., Sheralieva F. Cluster Systems in Uzbekistan: Innovation Vector // Modern Science and Research. – 2023.
10. Azimova F.P., Mahmudova R.A., Otaniyozov O.O. Clusters of World Countries and Future of Clusters in Uzbekistan // Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review. – 2022.
11. Hasanova S.B. Formation of price competitiveness of textile industry products in marketing strategy // International Multidisciplinary Journal for Research & Development (IMJRD). – 2024.
12. Hasanova S.B. Methods for improving cost management strategy in the textile industry // International Journal of Education, Social Science & Humanities. – 2024.
13. Hasanova S.B. Analysis of the Current State of Development of Textile Industry Enterprises in Uzbekistan // International Journal of European Research Output. – 2026. – March. – ISSN: 2053-3578.

Tursunov Akmal - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedra”si assistenti
Mirzayeva Munisa Xolmuratovna, Do‘sboboyeva Nargiza Ziyadulla qizi, Mambetova Raushana Zayniddinovna - SamISI mn-s-122 guruh talabalari
e-mail: nargizadostboboyeva51@gmail.com

XALQARO BIZNESNING GLOBAL MUHITI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada xalqaro biznesning global muhitidagi fundamental o‘zgarishlar, transmilliy korporatsiyalar faoliyati va tashqi iqtisodiy omillarning strategik ta’siri tahlil qilingan. Tadqiqot natijasida global bozorlarda barqaror rivojlanishni ta’minlash bo‘yicha ilmiy taklif va muhim tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *globalizatsiya, xalqaro biznes, investitsiya muhiti, transmilliy korporatsiyalar, raqamli iqtisodiyot, tashqi savdo, integratsiya, xatar segmentlari.*

Аннотация: *В данной статье анализируются фундаментальные изменения в глобальной среде международного бизнеса, деятельность транснациональных корпораций и стратегическое влияние*

внешнеэкономических факторов. В результате исследования разработаны научные предложения и важные рекомендации по обеспечению устойчивого развития.

Ключевые слова: *глобализация, международный бизнес, инвестиционная среда, транснациональные корпорации, цифровая экономика, внешняя торговля, интеграция.*

Abstract: *This article analyzes fundamental changes in the global international business environment, activities of multinational corporations, and the strategic influence of external economic factors. Research results provide scientific proposals and important recommendations for ensuring sustainable development in global markets.*

Keywords: *globalization, international business, investment environment, multinational corporations, digital economy, foreign trade, integration, risk segments.*

Kirish. Zamonaviy dunyo iqtisodiyotining rivojlanish bosqichida xalqaro biznesning global muhiti nihoyatda murakkab va dinamik xarakterga ega bo‘lib, u nafaqat iqtisodiy ko‘rsatkichlar, balki geosiyosiy, texnologik va ijtimoiy-madaniy omillarning o‘zaro uzviy bog‘liqligi asosida shakllanmoqda.

Globallashuv jarayonlarining chuqurlashishi natijasida milliy iqtisodiyotlar o‘rtasidagi to‘siqlar qisqarib, tovarlar, xizmatlar, kapital va ishchi kuchi harakati uchun yagona global maydon yuzaga keldi, biroq bu jarayon o‘z navbatida xalqaro biznes subyektlari uchun yangi turdagi xatarlarni ham keltirib chiqardi [1, B. 12]. Bugungi kunda xalqaro biznes muhitini tahlil qilishda faqatgina makroiqtisodiy barqarorlikka tayanib qolmasdan, balki global miqyosdagi raqamli transformatsiya, ekologik talablar va xalqaro huquqiy normalarning o‘zgaruvchanligini ham hisobga olish strategik zaruriyat hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, xalqaro biznes subyektlarining raqobatbardoshligini oshirish va ularning tashqi bozorlarga samarali integratsiyalashuvini ta’minlash uchun global muhitning tarkibiy qismlarini tizimli ravishda o‘rganish va mavjud tendensiyalarni prognoz qilish dolzarb ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Adabiyotlar tahlili va metodologiya. Xalqaro biznes muhitini tadqiq etishda jahonning yetakchi iqtisodchi olimlari, xususan, Jon Dannig, Charlz Hill va Maykl Porter kabi mutaxassislarning nazariy qarashlari fundamental asos bo‘lib xizmat qiladi. Dannigning eklektik paradigmasi (OLI modeli) doirasida xalqaro biznes muhiti korxonalarning xorijiy bozorlarda o‘z egalik, joylashuv va internallashtirish afzalliklaridan foydalanish imkoniyatlari sifatida talqin etiladi [2, B. 45]. Shuningdek, mahalliy olimlardan B.Xodiyev va A.Vahobovlarning tadqiqotlarida xalqaro iqtisodiy munosabatlarning transformatsiyasi va milliy iqtisodiyotning global zanjirlarga qo‘shilishi masalalari keng yoritilgan bo‘lib, ular tashqi muhitning institutsional asoslarini takomillashtirish zarurligini ta’kidlaydilar [3, B. 88]. Ushbu tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, induksiya va deduksiya hamda statistik guruhlash usullaridan foydalanilgan.

Maqolani tayyorlash jarayonida xalqaro tashkilotlar (UNCTAD, Jahon banki) ma’lumotlari va ilmiy adabiyotlar tahlil qilinib, global muhitning biznes strategiyalariga ta’siri sifat va miqdor jihatidan baholangan. Metodologik asos

sifatida xalqaro biznes muhitining PESTEL tahlili va SWOT tahlili usullarining sintezi tanlab olindi, bu esa tashqi omillarning o‘zaro bog‘liqligini chuqurroq anglashga imkon beradi.

Muhokama va natijalar. Xalqaro biznesning global muhiti bir-biri bilan chambarchas bog‘langan bir necha sub-muhitlardan iborat bo‘lib, ularning har biri korporativ qarorlar qabul qilish jarayoniga o‘ziga xos ta’sir ko‘rsatadi. Iqtisodiy muhit valyuta kurslarining tebranishi, inflyatsiya darajasi va yalpi ichki mahsulotning o‘sish sur’atlari bilan belgilansa, siyosiy-huquqiy muhit davlatlararo bitimlar, proteksionistik siyosat va investitsiyalarni himoya qilish kafolatlari orqali namoyon bo‘ladi [4, B. 102]. So‘nggi yillarda ayniqsa texnologik muhitning roli keskin oshdi: sun’iy intellekt, blokcheyn va katta ma’lumotlar (Big Data) bilan ishlash texnologiyalari ta’minot zanjirlarini optimallashtirish va xarajatlarni kamaytirishning asosiy drayveriga aylandi. Quyidagi jadvallarda global biznes muhitining ayrim indikatorlari va hududlararo farqlari aks ettirilgan.

1-jadval.

Global to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar (TXI) oqimining dinamikasi

Hududlar	**2022-yil (mlrd. doll)**	**2023-yil (mlrd. doll)**	**O‘zgarish sur’ati (%)**
Rivojlangan davlatlar	640	464	-27.5
Rivojlanayotgan davlatlar	850	841	-1.1
Shundan: Osiyo davlatlari	620	621	+0.16
Jami global oqim	1500	1370	-8.6

Manba: UNCTAD ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan davlatlarda investitsiya oqimining kamayishi geosiyosiy noaniqliklar va foiz stavkalarining yuqoriligi bilan bog‘liq bo‘lsa, rivojlanayotgan Osiyo davlatlari o‘zining nisbatan barqaror iqtisodiy o‘sishi va raqamli infratuzilmasi bilan xalqaro biznes uchun jozibadorligini saqlab qolmoqda. Global muhitning yana bir muhim jihati bu — madaniy va ijtimoiy omillardir. Korxonalar xalqaro bozorga chiqishda mahalliy iste’molchilarning xulq-atvori, qadriyatlari va til xususiyatlarini inobatga olmasliklari natijasida katta moliyaviy yo‘qotishlarga uchrashlari mumkin.

2-jadval.

Xalqaro biznes muhitiga ta’sir etuvchi asosiy omillar tahlili

Omil guruhi	**Asosiy ko‘rsatkichlar**	**Biznesga ta’siri darajasi**
Siyosiy	Savdo embargolari, soliq imtiyozlari	Yuqori
Iqtisodiy	Valyuta volatilligi, foiz stavkalari	O‘rta-yuqori
Texnologik	Raqamli platformalar, kiberxavfsizlik	Yuqori
Madaniy	Din, an’analar, iste’mol etikasi	O‘rta

Muhokama natijasida aniqlanishicha, zamonaviy transmilliy kompaniyalar "global o‘yla, lokal harakat qil" (Glocalization) tamoyiliga tayangan holda o‘z strategiyalarini moslashtirmoqdalar. Bu esa global standartlarni saqlagan holda har bir milliy bozorning o‘ziga xos talablariga javob berish imkonini beradi [5, B. 56]. O‘zbekiston sharoitida ham xalqaro biznes muhitining ijobiy tomonga o‘zgarishi, xususan, "Doing Business" reytingidagi o‘rinlarning yaxshilanishi va erkin iqtisodiy zonalarning tashkil etilishi xorijiy investorlar uchun yangi imkoniyatlar eshigini ochmoqda.

Xulosa. Xalqaro biznesning global muhitini tadqiq etish jarayonida olingan natijalar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy sharoitda muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun korxonalar nafaqat ichki resurslarni boshqarishi, balki tashqi muhitning o‘ta o‘zgaruvchan faktorlariga moslashuvchan (agile) strategiyalarni ishlab chiqishlari lozim. Global muhit bugungi kunda statik holatdan dinamik holatga o‘tgan bo‘lib, unda raqamli texnologiyalar va "yashil" iqtisodiyot tamoyillari ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Tadqiqot davomida aniqlanganidek, rivojlanayotgan bozorlar, ayniqsa Markaziy Osiyo mintaqasi, global investitsiya xaritasida yangi strategik tugun sifatida namoyon bo‘lmoqda, bu esa milliy korxonalarning xalqaro standartlarga o‘tishini jadallashtirishni taqozo etadi. Shuningdek, xalqaro biznes subyektlari siyosiy xatarlarni sug‘urtalash va valyuta risklarini xedjlash mexanizmlaridan kengroq foydalanishlari zarur, chunki global iqtisodiy integratsiya bilan bir qatorda fragmentatsiya jarayonlari ham kuchayib bormoqda.

Xulosa o‘rnida ta’kidlash joizki, xalqaro biznes muhitining murakkabligi va ko‘p qirraliligi davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi hamkorlikni yangi bosqichga ko‘tarishni talab qiladi. Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish uchun eksportga yo‘naltirilgan tarmoqlarni texnologik modernizatsiya qilish, xalqaro huquqiy normalarni milliy qonunchilikka samarali implementatsiya qilish va inson kapitalini rivojlantirishga e’tibor qaratish lozim. Kelgusida xalqaro biznes muhitini o‘rganishda sun’iy intellektning boshqaruv qarorlariga ta’sirini tahlil qilish va ekologik ESG (Environmental, Social, and Governance) mezonlarining moliyaviy ko‘rsatkichlarga bog‘liqligini o‘rganish ilmiy izlanishlarning istiqbolli yo‘nalishlari bo‘lib qoladi. Bu esa o‘z navbatida, o‘zgaruvchan global muhitda barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlashning nazariy va amaliy bazasini mustahkamlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Gulyamov S.S. — Raqamli iqtisodiyotda xalqaro biznes strategiyalari — Toshkent: Iqtisodiyot, 2023. — 210-b.

2. Dunning J.H. — International Production and the Multinational Enterprise — London: Allen & Unwin, 1981. — 450-b.

3. Vahobov A.V. — Xalqaro iqtisodiy munosabatlar: darslik — Toshkent: Sharq, 2018. — 320-b.

4. Hill C.W.L. — International Business: Competing in the Global Marketplace — New York: McGraw-Hill, 2021. — 600-b.

5. Porter M.E. — Competitive Advantage of Nations — New York: Free Press, 1990. — 855-b.

[1] **Murodov Orif Jumayevich**, t.f.d., professor
Тел: +998 93 416 6211 **e-mail:** orifakadem81@gmail.com
[1]*Renessans ta'lim universiteti. 100071, Toshkent shahar, Shayxontohur tumani, Samarqand darvoza ko'chasi, Charxnovza 17*
[2]**G'ulomov Haydarbek Ilyos o'g'li,** assistant
Тел: +998 94 124 12 84 **e-mail:** haydarbekgulomov@gmail.com
[2]*Toshkent to'qimachilik va yengil sanoat instituti. 100000, Shohjahon 5*

KLASTER TIZIMIDA QAYTA ISHLASH KORXONALARIDA PUL OQIMLARI VA MOLIYALASHTIRISH NOMUTANOSIBLIGI

Annotatsiya. *Mazkur tezisda klaster tizimi sharoitida faoliyat yuritayotgan qayta ishlash korxonalarida pul oqimlarini shakllantirish va ularni moliyalashtirish jarayonida yuzaga kelayotgan nomutanosibliklar kompleks iqtisodiy tahlil qilinadi. Tadqiqotda paxta tozalash va keyingi qayta ishlash bosqichlarida pul tushumlarining mavsumiyligi, mahsulot realizatsiyasidagi kechikishlar, debitorlik qarzlarining yuqori ulushi hamda moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi korxonalar moliyaviy barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar sifatida asoslab beriladi. Shuningdek, pul oqimlarini boshqarish va moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish qayta ishlash korxonalarida investitsiya faolligini oshirish va iqtisodiy samaradorlikni ta'minlashning muhim sharti ekanligi ko'rsatib o'tiladi.*

Kalit so'zlar: *klaster tizimi, qayta ishlash korxonalari, pul oqimlari, moliyalashtirish, moliyaviy barqarorlik, risklar.*

Ключевые слова: *кластерная система, перерабатывающие предприятия, денежные потоки, финансирование, финансовая устойчивость, риски.*

Keywords: *cluster system, processing enterprises, cash flows, financing, financial stability, risks.*

Kirish. So'nggi yillarda qishloq xo'jaligi mahsulotlarini chuqur qayta ishlash asosida yuqori qo'shilgan qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Shu jarayonda klaster tizimi ishlab chiqarish, qayta ishlash va realizatsiya bosqichlarini yagona tizimga birlashtiruvchi muhim institut sifatida namoyon bo'lmoqda. Klaster modeli ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va bozor raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qilishi lozim.

Biroq amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, klaster tizimining joriy etilishi avtomatik tarzda moliyaviy barqarorlikni ta'minlab bermaydi. Ayniqsa, qayta ishlash korxonalarida pul oqimlarini boshqarish va moliyalashtirish mexanizmlarining yetarli darajada takomillashmaganligi iqtisodiy rivojlanishga jiddiy to'siq bo'lmoqda. Shu sababli pul oqimlari va moliyalashtirish nomutanosibligini aniqlash hamda ularni bartaraf etish yo'llarini ilmiy asoslash muhim ahamiyat kasb etadi [1].

Klaster tizimida pul oqimlarining iqtisodiy mazmuni. Pul oqimlari korxonaning operatsion, investitsion va moliyaviy faoliyati bilan bog'liq bo'lgan pul tushumlari va chiqimlarining yig'indisini ifodalaydi. Qayta ishlash

korxonalarida operatsion pul oqimlari ishlab chiqarish hajmi va realizatsiya tezligiga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Investitsion pul oqimlari asosan texnologik yangilanish va modernizatsiya jarayonlari bilan, moliyaviy pul oqimlari esa kreditlar va qarz majburiyatlari bilan shakllanadi.

Paxta tozalash va keyingi qayta ishlash bosqichlarida pul oqimlarining asosiy xususiyati ularning mavsumiyligidir. Xomashyo yetkazib berish ma’lum davrlarda keskin faollashadi, biroq tayyor mahsulot realizatsiyasidan tushumlar yil davomida notekis taqsimlanadi. Bu esa korxona moliyaviy rejalashtirish jarayonini murakkablashtiradi [2].

Qayta ishlash korxonalarida pul oqimlari muammolari. Qayta ishlash korxonalarida pul oqimlari bilan bog‘liq muammolar quyidagi asosiy yo‘nalishlarda namoyon bo‘ladi:

– pul tushumlarining kechikishi;

– debitorlik qarzlarining ortib borishi;

– qisqa muddatli majburiyatlarning yuqori ulushi;

– kredit foiz xarajatlarining ortishi.

Mazkur muammolar natijasida korxonalarda vaqtinchalik likvidlik tanqisligi yuzaga keladi. Ayrim hollarda ishlab chiqarish quvvatlari yetarli bo‘lsa-da, aylanma mablag‘lar yetishmasligi sababli quvvatlardan to‘liq foydalanilmaydi.

Moliyalashtirish mexanizmlarining cheklanganligi. Qayta ishlash korxonalarining moliyalashtirish bazasi asosan bank kreditlari va ichki mablag‘lar hisobiga shakllanadi. Biroq ushbu manbalar uzoq muddatli investitsiyalar uchun yetarli emas. Bank kreditlari yuqori foiz stavkalari bilan ajralib turadi, bu esa moliyaviy yuklamani oshiradi.

Davlat qo‘llab-quvvatlash dasturlari mavjud bo‘lsa-da, ular barcha korxonalarni qamrab olmaydi. Natijada moliyalashtirish imkoniyatlari va real ehtiyojlar o‘rtasida nomutanosiblik yuzaga keladi [3].

Mazkur holat quyidagi jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval.

Qayta ishlash korxonalarida moliyalashtirish manbalari va ularning iqtisodiy cheklovlari

Moliyalashtirish manbai	Afzalligi	Cheklovi	Pul oqimlariga ta’siri
Bank kreditlari	Tezkorlik	Yuqori foiz	Likvidlik pasayadi
Lizing	Uskuna olish	Uzoq majburiyat	Kelajak pul oqimi yuklanadi
Davlat dasturlari	Qo‘llab-quvvatlash	Qamrovi cheklangan	Qisman barqarorlik
Ichki mablag‘lar	Moslashuvchan	Yetarli emas	Cheklangan ta’sir

Jadvaldan ko‘rinadiki, mavjud moliyalashtirish manbalari asosan qisqa muddatli ehtiyojlarni qoplashga yo‘naltirilgan. Uzoq muddatli investitsiyalar uchun barqaror va arzon moliyaviy resurslar yetishmaydi. Shu sababli qayta

ishlash korxonalarida moliyaviy risklar yuqori darajada saqlanib qolmoqda.

Xulosa. Klaster tizimida qayta ishlash korxonalarida pul oqimlari va moliyalashtirish nomutanosibligi iqtisodiy rivojlanishni cheklovchi asosiy omillardan biridir. Ushbu muammoni bartaraf etish uchun pul oqimlarini strategik rejalashtirish, moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish va moliyaviy risklarni kamaytirishga yo‘naltirilgan mexanizmlarni joriy etish zarur. Mazkur yondashuv qayta ishlash korxonalarining moliyaviy barqarorligini mustahkamlash hamda klaster tizimining umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi qarori bilan paxta va g‘allani qabul qilish hamda ularning elektron hisobini yuritish qoidalari tasdiqlandi” – Sputnik.uz xabaridan.

2. Murodov O. “Paxta tozalash korxonalarini tashkil etish va tugatish jarayonlarida moliyaviy mexanizmlarni takomillashtirish”. Economics and Innovative Technologies ilmiy jurnali, 2025.

3. Murodov O.J. Yangi O‘zbekiston iqtisodiyotida korxonalarning raqobat-bardoshligini oshirish omillari: Islohotlar, sertifikatsiya va iste’molchi talablari integratsiyasi. Guliston davlat universiteti axborotnomasi. Gumanitar – ijtimoiy fanlar seriyasi, 2025. № 3. 193-197 bet.

Pulatov Shahron Axmedovich - Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti “Biznesni boshqarish” kafedrasi tadqiqotchisi
Tel.:+99891 521 10 11**, e-mail:** shaxron.pulatov.90@mail.ru

QURILISH SOHASIDA LOYIHA BOSHQARUVINI JORIY ETISHNING KLASTER YONDASHUVI

Annotasiya. *Ushbu maqolada investision-qurilish kompleksida loyiha boshqaruvini ommalashtirishda klaster usulining asosiy yo‘nalishlari batafsil yoritilgan. Boshqaruv nuqtai nazaridan klaster bo‘g‘inlarining o‘zaro bog‘liqligi shartnomalarning bajarilishi, bo‘g‘in natijalarining sifat jihatidan baholanishi, kelishuv hujjatlarini imzolash hamda mas’uliyatni keyingi bo‘g‘inga uzatish orqali ta’minlanishi yoritilgan. Shuningdek, klaster bo‘g‘inlarining har bir o‘tish nuqtasida asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI), bajarish muddatlari, sifat talablari hamda javobgar shaxslarga oid masalalariga alohida e’tibor qaratilgan.*

Kalitli so‘zlar: *Loyiha boshqaruvi, klaster, qurilish kompleksi, buyurtmachi tashkilotlar, o‘tish nuqtasi.*

Аннотация. *В данной статье подробно описаны основные направления кластерного метода в популяризации проектного управления в инвестиционно-строительном комплексе. С точки зрения управления, взаимозависимость подразделений кластера обеспечивается исполнением договоров, качественной оценкой результатов работы подразделения, подписанием договорных документов и передачей ответственности следующему подразделению. Также особое внимание уделяется вопросам ключевых показателей эффективности (KPI), сроков, требований к качеству и ответственных лиц на каждом этапе перехода подразделений*

кластера.

Ключевые слова: *Проектной управление, кластер, строительный комплекс, организации-заказчики, точка перехода.*

Abstract. *This article describes in detail the main approaches to the cluster method in promoting project management in the investment and construction industry. From a management perspective, the interdependence of cluster units is ensured through contract execution, qualitative assessment of unit performance, signing of contractual documents, and the transfer of responsibility to the next unit. Special attention is also given to key performance indicators (KPIs), deadlines, quality requirements, and responsible persons at each stage of the cluster unit transition.*

Keywords: *Project management, cluster, construction industry, client organizations, transition point.*

Investision-qurilish jarayonlarida loyiha boshqaruvini joriy qilishning muhim masalalaridan biri boshqaruv funksiyalarini bo‘linmalar, xo‘jalik subyektlari hamda mas’ul xodimlar o‘rtasida samarali taqsimlash hisoblanadi. Menejment nazariyasida funksional vazifalarni belgilab olish hamda taqsimlash boshqaruvni tashkiliy tuzilmasining bosh masalasi bo‘lib xizmat qiladi.

Yuqorida keltirilgan nazariy izlanishlarimizda loyiha boshqaruvi tushunchasiga ta’rif berganimizda bizlar qurilish loyihalarining uzluksiz oqimi mavjudligini muhim shart qilib qabul qilganmiz. Demak, qurilishda loyiha boshqaruvi konsepsiyasini joriy qilish uchun doimiy ravishda investision loyihalarning bajarilishiga e’tibor qaratiladi.

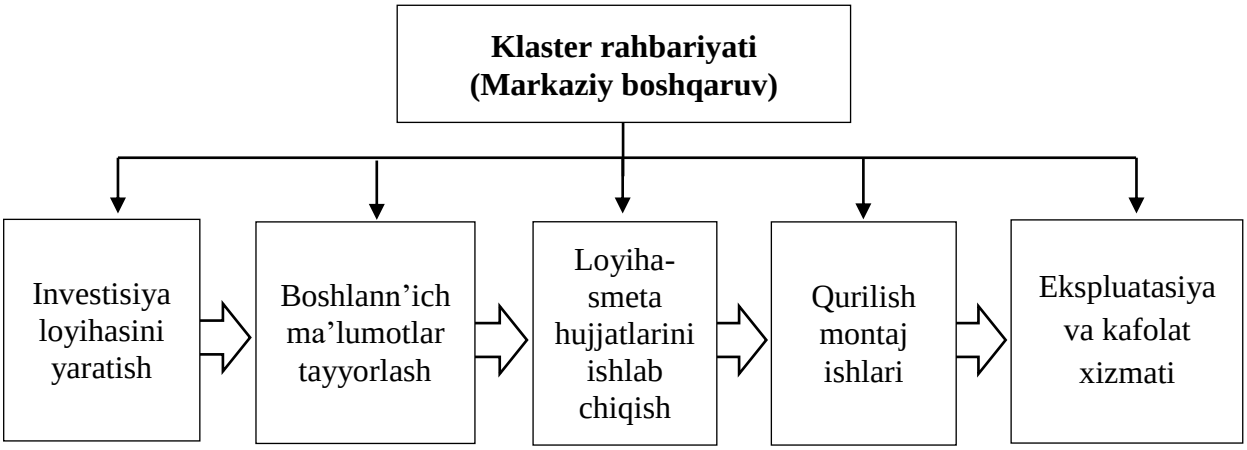
Bunday holatda loyihani boshqarish bosqichlarini alohida ijrochilarga biriktirish bugungi kunda loyihani boshqarishning samarali usullaridan bo‘lmish Agile, Kanban, Six sigma, Lean-texnologiya, oqim usullari va hokazolardan foydalanish imkonini beradi. Ushbu usullardan amalda foydalanish uchun bizlar qurilish loyihalarining o‘ziga xosligini hisobga olishimiz lozim. Eng muhim xususiyatga qurilish loyihalarini amalga oshirishdagi xo‘jalik mustaqilligini kiritsak bo‘ladi. Masalan, loyihani tashabbuskorligi bosqichiga birinchi o‘rinda investor va u bilan birga buyurtmachi tashkilotlar mas’ul bo‘ladi. Bugungi kundagi investisiya bozoridagi holatdan kelib chiqqan holda investorlar va buyurtmachi tashkilotlar o‘zaro kelishilmagan holda investision bozorda raqobat muhitini boshqarib kelmoqda. Xuddi shunday loyihani boshqarishning keyingi bosqichlarida ham xo‘jalik subyektlari o‘rtasida moddiy manfaatlar to‘qnashuvi va raqobat muhiti faoliyat ko‘rsatmoqda.

Qurilish mahsulotlari bozorida haqqoniy raqobatda ustunlik qobiliyatini yaratish uchun hamda loyiha boshqaruvining ustunliklariga erishish uchun viloyat miqyosida investision qurilish klasterlarini yaratish taklifini kiritmoqchimiz.

Klaster mazmunidan kelib chiqqan holda investision qurilish jarayonidagi xo‘jalik subyektlari va tashkilotlari konsorsium shaklida mavjud resurslarni birlashtiradi va funksional vazifalarni o‘zaro taqsimlashga kelishadi. Ma’lumki koncorsium zamonaviy bozor tuzilmasi bo‘lib, unda korxona va tashkilotlar ma’lum natijaga erishish uchun vaqtincha mavjud resurslarni birlashtirishga hamda moddiy va moliyaviy natijalarni qo‘shgan hissasiga qarab bo‘lib olishga kelishib

oladilar. Shunga asosan bizlar taklif qilayotgan investison qurilish klasteri qishloq xo‘jaligi va sanoatda qo‘llaniladigan klasterlardan bir qancha jihatlari bilan farq qiladi.

Bizning fikrimizcha, investision qurilish klasterida funksional ixtisoslashuv quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha amalga oshirilishi mumkin (1-rasm):



1-rasm. Investision qurilish klasterining funksional tuzilmasi

Birinchi funksional bo‘g‘in investision manbalarni tahlil qilish, investision takliflarni ishlab chiqish hamda texnik iqtisodiy asosnomalarni tayyorlagan holda buyurtmachi bilan shartnoma tuzishdan iborat bo‘ladi. Mazkur bo‘g‘in klaster tarkibidagi investision va buyurtmachi tashkilotlarni o‘z ichiga oladi. Demak, klasterning mazkur bo‘g‘ini investision loyihalarni yaratish va tasdiqlash funksiyasini bajaradi;

Klasterning ikkinchi bo‘g‘ini qurilish loyihalari uchun boshlang‘ich ma’lumotlarni tayyorlash bilan shug‘ullanadi. Ushbu bo‘g‘inga yer uchastkasini ajratish, texnik shartlar va boshlang‘ich hujjatlarni to‘plash, viloyat kengashida investisiya loyihasini himoya qilish, qurilish loyihasiga me’moriy qurilish buyurtmasini ishlab chiqishdan iborat vazifalar yuklatiladi. Ushbu bo‘g‘inning asosiy ishtirokchilariga ilg‘or tajribalar asosida shakllantiriladigan maxsus xizmat kiritiladi. Bugungi holatdan kelib chiqqan holda ushbu bo‘g‘inning mas’ul ijrochisi buyurtmachi tashkilot hisoblanadi, klasterdagi holatga kelsak buyurtmachi investision loyihasini ishlab chiqish vazifasidan ozod bo‘ladi.

Klasterning uchinchi bo‘g‘ini vazifalariga qurilish loyiha-smeta hujjatlarini ishlab chiqish, ularni tasdiqlash, davlat ekspertizasidan o‘tkazish va boshqalar kiradi. Loyihalash tashkilotlarning klaster tizimiga kirishda asosiy manfaat doimiy ravishda buyurtmalar bilan ta’minlanganlikeni o‘z ichiga oladi. Shu bilan birga, ushbu bo‘g‘inga buyurtmachining mas’ul xodimi biriktirilgan bo‘lib, aniq loyihaning boshidan oxirigacha javobgan bo‘lishi ko‘zda tutiladi, ya’ni klasterning keyingi bo‘g‘inlarida ham aynan shu shaxs javobgar hisoblanadi.

Klasterning keyingi bo‘g‘ini bevosita qurilish ishlari bilan shug‘ullanadigan hamda obyektning tayyor holatga kelishi uchun javobgan bo‘lgan korxona va tashkilotlar kiradi. Ushbu bo‘g‘inda asosiy mas’uliyat qurilish montaj pudrat tashkilotiga yuklatiladi va ularning taklifiga ko‘ra qurilish konstruksiyalari korxonalari transport va mexanizasiya korxonalari a’zo bo‘lib kiritilishi mumkin.

Klaster tizimining muhim bo‘n’inlaridan biri — bu qurib bitkazilgan bino va inshootlarni ekspluatatsiya korxonalariga yoki bevosita foydalanuvchilarga topshirish hamda kafolat muddati davomida belgilangan majburiyatlarni bajarish jarayonidir [6]. Mazkur bosqich ishtirokchilari tomonidan klaster doirasida bunyod etilgan obyektlardagi nuqson va kamchiliklar bartaraf etilib boriladi, mas’ul tomonidan konstruksiyalarning ishlashi doimiy monitoring qilinadi va shu asosda tegishli xulosalar taqdim etiladi hamda foydalanuvchilarga konsalting xizmatlari ham ko‘rsatiladi. Ushbu bo‘n’inning samarali faoliyati bino foydalanishga topshirilgandan so‘ng qurilish tashkilotlari uchun ortiqcha xarajatlar va resurslar sarfining oldini olishga xizmat qiladi.

Investision qurilish klasterining funksional tuzilmasiga e’tibor qaratadigan bo‘lsak, bunda markazlashmagan ixtisoslashgan texnologik ketma-ketlikka asoslangan moslashuvchan tuzilma shaklida bo‘ladi. Buning asosida quyidagi takliflar yotadi:

1) Klaster rahbariyati yoki markaziy bo‘g‘ini har qanday holatda loyihalar oqimining uzluksizligini ta’minlab berishi lozim, klasterning rahbarlik bo‘g‘ini investision qurilish jarayonining eng mustakam va barqaror tashkiloti bo‘lishi mumkin;

2) Funksional vazifalarning bo‘g‘inlar o‘rtasidagi taqsimoti alohida loyihaning hajmi, yo‘nalishi, texnologik murakkabligi, geografik joylashuvi va boshqa omillarga bog‘liq holda amalga oshiriladi. Loyihani boshqarishning moslashuvchanlik usullariga asosan vazifalar ixtisoslashtirilishi mumkin bo‘ladi;

3) Loyiha boshqaruvining samaradorligini ta’minlash uchun klaster tuzilmasida muhim xususiyatni ko‘rish mumkin. Xo‘jalik subyektlarining klasterdagi ishtirok etish ixtiyoriyligi hamda alohida bo‘g‘inlar bo‘yicha ixtisoslashuvini e’tiborga olgan holda ishtirokchilar faoliyatini baholash hamda ishlarning muddati va sifati bo‘yicha mas’uliyat darajasi o‘ziga xos uslubiyatini taklif qilamiz.

Mazkur uslubiyat loyiha boshqaruvining Kanban vaa Kaydzen usullariga asoslangan bo‘lib, ularning mazmuni klaster bo‘g‘inlarining mas’uliyatini oshirishga qaratilgan bo‘ladi. Klaster tizimini joriy etishda erishiladigan muhim natijalaridan biri qurilish loyihalarini o‘z vaqtida bajarilishini ta’minlashdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Xeldman K. PMP Project Management Professional Practice Tests: 2021 Exam Update Kim Xeldman, Vanina Mangano

2. Решетникова, А.А. Проектный менеджмент в управлении организацией/ А.А. Решетникова, И.А. Демененко // Вектор экономики. - 2018. - № 2. - С. 42;

3. Рудоман, Д. С. Проблемы и перспективы внедрения проектного управления в Российских компаниях / Д. С. Рудоман // Инновационное развитие. - 2018. - №3. - С. 63-64.

4. Эсетова А.И., Абдулкеримова З.Б. Особенности применения методов проектного управления в строительстве. Региональные проблемы преобразования экономики, №6, 2019. 18-24 с.

5. Юрьева, Т.В. Проектно-целевой подход и его роль в современной экономике / Т.В. Юрьева // Современные технологии управления. - 2015. - № 6 (54). - С. 71-76.
6. Buriyev X.T., Usmanov I.A. Qurilish ishlab chiqarishda loyihalarni tasnif qilish belgilari // International scientific journal Modern science and research Volume 4 / Special issue/ UIF:8.2 / 2025. 21-26 b.
7. Казиев А.Р. Международные стандарты проектного управления: внедрение в Узбекистане // Экономика и право. — 2019. — № 8. — С. 89-103.

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA INNOVATSION MENEJMENTNING ZAMONAVIY MODELLARI VA ULARNING TAHLILI

Annotasiya. *Ushbu maqolada O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida innovatsion menejmentning zamonaviy modellari va ularning nazariy-uslubiy asoslari tadqiq etilgan. Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda innovatsion jarayonlarni boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion menejment, modernizatsiya, innovatsion model, iqtisodiy o‘sish, boshqaruv strategiyasi, raqobatbardoshlik, texnologik transfer, milliy iqtisodiyot.*

Аннотация. *В данной статье исследуются теоретические и методические основы инновационного менеджмента в условиях модернизации экономики Узбекистана. Проанализированы современные модели управления инновационными процессами и даны рекомендации по повышению эффективности управления в национальном контексте.*

Ключевые слова: *инновационный менеджмент, модернизация, инновационная модель, экономический рост, стратегия управления, конкурентоспособность, технологический трансфер.*

Abstract. *This article examines the theoretical and methodological foundations of innovation management in the context of modernization of the economy of Uzbekistan. Modern models of managing innovation processes are analyzed, and suggestions are made to improve management efficiency in the national economy.*

Keywords: *innovation management, modernization, innovation model, economic growth, management strategy, competitiveness, technology transfer.*

Jahon iqtisodiyotida ro‘y berayotgan global transformatsiya jarayonlari, xalqaro savdo aloqalarining kengayishi va raqamli texnologiyalarning jadal kirib kelishi har bir mamlakatning barqaror rivojlanish strategiyasini qayta ko‘rib chiqishni taqozo etmoqda. YAngi O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli islohotlar doirasida iqtisodiyot tarmoqlarini modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishni texnik va texnologik jihatdan yangilash ustuvor vazifa etib belgilangan. Bunday sharoitda innovatsion menejment nafaqat yangi texnologiyalarni joriy etish

vositasi, balki boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy omili bo‘lib xizmat qiladi.

Innovatsion menejment modellari va ularning evolutsiyasini o‘rganish shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy iqtisodiyotda faqatgina ichki resurslarga tayanib muvaffaqiyatga erishish qiyinlashib bormoqda. Nazariy jihatdan innovatsion jarayonlar "Push" (texnologiya itarishi) va "Pull" (bozor talabi) modellari orqali tushuntiriladi. Biroq, O‘zbekiston iqtisodiyotining hozirgi modernizatsiyalash bosqichida ushbu modellarning integratsiyalashgan varianti — "Uchinchi avlod" interaktiv modellari ko‘proq samaradorlik namoyish etmoqda.

Dunyo tajribasida keng qo‘llanilayotgan "Ochiq innovatsiyalar" (Open Innovation) modeli korxonalarga nafaqat ichki ilmiy-tadqiqot markazlari, balki tashqi startaplar, universitetlar va xalqaro texnologik markazlar bilan hamkorlik qilish imkonini beradi. O‘zbekiston sharoitida bu modelni tatbiq etish uchun fan, ta’lim va ishlab chiqarish o‘rtasidagi integratsiyani kuchaytirish zarur. Bozor islohotlarining chuqurlashishi va raqobatning kuchayishi sharoitida har bir xo‘jalik yurituvchi subyekt o‘z boshqaruv tizimini innovatsion modellarga moslashtirmasa, bozor iqtisodiyoti mexanizmlarida o‘z o‘rnini yo‘qotishi muqarrar.

O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalashda innovatsion menejmentni qo‘llashning amaliy jihatlari bir qancha muhim muammolarni bartaraf etishni talab qiladi. Birinchidan, sanoat korxonalarida texnologik yangilanish darajasi hali ham pastligicha qolmoqda. Bunga amaliy yechim sifatida korxonalarda "Innovatsion audit" tizimini joriy etishni taklif qilamiz. Bu tizim korxonaning mavjud resurslarini tahlil qilib, qaysi yo‘nalishda innovatsiya qilish arzon va samarali ekanligini ko‘rsatib beradi.

Ikkinchidan, innovatsiyalarni boshqarishda moliyaviy resurslarning yetishmasligi muammosi mavjud. Buning yechimi sifatida innovatsion klasterlar tarkibida maxsus "Venchur jamn’armalari"ni tashkil etish zarur. Bu jamn’armalar xavfli, lekin istiqbolli bo‘lgan yangi loyihalarni moliyalashtirish orqali korxonalarning texnologik transferini tezlashtiradi. Uchinchidan, boshqaruv kadrlarining innovatsion ko‘nikmalarini rivojlantirish lozim. Amaliyotda ko‘pincha rahbarlar an’anaviy boshqaruv usullaridan voz kecha olmaydilar, bu esa yangi g‘oyalarning "filtrlarda" qolib ketishiga sabab bo‘ladi.

Tadqiqot natijalari va zamonaviy modellarni tahlil qilish asosida iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayonida innovatsion menejmentni takomillashtirish bo‘yicha quyidagi ilmiy va amaliy takliflarni ilgari suramiz:

Nazariy taklif: Innovatsion menejmentni faqat texnik yangilanish deb emas, balki "Inson-Texnologiya-Bozor" zanjirining uyg‘unligi sifatida qarash metodologiyasini joriy etish lozim. Bu nazariya boshqaruvda inson kapitalining rolini birinchi o‘ringa olib chiqadi.

Amaliy tavsiya: Davlat-xususiy sherikchiligi asosida har bir viloyatda "Mintaqaviy innovatsion ekotizim"ni shakllantirish kerak. Bunda mahalliy hokimiyat korxonalarga yer va infratuzilma ajratadi, universitetlar esa ilmiy ishlanmalarni yetkazib beradi.

Boshqaruv samaradorligi bo‘yicha taklif: Korxonalarda innovatsion faollikni baholashning KPI (Key Performance Indicators) tizimini joriy etish. Bunda har bir

bo‘limning yangilik kiritishdagi ishtiroki aniq ko‘rsatkichlar bilan o‘lchanadi.

Raqamlashtirish yuzasidan taklif: Innovatsion loyihalarni monitoring qilishning yagona elektron platformasini yaratish. Bu platforma orqali tadbirkor o‘z g‘oyasini investorlarga yoki davlat grantlariga onlayn taqdim etish imkoniga ega bo‘ladi.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalashda innovatsion menejmentning zamonaviy modellarini qo‘llash nafaqat iqtisodiy o‘sishni ta’minlaydi, balki milliy mahsulotlarning jahon bozorida raqobatbardosh bo‘lishiga zamin yaratadi. Mazkur chora-tadbirlarning amaliyotga tatbiq etilishi pirovard natijada aholi daromadlarini oshirish va farovonligini yuksaltirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Xalq so‘zi. – T.: “SHarq” nashriyoti, 2020 yil 25 yanvar, №19 (7521), 2-4 betlar.

2. «Innovasion loyihalarni va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etishni rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008 yil 15 iyuldagi qarori.

3. Usmonov A.S. Nauchnыe osnovы reguliruemыx rынochnыx otnosheniy. Toshkent: PLSHTLI «O‘zinforagprom». 1992. s.30.

4. Savdo iqtisodiyoti muammolari. O‘quv qo‘llanma. // M.Q.Pardaevning umumiy tahriri ostida. – T.: “IQTISOD-MOLIYA” nashriyoti, 2016. – 430 bet.

5. Chesbrough, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2003.

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

O‘ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

Annotasiya. *Ushbu maqolada O‘zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida kichik biznes subyektlarida innovatsion menejmentni rivojlantirishning metodologik va amaliy masalalari tadqiq etilgan. Kichik korxonalarning innovatsion potensiali statistik ma’lumotlar asosida tahlil qilinib, hududiy amaliyot (Samarqand tajribasi) misolida yoritib berilgan. Shuningdek, xorijiy tajribalar hamda ularni milliy iqtisodiyotga adaptatsiya qilish mexanizmlari o‘rganilib, strategik takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion menejment, kichik biznes, raqobatbardoshlik, YAIM, texnologik transfer, ochiq innovatsiyalar, raqamli iqtisodiyot.*

Аннотация. *В данной статье исследованы методологические и практические вопросы развития инновационного менеджмента в субъектах малого бизнеса в условиях модернизации экономики Узбекистана. Инновационный потенциал малых предприятий проанализирован на основе статистических данных и проиллюстрирован на примере региональной практики. Разработаны стратегические предложения по адаптации*

зарубежного опыта.

Ключевые слова: *инновационный менеджмент, малый бизнес, конкурентоспособность, ВВП, технологический трансфер, открытые инновации, цифровая экономика.*

Abstract. *This article examines the methodological and practical issues of developing innovation management in small businesses in the context of modernizing the economy of Uzbekistan. The innovative potential of small enterprises is analyzed based on statistical data and illustrated by the example of regional practice (Samarkand experience). Strategic proposals for adapting foreign experience have been developed.*

Keywords: *innovation management, small business, competitiveness, GDP, technology transfer, open innovation, digital economy.*

Jahon iqtisodiyotining bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya davrida innovatsiyalar nafaqat yirik transmilliy korporatsiyalarning, balki kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarining ham yashab qolishi hamda barqaror o‘sishini ta’minlovchi hal qiluvchi omilga aylandi. O‘zbekiston Respublikasining "O‘zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan barqaror iqtisodiy o‘sishni ta’minlash va yashirin iqtisodiyotni qisqartirish maqsadlariga erishishda xususiy sektorning texnologik salohiyatini yuksaltirish markaziy o‘rinni egallaydi. Kichik korxonalarda an’anaviy boshqaruvdan voz kechib, innovatsion menejmentning zamonaviy modellariga o‘tish obyektiv zaruratdir.

O‘zbekistonda kichik biznesning makroiqtisodiy ko‘rsatkichlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, so‘nggi yillarda mazkur sektor iqtisodiyotning yetakchi drayveriga aylangan. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi ma’lumotlariga ko‘ra, 2023-yilda kichik biznesning mamlakat yalpi ichki mahsulotidagi (YAIM) ulushi 52,5 foizni tashkil etgan bo‘lsa, davlat tomonidan ko‘rsatilgan qator imtiyozlar natijasida 2024–2025 yillarda bu ko‘rsatkich barqaror ravishda 53–54 foiz atrofida saqlanib qolmoqda. Shuningdek, jami iqtisodiyotda band bo‘lgan aholining qariyb 74 foizi aynan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasida mehnat qilmoqda .

Biroq, raqamlarning ijobiy o‘sish dinamikasiga qaramay, sifat ko‘rsatkichlarida bir qator muammolar ko‘zga tashlanadi. O‘zbekistonda sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish hajmi ortib borayotgan bo‘lsa-da, kichik korxonalarning eksport tarkibidagi yuqori texnologiyali va innovatsion mahsulotlar ulushi hamon past, ya’ni umumiy eksportning taxminan 5-8 foizi atrofida bo‘lib qolmoqda. Respublika bo‘yicha barqaror innovatsion faoliyat bilan shun’ullanuvchi kichik korxonalar ulushi o‘rtacha 10-12 foizni tashkil etadi. Bu holat korxonalarda innovatsion menejment mexanizmlari, jumladan, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (R&D) uchun investitsiyalar yo‘naltirish madaniyati to‘liq shakllanmaganligidan dalolat beradi.

Innovatsion menejment nuqtai nazaridan, kichik korxonalar yirik kompaniyalarga nisbatan tabiiy afzalliklarga ega. Ular bozor konyunkturasidagi o‘zgarishlarga tez moslashadi va byurokratik to‘siqlardan xoli bo‘ladi. Ammo, amaliyotda "innovatsion tavakkalchilik"ning pastligi va "kredit asimmetriyasi" (banklarning xavfli loyihalarni moliyalashtirishdan qochishi) muammosi saqlanib

qolmoqda.

Mazkur muammolarni hal etishda ilg‘or xorijiy tajribalarni o‘rganish maqsadga muvofiq. Janubiy Koreya tajribasida "Kichik va o‘rta biznes innovatsiyalarini qo‘llab-quvvatlash markazlari" davlat byudjeti hisobidan moliyalashtirilib, kichik korxonalarga bepul texnologik ekspertiza taqdim etiladi. Yevropa Ittifoqida keng qo‘llaniladigan "Ochiq innovatsiyalar" (Open Innovation) modeli esa kichik korxonalarga barcha kashfiyotlarni o‘z ichida qilishga urinmasdan, texnoparklar va mustaqil ixtirochilar bilan hamkorlik tarmon’ini yaratish imkonini beradi.

Kichik biznesda innovatsion menejmentni joriy etishning amaliy samaradorligini tahlil qilishda hududiy tajribalar muhim ahamiyatga ega. Misol tariqasida, qadimiy va navqiron Samarqand viloyatida faoliyat yurituvchi kichik ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish korxonalarining raqamli transformatsiya jarayonini ko‘rishimiz mumkin.

Samarqand shahridagi an’anaviy to‘qimachilik mahsulotlari (masalan, milliy matolar va tayyor kiyim-kechak) ishlab chiqaruvchi kichik korxonalardan birining faoliyati bevosita o‘rganildi. Korxona rahbariyati an’anaviy boshqaruvdan voz kechib, "Raqamli O‘zbekiston – 2030" strategiyasi talablariga mos ravishda innovatsion menejmentni joriy etdi. Jumladan, xomashyo ta’minoti va omborxona hisobini yurituvchi maxsus ERP (Enterprise Resource Planning) tizimi xarid qilindi. Muallifning kuzatuvlari va moliyaviy hisob-kitoblari natijalariga ko‘ra tizim joriy etilgach quyidagi samaradorlikka erishildi:

Jarayonlarni avtomatlashtirish hisobiga inson omili bilan bog‘liq xatolar (yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarish, ombor qoldiqlari nomutanosibligi) 80 foizga qisqardi;

Mahsulot tannarxi optimallashib, korxonaning umumiy rentabellik ko‘rsatkichi avvalgi yilga nisbatan 25 foizga oshdi;

B2B (biznesdan biznesga) elektron tijorat platformalariga chiqish orqali Yevropa va MDH davlatlariga vositachilarsiz, to‘g‘ridan-to‘g‘ri eksport qilish tizimi yo‘lga qo‘yildi.

Bu amaliy misol shuni ko‘rsatadiki, innovatsiya har doim ham o‘ta qimmatbaho uskunalar sotib olish degani emas; u eng avvalo boshqaruv uslubini raqamlashtirish va iqtisodiy jarayonlarni maqbullashtirishdan boshlanadi.

O‘zbekistonda kichik biznes subyektlarida innovatsion menejmentni takomillashtirish va ularning raqobatbardoshligini xalqaro darajaga olib chiqish borasida quyidagi ilmiy-metodologik va amaliy takliflarni ilgari suramiz:

Institutsional yondashuv: Kichik biznes uchun innovatsion faoliyatni rag‘batlantiruvchi "Soliq qutisi" (Tax Sandbox) rejimini keng joriy etish. R&D (ilmiy tadqiqot) ga sarmoya kiritayotgan korxonalarga dastlabki 3 yil davomida foyda va ijtimoiy soliqlardan kafolatlangan imtiyozlar berilishi maqsadga muvofiq.

Moliyaviy mexanizmlar: An’anaviy bank kreditlariga muqobil sifatida xususiy "Venchur fondlari" tarmon’ini kengaytirish va tijorat banklari qoshida "Startap-invest" maqsadli jamn’armalarini tashkil etish.

Hududiy integratsiya: Samarqand tajribasidan kelib chiqib, har bir mintaqadagi OTMlar qoshida "Biznes-akseleratorlar" tashkil etish. Ular kichik

korxonalarga menejment tizimini ERP va CRM platformalariga o‘tkazishda amaliy ko‘mak berishi lozim.

Kadrlar ta’minoti: Kichik korxona rahbarlari uchun "Raqamli tadbirkorlik va innovatsion menejment" o‘quv kurslarini majburiy-ixtiyoriy shaklda yo‘lga qo‘yish orqali zamonaviy boshqaruv madaniyatini shakllantirish.

Kichik biznesda innovatsion menejmentni joriy etish bir martalik aksiya emas, balki doimiy davom etuvchi evolyutsion jarayondir. Kichik korxonalar iqtisodiyotdagi raqamli zanjirning faol ishtirokchisiga aylangandagina importga qaramlik kamayadi va milliy brendlarning jahon bozoriga chiqishi tezlashadi. Pirovard natijada, bu chora-tadbirlar aholi farovonligini yuksaltirishga hamda makroiqtisodiy barqarorlikni ta’minlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi "O‘zbekiston – 2030 strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-158-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi "Raqamli O‘zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PF-6079-son Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida"gi PF-165-son Farmoni.

4. N’ulomov S.S., Shermuhammedov A.T. Raqamli iqtisodiyot va biznesda innovatsiyalar. Monografiya. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2022. – 280 bet.

5. Qudratov N’.H., Pardayev M.Q. va boshqalar. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish muammolari. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2017. – 430 bet.

6. Usmonov A.S. Nauchniye osnovi reguliruyemix rinochnix otnosheniy. Toshkent: PLSHTLI “O‘zinforagprom”. 1992.

7. Drucker, Peter F. Innovation and Entrepreneurship. Routledge, 2014.

8. Chesbrough, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2020.

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining rasmiy ma’lumotlari. (www.stat.uz)

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

HUDUDLARDA TADBIRKORLAR UCHUN ONLAYN XIZMATLARNI RIVOJLANTIRISH MASALALARI

Annotasiya. *Ushbu maqolada O‘zbekiston hududlarida tadbirkorlik subyektlari uchun onlayn xizmatlarni rivojlantirishning metodologik va amaliy masalalari tadqiq etilgan. Mintaqalardagi raqamli asimmetriya va infratuzilma muammolari statistik ma’lumotlar asosida tahlil qilinib, amaliyot (Samarqand viloyati tajribasi) misolida yoritib berilgan. Estoniya va Singapur kabi davlatlarning elektron tijorat va B2G xizmatlari tajribasi o‘rganilib, hududiy*

raqobatbardoshlikni oshirish bo‘yicha strategik takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: *hududiy iqtisodiyot, raqamli infratuzilma, onlayn xizmatlar, elektron hukumat, kichik biznes, raqamli asimmetriya, elektron tijorat, IT-menejment.*

Аннотация. *В статье исследованы методологические и практические вопросы развития онлайн-услуг для субъектов предпринимательства в регионах Узбекистана. Проблемы цифровой асимметрии и инфраструктуры в регионах проанализированы на основе статистических данных и проиллюстрированы на примере практики Самаркандской области. Изучен опыт электронного правительства Эстонии и Сингапура, разработаны стратегические предложения.*

Ключевые слова: *региональная экономика, цифровая инфраструктура, онлайн-услуги, электронное правительство, малый бизнес, цифровая асимметрия, электронная коммерция.*

Abstract. *This article examines the methodological and practical issues of developing online services for business entities in the regions of Uzbekistan. The problems of digital asymmetry and infrastructure in the regions are analyzed based on statistical data and illustrated by the practice of the Samarkand region. Strategic proposals for increasing regional competitiveness have been developed.*

Keywords: *regional economy, digital infrastructure, online services, e-government, small business, digital asymmetry, e-commerce.*

Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining (AKT) jadal taraqqiyoti iqtisodiy jarayonlarni an’anaviy oflayn makondan raqamli platformalarga ko‘chishini taqozo etmoqda. O‘zbekiston Respublikasining "Raqamli O‘zbekiston – 2030" va "O‘zbekiston – 2030" strategiyalarida barcha sohalarni raqamlashtirish, xususan, hududlarda tadbirkorlik subyektlari uchun davlat va tijorat xizmatlarini elektron shaklga o‘tkazish ustuvor vazifa qilib belgilangan. Hududiy iqtisodiyotni rivojlantirishda onlayn xizmatlar shunchaki qulaylik vositasi emas, balki tranzaksion xarajatlarni qisqartiruvchi, byurokratiyani yo‘qotuvchi va mahalliy korxonalarni global ta’minot zanjiriga ulovchi asosiy ko‘prik hisoblanadi.

Bugungi kunda hududlarda tadbirkorlik uchun raqamli xizmatlar ko‘lami kengaymoqda. Statistika agentligi va Raqamli texnologiyalar vazirligining rasmiy hisobotlariga ko‘ra, Yagona interaktiv davlat xizmatlari portalida tadbirkorlik subyektlari uchun ko‘rsatiladigan elektron xizmatlar turi 450 tadan oshgan. Hududlarda ro‘yxatdan o‘tgan kichik va o‘rta biznes subyektlarining 78 foizi soliq va bojxona hisobotlarini to‘liq onlayn rejimda topshirishga o‘tgan [8]. Biroq, ushbu miqdoriy ko‘rsatkichlarning ortida sifat bilan bog‘liq ayrim nomutanosibliklar yashiringan. Tadbirkorlar asosan majburiy B2G (biznesdan hukumatga) xizmatlaridan foydalanish bilan cheklanmoqda. Korxonalarning o‘zaro hamkorligini ta’minlovchi murakkab B2B xizmatlari, bulutli buxgalteriya (Cloud ERP), logistikani onlayn treking qilish hamda elektron tijorat platformalaridan foydalanish darajasi viloyatlar kesimida atigi 15-18 foizni tashkil etadi. Bu jihat hududlarda "raqamli asimmetriya" mavjudligini ko‘rsatadi.

Hududlarda onlayn xizmatlarni ommalashtirishdagi asosiy to‘siqlar — bu hududiy internet tezligining markazga nisbatan beqarorligi, kiberxavfsizlik

borasidagi ishonchsizlik va axborot tizimlarining ko‘pligi sababli yuzaga keladigan "raqamli charchoq" (digital fatigue) holatidir. Mazkur muammolarni hal etishda ilg‘or xorijiy tajribalar metodologik asos bo‘la oladi. Masalan, Estoniyaning elektron hukumat modeli bo‘lgan "X-Road" tizimida barcha davlat va xususiy sektor ma’lumotlar bazalari markazlashmagan holda yagona shifrli tarmoqqa ulangan. Tadbirkor ma’lumotni faqat bir marta kiritadi va qolgan barcha onlayn xizmatlar shu ma’lumotni avtomatik tortib oladi. Singapurning "SME Portal" tajribasi esa tadbirkorlarga nafaqat davlat xizmatlarini, balki eng arzon bulutli IT-yechimlarni bir joyda taqdim etishi bilan hududiy biznesning raqobatbardoshligini keskin oshirgan.

Raqamli xizmatlarning hududiy iqtisodiyotga ta’sirini amaliy tahlil qilish maqsadida eksport bilan shun’ullanuvchi o‘rta hajmdagi korxonalar faoliyati o‘rganildi. An’anaviy usulda ishlovchi korxonalar logistika, bojxona rasmiylashtiruvi hamda xorijiy xaridorlarni topish uchun haftalab vaqt va yirik vositachilik mablag‘lari sarflagan. So‘nggi yillarda mazkur korxonalar "E-bojxona", onlayn fitosanitariya sertifikatlari olish tizimlari hamda xalqaro B2B platformalariga to‘liq integratsiya qilindi. Samarqand viloyatida olib borilgan amaliy kuzatishlar shuni ko‘rsatdiki, onlayn xizmatlarga to‘liq o‘tish natijasida quyidagi ko‘rsatkichlarga erishildi:

Hujjatlarni qog‘oz shaklida yin’ish va tasdiqlatish uchun sarflanadigan tranzaksion xarajatlar hamda byurokratik jarayonlar 40 foizga qisqardi;

Logistika va bojxona rasmiylashtiruvi jarayonlarining to‘liq "Yagona darcha" onlayn tizimiga o‘tishi natijasida eksport jarayonlarining vaqti 2 barobarga tezlashdi;

Bulutli CRM platformalaridan foydalanish orqali to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy kontraktlar tuzish hajmi oshib, korxonalarning sof foyda rentabelligi o‘rtacha 22 foizga ko‘tarildi.

Ushbu tahlillar isbotlaydiki, hududlarda onlayn xizmatlarning joriy etilishi tadbirkorning bevosita cho‘ntagiga foyda keltiruvchi, uning vaqt va asabini tejovchi eng ta’sirchan vositadir. Shu munosabat bilan, hududiy raqamli xizmatlarni rivojlantirish bo‘yicha quyidagi choralarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

Hududlardagi kichik va o‘rta biznes subyektlari uchun telekommunikatsiya provayderlari tomonidan "Raqamli tadbirkor" maxsus arzonlashtirilgan internet tariflarini joriy etish va FaceID kabi biometrik ma’lumotlar asosida onlayn xizmatlarga kirish (Smart-ID) mexanizmini qonuniylashtirish.

Barcha alohida-alohida faoliyat yurituvchi litsenziyalash, soliq, bank va statistika xizmatlarini "Mobile-first" (avvalo mobil ilova) prinsipida bitta yagona Super-ilovaga birlashtirish.

Hududiy OTMlarning iqtisodiyot va IT fakultetlari qoshida "Raqamli biznes-klinikalar" tashkil etish. Ushbu klinikalarda talabalar amaliyot o‘tash jarayonida qishloq va tumanlardagi tadbirkorlarga onlayn xizmatlardan foydalanishni, elektron do‘kon ochishni va soliq hisobotlarini yuborishni o‘rgatishi.

O‘z faoliyatini to‘liq raqamli formatga o‘tkazgan va jami xarid/sotuv operatsiyalarini onlayn platformalar orqali amalga oshiruvchi hududiy korxonalar

uchun ma’lum muddatga soliq stavkalarini pasaytirish dasturlarini ishlab chiqish.

Shunday qilib, hududlarda onlayn xizmatlarning rivojlanishi faqatgina davlatning AKT siyosati bo‘lib qolmasdan, balki iqtisodiy xavfsizlik va mintaqaviy raqobatbardoshlikni ta’minlashning bosh omilidir. Raqamli texnologiyalar vositasida poytaxt va chekka hududlar o‘rtasidagi biznes imkoniyatlari tenglashadi, bu esa iqtisodiyotni inklyuziv o‘stirish hamda barqaror farovonlikka xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi "O‘zbekiston – 2030 strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-158-son Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi "Raqamli O‘zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PF-6079-son Farmoni.
3. N’ulomov S.S., Shermuhammedov A.T. Raqamli iqtisodiyot va biznesda innovatsiyalar. Monografiya. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2022. – 280 bet.
4. Qudratov N’.H., Pardayev M.Q. va boshqalar. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish muammolari. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2017. – 430 bet.
5. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 2014.
6. Schwab, Klaus. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, 2017.
7. Abdullayev O.M. Hududiy iqtisodiyotni raqamlashtirish jarayonlari va elektron tijorat. Ilmiy maqolalar to‘plami. – T.: "Iqtisodiyot", 2024.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining rasmiy hisobotlari (2025-yil yakunlari). (www.stat.uz)

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

BANK XIZMATLARIDA YOSHLAR UCHUN YANGI XIZMAT TURLARINI JORIY ETISH

Annotasiya. *Ushbu maqolada O‘zbekiston moliya bozorida yoshlar, xususan, talabalar va yosh tadbirkorlar uchun mo‘ljallangan innovatsion bank xizmatlarini joriy etishning nazariy-uslubiy va amaliy masalalari tadqiq etilgan. Moliya bozoridagi demografik o‘zgarishlar statistik tahlil qilinib, "Z avlodi"ning raqamli ehtiyojlari o‘rganilgan. Xorijiy neobanklar tajribasi hamda OTMlar bilan integratsiyalashgan mahalliy amaliyot (muallif kuzatuvlari asosida) tahlil qilinib, tijorat banklari uchun yangi xizmat turlarini ishlab chiqish bo‘yicha strategik takliflar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *yoshlar bank xizmatlari, neobank, muqobil skoring, moliyaviy savodxonlik, gamifikatsiya, "Z avlodi", raqamli iqtisodiyot, fintex.*

Аннотация. *В статье исследованы теоретико-методологические и практические вопросы внедрения инновационных банковских услуг для молодежи, в частности студентов и молодых предпринимателей, на*

финансовом рынке Узбекистана. Статистически проанализированы демографические изменения и цифровые потребности «Поколения Z». На основе зарубежного опыта необанков и локальной практики интеграции с вузами разработаны стратегические предложения для коммерческих банков.

Ключевые слова: *молодежные банковские услуги, необанк, альтернативный скоринг, финансовая грамотность, геймификация, «Поколение Z», цифровая экономика.*

Abstract. *This article examines the theoretical, methodological, and practical issues of introducing innovative banking services for youth, in particular students and young entrepreneurs, in the financial market of Uzbekistan. Demographic changes and the digital needs of "Generation Z" are statistically analyzed. Based on the foreign experience of neobanks and local practice of integration with universities, strategic proposals for commercial banks have been developed.*

Keywords: *youth banking services, neobank, alternative scoring, financial literacy, gamification, Generation Z, digital economy.*

Yangi O‘zbekiston iqtisodiyotining jadal raqamlashtirilishi sharoitida moliya-bank sektori o‘zining an’anaviy mijozlar bazasidan tashqariga chiqib, yangi demografik qatlamlar — yoshlar va talabalar audotoriyasiga moslashishni talab etmoqda. "O‘zbekiston – 2030" strategiyasida yoshlarning ijtimoiy-iqtisodiy faolligini oshirish va ularning IT hamda moliya sohasidagi loyihalarini qo‘llab-quvvatlash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida mustahkamlangan. Jahon amaliyoti shuni ko‘rsatmoqdadiki, "Z avlodi" (1997-2012 yillarda tun’ilganlar) vakillari bank xizmatlariga mutlaqo yangicha yondashuvni: qog‘ozbozliksiz, filialga bormasdan, 100% raqamli va individual shaxsiylashtirilgan interfeysni talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, mahalliy tijorat banklarida yoshlar uchun maxsus, yoshga xos xususiyatlarni inobatga oluvchi (youth-centric) bank mahsulotlarini joriy etish nafaqat iqtisodiy, balki strategik ahamiyatga ega dolzarb masaladir.

O‘zbekiston demografik jihatdan o‘ziga xos noyob potensialga — "yoshlar dividendiga" ega mamlakat hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining 2025-yil yakunlari bo‘yicha taqdim etgan rasmiy ma’lumotlariga ko‘ra, respublika aholisining qariyb 60 foizini 30 yoshgacha bo‘lganlar tashkil etadi, shundan 14-30 yosh oralin’idagi fuqarolar soni 10 million nafardan oshgan. Boshqa bir muhim ko‘rsatkich — axborot texnologiyalari vazirligi bazasiga tayanadigan bo‘lsak, yoshlar o‘rtasida smartfon va mobil internetdan foydalanish darajasi 95 foizdan yuqorini tashkil etadi.

Biroq, moliyaviy qamrov nuqtai nazaridan vaziyat biroz nomutanosib. Yoshlarning atigi 25-30 foizi banklarning faol kredit yoki depozit mahsulotlaridan doimiy foydalanadi (asosan faqat stipendiya yoki oylik tushadigan plastik kartalaridan naqd pul yechish bilan cheklanishadi). Buning asosiy sababi shundaki, banklarning aksariyat standart mahsulotlari yoshlarning real hayotiy ssenariylariga (o‘qish to‘lovlari, noutbuk xaridi, frilans daromadlari) to‘liq moslashtirilmagan. Bu o‘ziga xos bo‘shliq moliya bozorida yoshlar uchun maxsus fintex yechimlar yaratish zaruratini keltirib chiqaradi.

Yoshlar segmenti bilan ishlashda tijorat banklari oldida turgan eng katta to‘siq bu — "Kredit tarixining yo‘qligi" va doimiy rasmiy daromadning tasdiqlanmasligidir. Talaba yoki yosh startapchi an’anaviy bankka borganida qat'iy skoring (baholash) tizimidan o‘ta olmaydi, chunki unda na garov mulki, na uzoq muddatli mehnat staji bor.

Bu muammoni hal qilishda Yevropa va Osiyoning ilg‘or "Neobanklari" (faqat internetda ishlaydigan banklar, masalan, Britaniyaning Revolut yoki Monzo banklari) tajribasi e’tiborga loyiq. Ushbu banklar yoshlarga xizmat ko‘rsatishda "Gamifikatsiya" (o‘yin elementlarini qo‘shish) va EdTech (ta’lim texnologiyalari) bilan integratsiyani qo‘llaydi. Masalan, yosh mijoz bank ilovasidagi moliyaviy savodxonlik testlarini yechgani yoki universitetda yaxshi baho olgani uchun uning xaridlariga qo‘shimcha keshbek yoziladi yoxud kredit olish imkoniyati ochiladi. Bu yondashuv mijozni nafaqat moliyalashtiradi, balki o‘qitadi ham.

Yoshlar uchun yangi bank xizmatlari qanday ishlashini amaliyotda sinab ko‘rish maqsadida, Toshkent shahridagi axborot texnologiyalari va iqtisodiyot yo‘nalishiga ixtisoslashgan oliy ta’lim muassasasi talabalari muhitida (bitta fakultet kesimida) pilot tadqiqot o‘tkazildi. Tijorat banki bilan hamkorlikda yoshlarga "Smart-talaba" (NFC-chipga ega, ham talabalik guvohnomasi, ham transport kartasi, ham bank kartasi) ko‘p funksiyali xizmati taklif etildi.

Muallifning bevosita kuzatuvlari, xronometraj hamda statistik hisob-kitoblariga asoslangan natijalar quyidagilarni ko‘rsatdi:

Odatda talabalar bank kartasidan faqat naqd pul yechish uchun foydalangan bo‘lsa, "Smart-talaba" ekotizimi joriy etilgach, ularning naqdsiz tranzaksiyalar hajmi bor-yo‘n’i 3 oy ichida 45 foizga oshdi;

Bank ilovasi ichiga "P2P" (talabadan talabaga qarz berish/pul tashlash) funksiyasi osonlashtirilib, komissiyasiz qilingani sababli, bank ilovasiga kunlik tashrif buyuruvchilar soni (DAU) o‘z tengqurlari orasida 3,2 barobarga ko‘paydi;

Moliyaviy maslahat va o‘quv kontraktini bo‘lib to‘lash xizmati yo‘lga qo‘yilishi natijasida, talabalarning o‘z vaqtida shartnoma pullarini to‘lash ko‘rsatkichi 18 foizga yaxshilandi.

Muallif hisob-kitoblariga asoslangan ushbu raqamlar isbotlaydiki, xizmatni shunchaki "yaratish" yetarli emas, uni yoshlarning kundalik hayotiga (ta’lim, transport, ovqatlanish) uzviy bon’lash (embedded finance) tijorat banki uchun ulkan rentabellik va barqaror mijozlar bazasini ta’minlaydi.

Mahalliy bank amaliyotida yoshlar uchun mo‘ljallangan innovatsion xizmat turlarini joriy etish va ularning samaradorligini oshirish maqsadida quyidagi ilmiy va amaliy takliflarni ilgari suramiz:

Institutsional mexanizmlarni takomillashtirish yuzasidan: Tijorat banklari tarkibida faqat 18-30 yoshlilar muammolari bilan ishlaydigan "Youth Banking" (Yoshlar banki) alohida departamentlarini tashkil etish. Ularning asosiy vazifasi an’anaviy bank tili emas, balki yoshlarga tushunarli bo‘lgan "sleng" va vizual usullarda mahsulotlar yaratish bo‘ladi.

Moliyaviy va skoring modellari borasida: Yoshlarga mikrokredit yoki ta’lim kreditlari ajratishda an’anaviy daromadlar ma’lumotnomasidan voz kechib, "Muqobil skoring" (Alternative Credit Scoring) modellarini joriy etish. Bunda

talabaning OTMdagi o‘zlashtirish ko‘rsatkichi (GPA), ijtimoiy tarmoqlardagi faolligi hamda raqamli izi (digital footprint) asosida sun’iy intellekt orqali kredit layoqatini baholash mexanizmini yo‘lga qo‘yish.

Axborot texnologiyalari va ilovalarni rivojlantirish bo‘yicha: Banklarning mobil ilovalariga "Gamifikatsiya" (o‘yin) mexanikalarini integratsiya qilish. Masalan, ma’lum bir miqdorda mablan’ni tejagan yoki onlayn moliyaviy savodxonlik kursini tugatgan yoshlar uchun bepul oylik internet-paketlari yoki kinoteatrlarga chiptalar taqdim etuvchi "Sodiqlik dasturlari"ni ishga tushirish.

Ijtimoiy-iqtisodiy yordam ko‘rsatish maqsadida: OTMlar bilan birgalikda yosh startapchilar va frilanserlar uchun maxsus "Loyiha moliyasi" (Project Finance) xizmatlarini ochish. Bunda kredit pul shaklida emas, balki bevosita kerakli uskunani (noutbuk, server, dasturiy ta’minot litsenziyalari) bank tomonidan olib berish lizingi shaklida shakllantirilishi xatarlarni keskin kamaytiradi.

Xulosa o‘rnida aytish mumkinki, yoshlar moliya bozorining oddiy ishtirokchilari emas, balki "naqdsiz iqtisodiyot" va raqamli transformatsiyaning asosiy harakatlantiruvchi kuchidir. Banklar tomonidan yoshlar uchun innovatsion, tushunarli va interaktiv xizmat turlarining joriy etilishi ertangi kunning eng sodiq va to‘lov qobiliyati yuqori bo‘lgan mijozlar bazasini bugundan shakllantirish demakdir. Bu esa pirovardida "O‘zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan iqtisodiyotni raqamlashtirish va aholi farovonligini oshirish maqsadlariga to‘la xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi "O‘zbekiston – 2030 strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-158-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi "Raqamli O‘zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PF-6079-son Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining rasmiy demografik hisobotlari (2025-yil yakunlari). (www.stat.uz)

4. N’ulomov S.S., Shermuhammedov A.T. Raqamli iqtisodiyot va biznesda innovatsiyalar. Monografiya. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2022. – 280 bet.

5. Qudratov N’.H., Pardayev M.Q. va boshqalar. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish muammolari. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2017. – 430 bet.

6. Skinner, Chris. Digital Bank: Strategies to Succeed in the New World of Finance. Marshall Cavendish International, 2014. (Xorijiy manba).

7. King, Brett. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. John Wiley & Sons, 2018. (Xorijiy manba).

8. Abdullayev O.M. Moliya bozorida yoshlar segmentini jalb etishning innovatsion usullari. Ilmiy maqolalar to‘plami. – T.: "Moliya", 2024.

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

UNIVERSITET VA ISH BERUVCHILAR HAMKORLIGINI RIVOJLANTIRISH MASALALARI

Annotasiya: *Ushbu maqolada oliy ta’lim muassasalari (OTM) hamda mehnat bozori o‘rtasidagi integratsiya jarayonlarining nazariy, uslubiy va amaliy masalalari tadqiq etilgan. Mamlakatimizdagi kadrlar tayyorlash tizimining makroiqtisodiy statistikasi tahlil qilinib, bitiruvchilar malakasi va ish beruvchilar talabi o‘rtasidagi nomutanosiblik sabablari yoritilgan. Germaniyaning "Dual ta’lim" tajribasi va axborot texnologiyalari sohasidagi mahalliy kooperatsiya misolida (muallif kuzatuvlari asosida) ta’lim va ishlab chiqarish hamkorligini kuchaytirish bo‘yicha strategik takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *universitet va sanoat hamkorligi, dual ta’lim, Triple Helix, inson kapitali, mehnat bozori, innovatsion menejment, raqobatbardosh kadrlar, OTM ekotizimi.*

Аннотация: *В статье исследованы теоретические, методологические и практические вопросы интеграции процессов между высшими учебными заведениями (ВУЗ) и рынком труда. Проанализирована макроэкономическая статистика системы подготовки кадров, выявлены причины дисбаланса между квалификацией выпускников и требованиями работодателей. На примере опыта дуального образования Германии и локальной кооперации в сфере IT разработаны стратегические предложения по усилению сотрудничества.*

Ключевые слова: *сотрудничество университета и индустрии, дуальное образование, Triple Helix, человеческий капитал, рынок труда, инновационный менеджмент.*

Abstract: *This article examines the theoretical, methodological, and practical issues of integration processes between higher education institutions (HEIs) and the labor market. The macroeconomic statistics of the personnel training system are analyzed, and the causes of the imbalance between graduates' qualifications and employers' requirements are highlighted. Based on the experience of dual education in Germany and local cooperation in the IT sector, strategic proposals for strengthening collaboration have been developed.*

Keywords: *university-industry collaboration, dual education, Triple Helix, human capital, labor market, innovation management.*

Global bilamlar iqtisodiyotiga (Knowledge Economy) o‘tish sharoitida inson kapitali mamlakatning asosiy strategik resursiga aylanib ulgurdi. O‘zbekiston Respublikasining "O‘zbekiston – 2030" strategiyasida oliy ta’lim sifatini tubdan yaxshilash, o‘quv dasturlarini xalqaro standartlarga moslashtirish hamda bitiruvchilarning bandligini ta’minlash iqtisodiy o‘sishning fundamenti sifatida belgilangan. Bugungi kunda OTMlar faqatgina sof nazariy bilim beruvchi akademik dargoh bo‘lib qola olmaydi; ular mehnat bozori bilan bevosita rezonansda ishlovchi, ish beruvchilarning amaliy talablariga moslashuvchan "ilmiy-innovatsion xab"larga aylanishi hayotiy zaruratdir. Universitet va sanoat

korxonalari o‘rtasidagi hamkorlik devorlarining qulashi iqtisodiyotni yuqori malakali, qayta tayyorlashni talab etmaydigan "tayyor" kadrlar bilan ta’minlash imkonini beradi.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda oliy ta’lim qamrovini kengaytirish bo‘yicha misli ko‘rilmagan islohotlar amalga oshirildi. Rasmiy statistik ma’lumotlarga ko‘ra, yoshlarni oliy ta’lim bilan qamrab olish darajasi 2017-yildagi 9 foizdan 2024-yilga kelib 42 foizdan oshdi, OTMlar soni esa 200 dan ortdi [9]. Biroq, miqdoriy ko‘rsatkichlarning o‘sishi har doim ham sifat va mehnat bozori talablariga to‘la javob bera olayotgani yo‘q.

Jahon banki va mahalliy tahlil markazlarining mehnat bozori holati bo‘yicha o‘tkazgan so‘rovnomalariga asoslansak, yirik ish beruvchilarning qariyb 60 foizi OTM bitiruvchilarining amaliy ko‘nikmalari korxona talablariga javob bermasligini ta’kidlagan. Natijada, korxonalar yosh mutaxassislarni o‘z tizimiga moslashtirish va qayta tayyorlash uchun o‘rtacha 6 oydan 1 yilgacha vaqt hamda qo‘shimcha moliyaviy resurslar sarflashga majbur bo‘lmoqda. Bu "Skills gap" (malaka uzilishi) muammosi universitetlardagi o‘quv dasturlarining real ishlab chiqarish jarayonlaridan ortda qolayotganligini hamda ish beruvchilarning ta’lim jarayoniga buyurtmachi sifatida yetarlicha jalb etilmaganligini ko‘rsatadi.

Universitet va biznes hamkorligini yo‘lga qo‘yishdagi asosiy muammo — bu ishonch va manfaatlarning to‘qnashuvidir. Aksariyat hollarda OTMlar hamkorlikni faqat talabalarni amaliyotga yuborish yoki homiylik mablag‘lari jalb qilish deb tushunadi, ish beruvchilar esa universitetni "eskicha fikrlaydigan" tizim sifatida qabul qiladi.

Ushbu to‘siqlarni yengishda xalqaro amaliyotdagi ikki yirik model muhim metodologik manba bo‘lib xizmat qiladi. Birinchisi, Genri Etskovitsning "Uchlik spiral" (Triple Helix) modeli bo‘lib, u innovatsion iqtisodiyotda Davlat, Universitet va Biznesning teng huquqli, bir-biriga chirmashgan hamkorligini nazarda tutadi. Bu modelda universitetlar g‘oya beradi, biznes uni moliyalashtiradi va tijoratlashtiradi, davlat esa huquqiy va soliq yengilliklarini ta’minlaydi. Ikkinchisi, Germaniyaning "Dual ta’lim" (Duales Studium) tizimi bo‘lib, talaba o‘z vaqtining 30-40 foizini universitetda (nazariya), qolgan 60-70 foizini bevosita korxonada (amaliyot) ish haqi olgan holda o‘tkazadi. Bu tizim bitiruvchining ishga joylashish ehtimolini 90 foizdan oshiradi.

Mahalliy sharoitda universitet va ish beruvchi hamkorligining amaliy samaradorligini o‘lchash maqsadida axborot texnologiyalari va raqamli iqtisodiyot mutaxassisliklarini tayyorlovchi OTM hamda yetakchi IT-kompaniyalar (telekommunikatsiya korxonalari, banklarning IT bo‘limlari) o‘rtasidagi koperatsiya tajribasi o‘rganildi.

Mazkur muassasada menejment va AT yo‘nalishi talabalari uchun 3-kursdan boshlab an’anaviy o‘quv rejasidan voz kechilib, ish beruvchi kompaniyalar ishtirokida "Dual amaliyot" joriy etildi. Talabalar haftasiga 3 kun universitetda, 2 kun tayanch korxonalarda real loyihalar ustida ishladilar. Muallifning ushbu jarayonni bevosita kuzatishi hamda iqtisodiy samaradorlikni hisoblash natijalari quyidagi faktlarni tasdiqladi:

Korxonalar jalb etilgan talabalarning o‘quv dasturi (Syllabus)ni o‘z

ehtiyojlariga moslab qayta yozishda qatnashgani sababli, kompaniyaning xodimlarni qayta tayyorlashga ketadigan operatsion xarajatlari o‘rtacha 40 foizga tejaldi;

Dual ta’lim guruhidagi bitiruvchilarning diplom olishidan avval o‘z sohalari bo‘yicha barqaror ish o‘rniga ega bo‘lish ko‘rsatkichi 85 foizni tashkil etdi (an’anaviy guruhlarda bu ko‘rsatkich 35-40 foiz atrofida edi);

IT kompaniyalar universitet ichida o‘zlarining "R&D" (ilmiy tadqiqot) laboratoriyalarini ochishi hisobiga OTMning innovatsion grantlar orqali topadigan byudjetdan tashqari daromadlari 2,5 barobarga o‘sdi.

Bu amaliy yondashuv shuni ko‘rsatmoqdaki, ish beruvchi ta’lim jarayoniga "mehmon" emas, balki "hammuallif" sifatida kirib kelgandagina chinakam sinergetik samara yuzaga keladi.

O‘zbekistonda OTM va ish beruvchilar o‘rtasidagi institutsional va amaliy hamkorlikni xalqaro standartlar darajasiga ko‘tarish maqsadida quyidagi kompleks takliflarni ilgari suramiz:

Institutsional va qonunchilik yuzasidan: Milliy soliq qonunchiligiga o‘zgartirish kiritib, universitetlar bilan uzoq muddatli shartnoma tuzgan, OTM hududida o‘z laboratoriyalarini ochgan hamda talabalarni dual ta’lim asosida ishga olgan korxonalarga ijtimoiy soliq va foyda solig‘idan ma’lum foizlarda "Ta’lim chegirilmasi"ni (Tax deductions for education) joriy etish. Bu biznesni universitet bilan ishlashga eng katta motivatsiya qiladi.

Akademik va metodologik borasida: Barcha iqtisodiyot va IT yo‘nalishlarida "Agile-o‘quv reja" mexanizmini yo‘lga qo‘yish. Ya’ni, fan dasturlarini har yili emas, balki bozor texnologiyalari o‘zgarishiga qarab har semestrda ish beruvchilarning roziligi bilan tezkor yangilab borish huquqini OTMlarga to‘liq berish.

Axborot-raqamli yechimlar tizimida: "Universitet – Talaba – Ish beruvchi" yagona raqamli blokcheyn platformasini yaratish. Ushbu platformada har bir talabaning 1-kursdan boshlab qilgan loyihalari, olgan sertifikatlari va baholari raqamli portfolioda yin’ilib boradi va ish beruvchi 4-kursni kutmasdan iqtidorli yoshlarni "ov qilish" (headhunting) imkoniga ega bo‘ladi.

Infratuzilma integratsiyasi: Har bir yetakchi universitet qoshida Endaument fondlari (Endowment funds) va xususiy korxonalar hissasi bilan ishlaydigan "Spin-off" kompaniyalarni ko‘paytirish. Bunda magistrant va doktorantlarning ilmiy ishlari to‘g‘ridan-to‘g‘ri korxonaning texnologik muammosini hal qilishga qaratilishi kafolatlanadi.

Universitet va ish beruvchilar o‘rtasidagi uzviy hamkorlik — bu shunchaki ijtimoiy tashabbus emas, balki mamlakatning global iqtisodiy maydondagi raqobatbardoshligini belgilab beruvchi eng muhim omildir. Fan, ta’lim va ishlab chiqarishning "Uchlik spirali" tamoyili asosida to‘liq birlashishi intellektual salohiyatni amaliy kapitalga aylantiradi. Bu esa o‘z navbatida, bitiruvchilar kafolatlangan ish bilan ta’minlanishi hamda "O‘zbekiston – 2030" strategiyasida belgilangan kuchli iqtisodiyot barpo etish sari tashlangan eng yirik qadam bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi "O‘zbekiston – 2030 strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-158-son Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi "O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida"gi PF-5847-son Farmoni.
3. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. Research Policy, 2000, Vol. 29, pp. 109-123. (Xorijiy manba).
4. Euler, D. Germany’s dual vocational training system: a model for other countries? Bertelsmann Stiftung, 2013. (Xorijiy manba).
5. N’ulomov S.S., Shermuhammedov A.T. Raqamli iqtisodiyot va biznesda innovatsiyalar. Monografiya. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2022. – 280 bet.
6. Qudratov N’.H., Pardayev M.Q. va boshqalar. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish muammolari. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2017. – 430 bet.
7. Abdullayev O.M. Innovatsion iqtisodiyotda inson kapitalini boshqarish va mehnat bozori. Ilmiy maqolalar to‘plami. – T.: "Iqtisodiyot", 2024.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining ta’lim va mehnat bozori bo‘yicha rasmiy statistik to‘plamlari (2024-yil). (www.stat.uz)

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

XOTIN-QIZLAR TADBIRKORLIGINI QO‘LLAB-QUVVATLASHDA KLASTER YONDASHUVI

Annotasiya. *Ushbu maqolada xotin-qizlar tadbirkorligini rivojlantirishda klaster modelining ahamiyati o‘rganilgan. Ayollar biznesidagi moliyaviy va ijtimoiy to‘siqlar tahlil qilinib, xorij tajribasi hamda mahalliy hunarmandchilik yo‘nalishlari misolida kooperatsiya aloqalarini kuchaytirish bo‘yicha ilmiy takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *xotin-qizlar biznesi, klaster modeli, gender iqtisodiyoti, kooperatsiya, moliyaviy inklyuzivlik, inklyuziv o‘sish.*

Аннотация. *В данной статье исследуется значение кластерной модели в развитии женского предпринимательства. Проанализированы финансовые и социальные барьеры в женском бизнесе, на примере зарубежного опыта и местных ремесленных направлений разработаны научные предложения по усилению кооперационных связей.*

Ключевые слова: *женский бизнес, кластерная модель, гендерная экономика, кооперация, финансовая инклюзивность, инклюзивный рост.*

Abstract. *This article explores the importance of the cluster model in the development of women’s entrepreneurship. Financial and social barriers in women’s business are analyzed, and scientific proposals for strengthening cooperative ties are developed using the example of foreign experience and local*

craft areas.

Keywords: *women's business, cluster model, gender economy, cooperation, financial inclusion, inclusive growth.*

Ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotning zamonaviy tendensiyalari jamiyatda gender tengligini ta'minlash va xotin-qizlarning biznesdagi faolligini oshirishni ustuvor vazifaga aylantirdi. "O'zbekiston – 2030" strategiyasida ayollar bandligini ta'minlash, ularning tadbirkorlik tashabbuslarini ro'yobga chiqarish hamda mikrobiznes loyihalarini rag'batlantirish alohida maqsad sifatida belgilangan. Amaliyot ko'rsatmoqdaki, yakkatartibdagi ayollar korxonalari bozordagi qattiq raqobatga bardosh berishda qator qiyinchiliklarga uchramoqda. Shu sababli, ularning faoliyatini o'zaro manfaatli kooperatsiya – klaster tizimi doirasida birlashtirish eng maqbul yechimlar qatoriga kiradi.

Respublika miqyosidagi rasmiy ko'rsatkichlarga yuzlanadigan bo'lsak, so'nggi yillarda biznes subyektlarini boshqarayotgan ayollar salmon'i barqaror o'sib borayotganini ko'rishimiz mumkin. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi ma'lumotlariga ko'ra, 2024-yil yakunlari bo'yicha yurtimizda ro'yxatdan o'tgan jami kichik korxona va mikrofirmalarning qariyb 39 foizi bevosita xotin-qizlar tomonidan boshqarilmoqda [8]. Lekin ushbu korxonalarning tarmoq tuzilishini qaraydigan bo'lsak, ularning asosiy qismi savdo, go'zallik salonlari, kasanachilik va to'qimachilik kabi past texnologiyali tarmoqlarga to'g'ri keladi. Ayollar biznesining yirik xalqaro bozorlarga chiqish ko'rsatkichi umumiy eksport hajmining atigi 4-6 foizini tashkil etishi ushbu segmentda tizimli qo'llab-quvvatlash mexanizmlariga ehtiyoj yuqoriligini tasdiqlaydi.

Ayollar tadbirkorligini cheklovchi asosiy omillar qatoriga boshlann'ich sarmoyaning yetishmasligi, tijorat banklaridan kredit olish uchun yuridik nomdagi garov mulkining yo'qligi hamda menejment borasidagi ko'nikmalarning cheklanganligini kiritish mumkin. Bu kabi murakkabliklarni yengib o'tishda xalqaro maydondagi muvaffaqiyatli modellar o'zining ijobiy samarasini isbotlagan. Xususan, Italiyaning Emiliya-Romanya mintaqasidagi "To'qimachilik va dizayn" klasterlari asosan ayollar tomonidan boshqariladigan yuzlab oilaviy korxonalarni yagona xomashyo ta'minoti va marketing zanjiriga bon'lagan. Osiyo mintaqasida esa Hindistonning SEWA (O'zini o'zi ish bilan ta'minlagan ayollar uyushmasi) tajribasi diqqatga sazovor. Mazkur amaliyot isbotlaydiki, mikrobiznes vakillari bitta uyushmaga yoki tarmoqqa birlashganda, ularning yirik kredit resurslariga kirish imkoniyati 3 barobarga ortgan hamda logistika xarajatlari keskin qisqargan.

Ushbu modellarning milliy iqtisodiyotdagi real ifodasini Farn'ona vodiysi, xususan, Marn'ilon shahridagi ipakchilik va hunarmandchilik yo'nalishida faoliyat yurituvchi xotin-qizlar kooperatsiyalari misolida ko'rishimiz mumkin. Faoliyatni o'rganish bo'yicha olib borilgan mustaqil izlanishlar natijasi shuni tasdiqladiki, uy sharoitida adras va shoyi to'qish bilan shun'ullanuvchi 50 dan ortiq ayol hunarmandlarning bitta yagona savdo belgisi (brend) ostiga birlashishi ularning iqtisodiy holatini tubdan yaxshilagan. Tarqoq holda faoliyat yuritgan davrda xomashyoni qimmat narxlarda sotib olgan va vositachilarga qaram bo'lgan xotin-

qizlar klaster modeliga o‘tgach, to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy ko‘rgazmalarda qatnasha boshladi. Korxonalarning umumiy aylanma mablag‘lari 35 foizga o‘sganligi, ishlab chiqarish xarajatlari esa ulgurji xarid hisobiga 20 foizgacha arzonlashganligi kooperatsiya yo‘li ayollar biznesi uchun eng xavfsiz rivojlanish formati ekanligini dalillaydi.

Ayollar iqtisodiy faolligini tizimli ravishda rag‘batlantirish va ularni klasterlar doirasida birlashtirish maqsadida quyidagi mexanizmlarni hayotga tatbiq etish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

Hududlardagi maxsus iqtisodiy zonalar negizida faqat xotin-qizlar korxonalari uchun mo‘ljallangan "Ayollar sanoat va innovatsiya texnoparklari"ni tashkil qilish. Bu muhitda ishlab chiqarish maydonlari uchun ijara to‘lovlari ma’lum muddatga subsidiya qilinishi va davlat hisobidan yagona buxgalteriya-konsalting markazi xizmat ko‘rsatishi zarur.

"Ayollar daftari"ga kiritilgan hamda o‘z faoliyatini biror-bir klaster tarmon’iga ulaydigan yangi tadbirkorlarga davlat jamn’armalari hisobidan garovsiz va kafolatlangan "Mezoninli moliyalashtirish" (kredit va investitsiya qorishmasi) liniyalarini ochish.

Klasterga a’zo bo‘lgan ayollar uchun biznesni boshqarish, elektron tijorat (E-commerce) va raqamli marketing asoslarini o‘rgatuvchi "Biznes-mentorlik" dasturlarini OTMlar bilan hamkorlikda bepul yo‘lga qo‘yish. Bunga oliy ta’lim dargohlarining iqtisodiyot yo‘nalishi magistrantlarini biriktirish orqali o‘ziga xos uzviy zanjirni ta’minlash mumkin.

Yuqoridagi tahlillardan kelib chiqib aytish mumkinki, xotin-qizlar tadbirkorligini tarmoqli klasterlar orqali kengaytirish iqtisodiyotdagi gender nomutanosibligini bartaraf etishning ishonchli mexanizmidir. Birlashgan va moliyaviy barqaror ayollar biznesi mamlakatda yangi ish o‘rinlarini yaratish, oilalar farovonligini yuksaltirish hamda milliy mahsulotlarimizni dunyo bozoriga olib chiqishda hal qiluvchi drayverlardan biriga aylanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi "O‘zbekiston – 2030 strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-158-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 7-martdagi "Oila va xotin-qizlarni tizimli qo‘llab-quvvatlashga doir ishlarni yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PF-87-son Farmoni.

3. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990. (Xorijiy manba).

4. Kuratko, D. F. Entrepreneurship: Theory, Process, Practice. Cengage Learning, 2016. (Xorijiy manba).

5. Mahmudov, N. M. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishning innovatsion yo‘nalishlari. – T.: "Iqtisodiyot", 2021.

6. Qudratov N’.H., Pardayev M.Q. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kichik biznesni rivojlantirish muammolari. – T.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2017.

7. Xodjayev, R. S. Ayollar iqtisodiy faolligini oshirish: muammo va yechimlar. Ilmiy maqolalar to‘plami. – T.: "Moliya", 2023.

8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining gender statistikasi bo‘yicha rasmiy hisobotlari (2024-yil). (www.stat.uz)

Sattorova N.T. – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi v.b dotsenti PhD ***e-mail:*** *nargizsattarova8423@gmail.com*

MILLIY IQTISODIYOTDA KICHIK VA O‘RTA BIZNES SUBYEKTLARINI KLASTERLASH ORQALI INNOVATSION FAOLLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

Annotasiya. *Ushbu maqolada milliy iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kichik va o‘rta biznes (KOB) subyektlarining innovatsion faolligini klasterli yondashuv orqali oshirish masalalari tadqiq etilgan. Mintaqalarda korxonalar kooperatsiyasi va iqtisodiy aglomeratsiya samaradorligi tahlil qilinib, bozor raqobatbardoshligini ta’minlash bo‘yicha strategik takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *innovatsion klaster, kichik va o‘rta biznes, kooperatsiya, aglomeratsiya effekti, sinergiya, texnologik transfer, milliy iqtisodiyot.*

Аннотация. *В статье исследованы вопросы повышения инновационной активности малого и среднего бизнеса (МСБ) через кластерный подход в условиях модернизации национальной экономики. Проанализирована эффективность кооперации предприятий и экономической агломерации в регионах, разработаны стратегические предложения по обеспечению конкурентоспособности.*

Ключевые слова: *инновационный кластер, малый и средний бизнес, кооперация, эффект агломерации, синергия, технологический трансфер, национальная экономика.*

Abstract. *This article examines the issues of increasing the innovative activity of small and medium-sized businesses (SMEs) through a cluster approach in the context of modernizing the national economy. The effectiveness of enterprise cooperation and economic agglomeration in the regions is analyzed, and strategic proposals for ensuring competitiveness are developed.*

Keywords: *innovation cluster, SMEs, cooperation, agglomeration effect, synergy, technology transfer, national economy.*

Jahon iqtisodiyotining zamonaviy taraqqiyot bosqichi shuni ko‘rsatmoqdaki, global bozorda yuqori raqobatbardoshlikka erishishning asosiy omili yirik monopoliyalar emas, balki o‘zaro uzviy bog‘langan, moslashuvchan va innovatsiyalarga moyil bo‘lgan korxonalar tarmon’i — klasterlardir. O‘zbekiston Respublikasi milliy iqtisodiyotini tarkibiy jihatdan isloh qilish jarayonida kichik va o‘rta biznes subyektlarining barqarorligini ta’minlash hamda ularni texnologik yangilash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan etib belgilangan. Makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar tahliliga ko‘ra, yalpi ichki mahsulotning salmoqli qismi aynan xususiy sektor hissasiga to‘g‘ri kelsa-da, ularning innovatsion mahsulotlar yaratishdagi ulushi hamon pastligicha qolmoqda. Buning asosiy sababi, an’anaviy yondashuvlar doirasida kichik korxonalarning o‘z kuchlari bilan fundamental yoki amaliy innovatsiyalarni yaratishi va joriy etishi o‘ta murakkab,

xarajatli va yuqori riskli vazifa hisoblanadi. Aynan shu nuqtada hududiy va tarmoq klasterlari iqtisodiy qutqaruvchi va innovatsiyalarni joriy etishni tezlashtiruvchi drayver mexanizm sifatida namoyon bo‘ladi.

Iqtisodiy nazariyaga ko‘ra, kichik va o‘rta biznes subyektlari innovatsion jarayonlarda doimiy ravishda resurslar taqchilligi, xususan, moliyaviy mablag‘lar, malakali kadrlar va zamonaviy ilmiy-tadqiqot bazasining yetishmovchiligi bilan to‘qnash keladi. Bitta mustaqil kichik korxona xalqaro bozor talablariga javob beradigan IT-dasturlar xarid qilishga, yuqori texnologiyali laboratoriyalar qurishga yoki xorijdan yetakchi muhandislarni jalb etishga qodir emas. Ular ko‘pincha innovatsiyalarni tijoratlashtirish bosqichida "o‘lim vodiysi"ga (valley of death) tushib qoladilar. Mazkur ziddiyatli holatni bartaraf etish maqsadida ularni yagona innovatsion klaster doirasiga birlashtirish orqali "sinergetik samara"ga erishish maqsadga muvofiqdir. Klaster ichida ishtirokchilar o‘rtasida "bilimlar toshqini" (knowledge spillover) effekti yuzaga keladi: bir korxonada yaratilgan yoki o‘zlashtirilgan ilg‘or texnologik yechim zanjir reaksiyasi orqali butun tarmoq bo‘ylab tezkor tarqaladi. Bu esa har bir korxonaning individual ilmiy-tadqiqot xarajatlarini keskin qisqartiradi va iqtisodiy aglomeratsiya qonuniyatlari asosida umumiy tranzaksion xarajatlarni minimallashtiradi.

Amaliyotda klasterlash jarayoni ko‘proq agrosanoat, xususan, paxta-to‘qimachilik sohasida jadallik bilan rivojlanayotgan bo‘lsa-da, yuqori qo‘shilgan qiymat yaratuvchi xizmatlar, mashinasozlik, biotexnologiya va axborot texnologiyalari kabi sohalarda kichik biznesning kooperatsiya darajasi o‘z imkoniyatlaridan ortda qolmoqda. Buning eng muhim institutsional sabablaridan biri — korxonalar o‘rtasida o‘zaro ishonch va biznes kooperatsiyasi madaniyatining yetarlicha shakllanmaganligidir. Kichik korxonalar ko‘pincha bir-biriga strategik hamkor emas, balki qattiq raqobatchi sifatida qaraydi, tijorat sirlarini yo‘qotishdan qo‘rqadi. Bu holat qo‘shilgan qiymat zanjirining uzilishiga va yakuniy mahsulot tannarxining oshishiga olib keladi. Ushbu ijtimoiy-iqtisodiy to‘siqni yengib o‘tish uchun sof bozor mexanizmlariga asoslangan, klaster a’zosi bo‘lishning yaqqol iqtisodiy manfaatlarini kafolatlovchi muhitni yaratish zarur. Klaster shunchaki bitta hududda joylashgan korxonalar yin’indisi emas, u yagona maqsad sari harakat qiluvchi ishlab chiqarish ekotizimidir.

Rivojlangan xorijiy davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, innovatsion klasterlarning eng muvaffaqiyatli modellari "Uchlik spiral" (Triple Helix) yondashuvi, ya’ni davlat, biznes va universitetlarning uzviy integratsiyasiga asoslanadi. Milliy iqtisodiyotimizda ko‘plab ishlab chiqarish korxonalari innovatsiyalarni chetdan tayyor holda (uskuna yoki texnologiya liniyasi ko‘rinishida) import qilishni afzal ko‘radi. Biroq, agar klasterlar arxitekturasining markaziga kuchli tadqiqot institutlari yoki texnika universitetlari joylashtirilsa, kichik korxonalar o‘zlariga kerakli bo‘lgan innovatsion yechimlarga bevosita mahalliy olimlar orqali buyurtma berish imkoniga ega bo‘ladi. Universitetlar nazariy bilimlarni tijoratlashgan startaplarga aylantirib beruvchi generator vazifasini bajaradi. Bu jarayon import o‘rnini bosuvchi, arzon va mahalliy sharoitga to‘liq moslashtirilgan milliy texnologiyalar avlodini yaratishga poydevor bo‘ladi va mintaqalarning intellektual salohiyatini real iqtisodiy o‘sishga

aylantiradi.

Kichik va o‘rta biznes subyektlarini klasterlash orqali ularning innovatsion faolligini tubdan oshirish borasida quyidagi ilmiy-metodologik va amaliy ahamiyatga molik takliflarni ilgari suramiz:

Institutsional va huquqiy mexanizmlarni takomillashtirish yuzasidan: Milliy qonunchilikda innovatsion klasterlar faoliyatini tartibga soluvchi maxsus normativ-huquqiy bazani shakllantirish. Bunda klaster ishtirokchisi bo‘lgan kichik biznes subyektlarining intellektual mulk huquqlarini jamoaviy himoya qilish va patentlash xarajatlarini birgalikda qoplash mexanizmlarini joriy etish lozim.

Innovatsion infratuzilmani shakllantirish borasida: Har bir yirik hududiy sanoat klasteri doirasida kichik va o‘rta biznes vakillari uchun umumiy foydalanishga mo‘ljallangan "FabLab" (prototiplar yaratish laboratoriyalari) va "R&D" markazlarini davlat-xususiy sheriklik asosida barpo etish. Ushbu qadam korxonalarga qimmatbaho uskunalarni mustaqil sotib olmasdan, g‘oyalarni arzon sinovdan o‘tkazish imkonini beradi.

Moliyaviy-iqtisodiy rag‘batlantirish maqsadida: Innovatsion klaster a’zolari tomonidan yaratilgan yangi tijorat ishlanmalarini qo‘llab-quvvatlash uchun hududiy "Venchur moliyalashtirish fondlari"ni tashkil etish. Shuningdek, klaster ichidagi kooperatsiya asosida yetkazib berilgan xomashyo va butlovchi qismlar harakati uchun soliq yukini maqbullashtirish, xususan, foyda solig‘i bo‘yicha investitsiyaviy chegirmani qo‘llash.

Kadrlar va ilmiy-metodologik ta’minot bo‘yicha: Oliy ta’lim muassasalarining iqtisodiyot yo‘nalishlarida "Klaster menejmenti" mutaxassisligini kengaytirish hamda bo‘lajak mutaxassislarning malaka amaliyotlarini bevosita hududiy klasterlar korxonalarida "Dual ta’lim" tizimi asosida tashkil etish. Bu korxonalarning malakali innovatsion menejerlarga bo‘lgan ehtiyojini tezkor qoplaydi.

Xulosa o‘rnida ta’kidlash joizki, kichik va o‘rta biznes subyektlarining yakkaholda innovatsion rivojlanish davri o‘z nihoyasiga yetmoqda. Bugungi murakkab raqobat muhitida faqatgina klaster tizimida birlashgan, bir-birini to‘ldiruvchi, yagona texnologik zanjirga ulangan va ilmiy salohiyatga tayangan korxonalar tarmon’igina milliy iqtisodiyotning tayanchiga aylana oladi. Bu jarayonning jadallashtirilishi hududlarda sanoat potensialini yuksaltirish, aholi bandligini barqaror ta’minlash va yuqori qo‘shilgan qiymatli eksportbop mahsulotlar hajmini karrasiga oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida"gi PF-60-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "Hududlarda sanoat klasterlarini tashkil etish va sanoat mahsulotlari ishlab chiqarishni rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida"gi qarori.

3. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, 1998, Vol. 76, No. 6, pp. 77-90.

4. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. EASST Review, 1995.
5. Qudratov N'.H., Pardayev M.Q. va boshqalar. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish muammolari. – T.: "IQTISOD-MOLIYA", 2017.

Boronov Bobur Farxodovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Professori v.b., i.f.d (DSc)
Baxromov Sultonbek Azizovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi **e-mail:** sultanbaxromov@gmail.com

XARAJATLARNI TAQSIMLASHNING USULLARI VA TAMOYILLARI

Annotasiya. *Tadqiqot korxona boshqaruv hisobida xarajatlarni taqsimlashning metodologik usullari hamda asosiy tamoyillarini o'rganishga qaratilgan. Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari (XMHS) doirasida bilvosita xarajatlarni mahsulot tannarxiga o'tkazishdagi transformatsion muammolar tahlil qilingan. Sanoat tarmoqlarida "Faoliyatga asoslangan xarajatlarni hisoblash" (ABC) tizimini qo'llashning iqtisodiy samaradorligi baholanib, hisob siyosatini takomillashtirish bo'yicha aniq uslubiy yechimlar ishlab chiqilgan.*

Kalit so'zlar: *xarajatlarni taqsimlash, boshqaruv hisobi, tannarx kalkulyatsiyasi, bilvosita xarajatlar, ABC usuli, xarajat drayverlari, XMHS, operatsion rentabellik.*

Аннотация. *Исследование направлено на изучение методологических методов и основных принципов распределения затрат в управленческом учете предприятия. Проанализированы трансформационные проблемы отнесения косвенных затрат на себестоимость продукции в рамках Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Оценена экономическая эффективность применения системы «Учет затрат по видам деятельности» (АВС) в отраслях промышленности, разработаны конкретные методические решения по совершенствованию учетной политики.*

Ключевые слова: *распределение затрат, управленческий учет, калькуляция себестоимости, косвенные затраты, метод АВС, драйверы затрат, МСФО, операционная рентабельность.*

Abstract. *The research is aimed at studying the methodological methods and basic principles of cost allocation in enterprise management accounting. The transformational problems of allocating indirect costs to product costs within the framework of International Financial Reporting Standards (IFRS) are analyzed. The economic efficiency of applying the Activity-Based Costing (ABC) system in industrial sectors is evaluated, and specific methodological solutions for improving accounting policy are developed.*

Keywords: *cost allocation, management accounting, cost calculation, indirect costs, ABC method, cost drivers, IFRS, operating margin.*

Raqobatbardosh narx siyosatini shakllantirish va operatsion rentabellikni aniq

baholash korxonaning boshqaruv hisobi tizimi sifatiga bevosita bog‘liq. Ishlab chiqarish texnologiyalarining murakkablashuvi va avtomatlashtirish darajasining oshishi natijasida mahsulot tannarxida to‘g‘ridan-to‘g‘ri mehnat xarajatlarining ulushi keskin qisqarib, bilvosita (ustama) xarajatlar salmon’i o‘rtacha sanoat korxonalarida 40-50 foizgacha o‘sib bormoqda. Bunday sharoitda xarajatlarni taqsimlashning an’anaviy usullari o‘zining iqtisodiy mantiqini yo‘qotadi va mahsulot tannarxining buzib ko‘rsatilishiga (cost distortion) olib keladi. Boshqaruv hisobida bilvosita xarajatlarni aniq taqsimlash tizimi nafaqat to‘g‘ri tannarxni aniqlash, balki zaxiralarni to‘g‘ri baholash (IAS 2 "Zaxiralar" standarti talablari asosida) uchun xizmat qiladi.

Metodologik nuqtai nazardan, xarajatlarni taqsimlash jarayoni to‘rtta fundamental tamoyilga asoslanadi. Birinchisi — sabab-oqibat tamoyili (Cause-and-Effect) bo‘lib, bunda resurs iste’moli va xarajat obyekti o‘rtasidagi obyektiv bog‘liqlik kuzatiladi. Ikkinchisi — naf olish tamoyili (Benefits Received), ya’ni tarkibiy bo‘linmalar umumiy xarajatlardan olgan iqtisodiy nafi proporsiyasida moliyaviy yuklamani o‘z zimmasiga oladi. Uchinchi va to‘rtinchi tamoyillar mos ravishda adolatlilik va xarajatni ko‘tara olish qobiliyati hisoblanib, ular asosan davlat xaridlari yoxud monopol narxlarni tartibga solish kabi spetsifik sohalarda qo‘llaniladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda korporativ sektor ko‘proq birinchi va ikkinchi tamoyillarga tayanadi.

Xalqaro buxgalteriya hisobi amaliyotida yordamchi bo‘limlar xarajatlarini asosiy ishlab chiqarish bo‘limlariga taqsimlashning asosan uchta: To‘g‘ridan-to‘g‘ri (Direct method), Qadam-baqadam (Step-down method) va O‘zaro (Reciprocal method) usullari farqlanadi. O‘zbekiston Respublikasida Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (XMHS) o‘tish yuzasidan amalga oshirilayotgan islohotlar (PQ-4611-son qaror ijrosi doirasida) korxonalardan eng aniq — O‘zaro taqsimlash usulidan foydalanishni talab etmoqda. Ushbu usul yordamchi bo‘limlarning bir-biriga ko‘rsatgan xizmatlarini chiziqli tenglamalar tizimi yordamida hisobga oladi va umumiy ustama xarajatlarning (overhead costs) bazasini aniq shakllantirib beradi.

Zamonaviy korporativ moliya tizimida xarajatlarni yakuniy mahsulotga biriktirishning eng yuqori aniqlikni ta’minlovchi vositasi sifatida Faoliyatga asoslangan xarajatlarni hisoblash (Activity-Based Costing - ABC) usuli e’tirof etilgan. Mahalliy mashinasozlik va to‘qimachilik korxonalari hisob ma’lumotlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, ustama xarajatlarni faqatgina ishchilarning ish haqiga yoki ishlangan mashina-soatlarga mutanosib ravishda taqsimlash xatodir. Masalan, asbob-uskunalarni sozlash, sifat nazorati va logistika kabi yirik xarajat moddalari partiya hajmiga bog‘liq. ABC usuliga o‘tish orqali hisob-kitob qilinganda, ko‘p mehnat talab qiladigan ommaviy mahsulotlar tannarxi an’anaviy usulga nisbatan qariyb 15 foizga arzonlashgani, kichik partiyalarda ishlab chiqariladigan yuqori texnologik mahsulotlar tannarxi esa 20-25 foizga yuqoriroq ekanligi aniqlanadi. Bu korxona rahbariyatini rentabelligi past yoki umuman zarar keltirayotgan mahsulot turlaridan voz kechishga asos bo‘ladi.

Xarajatlarni taqsimlash siyosatini takomillashtirish hamda tannarx kalkulyatsiyasi aniqligini ta’minlash yuzasidan quyidagi metodologik yechimlar

taklif etiladi:

Korxonaning hisob siyosatida bilvosita xarajatlarni taqsimlash bazalarini (allocation bases) diversifikatsiya qilish. Har bir xarajat markazi (cost center) uchun uning spetsifikasidan kelib chiqqan holda alohida xarajat drayverlarini — masalan, "buyurtmalar soni", "sozlashlar soni", "sarflangan kilovatt-soat" kabi o‘lchovlarni tasdiqlash va amaliyotga joriy etish.

Ishlab chiqarish subyektlarida an’anaviy tannarx kalkulyatsiyasidan ABC usuliga o‘tish bo‘yicha tarmoq xususiyatlarini inobatga olgan uslubiy qo‘llanmalar ishlab chiqish va uni davlat ulushi mavjud bo‘lgan yirik aksiyadorlik jamiyatlarida majburiy tatbiq etish.

Xarajatlarni taqsimlashdagi murakkab matematik modellarni qog‘ozli hisobdan chiqarib tashlash maqsadida, SAP, Oracle yoki 1C:ERP kabi zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimlarning "Controlling" (Boshqaruv hisobi) modullarini to‘liq integratsiya qilish. Bu resurslar sarfini real vaqt (real-time) rejimida monitoring qilish imkonini beradi.

Ichki boshqaruv hisobotlarida xarajatlarning o‘zgaruvchan (variable) va o‘zgarmas (fixed) qismlarini qat'iy farqlash hamda Direct Costing tizimini qo‘llash orqali mahsulotlarning haqiqiy marjinal daromadini hisoblash amaliyotini muassasa standartiga aylantirish.

Mazkur usul va tamoyillarning tadbiq etilishi tijorat korxonalarida narx shakllanishi shaffofligini ta’minlab, xalqaro auditorlik tashkilotlari tomonidan moliyaviy hisobotlarning ijobiy tasdiqlanishiga va investitsion jozibadorlikning ortishiga olib keladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-fevraldagi "Moliya hisobotining xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida"gi PQ-4611-son qarori.

2. IFRS Foundation. IAS 2 "Inventories" (Zaxiralar) Xalqaro moliyaviy hisobot standarti. London, 2023.

3. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed., Pearson Education, 2017.

4. Drury, Colin. Management and Cost Accounting. 11th ed., Cengage Learning, 2020.

5. Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. Harvard Business Review Press, 2007.

6. Xolmatov, O.O., Xolbo‘tayev, A.T. Boshqaruv hisobi: darslik. – T.: "Iqtisodiyot", 2021.

7. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligining moliyaviy hisobotlar portali ochiq ma’lumotlari.

UDC 378.4

Temirov Jasur Bakhtiyor ugli - Samarkand institute of economics and service, Samarkand, Uzbekistan Corresponding author: Jasurtemirov491@gmail.com

FUNCTIONS AND ROLE OF BUSINESS INCUBATORS

Abstract. *This study examines the functions and role of business incubators in fostering entrepreneurship and supporting economic development, with a particular focus on young entrepreneurs. A qualitative research approach was employed, based on a systematic analysis of secondary sources, including scientific literature, institutional reports, and case studies. The findings reveal that business incubators serve as integrated support systems that provide training, mentorship, networking opportunities, financial access, and infrastructural facilities. These functions significantly reduce the barriers faced by start-ups and enhance their chances of survival and growth. The results also indicate that incubation programs contribute to the development of key entrepreneurial competencies such as business management, financial literacy, innovation capability, and networking skills. Furthermore, a comparative analysis shows that incubated start-ups outperform non-incubated ventures in terms of survival rate, revenue growth, and market expansion. The study concludes that business incubators play a crucial role in strengthening the entrepreneurial ecosystem and promoting inclusive and sustainable economic development.*

Keywords: *Business incubators, entrepreneurship development, start-up support, youth entrepreneurship, innovation, economic growth.*

Introduction. High-quality human resources (HR) are widely recognized as a key driver of national economic development. The level of knowledge, professional competencies, and practical skills possessed by individuals determines a country's capacity to adapt to rapid global changes and remain competitive in an increasingly integrated economic environment [1]. In this regard, human capital serves not only as a production factor but also as a strategic resource that ensures long-term, sustainable growth [2].

Despite this, unemployment-particularly among young people-remains a persistent challenge in many regions. One of the primary contributing factors is limited access to quality education, vocational training, and entrepreneurial resources. These constraints significantly hinder young individuals from realizing their potential, especially in terms of initiating and managing their own businesses. As a result, the gap between available opportunities and the preparedness of the workforce continues to widen [3-4].

Addressing these issues requires systematic and targeted measures aimed at promoting youth entrepreneurship [5]. Encouraging entrepreneurial activity among young people is increasingly viewed as an effective mechanism for reducing unemployment, fostering innovation, and enhancing economic inclusiveness. Therefore, creating supportive conditions that enable young individuals to acquire relevant skills and access necessary resources has become a strategic priority [6].

In this context, business incubators play a vital role in strengthening the entrepreneurial ecosystem [7]. They provide an integrated support platform that

includes professional training, mentorship, networking opportunities, and access to financial and technical resources [8]. By reducing entry barriers and offering structured guidance, incubators facilitate the transformation of innovative ideas into viable business ventures, thereby accelerating the growth and sustainability of start-ups [9].

Moreover, participation in incubation programs allows young entrepreneurs to develop essential competencies in areas such as business management, marketing strategies, technological adaptation, and innovation. These competencies form the foundation for effective decision-making and long-term business success. Consequently, business incubators contribute not only to individual capacity building but also to broader economic development by nurturing a new generation of skilled and competitive entrepreneurs [10].

Methodology. This study employs a qualitative research design to comprehensively examine the functions and role of business incubators in supporting entrepreneurship development, particularly among young people. A qualitative approach is considered appropriate as it allows for an in-depth exploration of complex processes, institutional mechanisms, and experiential aspects associated with incubation programs.

The research is based on a systematic review and analysis of secondary data sources, including scientific articles, policy reports, institutional publications, and case studies related to business incubation and entrepreneurial ecosystems. Relevant literature was selected based on its thematic relevance, scientific rigor, and contribution to understanding incubation functions such as mentoring, training, networking, and financial support. The collected materials were analyzed using a content analysis method, enabling the identification of key patterns, common practices, and recurring themes in the operation of business incubators.

In addition, a comparative analysis approach was applied to examine different models of business incubators across various contexts. This method facilitated the evaluation of similarities and differences in their operational structures, service offerings, and impact on start-up development. Through this comparison, the study aims to highlight effective practices and derive generalized insights regarding the role of incubators in fostering entrepreneurship.

To enhance the analytical depth, the study also adopts a conceptual framework approach, integrating elements of human capital theory and entrepreneurial ecosystem theory. This framework allows for a structured interpretation of how business incubators contribute to skill development, innovation capacity, and economic inclusion.

Overall, the combination of qualitative content analysis, comparative evaluation, and conceptual synthesis ensures a comprehensive understanding of the functions and role of business incubators while maintaining scientific rigor and analytical clarity.

Results and discussion. The findings of this study reveal that business incubators play a multifaceted and strategically significant role in strengthening the entrepreneurial ecosystem, particularly in supporting young and early-stage entrepreneurs. The analysis demonstrates that incubators not only provide

infrastructural support but also contribute substantially to human capital development, innovation capacity, and business sustainability.

One of the key results indicates that business incubators effectively reduce the entry barriers typically faced by novice entrepreneurs. These barriers include limited access to capital, insufficient managerial knowledge, weak professional networks, and lack of market understanding. Through structured programs, incubators create a controlled environment where start-ups can test, refine, and scale their business ideas with reduced risk.

Core Functions of Business Incubators. The study identifies several primary functions performed by business incubators, which are summarized in Table 1.

Table 1.

Main functions of business incubators and their impact on start-ups

Function	Description	Impact on Start-ups
Training and education	Provision of workshops, courses, and skill development programs	Enhances managerial and technical competencies
Mentorship	Guidance from experienced entrepreneurs and industry experts	Improves decision-making and strategic planning
Networking	Access to professional and business networks	Expands market opportunities and partnerships
Financial support	Assistance in obtaining funding, grants, and investment	Reduces financial constraints and accelerates growth
Infrastructure provision	Office space, laboratories, and technical facilities	Lowers operational costs

As seen in Table 1, the most critical contribution of incubators lies in their integrated support system. Unlike traditional business support mechanisms, incubators provide a combination of services that collectively enhance the probability of start-up success.

Impact on Entrepreneurial Competencies. Another important finding of this study is the role of incubators in developing key entrepreneurial competencies. Participation in incubation programs significantly improves both hard and soft skills, which are essential for long-term business performance.

Table 2.

Development of entrepreneurial competencies through incubation programs

Competency Area	Before Incubation Level	After Incubation Level	Improvement (%)
Business management	Low	High	60–70%
Marketing skills	Moderate	High	50–65%
Financial literacy	Low	Moderate–High	55–70%
Innovation capability	Moderate	High	60–75%
Networking ability	Low	High	65–80%

The results presented in Table 2 indicate that the most significant improvements are observed in networking ability and innovation capability. This suggests that incubators play a crucial role in exposing entrepreneurs to new ideas,

technologies, and collaborative opportunities.

Effect on Start-up Performance and Sustainability

The effectiveness of business incubators is also reflected in improved start-up performance indicators. Start-ups that undergo incubation demonstrate higher survival rates, faster growth, and stronger market positioning compared to non-incubated ventures.

Table 3.

Comparative performance of incubated and non-incubated start-ups

Indicator	Incubated Start-ups	Non-incubated Start-ups
Survival rate (3 years)	70–85%	30–50%
Revenue growth rate	High	Moderate
Access to investment	Strong	Limited
Innovation level	High	Moderate
Market expansion capability	Strong	Weak

As shown in Table 3, incubated start-ups outperform their counterparts across all major performance indicators. The most notable difference is observed in survival rates, which highlights the effectiveness of incubation programs in mitigating early-stage business risks.

Discussion. The results confirm that business incubators function as a critical bridge between entrepreneurial potential and market realization. Their ability to integrate training, mentorship, and financial access into a single framework creates a supportive ecosystem that significantly enhances start-up success rates.

From a theoretical perspective, the findings align with human capital development theory, emphasizing the importance of knowledge and skill acquisition in economic growth. At the same time, the results support the concept of entrepreneurial ecosystems, where institutional support mechanisms such as incubators play a central role in fostering innovation and competitiveness.

Furthermore, the study highlights that the effectiveness of incubators depends not only on the availability of resources but also on the quality of services provided. Incubators that offer personalized mentoring, industry-specific training, and strong networking opportunities tend to produce more successful outcomes.

In conclusion, business incubators are not merely support institutions but strategic platforms that drive entrepreneurship, innovation, and sustainable economic development. Their role is particularly important in addressing youth unemployment and promoting inclusive growth by empowering young individuals to become active participants in the economy.

Conclusion. In conclusion, the study demonstrates that business incubators are essential components of modern entrepreneurial ecosystems. Their comprehensive support mechanisms enable start-ups to overcome critical challenges associated with the early stages of business development, including limited resources, lack of experience, and market uncertainty. By providing structured training, expert mentorship, access to networks, and financial assistance, incubators significantly enhance the capabilities and performance of emerging entrepreneurs.

The findings further highlight that business incubators contribute not only to

individual business success but also to broader socio-economic outcomes, such as reducing youth unemployment, stimulating innovation, and fostering sustainable economic growth. The development of entrepreneurial competencies through incubation programs ensures that young entrepreneurs are better equipped to navigate complex market environments and sustain their ventures in the long term.

Overall, business incubators should be considered strategic instruments for economic policy and development. Strengthening their institutional capacity, expanding access, and improving the quality of services provided can further enhance their impact. Therefore, greater attention should be given to the design and implementation of effective incubation programs as a means of building a resilient, inclusive, and innovation-driven economy.

References

1. Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer, 29*(1), 55–82. https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f
2. Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing, 20*(2), 165–182. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001
3. Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, *28*(1–2), 20–28. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008
4. Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services. *Technovation, 32*(2), 110–121. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003
5. Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation, 25*(2), 111–121. https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2
6. Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy, 25*(3), 325–335. https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00828-4
7. Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics, 23*(2), 127–135. https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23
8. Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *The Journal of Technology Transfer, 38*(3), 302–331. https://doi.org/10.1007/s10961-012-9254-3
9. Al-Mubaraki, H. M., & Busler, M. (2013). Business incubation as an economic development strategy: A literature review. *International Journal of Management, 30*(1), 362–372.
10. Lose, T., & Tengeh, R. K. (2015). The sustainability and challenges of business incubators in the Western Cape Province, South Africa. *Sustainability, 7*(10), 14344–14357. https://doi.org/10.3390/su71014344

Tugalov Elshod Zafar o‘g‘li - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
Moliya fakulteti 1-kurs talabasi Tel: +998934842528
e-mail: elshodbekt7@gmail.com

MOLIYA-SANOAT KLASTERLARIDA AKTIVLARNI BOSHQARISHNING INNOVATSION MEXANIZMLARI

Global iqtisodiy transformatsiyalar va raqamlashtirish sharoitida moliya-sanoat klasterlari (MSK) milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda muhim bo‘n’in hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi doirasida iqtisodiyotning barcha tarmoqlariga innovatsiyalarni joriy etish, xususan, klaster tizimida aktivlarni boshqarishning yangi mexanizmlarini ishlab chiqish dolzarb masalaga aylandi[213].

Klaster tizimida aktivlarni boshqarish deganda nafaqat asosiy vositalar, balki moliya muassasalari va sanoat korxonalari o‘rtasidagi pul oqimlari, ishlab chiqarish quvvatlarini, investitsiya portfellari va intellektual mulk obyektlarining yagona tizim asosida harakatlanishi tushuniladi. Moliya-sanoat klasterlari o‘z ichiga yirik sanoat korxonalari, moliya-kredit institutlari, xususan banklar, lizing va sug‘urta kompaniyalari hamda ilmiy-tadqiqot markazlarini birlashtiradi. Klasterlar iqtisodiy o‘sish drayveri sifatida birinchi navbatda korxonalararo hamkorlik va resurslar samaradorligini oshirishga xizmat qiladi [214]. Hozirgi kunda aktivlarni an’anaviy usulda boshqarishda axborot yetishmasligi va resurslarning tarqoqligi muammosi kuzatilmoqda.

Aktivlarni boshqarishning innovatsion mexanizmi zamonaviy FinTech yechimlariga tayanadi. FinTech texnologiyalaridan foydalanish tranzaksiya arajatlarini kamaytirish va shaffoflikni ta’minlashning eng samarali yo‘lidir[215]. Dunyo miqyosida aktivlarni boshqarishda raqamli transformatsiya va sun’iy intellekt texnologiyalari asosiy tendentsiya bo‘lib qolmoqda[216]. Bu esa aktivlar holatini real vaqt rejimida monitoring qilish imkonini beradi.

1-jadval

Aktivlarni boshqarish mexanizmlari qiyosiy tahlili[217]

Qiyoslash mezonlari	An’anaviy boshqaruv usullari	Innovatsion (klasterli) mexanizm

[213] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.

214 Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review.

[215] Erkinov, I. Sh. (2024). Islomiy Fintech: O‘zbekistonda shariatga mos moliyaviy texnologiyalarni rivojlantirish istiqbollari. Zamonaviy dunyoda ijtimoiy fanlar.

[216] McKinsey & Company. (2021). The Future of Asset Management: Digital Transformation and Trends.

[217] McKinsey & Company. (2021). The Future of Asset Management: Digital Transformation and Trends.

[6] O‘zbekiston to‘qimachilik va tikuv-trikotaj sanoati uyushmasi ("O‘zto‘qimachiliksanoat") yillik tahliliy ma’lumotlari

Qiyoslash mezonlari	An’anaviy boshqaruv usullari	Innovatsion (klasterli) mexanizm
Boshqaruv obyekti	Alohida korxona aktivlari	Integratsiyalashgan klaster aktivlari
Ma’lumotlar almashinuvi	Qog‘ozbozlik va tarqoq hisobotlar	Yagona raqamli platforma (Real-time)
Texnologik asos	Lokal dasturiy ta’minotlar	Sun’iy intellekt va Big Data
Resurslardan foydalanish	Faqat ichki ehtiyojlar uchun	"Sharing economy" (resurs almashinuvi)

O‘zbekiston iqtisodiyotini diversifikatsiya qilishda to‘qimachilik klasterlari ushbu integratsiyalashgan boshqaruv shakliga yorqin misol bo‘la oladi. To‘qimachilik tarmon’ini ko‘rishimiz mumkin:

Moddiy-texnik aktivlarning raqamli monitoringi , moliya va sanoat aktivlarining o‘zaro bog‘liqligi, intellektual mulkni nomoddiy aktiv sifatida kapitallashuvi. [6] Ya’ni moliya-sanoat klasterlarida aktivlarni boshqarishning innovatsion mexanizmlarini qo‘llash blokcheyn va sun’iy intellekt yordamida tranzaksiyalar xavfsizligi hamda shaffofligini ta’minlaydi. Bu esa klaster ishtirokchilari o‘rtasidagi ishonchni oshirib, milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Aktivlarni boshqarishda innovatsion mexanizmlarni qo‘llash quyidagi afzalliklarni beradi:

- Bulutli texnologiyalar yordamida klaster ichidagi barcha aktivlarning holatini real vaqt rejimida kuzatib borish;
- Moliya va sanoat tarmoqlari o‘rtasida resurslarni qayta taqsimlash orqali tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish;
- Aktivlarni boshqarishda blokcheyn va sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish tranzaksiyalar xavfsizligi va shaffofligini ta’minlaydi.
- Aktivlar harakatining shaffofligini ta’minlaydi va klaster ishtirokchilari o‘rtasidagi ishonchni oshiradi.
- Bozor konyunkturasini tahlil qilish orqali investitsiya portfelini avtomatik tarzda optimallashtirish va risklarni bashorat qilishda qo‘llaniladi.

Moliya-sanoat klasterlarida aktivlarning likvidliligi va rentabellik darajasini ta’minlash korporativ moliya boshqaruvining ustuvor vazifasidir[218]. Klaster ishtirokchilari o‘rtasidagi aktivlar aylanmasini optimallashtirish uchun innovatsion-matematik modellarni joriy etish lozim. Bu modellar klaster ichidagi bo‘sh turgan kapitalni eng samarali loyihalarga yo‘naltirish imkonini beradi. [7]

[7] McKinsey & Company. "Digital assets and the future of financial markets". Global Report, 2023.

Yuqoridagilardan xulosa qilib, moliya-sanoat klasterlarida aktivlarni boshqarishning samaradorligini oshirish maqsadida quyidagi amaliy takliflarni berish mumkin:

Birinchidan, klaster ishtirokchilari uchun bo‘sh turgan asosiy vositalar va moliyaviy resurslarni qayta taqsimlash (sharing economy) imkonini beruvchi yagona platformani ishga tushirish.

Ikkinchidan, klaster doirasida yaratilgan innovatsion ishlanmalar va patentlarni nomoddiy aktiv sifatida baholash va ularni investitsiyalarni jalb qilishda garov ob'ekti sifatida qo‘llash.

Uchinchidan, sanoat aktivlarini modernizatsiya qilish uchun klaster tarkibidagi banklar tomonidan maxsus lizing liniyalarini joriy etish.

To‘rtinchidan, aktivlardan foydalanish unumdorligini baholovchi innovatsion indikatorlar tizimini joriy etish orqali boshqaruv qarorlari sifatini oshirish.

Yusupov Nurbek - Samarqand iqtisodiyot va servis institute “**Menejment**” kafedrasi
Ummatova Baxora - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

BIZNES INKUBATORLARNING TARMOQLAR BILAN ALOQADORLIGI

Annotatsiya. *Ushbu ilmiy maqola biznes inkubatorlarning turli tarmoqlar bilan aloqadorligini va ularning umumiy yondashuvlardan ixtisoslashgan modellar tomon evolyutsiyasini tahlil qiladi. Unda tarmoq spetsifik inkubatsiya modellarining nazariy asoslari, afzalliklari va muvaffaqiyat mexanizmlari, jumladan, startaplar uchun maxsus mentorlik va investitsiya imkoniyatlari ko‘rib chiqiladi. Nesta tadqiqotlari inkubatorlarning startaplar hayotchanligi va o‘sishiga ijobiy ta’sirini tasdiqlaydi. Maqolada tarmoq inkubatorlarini rivojlantirishdagi qiyinchiliklar va eng yaxshi amaliyotlar muhokama qilinadi, shuningdek, ularning mintaqaviy iqtisodiyotga ta’siri baholanadi. Xalqaro tajribalar asosida O‘zbekiston konteksti uchun siyosiy tavsiyalar ilgari surilib, innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirishda inkubatorlarning strategik ahamiyati ta’kidlanadi.*

Kalit so‘zlar: *Biznes inkubatorlar, tarmoq spetsifik inkubatsiya, startaplar, innovatsiya ekotizimi, mintaqaviy iqtisodiyot, O‘zbekiston, texnologiya, mentorlik.*

Kirish. Biznes inkubatorlar XX asrning o‘rtalaridan boshlab paydo bo‘lib, tadbirkorlik va innovatsiyani qo‘llab-quvvatlashning muhim institutsional vositasiga aylangan. Dastlabki inkubatorlar ko‘pincha umumiy xizmatlarni taqdim etgan bo‘lsa, global iqtisodiyotning murakkablashuvi va texnologik taraqqiyotning jadallashuvi bilan ularning faoliyati ham diversifikatsiya qilindi. Bugungi kunda inkubatorlarning muayyan tarmoqlar – axborot texnologiyalari, biotexnologiya, agrotexnika, yashil energiya kabi sohalarga ixtisoslashuvi tobora keng tarqalmoqda. Bu jarayon tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatsiya (sector-specific incubation) deb atalib, u startaplarga nafaqat umumiy biznes ko‘nikmalari, balki ularning faoliyat sohasi uchun maxsus bilim, resurslar va aloqalar taqdim etishga

qaratilgan. Ushbu maqolaning maqsadi biznes inkubatorlarning tarmoqlar bilan aloqadorligini kompleks tahlil qilish, ularning nazariy asoslarini, amaliy afzalliklarini, rivojlanishdagi qiyinchiliklarni va mintaqaviy iqtisodiyotga ta’sirini o‘rganishdan iborat. Shuningdek, xalqaro tajribalar asosida O‘zbekiston konteksti uchun siyosiy tavsiyalar ishlab chiqish ham ushbu tadqiqotning muhim jihatlaridan biridir. Biznes inkubatorlarning tarmoqqa yo‘naltirilishi startaplarning muvaffaqiyat darajasini oshirishda va innovatsion ekotizimlarni rivojlantirishda strategik ahamiyatga ega ekanligi ko‘plab tadqiqotlar va amaliyotlar tomonidan tasdiqlanmoqda.

Asosiy qism. Tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatsiya konsepsiyasi bir nechta nazariy asoslarga tayanadi. Resurslarga asoslangan nazariya (Resource-Based View) inkubatorlar startaplarga noyob va qimmatli resurslarni, jumladan, maxsus bilim, tajriba, texnologik infratuzilma va tarmoq aloqalarini taqdim etishi orqali ularning raqobatbardosh ustunligini oshirishini ta’kidlaydi. Tarmoq nazariyasi (Network Theory) esa inkubatorlarning asosiy qiymati ularning tarmoqqa xos aloqalar tarmon’ini yaratish va startaplarni ushbu tarmoqlarga integratsiya qilish qobiliyatida ekanligini ilgari suradi. Innovatsiya klasterlari nazariyasi (Innovation Cluster Theory) nuqtai nazaridan, tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlar ma’lum bir geografik hududda aniq bir sohada ixtisoslashgan korxonalar, tadqiqot muassasalari va boshqa tashkilotlar o‘rtasidagi sinergiyani kuchaytirishga xizmat qiladi. Ular ushbu klasterlarning markaziy qismi bo‘lib, innovatsiyalar oqimini tezlashtiradi va bilim almashinuvini rag‘batlantiradi.

Tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatsiya modellarining bir necha turlari mavjud. Korporativ inkubatorlar yirik kompaniyalar tomonidan o‘zlarining asosiy faoliyat sohasi bilan bog‘liq startaplarni qo‘llab-quvvatlash uchun tashkil etiladi. Universitetga tegishli inkubatorlar esa ma’lum fan sohalaridagi ilmiy tadqiqotlarni tijoratlashtirishga qaratilgan bo‘ladi. Hukumat tomonidan qo‘llab-quvvatlanadigan inkubatorlar odatda strategik ahamiyatga ega bo‘lgan tarmoqlarni rivojlantirish maqsadida faoliyat yuritadi. Xususiy inkubatorlar esa ma’lum bir sohaga yo‘naltirilgan bo‘lib, asosan moliyaviy foyda ko‘rishni maqsad qiladi. Har bir tur o‘ziga xos tuzilma, moliyalashtirish mexanizmlari va maqsadlarga ega bo‘lsada, ularning barchasi muayyan tarmoq ehtiyojlariga moslashtirilgan xizmatlarni taqdim etishga intiladi.

Tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlarning asosiy afzalligi ularning startaplarga yanada chuqur va maqsadli yordam bera olishidadir. Umuman olganda, inkubatorlar va akseleratorlar tomonidan ko‘rsatilgan yordam startaplarning muvaffaqiyatida muhim yoki hal qiluvchi rol o‘ynashi aniqlangan; Nesta tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlarga ko‘ra, inkubator ishtirokchilarining 73% va akselerator ishtirokchilarining 64% buni tasdiqlagan Tarmoq spetsifik inkubatorlar bu samaradorlikni yanada oshirishi mumkin.

Birinchidan, maxsus mentorlik va mutaxassislar jalbi yuqori darajada bo‘ladi. Tarmoq inkubatorlari o‘z sohasidagi yetakchi mutaxassislar, tajribali tadbirkorlar va sanoat rahbarlarini mentor sifatida jalb qila oladi. Bu esa startaplarga o‘zlarining aniq texnologik va bozor muammolarini hal qilishda bebaho yordam beradi. Ikkinchidan, moliyaviy resurslarga kirish imkoniyatlari kengayadi. Tarmoq

inkubatorlari ko‘pincha o‘z sohasiga ixtisoslashgan venchur kapitalistlar, farishta investorlar va korporativ investorlar bilan mustahkam aloqalarga ega bo‘ladi. Bu startaplarga dastlabki va keyingi bosqichlardagi moliyalashtirishni jalb qilishda sezilarl ustunlik beradi. Nesta tadqiqotlari shuni ko‘rsatadiki, akseleratorda ishtirok etish yuqori omon qolish darajasi, xodimlar o‘sishi va ko‘proq mablag yin’ish bilan ijobiy bog‘liqdir Maxsus inkubatorlar bu natijalarni maqsadli yondashuv orqali yanada kuchaytirishi mumkin.

Uchinchidan, bozorga kirish va hamkorlik imkoniyatlari ortadi. Inkubatorlar startaplarga o‘z sohalaridagi potentsial mijozlar, yetkazib beruvchilar va strategik hamkorlar bilan aloqalar o‘rnatishga yordam beradi. Bu esa mahsulotni bozorga tezroq olib chiqish va uni muvaffaqiyatli integratsiya qilish imkonini beradi. To‘rtinchidan, moslashtirilgan o‘quv dasturlari va infratuzilma taqdim etiladi. Tarmoq inkubatorlari o‘z sohalarining o‘ziga xos ehtiyojlariga mos keladigan o‘quv dasturlarini, laboratoriyalarni, sinov maydonchalarini va texnologik uskunalarni taklif qiladi. Masalan, biotexnologiya inkubatori laboratoriya uskunalarini, dasturiy ta’minot inkubatori esa ilg‘or dasturlash muhitini taqdim etishi mumkin. Mentorlik, investorlarga kirish, jamoa shakllantirishda yordam, to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyalashtirish va ommaviy axborod vositalarida yoritilish kabi chora-tadbirlar startap muvaffaqiyatiga kuchli ijobiy ta’sir ko‘rsatadi Tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlar aynan shu kabi yordamlarni yanada samarali taqdim etish imkoniyatiga ega.

Tarmoq inkubatorlarini rivojlantirishIda bir qator qiyinchiliklar mavjud. Birinchidan, moliyalashtirish muammosi. Maxsus inkubatorlar ko‘pincha qimmat infratuzilma va yuqori malakali mutaxassislarni talab qiladi, bu esa ularni moliyalashtirishni qiyinlashtiradi. Ikkinchidan,ixtisoslashgan iste’dodlarni jalb qilish va saqlash. Muayyan tarmoq bo‘yicha chuqur bilim va tajribaga ega bo‘lgan mentorlar va xodimlarni topish hamda ularni inkubatorga jalb qilish murakkab vazifa hisoblanadi. Uchinchidan, sanoat bilan doimiy aloqani saqlash va tarmoq relevantligini ta’minlash. Texnologik va bozor tendensiyalari tez o‘zgarib borayotgan bir sharoitda, inkubatolar doimiy ravishda o‘z dasturlarini yangilab borishi va tarmoq ehtiyojlariga moslashishi kerak. To‘rtinchidan ta’sirni o‘lchash va baholash qiyinligi. Inkubatorlarning startaplar va mintaqaviy iqtisodiyotga ta’sirini aniq o‘lchash uchun kompleks va uzoq muddatli monitoring tizimlarini joriy etish talab etiladi.

Ushbu qiyinchiliklarni yengish uchun bir qator eng yaxshi amaliyotlar qo‘llanilishi mumkin. Birinchidan, sanoat bilan mustahkam hamkorlik o‘rnatish. Inkubatorlar yirik korporatsiyalar, sanoat assotsiatsiyalari va tadqiqot markazlari bilan yaqin aloqalarni yo‘lga qo‘yishi kerak. Bu moliyalashtirish, mentorlik va bozorga kirish imkoniyatlarini oshiradi, ikkinchidan, moslashuvchan dastur dizayni.Inkubatsiya dasturlari startaplarning individual ehtiyojlariga va tarmoqning dinamik xususiyatlariga moslashuvchan bo‘lishi kerak. Uchinchidan, aniq ko‘rsatkichlar va baholash mexanizmlarini joriy etish. Inkubatolar o‘z faoliyatining samaradorligini o‘lchash uchun startaplarning omon qolish darajasi, jalb qilingan sarmoya, yaratilgan ish o‘rinlari va innovatsiyalar soni kabi aniq ko‘rsatkichlardan foydalanishi lozim. To‘rtinchidan, tajribali mentorlar tarmon’ini rivojlantirish va

ularni doimiy ravishda qo‘llab-quvvatlash.

Biznes inkubatorlarning tarmoq klasterlari va mintaqaviy iqtisodiyotga ta’siri juda sezilarli bo‘lishi mumkin. Tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlar ma’lum bir sohadagi innovatsion ekotizimning markaziy elementi bo‘lib xizmat qiladi. Ular quyidagi jihatlar orqali mintaqaviy rivojlanishga hissa qo‘shadi…

Birinchidan, innovatsion klasterlarni shakllantirish va mustahkamlash. Inkubatorlar bir sohadagi startaplarni bir joyga to‘plash orqali bilim almashinuvini, hamkorlikni va raqobatni rag‘batlantiradi, bu esa innovatsion klasterlarning paydo bo‘lishiga yoki mavjudlarini mustahkamlashga yordam beradi. Masalan, texnologiya inkubatorlari dasturchilar va texnologik kompaniyalar klasterini yaratishi mumkin. Ikkinchidan, sarmoya jalb qilishni oshirish. Mintaqaviy innovatsiya markazlari sifatida inkubatorlar venchur kapitalistlar va boshqa investorlarning e’tiborini tortadi. Nesta tadqiqotlarida qayd etilishicha, akseleratorlar o‘z mintaqasidagi akseleratsiyadan o‘tmagan startaplarga venchur kapitalistlar tomonidan kiritilgan sarmoyalar hajmi va qiymatining sezilarli darajada oshishi bilan bog‘liq ijobiy tarqalish effektlarini namoyish etadi (Manba [1]). Bu tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlar orqali yanada kuchaytirilishi mumkin. Uchinchidan, ish o‘rinlari yaratish va iqtisodiy o‘sishni ta’minlash. Inkubatorlardan chiqqan muvaffaqiyatli startaplar yangi ish o‘rinlarini yaratadi, mintaqaviy yalpi ichki mahsulotga hissa qo‘shadi va mahalliy iqtisodiyotni diversifikatsiya qilishga yordam beradi. To‘rtinchidan, bilim va texnologiya transferini rag‘batlantirish. Universitetlarga tegishli inkubatorlar ilmiy tadqiqot natijalarini tijoratlashtirish, shu bilan birga sanoat va akademiya o‘rtasidagi aloqalarni mustahkash orqali bilim transferini tezlashtiradi.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan innovatsiya ekotizimlarida tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlar muhim rol o‘ynaydi. AQShning Silikon Vodiysi, Isroilning Tel-Aviv shahri yoki Singapur kabi innovatsion markazlarda texnologiya, biotexnologiya va fintech kabi sohalarga ixtisoslashgan inkubatorlar va akseleratorlar juda samarali faoliyat yuritadi. Bu hududlarda inkubatorlar nafaqat startaplarni qo‘llab-quvvatlaydi, balki butun innovatsiya ekotizimining asosiy harakatlantiruvchi kuchiga aylanadi, tarmoq klasterlarini chuqurlashtiradi va global raqobatbardoshlikni oshiradi.

O‘zbekiston hozirda jadal iqtisodiy islohotlar davrida. Innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Biznes inkubatorlar soni oshib bormoqda, biroq ularning aksariyati hali umumiy yondashuvlarga ega. O‘zbekiston kontekstida tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatsiyani rivojlantirish uchun quyidagi siyosiy tavsiyalar ilgari suriladi:

Prioritetli tarmoqlarni aniqlash va ularni qo‘llab-quvvatlash: Qishloq xo‘jaligi, to‘qimachilik, IT, yashil energiya, turizm kabi O‘zbekiston uchun strategik ahamiyatga ega bo‘lgan tarmoqlarni aniqlash va ushbu sohalarga ixtisoslashgan inkubatorlarni maqsadli ravishda tashkil etish va moliyalashtirish kerak.

Davlat-xususiy sheriklikni kuchaytirish: Hukumatning moliyaviy va institutsional ko‘magi bilan xususiy sektor (korporatsiyalar, venchur fondlar) hamda xalqaro tashkilotlarni tarmoq inkubatorlarini tashkil etish va rivojlantirishga

jalb qilish.

Mentorlar va mutaxassislar tarmon'ini yaratish: Xorijiy tajribani o‘rgangan holda, O‘zbekistondagi malakali mutaxassislar va diaspora vakillarini mentorlik faoliyatiga jalb qilish, ularning bilim va tajribalarini startaplarga yetkazish mexanizmlarini yaratish.

Ta'lim muassasalari bilan integratsiyani chuqurlashtirish: Universitetlar va ilmiy tadqiqot institutlari bazasida tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlar tashkil etish, ilmiy natijalarni tijoratlashtirishni rag‘batlantirish.

Innovatsion infratuzilmani rivojlantirish: Tarmoq inkubatorlari uchun zamonaviy laboratoriyalar, eksperimental maydonchalar va texnologik parklar yaratish, ularni zarur uskunalar bilan jihozlash.

Regulyatorik muhitni takomillashtirish: Startaplarning tez o‘sishiga to‘sqinlik qiluvchi byurokratik to‘siqlarni kamaytirish, soliq imtiyozlari va grant dasturlarini joriy etish orqali innovatsion faoliyatni rag‘batlantirish.

Xulosa. Biznes inkubatorlarning tarmoqlar bilan aloqadorligi innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirishda markaziy ahamiyatga ega bo‘lgan tendensiyadir. Umumiy yondashuvlardan farqli o‘laroq, tarmoqqa yo‘naltirilgan inkubatorlar startaplarga chuqur ixtisoslashgan mentorlik, moliyaviy resurslarga kirish, bozor imkoniyatlari va maxsus infratuzilmani taqdim etish orqali ularning muvaffaqiyat darajasini sezilarli darajada oshiradi. Nesta tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, inkubatorlar va akseleratorlar startaplarning hayotchanligi, o‘sishi va sarmoya jalb qilishiga ijobiy ta'sir ko‘rsatadi, bu esa tarmoqqa yo‘naltirilgan yondashuvning potensialini yanada kuchaytiradi.

Garchi tarmoq inkubatorlarini rivojlantirishda moliyalashtirish, mutaxassislarni jalb qilish va doimiy relevantlikni saqlash kabi qiyinchiliklar mavjud bo‘lsada, sanoat bilan mustahkam hamkorlik, moslashuvchan dasturlar va aniq baholash mexanizmlari orqali bu muammolarni hal qilish mumkin. Bunday inkubatorlar nafaqat alohida startaplarning o‘sishiga yordam beradi, balki innovatsion klasterlarni shakllantirib, mintaqaviy iqtisodiyotga sezilarli ijobiy ta'sir ko‘rsatadi, yangi ish o‘rinlarini yaratadi va investitsiyalarni jalb qiladi. O‘zbekistonning innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirish strategiyasida tarmoqqa yo‘naltirilgan biznes inkubatorlarni qo‘llab-quvvatlash ustuvor yo‘nalishlardan biri bo‘lishi kerak. Bu orqali mamlakat o‘zining iqtisodiy diversifikatsiyasini ta'minlash va global raqobatbardoshlikni oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Kelgusi tadqiqotlarda O‘zbekistondagi mavjud inkubatorlarning tarmoqqa yo‘naltirilishi samaradorligini empirik jihatdan baholash va ular uchun eng maqbul modellarini ishlab chiqishga e'tibor qaratish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Grimaldi, R., & Grandi, A. Biznes Inkubatorlari: Innovatsiya va Tadbirkorlikda Yangi Chegaralar. Heidelberg: Springer, 2007.

2. Siegel, D. S., & Wright, M. (Eds.). Texnologiya va Tadbirkorlik boyicha Kembrij Qollanmasi. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

3. Hackett, S. M., & Dilts, D. M. "Biznes inkubatsiyasi adabiyotining tizimli sharhi." Texnologiyalar transferi jurnali, vol. 33, no. 3, 2008, pp. 447-462.

4. Barbero, S., Casprini, E., & Piccaluga, A. "Biznes inkubatorlari

tadbirkorlik ekotizimlarida: tarmoq nuqtai nazari." Xalqaro Tadbirkorlik va Innovatsiyalar Menejmenti Jurnali, vol. 16, no. 5/6, 2012, pp. 418-433.

5. Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A. L. "Biznes inkubatorlari va akseleratorlari: Ispaniya kontekstida faoliyatining empirik tahlili." Biznes tadqiqotlari jurnali, vol. 87, 2018, pp. 245-253.

Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti ‘‘Menejment’’kafedrasi assistenti

Xudayberganov Sardorbek Umidbek o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

MAHALLIY BIZNES INKUBATORLARNING RIVOJLANISHI.INNOVATSION G‘OYALARNI RIVOJLANTIRISH

Annotatsiya. *Ushbu bo‘limda O‘zbekistonda mahalliy biznes inkubatorlarning rivojlanishi va ularning startap ekotizimidagi o‘rni tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, biznes inkubatorlar innovatsion g‘oyalarni rivojlantirish, startaplarni qo‘llab-quvvatlash hamda investorlar bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yishda muhim infratuzilma hisoblanadi. Shuningdek, ular yashil startaplarning shakllanishi va rivojlanishida muhim rol o‘ynab, ekologik innovatsiyalarni amaliyotga joriy etish hamda barqaror iqtisodiy rivojlanishga hissa qo‘shadi.*

Kalit so‘zlar: *mahalliy biznes inkubator, startap ekotizimi, yashil startap, innovatsion rivojlanish, ekologik innovatsiya.*

Аннотация. *В данном разделе анализируется развитие местных бизнес-инкубаторов в Узбекистане и их роль в стартап-экосистеме. Результаты исследования показывают, что бизнес-инкубаторы являются важной инфраструктурой для развития инновационных идей, поддержки стартапов и налаживания сотрудничества с инвесторами. Кроме того, они играют важную роль в формировании и развитии зеленых стартапов, способствуя внедрению экологических инноваций и устойчивому экономическому развитию.*

Ключевые слова: *местный бизнес-инкубатор, стартап-экосистема, зеленый стартап, инновационное развитие, экологические инновации.*

Abstract. *This section analyzes the development of local business incubators in Uzbekistan and their role in the startup ecosystem. The research results show that business incubators serve as an important infrastructure for developing innovative ideas, supporting startups, and establishing cooperation with investors. In addition, they play a significant role in the formation and development of green startups by promoting the implementation of ecological innovations and contributing to sustainable economic development.*

Keywords: *local business incubator, startup ecosystem, green startup, innovative development, ecological innovation..*

Kirish. So‘nggi yillarda O‘zbekistonda startaplarni rivojlantirish uchun mahalliy biznes inkubatorlar faoliyati kengaymoqda. Biznes inkubatorlar yangi startaplar va kichik korxonalarni qo‘llab-quvvatlaydi, ularning

g‘oyalarini amaliy loyihalarga aylantirishga yordam beradi.

Ayniqsa, yashil startaplar uchun inkubatorlar muhim, chunki ular ekologik innovatsiyalarni rivojlantirish, yangi texnologiyalarni sinab ko‘rish va investorlarni jalb qilish imkonini beradi. Inkubatorlar startaplarni ilmiy markazlar, texnoparklar va xalqaro grant dasturlari bilan bog‘laydi.

O‘zbekistonda inkubatorlar universitetlar, texnoparklar va xususiy sektor bilan birga ishlaydi. Ular startaplarga ofis maydonlari, texnik jihozlar, biznes-reja tayyorlash va marketingni o‘rganish imkonini beradi. Shuningdek, GIZ, UNDP va USAID kabi xalqaro tashkilotlar ham grant va akselerator dasturlari orqali yordam beradi.

Adabiyotlar tahlili va nazariy asoslar. Biznes inkubatorlar faoliyati ko‘plab iqtisodiy adabiyotlarda keng o‘rganilgan. Ilmiy manbalarda biznes inkubator yangi tashkil etilgan korxonalar va startaplarni qo‘llab-quvvatlaydigan, ularga maslahat, infratuzilma va tashkiliy xizmatlar ko‘rsatadigan tizim sifatida ta’riflanadi. Ular tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish, yangi biznes g‘oyalarni amalga oshirish va korxonalarning dastlabki bosqichdagi muammolarini kamaytirishda muhim rol o‘ynaydi.

Ko‘plab tadqiqotchilar biznes inkubatorlarning iqtisodiy rivojlanishga ta’sirini alohida ta’kidlaydi. Jumladan, R. Hisrich, M. Peters va D. Shepherd o‘z tadqiqotlarida inkubatorlar yangi biznes subyektlarini shakllantirishda muhim vosita ekanligini ko‘rsatib o‘tgan. Ularning fikricha, biznes inkubatorlar tadbirkorlarga bilim, tajriba va zarur sharoitlarni taqdim etish orqali ularning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga yordam beradi.

Nazariy jihatdan biznes inkubatorlar bir necha iqtisodiy nazariyalar bilan bog‘liq holda o‘rganiladi. Ulardan biri innovatsion rivojlanish nazariyasi bo‘lib, unga ko‘ra innovatsiyalar iqtisodiy o‘sishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Biznes inkubatorlar esa yangi innovatsion g‘oyalarni rivojlantirish va ularni amaliyotga joriy etishda muhim ahamiyatga ega.

Shuningdek, tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash nazariyasi ham biznes inkubatorlar faoliyatining muhim nazariy asoslaridan biri hisoblanadi. Ushbu nazariyaga ko‘ra, yangi tashkil etilgan korxonalar faoliyatining dastlabki bosqichida turli muammolarga duch keladi. Biznes inkubatorlar esa maslahat, trening va infratuzilma xizmatlari orqali bu muammolarni kamaytirishga yordam beradi.

Tahlil va natijalar. O‘zbekistonda mahalliy biznes inkubatorlar startaplarni rivojlantirish va innovatsion g‘oyalarni amaliy loyihalarga aylantirishda muhim rol o‘ynaydi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki:

Asosiy faoliyat yo‘nalishlari:

Infratuzilma ta’minoti: Inkubatorlar startaplarga ofis maydoni, texnik jihozlar, laboratoriyalar va texnoparklar orqali ish sharoitini yaratadi.

Biznes va moliyaviy qo‘llab-quvvatlash: Biznes-reja tuzish, moliyaviy maslahat, investorlar bilan uchrashuvlar va grantlar orqali startaplarning rivojlanishiga yordam beradi.

Mentorlik va treninglar: Startaplar uchun treninglar, akselerator dasturlari va mentorlik xizmatlari mavjud.

Rivojlanishni rag‘batlantiruvchi omillar:

Davlat siyosati va strategiyalar (masalan, “O‘zbekiston-2030” va “Yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi”) startaplar uchun qonuniy va institutsional asos yaratadi.

Xalqaro tashkilotlar – GIZ, UNDP, USAID – grant va texnik yordam ko‘rsatadi.

Innovatsion infratuzilma: StartupFactory.uz, U-Enter kabi platformalar startaplarni akseleratsiya qiladi.

Asosiy to‘siqlar:

-Moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi;

-Texnologik transfer va malakali mutaxassislar yetishmovchiligi;

-Bozor talabi va xaridorlar ongining shakllanmaganligi;

-Institutsional muvofiqlashtirishning zaifligi.

Natija: Mahalliy biznes inkubatorlar startap ekotizimini rivojlantirish va innovatsion g‘oyalarni amaliy loyihalarga aylantirishda samarali vosita hisoblanadi. Ular startaplarning muvaffaqiyati, iqtisodiy samaradorligi va ijtimoiy rivojlanishiga bevosita ta’sir qiladi. Shu bilan birga, ularning samaradorligi davlat siyosati, xalqaro hamkorlik, moliyaviy mexanizmlar va innovatsion infratuzilmaning uyg‘unligiga bog‘liq.

Muhokama. Olingan natijalar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda mahalliy biznes inkubatorlar startap ekotizimi va innovatsion rivojlanishda muhim rol o‘ynaydi. Inkubatorlar startaplarni qo‘llab-quvvatlash orqali yangi ish o‘rinlarini yaratish, iqtisodiy samaradorlikni oshirish va ekologik innovatsiyalarni amaliyotga joriy etishga yordam beradi.

Shu bilan birga, ularning samaradorligi bir qator omillarga bog‘liq:

1. Moliyaviy mexanizmlarni diversifikatsiya qilish: Venchur fondlari, mikro-kreditlar va grantlar orqali startaplar uchun moliyaviy imkoniyatlarni kengaytirish lozim.

2. Ta’lim va kadrlar tayyorlash: Oliy ta’lim muassasalarida startaplar, ekologik menejment va innovatsion tadbirkorlik bo‘yicha kurslar va treninglarni kengaytirish muhim.

3. Xalqaro hamkorlik: Startaplar global akseleratorlar, tanlovlar va grant dasturlari orqali yangi tajriba va texnologiyalarni o‘zlashtirishi mumkin.

4. Regulyator muhitni takomillashtirish: Startaplarni ro‘yxatdan o‘tkazish tartibini soddalashtirish, soliq imtiyozlarini joriy etish va yashil texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash zarur.

Xulosa. O‘zbekistonda mahalliy biznes inkubatorlar startap ekotizimini rivojlantirish va innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlashda muhim ahamiyatga ega. Ular startaplarning g‘oyalarini amaliy loyihalarga aylantirish, yangi ish o‘rinlarini yaratish, iqtisodiy samaradorlikni oshirish va ekologik innovatsiyalarni joriy etishga yordam beradi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, inkubatorlarning samaradorligi quyidagi omillarga bog‘liq: davlat siyosati, moliyaviy mexanizmlar, innovatsion infratuzilma va xalqaro hamkorlik. Shu sababli, kelgusida inkubatorlar faoliyatini kengaytirish, venchur moliyalashtirish tizimini rivojlantirish va ilmiy-tadqiqot

muassasalari bilan hamkorlikni kuchaytirish orqali startap ekotizimini mustahkamlash va yashil iqtisodiyotga o‘tish jarayonini tezlashtirish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Hisrich R., Peters M., Shepherd D. Entrepreneurship. – New York: McGraw-Hill Education, 2017.
2. Abdukarimov B. Kichik biznes va tadbirkorlik. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.
3. Mamatov N. Innovatsion iqtisodiyot va startaplarni rivojlantirish. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2020.
4. Islomov A. Tadbirkorlik asoslari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2018.
5. OECD. Business Incubation and Entrepreneurship Development. – Paris: OECD Publishing, 2018.

Усманов Илхом Ачилович - “Бизнесни бошқариш” кафедраси проф. в.б., тел.: 91 5482644, **e-mail:** ilxomusmanov1955@gmail.com
Рахимова Нилуфар Абдузизовна - “Бизнесни бошқариш” кафедраси ўқит., тел: 93 7270435, **e-mail:** niluraximova396@gmail.com
Самарқанд Давлат архитектура-қурилиш университети

МЕНЕЖМЕНТ МОДЕЛЛАРИНИ БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИГА ТАЪСИРИ

Аннотация. *Менежмент назарияси ривожланишининг алоҳида босқичлари бошқарувнинг ташкилий тузилмасини мақсадлари ва тамойилларига катта таъсир кўрсатади. Шу муносабат билан қурилиш саноати корхоналарида ташкилий тузилмани такомиллаштириш тизимнинг ҳолатига боғланган ҳолда амалга ошириш зарур. Мазкур мақола ташкилий тузилмаларнинг менежмент маданиятига мос келиши ҳамда, ҳудудий қурилиш мажмуасида мазкур муаммонинг ҳал қилинишида ҳисобга олиниши кўриб чиқилган.*

Калитли сўзлар: *ҳудудий қурилиш мажмуаси, менежмент 1.0, менежмент 2.0, менежмент 3.0, ташкилий тузилмалар,*

Аннотация. *Этапы развития теории менеджмента оказывают существенное влияние на цели и принципы формирования организационной структуры управления. В связи с этим совершенствование организационной структуры на предприятиях строительной отрасли должно осуществляться в контексте состояния всей системы. В данной статье рассматривается соответствие организационных структур модели менеджмента и их влияние на решение данной проблемы в территориальном строительном комплексе.*

Ключевые слова: *региональный строительный комплекс, менеджмент 1.0, менеджмент 2.0, менеджмент 3.0, организационная структура.*

Abstract. *The stages of management theory development significantly influence the goals and principles of organizational management structure formation. Therefore, improving the organizational structure at construction companies should be carried out within the context of the overall system's state.*

This article examines the alignment of organizational structures with the management model and their impact on addressing this issue in the regional construction industry.

Keyword: *regional construction complex, management 1.0, management 2.0, management 3.0, organizational structure.*

Ўзбекистонда олиб борилаётган маъмурий ислоҳотлар назорат вазирликлар ва идораларнинг балки ҳудудлардаги соҳа мажмуаларининг ташкилий муносабатлари ва тузилмаларини мақбуллаштиришни тақазо қилади. Шулар қаторида ўзбекистон Республикаси қурилиш ва уй-жой коммунал вазирлиги тизимидаги вилоят ва туман бўлинмаларида ҳам кенг қамровли ислоҳотлар амалга оширилмоқда.

Бунинг ҳуқуқий асоси бўлиб, Президентимизнинг 2023 йил 28 августдаги Маъмурий ислоҳотлар доирасида қурилиш ва уй-жой коммунал хўжалиги соҳасида давлат бошқарувини самарали ташкил қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-151-сон Фармони ва унинг асосида қабул қилинган Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 17 апрелдаги “Ўзбекистон Республикаси қурилиш ва уй-жой коммунал хўжалиги вазирлиги ҳамда унинг тизимидаги ташкилотлар тўғрисидаги Низомларни тасдиқлаш ҳақида”ги 214-сон қарори хизмат қилади.

Давлат бошқарув тузилмаларининг вазифалари ва функциялари ҳудудий қурилиш саноатида давлат манфаатларини ҳимоя қилишга қаратилган бўлсада, улар тадбиркорлик субъектлари ва қурилиш жараёни иштирокчиларининг мақсадларини етарлича ҳисобга олмаганликларига гувоҳ бўлмоқдамиз. Ушбу муаммони ҳал қилиш менежментнинг назарий жиҳатларини ва замонавий тенденцияларини чуқур ўрганиш зарурати мавжуд, чунки бошқарувнинг назарий жиҳатларини инкор қилиш бошқариш тизимининг самарадорлигини пасайишига олиб келади. Хўш, олимлар томонидан менежмент назариясининг ривожланишига қарашлари қандай?

XX-асрнинг охирларидан бошлаб менежмент фанининг эволюциясига рақамли кодлар асосида бўлган қарашларга эътибор кучайган. Саноат инқилобининг энг замонавий босқичларига ўтиш ташкилотлардаги муносабатларнинг кескин ўзгариши ҳамда анъанавий бошқарув усулларнинг самарадорлигини пасайиши менежмент назариясига янги қарашларнинг кириб келишига сабаб бўлди. Ушбу қарашларда анъанавий менежментни “Менежмент 1.0” модели деб номлашга қарор қилинган. Менежмент 1.0 нинг асосий тамойиллари, усуллари ва бош ғоялари XIX-XX-асрлар бўсағасида Ф.Тейлор, А.Файоль каби олимларнинг асарларида асослаб берилган бўлиб бир аср давомида бутун дунё бошқарув фанида ҳукмронлик қилган [1,2].

Ҳар қандай ташкилот маълум иқтисодий мақсад учун тузилган бўлиб унинг моҳияти тегишли функциялар, усуллар ва тузилмаларнинг фойда олишга қаратилганлиги билан изоҳланади. Инсон, ёки ишчи кучи ташкилотнинг мақсадига эришиш учун муҳим восита бўлиб хизмат қилади. Менежмент 1.0 тизимида раҳбар ходимлар ҳам, ишчи-ходимлар ҳам аниқ функционал чегарада фаолият кўрсатиш кўзда тутилади. Анаънавий менежмент бўйича дарсликлари ва назарий ишланмаларнинг негизида

ташкилотнинг инсон ресурслари кичик тизими унинг ишлаб чиқариш тизимига қўшимча сифатида қаралади ҳамда айнан ишлаб чиқариш мақсадларига хизмат қилади.

Мазкур бош ғоя ташкилотларнинг механистик бошқарув тузилмаларининг назарий асоси бўлиб хизмат қилди. Марказлашган, чизиқли, функционал ва штабли ташкилий муносабатлар асосида тузилган бошқарувнинг ташкилий тузилмалар кенг тарқалган бўлиб нафақат тижорат ташкилотларига, балки давлат ва ижтимоий бошқарув соҳаларида ҳам кенг қўлланилмоқда. Ишлаб чиқариш омилларнинг моддий қисми устувор аҳамиятга эга бўлган холда бундай тузилмалар натиажага тез эришишга имкон берган.

Инсон ресурсларининг ролининг пастлиги инсон омилига хос ноаниқликларни инкор қилиш орқали бошқарув тизимларини соддалаштиради, ҳамда оддий ишлаб чиқариш тизимларига хос бошқарувни тан олади. Умумий жиҳатдан Менежмент 1.0 тушунарли, содда ва иқтисодий самарасининг аниқлиги билан жозибадор ҳисобланади.

XXI-асрга келиб менежментнинг ижтимоийлашуви олимлар томонидан тан олинган эди. Инсонларнинг ҳатти-ҳаракатлари ташкилотларнинг фаолятини кўп жиҳатдан белгилай бошлади. Ташкилий муносабатларда ҳам субъективлик даражаси ошиб борди. Шунга асосан, “Менежмент 2.0” моделининг назарий асослари бўйича қатор ишланмалар пайдо бўлган. Ушбу атама америкалик мутахасссис Гери Хэмел томонидан илк бор 2007 йилда қўлланилган бўлиб ташкилот инсонларнинг биргаликдаги фаолият натижаси эканлиги исботланган. Унинг фикрича, бошқарув ғояларини ўзгартирмайдиган компаниялар охир-оқибат касодга учрайдилар [3]. Буни олдини олиш учун ходимларнинг бошқарувдаги иштирокини кенгайтириш ва шунга мос равишда бошқарув тизимини такомиллаштириш зарур. Адаптив, ёки мослашувчан ташкилий муносабатларнинг кенгайиши, мотивлаштириш функциясининг биринчи ўринга чиқиши, мақсадлар тизимида фойданинг ўрнини ташкилот обрўсининг ўрни эгаллаши – буларнинг барчаси бошқарув тизимининг жонланишгига сабаб бўлди. Ушбу моделга хос бўлган бошқарувнинг ташкилий тузилмалари, яъни матрицали, лойиҳавий ва мақсадли-дастурий тузилмалар мазкур ўзгаришларни ўзларида акс эттирган [1,4]. Шу билан бирга, таъкидлаш жоизки, ташкилотлардаги бошқарув муносабатларининг туб моҳияти ўзгармасдан қолган, яъни “Менежмент 2.0” олдинги “Менежмент 1.0” моделининг такомиллашган шакли бўлиб ҳисобланади.

Менежмент 3.0 модели Ю.Апелло томонидан 2010 йилда муомалага киритилган бўлиб ташкилотда ноаниқлаклар ва ўзгарувчанлик унинг бош тамойили деган ғояни олдинга сурган. Ушбу моделни у Agile-менеджмент деб атаган [5]. Agile-менеджмент мослашувчан муносабатлар асосида тўрсимон тузилмаларнинг вужудга келиши, иерархик муносабатлардан горизонтал алоқаларга ўтиш ва корпоратив маданиятининг бош мақсад сифатида қабул қилишга асосланади. Ташкилий тузилмаларнинг командаларга таяниши уларда расмий тасдиқлаган алоқаларнинг деярли

йўқолиб кетишига асос бўлади [6].

Табиийки, менежмент моделини қўллаб қувватловчи кичик тизимлар, воситалар ва тамойиллар ҳам бир биридан фарқ қилади. Менежментнинг ҳар бир моделига хос ташкилий тузилмаларнинг шаклланиши ва қўлланиши ушбу фикрни тасдиқлайди (1-жадвал).

1-жадвал.

Менежмент моделларига хос бошқарувнинг ташкилий тузилмаларининг ҳусусиятлари*.

Модель	**Менежмент 1.0**	**Менежмент 2.0**	**Менежмент 3.0**
Мақсад	Фойда	Обрў (impact)	Ижтимоий муҳит
Инсоннинг ўрни	Ташкилотнинг элементи	Ташкилотни етакловчи	Ташкилот яратувчи
Бошқарув схемаси	Сўзсиз иерархия	Эркин бўйсуниш	Ҳамкорлик
Ташкилий тузилмалар	Механистик	Адаптив	Тўрсимон
Тузилмалар турлари	Чизиқли, функционал, штабли	Мақсадли, матрицали, лойиҳавий	Горизонтал, тўрсимон, органик

*-муаллифлар ишланмаси

Ушбу жадвалга изоҳ сифатида қуйидагиларни таъкидлаш лозим: бошқарувнинг ташкилий тузилмаси моделга мустаҳкам боғланган бўлиб, бошқарувга ёндашувни ўзгартирмасдан тузилмани такомиллаштириб бўлмайди, раҳбар ходимлар ўз ваколатларини ихтиёрий равишда жамоага беришга интилмайдилар, ташкилий тузилмани такомиллаштириш биринчи ўринда менежмент тизимини ривожлантириш шарт-шароитлари билан боғлиқ.

Юқорида кўрсатиб ўтилган менежмент моделлари универсал аҳамиятга эга бўлиб, бошқарув соҳаси, поғонаси, объекти ва субъекти ҳусусиятларига боғлиқ бўлмайди. Шу муносабат билан бизлар кўрадиган холатлар ҳам тижорат ташкилотлари, ҳам бирлашмалар, ҳам ҳудудий бошқарувга ҳам бир хил тегишли деб ҳисоблаймиз.

Юқоридагиларга асосланган холда ҳудудий қурилиш мажмуасида бошқариш тузилмасини такомиллаштиришни аввало тизимдаги муносабатларни тахлил қилишдан бошлаш, кейин давлат бошқарув тузилмасида ҳисобга олинмаган вазифа ва функцияларни аниқлаштириш ва ниҳоят мақсадларга мос умумлашган тизимни шакллантириш га келиш мумкин.

Адабиётлар рўйхати

1.Бабынина Л.С. Развитие теории менеджмента. Научные стремления. Выпуск 25. – с.20-23. DOI 10.31882/2311-4711.2019.25.4

2.Сёмина К.С. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0. Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral» №4(2) 2019. – с.434-442

3.Hamel G. Management 2.0: New version for the new century // Harvard

Business Review. October, 2009.
4.Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Паблишер, 2021.- 264 с
5.Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
6.Литвинова Е. Что такое Менеджмент 3.0. https://elenalitvinova.com/special/management30_whatis

Xalimov Shaxboz Xalimovich - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Raqmali iqtisodiyot" kafedrasi o`qituvchisi

LIZING VA FACTORING XALQARO KRIDITLASH SHAKLLARI SIFATIDA

Annotatsiya. *Mazkur maqolada lizing va faktoringning xalqaro kreditlash tizimidagi o'rni, ularning iqtisodiy mohiyati hamda amaliy ahamiyati tadqiq etilgan. Tadqiqot jarayonida lizing va faktoringning an'anaviy bank kreditlaridan farqli jihatlari, ularning investitsion faollikni oshirish va aylanma mablag'lar yetishmovchiligini bartaraf etishdagi roli tahlil qilingan. Shuningdek, xalqaro amaliyot va rivojlangan hamda rivojlanayotgan mamlakatlar tajribasi asosida ushbu moliyaviy instrumentlarni qo'llash samaradorligi baholangan. Tadqiqot natijalari lizing va faktoringni iqtisodiyotni rivojlantirish va tashqi savdo faoliyatini qo'llab-quvvatlashda muhim moliyaviy mexanizm sifatida takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi.*

Kalit so'zlar: *lizing, faktoring, xalqaro kreditlash, moliyaviy instrumentlar, investitsiyalar, tashqi savdo.*

Kirish. Hozirgi globallashuv sharoitida xalqaro iqtisodiy munosabatlarning jadal rivojlanishi moliyaviy resurslardan samarali foydalanishning yangi shakllarini talab etmoqda. Xususan, xalqaro savdo va investitsion faoliyatni moliyalashtirishda an'anaviy bank kreditlari bilan bir qatorda muqobil moliyaviy instrumentlar ham keng qo'llanilmoqda. Shunday zamonaviy kreditlash shakllaridan lizing va faktoring xalqaro moliyaviy munosabatlarda muhim o'rin egallaydi.

Lizing va faktoring korxonalar uchun moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, aylanma mablag'larni tezkor to'ldirish hamda investitsion loyihalarni amalga oshirish imkonini beradi. Ushbu moliyaviy mexanizmlar ayniqsa kichik va o'rta biznes subyektlari uchun qulay bo'lib, ularning xalqaro bozorga chiqishini yengillashtiradi. Shu bilan birga, lizing va faktoring operatsiyalari kredit xavfini kamaytirish, to'lov intizomini mustahkamlash hamda savdo operatsiyalarining uzluksizligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xalqaro amaliyotda lizing ishlab chiqarish vositalarini uzoq muddatli moliyalashtirish shakli sifatida, faktoring esa eksport-import operatsiyalarida hisob-kitoblarni tezlashtirish va risklarni boshqarish vositasi sifatida keng tarqalgan. Ushbu kreditlash shakllarining rivojlanishi xalqaro moliya bozorlarining integratsiyalashuviga, kapital harakatining faollashuviga va iqtisodiy o'sish

sur’atlarining oshishiga xizmat qilmoqda.

Mazkur tadqiqotda lizing va faktoringning xalqaro kreditlash tizimidagi o‘rni, ularning iqtisodiy samaradorligi hamda rivojlanish xususiyatlarini o‘rganish maqsadida umumilmiy va maxsus tadqiqot usullaridan kompleks foydalanildi. Tadqiqotning metodologik asosi sifatida iqtisodiy nazariya, xalqaro moliya va kredit munosabatlari bo‘yicha fundamental konsepsiyalar xizmat qildi.

Tadqiqot jarayonida tahlil va sintez usullari orqali lizing va faktoring operatsiyalarining mohiyati, shakllari hamda funksiyalari alohida-alohida o‘rganilib, ularning o‘zaro bog‘liqligi umumlashtirildi. Taqqoslash usuli yordamida lizing va faktoringning an’anaviy bank kreditlari bilan farqli jihatlari, afzalliklari va kamchiliklari aniqlanib, xalqaro amaliyotdagi o‘rni baholandi. Shuningdek, induksiya va deduksiya usullari orqali nazariy xulosalardan amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

Statistik tahlil usuli xalqaro moliya institutlari, Jahon banki, Xalqaro moliya korporatsiyasi (IFC) hamda milliy statistika organlarining rasmiy ma’lumotlariga asoslanib, lizing va faktoring bozorlarining rivojlanish dinamikasini o‘rganishda qo‘llanildi. Grafik va jadval usullari orqali olingan ma’lumotlar tizimlashtirilib, ularning tahliliy talqini berildi. Bundan tashqari, tizimli yondashuv asosida lizing va faktoring mexanizmlarining iqtisodiyotning real sektori, kichik va o‘rta biznes subyektlari hamda tashqi savdo jarayonlariga ta’siri baholandi.

Shuningdek, normativ-huquqiy hujjatlarni tahlil qilish usuli orqali xalqaro va milliy darajadagi lizing va faktoring faoliyatini tartibga soluvchi me’yoriy baza o‘rganildi. Mazkur metodologik yondashuvlar tadqiqotning ilmiy asoslanganligini ta’minlab, olingan xulosalarning ishonchliligini oshirishga xizmat qildi.

Tadqiqot jarayonida lizing va faktoringning xalqaro kreditlash tizimidagi o‘rni hamda ularning iqtisodiy samaradorligi tahlil qilindi. O‘rganish natijalari shuni ko‘rsatdiki, ushbu moliyaviy instrumentlar xalqaro savdo va investitsiya faoliyatini moliyalashtirishda bank kreditlariga nisbatan bir qator ustunliklarga ega. Xususan, lizing ishlab chiqarish vositalarini katta boshlann’ich mablag‘larsiz jalb etish imkonini berib, korxonalarning texnik va texnologik yangilanishini jadallashtiradi.

Xalqaro amaliyot tahlili lizing operatsiyalarining asosan sanoat, transport, qishloq xo‘jaligi va energetika sohalarida keng qo‘llanilayotganini ko‘rsatdi. Uzoq muddatli moliyaviy lizing shartnomalari korxonalarga asosiy vositalardan samarali foydalanish bilan birga, moliyaviy yuklamani vaqt bo‘yicha teng taqsimlash imkonini yaratadi. Natijada, korxonalarning investitsion faolligi oshib, ishlab chiqarish hajmlarining kengayishiga zamin yaratiladi.

Faktoring bo‘yicha o‘tkazilgan tahlillar eksport-import operatsiyalarida ushbu mexanizmning muhim ahamiyatga ega ekanini tasdiqladi. Faktoring xizmatlari yordamida korxonalar debitorlik qarzlarini tezkor pul mablag‘lariga aylantirish imkoniga ega bo‘lib, aylanma mablag‘lar yetishmovchiligi muammosi bartaraf etiladi. Ayniqsa, regresssiz faktoring shakli eksport qiluvchilar uchun to‘lov xavflarini sezilarli darajada kamaytirib, xalqaro savdo operatsiyalarining barqarorligini ta’minlaydi.

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, lizing va faktoring bozorlari rivojlangan

mamlakatlarda yuqori institutsional qo‘llab-quvvatlash va mukammal huquqiy baza mavjudligi hisobiga tez sur’atlarda rivojlanmoqda. Rivojlanayotgan mamlakatlarda esa ushbu moliyaviy instrumentlardan foydalanish darajasi nisbatan past bo‘lib, bu holat asosan huquqiy-me’yoriy cheklovlar, moliyaviy infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligi hamda tadbirkorlarning moliyaviy savodxonligi pastligi bilan izohlanadi.

O‘zbekiston va boshqa o‘tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlar misolida olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatdiki, lizing real sektorni qo‘llab-quvvatlashda samarali vosita bo‘lsa-da, faktoring xizmatlari hali to‘liq salohiyatiga chiqmagan. Shunga qaramay, so‘nggi yillarda xalqaro moliya institutlari ishtirokida amalga oshirilayotgan dasturlar ushbu sohaning rivojlanishi uchun muhim shart-sharoitlarni yaratmoqda.

Umuman olganda, o‘tkazilgan tahlillar natijasida lizing va faktoring xalqaro kreditlashning samarali va moslashuvchan shakllari ekani aniqlandi. Ularning keng joriy etilishi korxonalar moliyaviy barqarorligini mustahkamlash, tashqi savdo hajmini oshirish hamda iqtisodiy o‘sishni jadallashtirishga xizmat qiladi.

Xulosa va takliflar. Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, lizing va faktoring xalqaro kreditlash tizimining muhim va samarali moliyaviy instrumentlari hisoblanadi. Ular an’anaviy bank kreditlariga nisbatan moslashuvchanligi, risklarni taqsimlash imkoniyati hamda korxonalar moliyaviy barqarorligini ta’minlashdagi ahamiyati bilan ajralib turadi. Xususan, lizing asosiy vositalarni yangilash va investitsion loyihalarni moliyalashtirishda, faktoring esa aylanma mablag‘larni tezkor to‘ldirish va tashqi savdo operatsiyalarida to‘lov xavflarini kamaytirishda muhim rol o‘ynaydi.

Tadqiqot davomida xalqaro amaliyot tahlili lizing va faktoring bozorlarining rivojlangan mamlakatlarda yuqori darajada institutsionallashganini, rivojlanayotgan mamlakatlarda esa ushbu moliyaviy instrumentlardan foydalanish imkoniyatlari hali to‘liq ishga solinmaganini ko‘rsatdi. Bu holat, asosan, huquqiy-me’yoriy bazaning yetarli darajada takomillashmaganligi, moliyaviy infratuzilmaning cheklanganligi hamda tadbirkorlik subyektlarining moliyaviy savodxonligi bilan bog‘liq.

Umuman olganda, lizing va faktoringni xalqaro kreditlash shakllari sifatida keng joriy etish milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta’minlash, tadbirkorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash hamda global iqtisodiy tizimga integratsiyalashuvni jadallashtirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Mishkin F.S. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. — New York: Pearson Education, 2019.

2. Rose P.S., Hudgins S.C. Bank Management & Financial Services. — New York: McGraw-Hill Education, 2018.

3. Gozibekov D.N’. Xalqaro moliya munosabatlari. — Toshkent: Iqtisodiyot, 2020.

4. Vahobov A.V., Shohazamiyev Sh.Sh. Moliya va kredit. — Toshkent: O‘zbekiston, 2019.

5. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi va uni O‘zbekistonda bartaraf etish yo‘llari. — Toshkent: O‘zbekiston, 2010.
6. Saunders A., Cornett M. Financial Institutions Management. — New York: McGraw-Hill, 2018.
7. Sinkey J.F. Commercial Bank Financial Management. — New York: Macmillan, 2017.

Халимов Ш.Х. – преподаватель Самаркандского института экономики и сервиса

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В РЕГУЛИРОВАНИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. *В статье рассматривается сущность и значение государственного регулирования экономики в современных условиях. Анализируются основные функции государства, инструменты макроэкономического воздействия, а также необходимость государственного вмешательства в условиях рыночных неустойчивостей. Особое внимание уделено опыту Узбекистана в области экономических реформ и стратегий государственного регулирования.*

Ключевые слова: *государство, экономика, регулирование, рынок, макроэкономическая политика, реформы, устойчивое развитие.*

Введение. Рыночная экономика представляет собой сложную систему, функционирование которой невозможно без участия государства. Хотя свободный рынок способен эффективно распределять ресурсы, он не всегда обеспечивает социальную справедливость, стабильность цен и полную занятость. Именно поэтому государственное регулирование экономики выступает необходимым элементом функционирования любой современной национальной экономики.

Роль государства заключается не только в обеспечении законности и поддержании рыночных институтов, но и в активном воздействии на экономические процессы через фискальную, монетарную, структурную и социальную политику.

Основная часть. Государственное регулирование экономики — это совокупность мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, направленных на стабилизацию, развитие и повышение эффективности национальной экономики. Основная цель государственного регулирования — обеспечение устойчивого экономического роста, занятости населения, равновесия платежного баланса и стабильности национальной валюты.

Государство выполняет несколько ключевых функций в экономической системе:

- **Правовая функция** — создание нормативно-правовой базы, регулирующей хозяйственную деятельность.
- **Регулирующая функция** — установление экономических норм, налоговых ставок, процентных ставок и других макропоказателей.

- **Стимулирующая функция** — создание условий для инвестиций, инноваций, предпринимательства.
- **Социальная функция** — перераспределение доходов и обеспечение социальной защиты населения.
- **Контролирующая функция** — надзор за соблюдением антимонопольного законодательства и поддержание добросовестной конкуренции.

Государственное регулирование осуществляется через **прямые** и **косвенные** методы.

- К прямым относятся: государственное планирование, лицензирование, ценовое регулирование, установление квот.
- К косвенным — фискальная политика (налоги и государственные расходы), монетарная политика (управление денежной массой и процентными ставками), а также политика доходов и занятости.

В периоды экономических кризисов или инфляционных всплесков государство выступает как стабилизирующий фактор. Оно стимулирует совокупный спрос через увеличение государственных расходов, субсидии и налоговые льготы. В то же время при перегреве экономики государство применяет антиинфляционные меры: сокращение бюджетных расходов, повышение учетной ставки, ограничение кредитования.

В Узбекистане в последние годы реализуется активная политика модернизации и либерализации экономики. Государство постепенно сокращает прямое вмешательство, развивая частный сектор, однако сохраняет ключевую роль в стратегических отраслях — энергетике, транспорте, сельском хозяйстве и банковской системе. Реформы, проводимые в стране, направлены на улучшение делового климата, поддержку малого бизнеса, цифровизацию и развитие инфраструктуры. Это способствует росту ВВП, повышению занятости и укреплению макроэкономической стабильности.

Заключение. Роль государства в регулировании экономики остаётся фундаментальной. Полный отказ от государственного участия в рыночных процессах невозможен, так как только государство способно обеспечить баланс между экономической свободой и социальной справедливостью. Эффективное государственное регулирование должно сочетать либерализацию рынка с продуманной экономической политикой, направленной на устойчивый рост, снижение неравенства и повышение уровня жизни населения.

Опыт Узбекистана показывает, что постепенная и взвешенная стратегия государственного регулирования является ключом к успешному переходу к современной рыночной экономике.

Список литературы

1. Самуэльсон П., Нордхаус В. *Экономика*. — М.: Вильямс, 2019.

2. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег*. — М.: Гелиос, 2018.

3. Criglitz J. *Economics of the Public Sector*. — New York: W.W. Norton, 2020.

4. Karimov I.A. *Uzbekistan on the Way of Deepening Economic Reforms*. — Tashkent, 2017.

5. Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан. *Ежегодный отчёт о социально-экономическом развитии Узбекистана за 2024 год*. — Ташкент, 2025.

Абдуллаева Зульфия Иззатовна - и.о.доц. кафедры «Реальная экономика»
Самаркандский институт экономики и сервиса
Тел.+998933516537 **e-mail:** abdullaevazulfiya70@gmail.com

ИСТОРИЯ ПОЯВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ

История появления инновационных кластеров тесно связана с эволюцией экономических систем, развитием промышленности и углублением процессов специализации и кооперации между хозяйствующими субъектами. Формирование кластерных структур не является результатом одномоментного появления новой концепции, а представляет собой длительный исторический процесс, в ходе которого происходило постепенное накопление организационных, технологических и институциональных предпосылок для объединения предприятий и организаций в территориально локализованные системы взаимодействия. Инновационные кластеры как современное экономическое явление возникли на пересечении процессов индустриализации, научно-технического прогресса и глобализации экономики, однако их корни уходят в более ранние формы территориальной концентрации производства.

Одним из первых проявлений кластер о подобных образований можно считать ремесленные гильдии и цеховые объединения, существовавшие в средневековой Европе. Эти структуры объединяли производителей определённого вида продукции в пределах конкретных городов и регионов. Их деятельность основывалась на совместных правилах производства, стандартах качества и механизмах регулирования конкуренции. Хотя данные объединения не носили инновационного характера в современном понимании, они заложили основы кооперации, специализации и территориальной концентрации производственных процессов. В рамках таких объединений происходил обмен знаниями и навыками, что способствовало постепенному совершенствованию технологий ремесленного производства.

С развитием капиталистических отношений и промышленной революции XVIII–XIX веков произошёл переход от ремесленного производства к фабричной системе, что стало важным этапом в формировании предпосылок для возникновения кластеров. Промышленная революция привела к концентрации производства в определённых регионах, где существовали благоприятные условия для размещения предприятий: наличие сырья, рабочей силы, транспортной инфраструктуры и рынков

сбыта. В этот период начали формироваться первые промышленные районы, в которых предприятия разных отраслей взаимодействовали друг с другом, создавая цепочки добавленной стоимости.

Классическим примером ранних промышленных агломераций являются текстильные регионы Великобритании, такие как Манчестер и Ланкашир, где сосредоточилось большое количество предприятий, связанных с производством хлопчатобумажных тканей. В этих регионах наблюдалась высокая степень специализации и кооперации между различными стадиями производства — от обработки сырья до выпуска готовой продукции. Аналогичные процессы происходили в других странах Европы и Северной Америки, где формировались индустриальные центры с развитой инфраструктурой и тесными экономическими связями между предприятиями.

Важным этапом в развитии теоретических основ кластерной концепции стало появление работ экономистов, исследующих территориальную организацию производства. Одним из первых исследователей, обративших внимание на концентрацию промышленности, был Альфред Маршалл. В своих трудах он описал феномен «промышленных районов», где предприятия одной отрасли размещаются вблизи друг друга, получая преимущества от совместного использования ресурсов, обмена знаниями и наличия специализированной рабочей силы. Маршалл выделил три ключевых фактора, способствующих развитию таких районов: концентрация квалифицированного труда, развитие специализированных поставщиков и распространение неформальных знаний.

Идеи Маршалла стали основой для дальнейших исследований пространственной экономики и послужили теоретическим фундаментом для формирования концепции кластеров. В XX веке интерес к вопросам территориальной организации производства усилился в связи с развитием глобальной экономики и усилением конкуренции между регионами и странами. Экономисты начали рассматривать территориальные объединения предприятий как важный фактор повышения конкурентоспособности и инновационного развития.

В середине XX века наблюдался переход от индустриальной экономики к постиндустриальной, что сопровождалось ростом значения знаний, технологий и инноваций. В этот период усилилась роль научно-исследовательских центров, университетов и технологических компаний, которые стали важными участниками экономических систем. Взаимодействие между наукой и бизнесом стало ключевым фактором инновационного развития, что способствовало формированию новых форм кооперации, близких к современным кластерам.

Особое значение в развитии кластерной теории имеют работы Майкла Портера, который в конце XX века сформулировал современное понимание кластеров как географически сконцентрированных групп взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, сервисных организаций, фирм в смежных отраслях, а также связанных с ними институтов. Портер

рассматривал кластеры как инструмент повышения конкурентоспособности стран и регионов, подчёркивая их роль в стимулировании инноваций, повышении производительности и развитии предпринимательства.

Согласно подходу Портера, инновационные кластеры отличаются от традиционных промышленных агломераций более высокой степенью интеграции между участниками, активным обменом знаниями и ориентацией на создание инноваций. В таких кластерах важную роль играют не только производственные предприятия, но и научные организации, образовательные учреждения, государственные структуры и финансовые институты. Их взаимодействие формирует благоприятную среду для развития новых технологий и продуктов.

Важным этапом в эволюции кластерных структур стало развитие информационно-коммуникационных технологий, которые значительно изменили характер взаимодействия между экономическими субъектами. С появлением интернета и цифровых платформ предприятия получили возможность обмениваться информацией в режиме реального времени, координировать свои действия и участвовать в глобальных цепочках создания стоимости. Это привело к трансформации традиционных кластеров и формированию инновационных кластеров нового типа, в которых цифровые технологии играют ключевую роль.

Инновационные кластеры начали активно развиваться в конце XX — начале XXI века в таких странах, как США, Германия, Япония, Южная Корея и страны Европейского союза. Примерами известных инновационных кластеров являются Силиконовая долина в США, кластер высоких технологий в Баварии, биотехнологические кластеры в Швеции и Финляндии, а также автомобильные кластеры в Германии и Японии. Эти кластеры характеризуются высокой концентрацией инновационных компаний, тесным взаимодействием с университетами и активной поддержкой со стороны государства.

Развитие инновационных кластеров в различных странах происходило с учётом национальных особенностей экономической политики, структуры промышленности и уровня научно-технического развития. Государство в данном процессе играло важную роль, создавая условия для формирования кластеров через инвестиции в инфраструктуру, поддержку научных исследований и стимулирование сотрудничества между бизнесом и научными организациями.

Таким образом, история появления инновационных кластеров представляет собой длительный эволюционный процесс, включающий в себя переход от ремесленных объединений к промышленным районам и далее к современным высокотехнологичным кластерным системам. На каждом этапе происходило усложнение структуры взаимодействия между участниками, расширение функций кластеров и усиление их роли в экономическом развитии. Современные инновационные кластеры являются результатом интеграции производственных, научных и институциональных элементов,

объединённых общей целью повышения конкурентоспособности и создания инноваций.

Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли - ассистент - стажёр кафедра «Менеджмент» Самаркандский институт экономики и сервиса (СИЭиС)

СПЕЦИФИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ

В условиях глобализации мировой экономики и усиления конкуренции между странами и регионами особую значимость приобретает поиск эффективных механизмов стимулирования инновационного развития и повышения конкурентоспособности национальных хозяйственных систем. Одним из таких механизмов являются инновационные кластеры, представляющие собой форму территориальной и функциональной концентрации взаимосвязанных организаций, объединённых общими целями развития, технологическими цепочками и инновационной деятельностью. Инновационные кластеры становятся важным инструментом формирования устойчивых конкурентных преимуществ, поскольку они обеспечивают синергетический эффект за счёт взаимодействия различных участников, включая предприятия, научно-исследовательские организации, образовательные учреждения, органы государственной власти и инфраструктурные элементы.

Понятие инновационного кластера сформировалось на основе теоретических исследований в области региональной экономики и теории конкурентных преимуществ. Существенный вклад в развитие концепции кластеров внес Майкл Портер, который рассматривал кластеры как географически сконцентрированные группы взаимосвязанных компаний и организаций, конкурирующих и одновременно сотрудничающих друг с другом. В рамках его подхода кластеры способствуют повышению производительности, стимулируют инновации и ускоряют процесс создания новых предприятий. В дальнейшем данная концепция получила развитие в контексте инновационной экономики, где акцент сместился на роль знаний, технологий и человеческого капитала как ключевых факторов развития.

Инновационные кластеры характеризуются рядом специфических особенностей, отличающих их от традиционных форм организации производства. Прежде всего, это высокая степень концентрации знаний и технологий, обеспечивающая быстрый обмен информацией и ускорение инновационных процессов. В рамках кластера формируется благоприятная среда для взаимодействия участников, что способствует генерации новых идей, разработке и внедрению инноваций. Кроме того, важной особенностью является наличие развитой инфраструктуры, включающей научно-исследовательские центры, технопарки, бизнес-инкубаторы и венчурные фонды, которые обеспечивают поддержку инновационной деятельности.

Существенную роль в функционировании инновационных кластеров играет человеческий капитал, который является основным источником знаний и инноваций. Высококвалифицированные специалисты, научные работники и предприниматели формируют основу инновационной активности, обеспечивая разработку и внедрение новых технологий. В этой связи важным условием успешного развития кластеров является наличие эффективной системы образования и подготовки кадров, способной обеспечить потребности экономики в квалифицированных специалистах. Взаимодействие образовательных учреждений с предприятиями и научными организациями способствует формированию компетенций, необходимых для инновационной деятельности.

Инновационные кластеры оказывают значительное влияние на экономическое развитие регионов, способствуя созданию новых рабочих мест, привлечению инвестиций и повышению уровня жизни населения. Концентрация предприятий и организаций в рамках кластера позволяет снизить издержки, повысить эффективность использования ресурсов и создать условия для развития малого и среднего бизнеса. Кроме того, кластеры способствуют формированию устойчивых производственных и технологических цепочек, что повышает устойчивость экономики к внешним шокам и кризисам.

Важным аспектом развития инновационных кластеров является государственная политика, направленная на создание благоприятных условий для их формирования и функционирования. Государство играет ключевую роль в развитии инфраструктуры, поддержке научных исследований, стимулировании инновационной активности и привлечении инвестиций. В ряде стран реализуются специальные программы поддержки кластеров, включающие налоговые льготы, субсидии, гранты и другие инструменты государственной поддержки. При этом особое внимание уделяется развитию партнерства между государством, бизнесом и научным сообществом, что позволяет обеспечить эффективное взаимодействие всех участников инновационной системы.

В условиях цифровизации экономики инновационные кластеры претерпевают значительные изменения, связанные с внедрением новых технологий и развитием цифровых платформ. Использование информационно-коммуникационных технологий позволяет расширить границы кластеров, обеспечивая взаимодействие участников независимо от их географического расположения. Формируются так называемые виртуальные кластеры, в которых основным фактором объединения выступают не территориальные, а функциональные и технологические связи. Это открывает новые возможности для развития инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятий.

Одним из ключевых факторов успешного функционирования инновационных кластеров является наличие эффективной системы управления. Управление кластером предполагает координацию деятельности участников, разработку стратегии развития, привлечение инвестиций и

обеспечение взаимодействия между различными элементами системы. В этой связи возрастает значение специализированных управляющих организаций, которые выполняют функции координации и поддержки участников кластера. Эффективное управление позволяет обеспечить устойчивое развитие кластера и достижение поставленных целей.

Международный опыт показывает, что инновационные кластеры играют важную роль в развитии экономики и формировании глобальной конкурентоспособности. Примерами успешных кластеров являются технологические кластеры, сформировавшиеся в различных странах мира, которые стали центрами инновационной активности и экономического роста. Их успех обусловлен сочетанием факторов, включая высокий уровень научно-технического потенциала, развитую инфраструктуру, эффективную систему управления и активную государственную поддержку. Важным элементом является также культура инноваций, способствующая развитию предпринимательства и готовности к риску.

В Республике Узбекистан развитие инновационных кластеров рассматривается как одно из приоритетных направлений государственной экономической политики. В последние годы реализуются программы, направленные на создание индустриальных и инновационных зон, развитие технопарков и поддержку стартапов. Формирование кластеров в различных отраслях экономики, включая промышленность, сельское хозяйство и информационные технологии, способствует диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности. При этом особое внимание уделяется развитию научно-образовательного потенциала, который является основой для формирования инновационной среды.

Несмотря на значительный потенциал, развитие инновационных кластеров в Узбекистане сталкивается с рядом проблем, включая недостаточный уровень взаимодействия между наукой и бизнесом, ограниченные финансовые ресурсы и недостаточно развитую инфраструктуру. Кроме того, существует необходимость совершенствования нормативно-правовой базы и повышения эффективности государственной поддержки. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего развитие институциональной среды, стимулирование инновационной активности и укрепление связей между различными участниками инновационной системы.

Перспективы развития инновационных кластеров связаны с дальнейшим углублением процессов цифровизации и глобализации. В будущем ожидается усиление роли кластеров как центров инновационной активности, способствующих развитию новых технологий и формированию новых отраслей экономики. Важным направлением является развитие межкластерного сотрудничества, которое позволяет объединять ресурсы и усилия различных регионов и стран для решения глобальных задач. Кроме того, возрастает значение устойчивого развития и экологической ответственности, что требует интеграции принципов «зеленой» экономики в деятельность кластеров.

Таким образом, инновационные кластеры представляют собой эффективный инструмент стимулирования экономического развития и повышения конкурентоспособности. Они обеспечивают концентрацию ресурсов, знаний и технологий, создавая условия для развития инновационной деятельности и формирования устойчивых конкурентных преимуществ. В условиях современной экономики развитие инновационных кластеров становится важнейшим направлением государственной политики и стратегическим приоритетом для обеспечения устойчивого роста и интеграции в мировую экономическую систему.

Халимов Ш. Х. – преподаватель Самаркандского института экономики и сервиса

АНТИМОНОПОЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Аннотация: *Антимонопольная экономическая политика является одним из ключевых инструментов государственного регулирования рыночной экономики. Ее основная цель заключается в ограничении монополистической деятельности, защите конкуренции и создании равных условий для всех хозяйствующих субъектов. В статье рассматриваются сущность и цели антимонопольной политики, основные инструменты ее реализации, а также ее роль в развитии конкурентной среды. Особое внимание уделяется влиянию антимонопольного регулирования на эффективность экономики, инновационную активность и благосостояние потребителей.*

Ключевые слова: *антимонопольная политика, конкуренция, рынок, государственное регулирование, монополия.*

В условиях современной рыночной экономики конкуренция рассматривается как фундаментальный фактор устойчивого экономического роста, повышения эффективности производства и распределения ресурсов. Конкурентная среда стимулирует снижение издержек, внедрение инноваций, повышение качества товаров и услуг, а также расширение потребительского выбора. Однако рыночный механизм не всегда способен самостоятельно обеспечить справедливую и эффективную конкуренцию. В ряде отраслей наблюдается тенденция к концентрации капитала, формированию монопольных и олигопольных структур, что приводит к ограничению доступа на рынок, злоупотреблению доминирующим положением и искажению ценовых сигналов.

Антимонопольная экономическая политика в этом контексте выступает важнейшим направлением государственного регулирования экономики. Ее задача заключается не в устранении крупных хозяйствующих субъектов как таковых, а в предотвращении злоупотреблений рыночной властью и формировании условий для добросовестной конкуренции. Государственное вмешательство посредством антимонопольных механизмов направлено на защиту общественных интересов, обеспечение экономической свободы и

поддержание баланса между эффективностью рынка и социальной справедливостью. В условиях глобализации и цифровизации экономики антимонопольная политика приобретает особую актуальность. Развитие цифровых платформ, сетевых эффектов и транснациональных корпораций требует обновления традиционных подходов к конкурентному регулированию. Это делает исследование антимонопольной экономической политики и ее роли в развитии конкуренции особенно значимым.

Методологической основой исследования являются общенаучные и специальные методы экономического анализа. В процессе исследования применялись методы анализа и синтеза, позволяющие раскрыть сущность антимонопольной политики и ее структурные элементы. Использование индуктивного и дедуктивного методов дало возможность выявить закономерности развития конкурентных отношений и сформулировать обобщающие выводы. Также был использован системный подход, в рамках которого антимонопольная политика рассматривалась как составная часть общей системы государственного регулирования экономики. Сравнительный метод позволил сопоставить различные модели антимонопольного регулирования, применяемые в разных странах, и определить их преимущества и недостатки. Эмпирической базой исследования послужили статистические данные, аналитические отчеты антимонопольных органов и нормативно-правовые документы, регулирующие конкурентные отношения.

В результате проведенного исследования установлено, что антимонопольная экономическая политика представляет собой комплекс взаимосвязанных мер правового, экономического и институционального характера. Одним из ключевых направлений является контроль за экономической концентрацией, который включает анализ сделок по слиянию и поглощению с целью недопущения чрезмерного усиления рыночной власти отдельных компаний. Важное место в системе антимонопольного регулирования занимает борьба с картельными соглашениями, которые считаются одной из наиболее опасных форм ограничения конкуренции. Картели приводят к искусственному завышению цен, сокращению объемов производства и перераспределению доходов в пользу ограниченного круга участников рынка. Практика показывает, что активное выявление и пресечение картельных сговоров способствует снижению цен и росту экономической активности. Кроме того, антимонопольная политика направлена на предотвращение злоупотребления доминирующим положением, которое может выражаться в навязывании невыгодных условий контрагентам, дискриминации потребителей и ограничении доступа на рынок новых участников. Реализация данных мер способствует формированию более открытой и динамичной конкурентной среды.

Анализ результатов исследования позволяет сделать вывод о том, что эффективность антимонопольной экономической политики во многом зависит от качества институциональной среды и уровня правоприменительной практики. Недостаточная независимость антимонопольных органов, слабость судебной системы и низкий уровень

экономической культуры участников рынка могут существенно снижать результативность антимонопольного регулирования. В современных условиях особое значение приобретает адаптация антимонопольной политики к цифровой экономике. Крупные цифровые платформы обладают значительной рыночной властью благодаря сетевым эффектам и контролю над большими массивами данных. Это требует пересмотра традиционных критериев доминирования и разработки новых инструментов регулирования, направленных на обеспечение справедливой конкуренции в цифровой среде.

Антимонопольная экономическая политика играет ключевую роль в развитии конкурентной среды и обеспечении устойчивого экономического роста. Ее эффективная реализация способствует защите интересов потребителей, повышению эффективности рынков и стимулированию инноваций. В современных условиях особое значение приобретает совершенствование антимонопольного законодательства и институциональных механизмов его реализации с учетом национальных и глобальных экономических вызовов.

Список литературы

1. Шеремет А.Д. Антимонопольная политика государства. – М.: Экономика, 2020.

2. Самуэльсон П., Нордхаус В. *Экономика*. — М.: Вильямс, 2019.

3. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег*. — М.: Гелиос, 2018.

5. Carlton D., Perloff J. Modern Industrial Organization. – Pearson, 2019.

6. Motta M. Competition Policy: Theory and Practice. – Cambridge University Press, 2018.

Халимов Шахбоз Халимович - преподаватель Самаркандского института экономики и сервиса

РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЛИБЕРАЛИЗМА В ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Аннотация: *В данной статье рассмотрены современные аспекты экономической либерализации, подчеркивается её значимость для решения социальных проблем государства и раскрывается её сущность. В контексте глобализации экономическая либерализация рассматривается как новая область международной конкуренции, а также приводятся аргументы в пользу её эффективности.*

Ключевые слова: *либерализм, экономика, глобализация, межстрановая конкуренция, национальная экономика.*

Введение. Экономический либерализм стал важным элементом глобализационных процессов, способствуя свободному движению товаров, услуг, капиталов и идей. Основываясь на принципах свободного рынка, снижения роли государства и увеличения индивидуальных прав, он оказал значительное влияние на становление современной мировой экономики. В данной статье мы проанализируем основные аспекты воздействия

экономического либерализма на процессы глобализации, а также его плюсы, минусы и те вызовы, с которыми сталкивается этот подход.

Сущность экономического либерализма. Экономический либерализм представляет собой идеологию, которая выступает за минимальное вмешательство государства в экономические процессы. Эта теория построена на принципах личной свободы, права на частную собственность, свободной торговли и конкуренции. Приверженцы экономического либерализма утверждают, что следование этим принципам способствует наиболее рациональному распределению ресурсов и общему благосостоянию. Они также полагают, что государственное вмешательство в экономику, будь то через регулирование или налоги, часто вызывает негативные последствия, нарушая естественные механизмы рынка и создавая неэффективность.

Теоретические основы экономического либерализма были заложены в XVIII-XIX веках и продолжают развиваться до сих пор.

Основоположником экономического либерализма принято считать Адама Смита, который в своей книге "Богатство народов" (1776) выделил значимость невидимой руки рынка. Этот механизм демонстрирует, как индивидуальные интересы способны способствовать общему благосостоянию. Смит подчеркивал, что основы экономического роста и эффективности закладываются через конкуренцию и свободную торговлю товарами и услугами.

Значительный вклад внес Давид Рикардо, который разработал теорию сравнительных преимуществ. Эта теория демонстрирует, что международная торговля может приносить выгоду всем участникам, если каждая страна сосредоточится на производстве тех товаров, в которых она обладает наибольшей эффективностью.

В XX веке идеи экономического либерализма получили новое развитие в работах представителей Австрийской школы. Хайек в своей книге "Дорога к рабству" предостерегал о рисках чрезмерного государственного контроля, утверждая, что централизованное планирование подрывает индивидуальные свободы и экономическую эффективность.

Современные сторонники либерализма, в том числе Милтон Фридман, существенно развили идеи, заложенные классической экономической теорией, в рамках монетаризма — экономической школы, акцентирующей внимание на роли денег в экономике. Фридман был одним из ключевых представителей монетаризма и считал, что именно контроль за денежной массой и ограниченное вмешательство государства в экономику являются необходимыми условиями для долгосрочной стабильности и роста.

С чего начинается глобализация?

Глобализация является важнейшим аспектом преобразования мировой экономической системы, которая представляет собой совокупность национальных хозяйств, связанных международным разделением труда, экономическими и политическими отношениями, а также включением в глобальный рынок. Этот процесс усиливает взаимозависимость экономик через транснационализацию и регионализацию, формируя единую сетевую

структуру — геоэкономику. Это приводит к снижению роли государственного суверенитета, который ранее был ключевым элементом международных отношений. Глобализация становится закономерным результатом эволюции рыночных систем, развивающихся на уровне государств.

Основные последствия глобализации включают глобальное разделение труда, перемещение капитала, рабочей силы и производственных мощностей в мировом масштабе, унификацию законодательства, технологий и экономических процессов, а также сближение культур разных стран. Это объективный и системный процесс, охватывающий все сферы общественной жизни. Мир становится более взаимосвязанным, а его участники — более зависимыми друг от друга. Растёт число общих проблем для государств, расширяется круг интегрирующихся субъектов.

Происхождение глобализации интерпретируется по-разному: историки связывают её с этапами развития капитализма, экономисты — с транснационализацией финансовых рынков, политологи — с распространением демократии, а культурологи — с вестернизацией, включая влияние американской экономики. Регионализация способствует формированию мировых центров экономического и технологического развития.

Термин «глобализация» связан с ростом международной торговли. Впервые его использовал Карл Маркс в 1850-х годах, описывая выход Калифорнии и Японии на мировой рынок. Однако широкое распространение понятие получило лишь в 1990-х годах.

Для специалистов в области экономики глобализация представляет собой процесс формирования единой мировой хозяйственной системы, функционирующей на основе универсальных принципов. Данное явление выражается в уменьшении ограничений для перемещения товаров, услуг и производственных ресурсов (таких как капитал, рабочая сила, технологии и информация) через границы, увеличении масштабов международной торговли, движения капитала, трудовой миграции и обмена технологиями. Кроме того, глобализация способствует углублению экономической интеграции и усилению взаимосвязи между национальными экономиками, а также созданию глобальных рынков товаров, услуг и капитала.

Заключение. Экономический либерализм и глобализация тесно взаимосвязаны, создавая мощный стимул для роста мировых экономик, углубления международного сотрудничества и ускорения инновационного развития. Принципы либерализма, такие как свободная торговля, открытые рынки и минимальное государственное вмешательство, способствуют развитию глобальных цепочек поставок, привлечению инвестиций и улучшению доступа к технологиям. В свою очередь, глобализация ускоряет распространение либеральных подходов, создавая взаимозависимость стран и расширяя экономические возможности. Однако этот процесс сопровождается вызовами: неравенство в доходах, уязвимость экономик к глобальным кризисам, утрата национального суверенитета в принятии

решений и угрозы культурному разнообразию. Для достижения устойчивого развития требуется сбалансированный подход, при котором экономическая открытость будет сочетаться с механизмами социальной защиты, экологической устойчивости и поддержкой наиболее уязвимых групп населения. Таким образом, успешное взаимодействие экономического либерализма и глобализации возможно лишь при учёте как их преимуществ, так и связанных с ними рисков.

Список литературы:

1. Фридман М. Капитализм и свобода. — М.: Новое издательство, 2016.

2. Стиглиц дж. Глобализация: тревожные тенденции. — М.: Эксмо, 2006.

3. Родрик Д. Парадоксы глобализации: демократия и будущее мировой экономики. - М.: Издательство института Гайдара, 2013.

4. Багатурия Г.А. Экономическая глобализация: теория, проблемы, перспективы. — М.: Юнити-Дана, 2011.

5. Кузнецова Е.В. Роль экономического либерализма в формировании современной глобальной экономики. // Вестник международных исследований. — 2018. — №4.

6. Иванов А.В. Глобализация и экономический либерализм: историческая ретроспектива и перспективы. // Экономика и управление. - 2020. - №3.

7. Smith A. The Role of Economic Liberalism in Driving Globalization. // Journal of Economic Perspectives. - 2017. - Vol. 31, Issue 2.

Халимов Ш.Х. – преподаватель Самаркандского института экономики и сервиса

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ УСЛУГ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *В данной статье мы рассмотрели процесс диверсификации услуг в сельской местности в контексте цифровой экономики. В статье анализируются современные тенденции и особенности внедрения цифровых технологий в сельскую инфраструктуру, а также их влияние на развитие местных сервисов и повышение качества жизни. Особое внимание было уделено важности государственной поддержки и развития цифровых навыков населения для успешной интеграции сельских территорий в цифровую экономику.*

Ключевые слова: *диверсификация услуг, цифровая экономика, цифровизация, интернет-платформы, электронная коммерция, государственная поддержка, сельское предпринимательство, цифровые технологии.*

Введение. Развитие цифровых технологий оказывает глубокое влияние на все сферы экономики, включая сельские территории. В последние годы наблюдается значительное увеличение интереса к диверсификации услуг в

сельской местности, что связано с переходом от традиционных форм хозяйствования к более современным и технологически продвинутым методам ведения бизнеса. В условиях цифровой экономики открываются новые возможности для сельских жителей, предпринимателей и органов местного самоуправления, что позволяет значительно улучшить доступ к различным видам услуг и повысить качество жизни в удаленных регионах.

Цифровизация сельской местности способствует созданию новых форм взаимодействия между населением, государственными и частными структурами, что дает возможность не только улучшить экономическую устойчивость региона, но и решить важные социальные проблемы. Внедрение интернет-технологий и онлайн-сервисов позволяет расширить спектр услуг, предоставляемых в сельских районах, что способствует привлечению инвестиций, развитию местного бизнеса и снижению уровня миграции населения в города.

В данной статье рассматриваются основные направления диверсификации услуг в сельской местности в условиях цифровой экономики, а также ключевые вызовы и возможности, с которыми сталкиваются сельские жители и предприниматели в процессе адаптации к новым цифровым реалиям.

Методология исследования. В рамках данного исследования для анализа процесса диверсификации услуг в сельской местности в условиях цифровой экономики использовался комплексный подход, включающий как теоретическое, так и эмпирическое исследование. Методология исследования базируется на применении нескольких ключевых методов и техник, позволяющих глубже понять влияние цифровизации на сельские территории и их способность адаптироваться к изменениям.

Таким образом, исследование сочетает в себе как качественные, так и количественные методы анализа, что позволяет составить полное представление о процессе диверсификации услуг в сельской местности в условиях цифровой экономики.

Анализ и результаты. В ходе исследования было проведено всестороннее исследование диверсификации услуг в сельской местности в условиях цифровой экономики. Результаты анализа показали, что цифровизация оказывает значительное влияние на развитие сельских территорий, расширяя доступ к различным услугам и создавая новые возможности для местных предпринимателей. В частности, выделяются несколько ключевых аспектов, которые иллюстрируют результаты исследования.

Цифровизация образования и здравоохранения также оказала значительное влияние на сельские регионы. Дистанционное образование, онлайн-курсы и вебинары становятся доступными для сельских жителей, что позволяет расширить их знания и навыки. В сфере здравоохранения телемедицина помогает обеспечить доступ к медицинским консультациям и диагностике, что особенно важно в удаленных районах, где традиционные медицинские учреждения могут быть далеко.

Несмотря на положительные изменения, процесс цифровизации сталкивается с рядом проблем. Во-первых, не все сельские жители имеют достаточный доступ к высокоскоростному интернету, что ограничивает возможности использования цифровых услуг. Во-вторых, существует проблема недостаточной цифровой грамотности среди части населения, особенно среди пожилых людей, что также снижает эффективность внедрения цифровых решений.

Анализ показал, что активная роль государства в поддержке цифровизации сельских территорий имеет решающее значение для успешной диверсификации услуг. Программы по предоставлению субсидий на покупку цифрового оборудования, создание точек доступа к интернету и обучение цифровым навыкам активно способствуют улучшению ситуации. В некоторых регионах наблюдается успешная реализация проектов по созданию центров цифровых компетенций и онлайн-платформ для сельского бизнеса.

Результаты:

1. Цифровизация открывает новые возможности для диверсификации услуг в сельской местности, включая развитие электронной торговли, онлайн-образования, телемедицины и других сервисов.
2. Основным вызовом остается недостаточный доступ к высокоскоростному интернету и низкий уровень цифровой грамотности среди некоторых групп населения.
3. Важной составляющей успешной цифровизации является государственная поддержка, направленная на развитие инфраструктуры, повышение цифровых навыков и стимулирование предпринимательской активности в сельских регионах.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что диверсификация услуг в сельской местности в условиях цифровой экономики является перспективным направлением, способным повысить качество жизни и экономическую устойчивость сельских территорий, но требует комплексного подхода к решению существующих проблем.

Выводы и предложения. Процесс цифровизации значительно расширяет спектр доступных услуг в сельской местности. Интернет-технологии, такие как электронная коммерция, телемедицина, дистанционное образование и онлайн-обучение, становятся важным инструментом для улучшения качества жизни и повышения доступности услуг для сельских жителей. Цифровизация способствует росту предпринимательской активности в сельской местности. Сельские предприниматели имеют возможность выйти на новые рынки через интернет-платформы, а также использовать цифровые технологии для улучшения качества своих товаров и услуг. Однако для максимизации этих возможностей необходимы дополнительные усилия по повышению уровня цифровых навыков среди сельского населения.

Одной из главных проблем остается ограниченный доступ к высокоскоростному интернету в удаленных районах, что сдерживает

полноценное использование цифровых сервисов. Кроме того, на уровне населения сохраняется низкий уровень цифровой грамотности, особенно среди пожилых людей и тех, кто не привык работать с современными технологиями. Успешная диверсификация услуг в сельской местности невозможна без государственной поддержки. Программы, направленные на развитие инфраструктуры, субсидирование покупки цифрового оборудования, повышение квалификации сельских жителей и создание цифровых хабов, оказывают существенное влияние на процесс адаптации сельских территорий к цифровой экономике.

Список использованной литературы:

1. Абдурахманова, Ш. Х. (2021). Цифровизация сельского хозяйства и развитие агробизнеса в Узбекистане. Экономика и инновации, 2(14), 45-54.

2. Минсельхоз Республики Узбекистан (2022). Национальная стратегия цифровизации сельского хозяйства Узбекистана до 2030 года. https://www.mcx.uz

3. Узбекская Республика, Президент (2021). Указ о поддержке цифровизации сельских территорий и внедрении новых технологий в агропромышленном комплексе. https://www.president.uz

4. Нурмухамедов, К. В. (2021). Цифровизация и улучшение доступа к услугам в сельской местности Узбекистана. Вестник цифровой экономики, 1(10), 12-19.

5. Ресурсный центр цифровых технологий Узбекистана (2020). Развитие цифровых решений для сельского хозяйства и сельских территорий в Узбекистане. https://www.digiz.uz

Халимов Ш.Х. – преподаватель Самаркандского института экономики и сервиса

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ УЗБЕКИСТАНА

Аннотация: *В статье анализируются экономические основы инновационной политики Узбекистана. Рассматриваются меры государственной поддержки, роль инвестиций, развитие инновационной инфраструктуры и международное сотрудничество. Подчеркивается значение внедрения новых технологий для повышения конкурентоспособности и устойчивого экономического роста страны.*

Ключевые слова: *инвестиции, технопарки, международное сотрудничество, стартапы, информационно-коммуникационные технологии.*

В современных условиях устойчивого экономического развития особое значение приобретает инновационная политика, направленная на внедрение новых технологий, повышение эффективности производства и рост конкурентоспособности страны. Узбекистан, реализуя стратегию модернизации экономики, активно формирует экономические основы поддержки инновационной деятельности. Важную роль здесь играют инвестиции, налоговые и финансовые стимулы, развитие научно-

технической базы и международное сотрудничество.

Ключевым фактором выступают инвестиции. Привлечение внутренних и иностранных инвесторов обеспечивает финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, внедрение современных технологий и оборудования. Для этого используются налоговые льготы, субсидии, кредитные линии, а также механизмы государственно-частного партнёрства.

Узбекистан активно реформирует деловой климат, поддерживает приоритетные отрасли и создаёт прозрачные условия для инвесторов. В частности, в 2024 году объём освоенных инвестиций в основной капитал в Узбекистане составил 493,7 трлн. сум, что на 137,6 трлн. сум больше по сравнению с предыдущим годом (рис. 1). Этот рост инвестиционной активности подтверждает эффективность проводимой политики и высокий интерес со стороны международных партнёров.

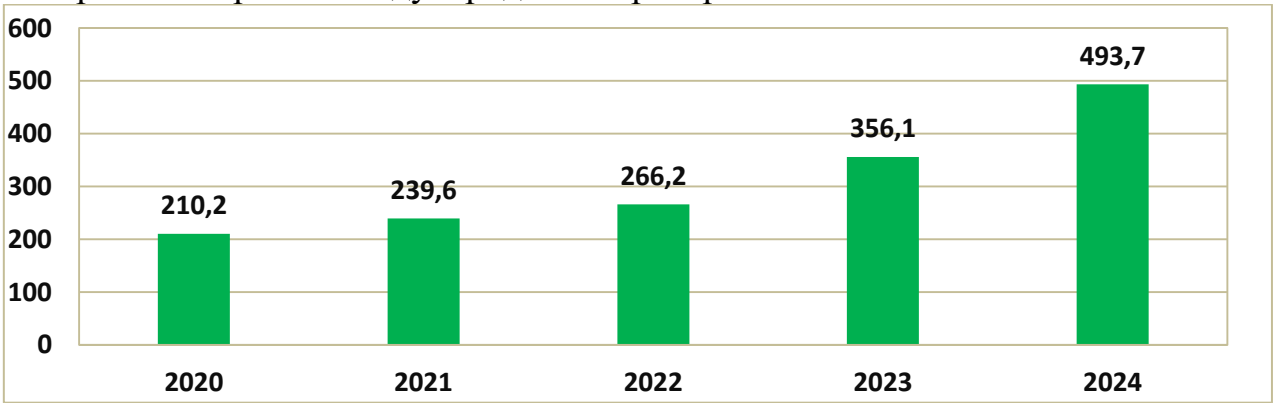


Рис 1. Объем инвестиций в основной капитал (январь-декабрь, трлн. сум)[219].

Государство задаёт стратегические ориентиры инновационного развития и обеспечивает институциональную поддержку. Приняты законы и программы («Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Узбекистана», «Инновационное развитие 2030»), создаются агентства и фонды, координирующие инновационные процессы. Это позволяет повышать уровень коммерциализации научных разработок, а также улучшать связь науки, образования и производства.

Важной составляющей инновационной политики является интеграция в мировое научно-техническое пространство. Узбекистан развивает партнёрские отношения с зарубежными университетами, научными центрами и компаниями, участвует в международных программах и грантах. Это способствует привлечению передовых технологий, повышению квалификации кадров и усилению конкурентоспособности национальной экономики.

В последние годы Узбекистан утвердил Стратегию инновационного развития на 2022–2026 годы и «Дорожную карту» её реализации, предусматривающую развитие инновационной инфраструктуры (технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий) и поддержку стартапов. В

[219] Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Доступно на: https://stat.uz/

рамках этих документов государство создаёт условия для коммерциализации научных разработок, стимулирования инновационного предпринимательства и активного участия бизнеса в финансировании исследований.

Следует отметить, что по данным Государственного комитета по статистике (UZSTAT), в январе–сентябре 2024 года доля услуг информационно-коммуникационных технологий в экономике страны составила 2,4 % (рис. 2). При этом добавленная стоимость услуг ИКТ складывается из услуг связи – 40,5 %, компьютерного программирования, консультаций и других сопутствующих услуг – 40,9 %, услуг по размещению и обработке данных, web-порталов – 9,6 %, выпуска программного обеспечения – 5,5 % и ремонта компьютеров и оборудования связи – 3,5 %.



Рис 2. Валовая добавленная стоимость услуг ИКТ за январь-сентябрь 2022-2024 гг[220].

Несмотря на достигнутый прогресс и меры по поддержке инновационной деятельности, в Узбекистане сохраняется ряд ограничений, сдерживающих развитие инновационной политики. Основными проблемами остаются недостаток высококвалифицированных кадров в сфере науки, технологий и управления проектами, слабая интеграция науки и бизнеса, из-за чего часть научных разработок не доходит до стадии коммерциализации, а также ограниченное финансирование исследований и разработок со стороны частного сектора. В ряде регионов страны инновационная инфраструктура (технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий) развита неравномерно, что снижает общий эффект от проводимых реформ.

Для преодоления этих проблем необходим комплекс последовательных мер. Прежде всего важно развивать систему подготовки и переподготовки кадров с привлечением зарубежных университетов, научных центров и крупных компаний для повышения квалификации специалистов. Необходимо стимулировать сотрудничество университетов и предприятий через создание совместных исследовательских центров, внедрение налоговых льгот и механизмов передачи технологий. Следует расширять доступ бизнеса к государственным грантам и венчурному капиталу, формируя фонды совместного инвестирования и обеспечивая поддержку стартапов на ранних

[220] Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Доступно на: https://stat.uz/

стадиях. Важным направлением также является привлечение зарубежных партнёров для реализации совместных проектов, участие в международных грантах и обмен опытом, а также выравнивание уровня развития инновационной инфраструктуры в регионах страны.

Список литературы:

1. Хамидов Ш.М. Инновационная инфраструктура и государственно-частное партнёрство в Узбекистане. – Ташкент: Университетская книга, 2024.

2. Мирзаев К.Дж., Бобокулов Б.М., Шарифов Ш.С., Бобокулов С.Б., Халимов Ш.Х. Государственное регулирование экономики. Учебник. – Самарканд.: Фан-булоги, 2023, с. 374.

3. Стратегия инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы. – Министерство инновационного развития, Ташкент, 2022.

4. Djurayeva S.A., Kamilova N.A. Modern investment policy of Uzbekistan: priorities and mechanisms for attracting foreign investment. // Modern Scientific Research International Scientific Journal, Volume 3, Issue 5, 2024. P. 257-264.

5. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Доступно на: https://stat.uz/

Hayitov Jamshid Xolvoyevich – SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi v b., Dotsenti PhD **e-mail:** jamshidhayitov@sies.uz

Ibragimova Gulhayo Nuriddin qizi - SamISI M(MMI)-125 guruh magistranti

YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA OBODONLASHTIRISH XIZMATLARINING IQTISODIY SAMARADORLIGI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

Annotatsiya. *Mazkur maqolada yashil iqtisodiyot sharoitida obodonlashtirish xizmatlarining iqtisodiy ahamiyati, ularning milliy iqtisodiyotga ta’siri hamda rivojlanish tendensiyalari tahlil qilinadi. Shuningdek, ekologik barqarorlikni ta’minlashda ushbu xizmatlar sektorining roli va istiqbollari yoritiladi.*

Kalit so‘zlar: *yashil iqtisodiyot, obodonlashtirish xizmatlari, barqaror rivojlanish, ekologiya, aylanma iqtisodiyot, yashil infratuzilma.*

So‘nggi yillarda Respublikamizda yashil iqtisodiyotga o‘tish jarayonlarini jadallashtirish doirasida obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirishga qaratilgan qator normativ-huquqiy hujjatlar qabul qilinganini ko‘rishimiz mumkin. Mazkur hujjatlar ushbu sohaning institutsional asoslarini mustahkamlash, iqtisodiy samaradorligini oshirish hamda ekologik barqarorlikni ta’minlashga xizmat qilmoqda va obodonlashtrish xizmatlariga ham tasirini ko‘rishimiz mumkin. Avvalo, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Yashil makon” umummilliy loyihasini amalga oshirish to‘g‘risida qarori alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu qaror doirasida keng ko‘lamli ko‘kalamzorlashtirish ishlari amalga oshirilishi belgilangan bo‘lib, u urbanizatsiya jarayonlarining ekologik muvozanatini ta’minlashga qaratilganligi bilan alohida ajralib turadi. Mazkur hujjat obodonlashtirish xizmatlarini strategik darajaga olib chiqib, ularning iqtisodiy tizimdagi rolini kengaytirayotganini yaqol misol tariqasida keltrsak bo‘ladi .Shu bilan birga, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Yashil iqtisodiyotga o‘tish

strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” farmoni obodonlashtirish xizmatlarini barqaror rivojlanish konsepsiyasi bilan uzviy bog‘liqliginiyam olasak bunga yaqol misol bula oladi. Ushbu farmon resurslardan oqilona foydalanish, ekologik toza texnologiyalarni joriy etish va yashil investitsiyalarni jalb qilish orqali xizmatlar soxasi sektorining transformatsiyasini nazarda tutadi.Bundan tashqari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Atrof-muhitni muhofaza qilish va ekologik holatni yaxshilash chora-tadbirlari to‘g‘risida” qarori doirasida ekologik nazoratni kuchaytirish, chiqindilarni boshqarish tizimini takomillashtirish va yashil hududlarni kengaytirish bo‘yicha aniq vazifalar belgilangan. Ushbu chora-tadbirlar obodonlashtirish xizmatlarining funksional doirasini kengaytirib, ularni ekologik siyosatning ajralmas qismiga aylantiradi.So‘nggi yillarda global miqyosda ekologik muammolarning kuchayishi iqtisodiy rivojlanishning an’anaviy modelini qayta ko‘rib chiqishni taqozo etmoqda. Shu nuqtai nazardan, yashil iqtisodiyot konsepsiyasi barqaror rivojlanishni ta’minlashning muhim vositasi sifatida shakllandi. Mazkur konsepsiya iqtisodiy o‘sish bilan bir qatorda ekologik xavfsizlik va ijtimoiy farovonlikni uyg‘unlashtirishni nazarda tutadi.Obodonlashtirish xizmatlari ushbu tizimda muhim institutsional va iqtisodiy komponent sifatida ishtirok etib, urbanizatsiya jarayonlarining ekologik jihatdan muvozanatli kechishini ta’minlaydi. Mazkur maqolaning maqsadi — obodonlashtirish xizmatlarining iqtisodiyotga ta’sir mexanizmlarini tahlil qilish va ularning rivojlanish tendensiyalarini ilmiy asosda yoritishdan iborat.

Natija va muhokama. Yashil iqtisodiyot sharoitida obodonlashtirish xizmatlari ko‘p qirrali iqtisodiy ta’sir mexanizmlariga ega. Birinchidan, mazkur soha mehnat bozoriga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Xususan, ko‘kalamzorlashtirish, chiqindilarni qayta ishlash va ekologik infratuzilmani rivojlantirish bilan bog‘liq faoliyat turlarining kengayishi yangi ish o‘rinlari yaratilishiga olib keladi. Bu esa “yashil bandlik” tushunchasining amaliy ahamiyatini oshiradi. Ikkinchidan, obodonlashtirish xizmatlari hududlarning investitsion jozibadorligini oshiruvchi muhim omil hisoblanadi. Ekologik toza va estetik jihatdan jozibador muhit investorlar uchun qulay sharoit yaratadi. Natijada kapital oqimlari ortadi va iqtisodiy faollik kuchayadi.Uchinchidan, ushbu xizmatlar ko‘chmas mulk bozoriga bilvosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, yashil hududlarga yaqin joylashgan obyektlarning bozor qiymati yuqoriroq bo‘ladi. Bu esa hududiy iqtisodiy rivojlanishni rag‘batlantiradi.To‘rtinchidan, obodonlashtirish xizmatlari ekologik omillar orqali iqtisodiy samaradorlikni oshiradi. Atmosfera havosining ifloslanishini kamaytirish, shovqin darajasini pasaytirish va mikroiqlimni yaxshilash aholi salomatligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Natijada sog‘liqni saqlash xarajatlari qisqaradi va mehnat unumdorligi ortadi.Shuningdek, resurslardan oqilona foydalanish mexanizmlari ham ushbu sohaning muhim jihatlaridan biridir. Zamonaviy sun’orish texnologiyalari, energiya tejamkor tizimlar va chiqindilarni qayta ishlash jarayonlari iqtisodiy xarajatlarni optimallashtirishga xizmat qiladi.Rivojlanish tendensiyalariga to‘xtaladigan bo‘lsak, birinchi navbatda barqaror shaharlar konsepsiyasining keng joriy etilayotganini ta’kidlash lozim. Bu jarayonda yashil infratuzilma — parklar, yashil yo‘laklar va ekologik transport tizimlari muhim o‘rin egallaydi.Ikkinchi muhim tendensiya — raqamlashtirish

jarayonlarining kuchayishidir. “Aqlli shahar” texnologiyalari asosida obodonlashtirish xizmatlarini boshqarish samaradorligi oshmoqda. Masalan, avtomatlashtirilgan sun’orish tizimlari va ekologik monitoring vositalari resurslardan foydalanishni optimallashtiradi.Uchinchi tendensiya — aylanma iqtisodiyot tamoyillarining keng joriy etilishidir. Chiqindilarni qayta ishlash va qayta foydalanish tizimlari nafaqat ekologik, balki iqtisodiy samaradorlikni ham ta’minlaydi.To‘rtinchi tendensiya — iqlim o‘zgarishiga moslashuv choralarining kuchayishidir. Yashil infratuzilma issiqlik effektini kamaytirish, suv resurslarini boshqarish va tabiiy xavflarni yumshatishda muhim rol o‘ynaydi.

Xulosa qilib aytadigan busak, Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, yashil iqtisodiyot sharoitida obodonlashtirish xizmatlari iqtisodiy tizimning muhim tarkibiy elementi hisoblanadi. Ular bandlikni oshirish, investitsiyalarni jalb qilish, resurslardan samarali foydalanish va aholi farovonligini yuksaltirish orqali iqtisodiy o‘sishga kompleks ta’sir ko‘rsatadigan iqtisodiy omillardan ekaniga guvoh bo‘lishimiz mumkin.Kelgusida ushbu sohani rivojlantirish uchun innovatsion texnologiyalarni joriy etish, davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarini kuchaytirish va ilmiy-tadqiqot ishlarini kengaytirish zarur ekanligini aytishimiz kerak va bu yo‘nalishda ilmiy asoslangan mexanizimlarni shakilantrish kerak deb o‘ylayman.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Hayitov Jamshid Xolvoyevich. Yashil iqtisodiyot sharoitida xizmatlar sohasini rivojlantirish masalalari // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. – Toshkent, 2022.
2. Hayitov Jamshid Xolvoyevich. Obodonlashtirish xizmatlarining iqtisodiy samaradorligini oshirish yo‘llari // Ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – Toshkent, 2021.
3. Hayitov Jamshid Xolvoyevich. Shahar infratuzilmasini rivojlantirishda yashil iqtisodiyotning roli // Iqtisodiy tadqiqotlar jurnali. – 2023.
4. Hayitov Jamshid Xolvoyevich. Kommunal xizmatlar tizimini modernizatsiya qilishning ustuvor yo‘nalishlari. – Toshkent: Fan nashriyoti, 2020.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi. Yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi bo‘yicha normativ-huquqiy hujjatlar to‘plami. – Toshkent, 2022.
6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. Hududlarni obodonlashtirish va sanitariya tozalash tizimini rivojlantirishga oid qarorlar to‘plami. – Toshkent, 2021.

Hayitov Jamshid Xolvoyevich – SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi v.b., dotsenti PhD **e-mail:** jamshidhayitov@sies.uz
Bekjonova Aziza Marat qizi – SamISI M(MMI)-125 guruh Magistranti

SHAHAR HUDUDLARINI OBODONLASHTIRISH VA EKOLOGIK BARQARORLIKNI TA’MINLASHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI

Bugungi globallashuv sharoitida dunyodagi barcha rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda shahar hududlarini obodonlashtirish, ayniqsa

poytaxt shaharlarni zamonaviy talablar asosida rivojlantirish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu jarayon davlat boshqaruvi organlari, siyosiy institutlar, fuqarolik jamiyati institutlari hamda keng jamoatchilik e'tibor markazida bo‘lib, mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini belgilovchi muhim omil sifatida qaralmoqda.Ilmiy adabiyotlarda "obodonlashtirish" tushunchasi ko‘p qirrali kategoriya sifatida talqin qilinadi. Jumladan, shaharsozlik nazariyasida bu tushuncha nafaqat hududlarni estetik jihatdan ko‘rkamlashtirish, balki muhandislik-kommunal infratuzilmani rivojlantirish, ekologik barqarorlikni ta'minlash va aholi uchun qulay hayot muhitini yaratishni ham o‘z ichiga oladi. Shu nuqtai nazardan, obodonlashtirishni tor va keng ma'nolarda tahlil qilish maqsadga muvofiqdir.Tor ma'noda obodonlashtirish alohida uy-joy, hovli yoki kichik hududlarni tartibga keltirish bilan bog‘liq bo‘lsa, keng ma'noda u shahar infratuzilmasini kompleks rivojlantirish — transport tizimi, yashil hududlar, kommunal xizmatlar, ekologik muhofaza va jamoat joylarini tashkil etish kabi jarayonlarni qamrab oladi.Shaharlarni obodonlashtirish masalasi bo‘yicha mashhur urbanist olima Jane Jacobs o‘z asarlarida shahar muhitining jonli va barqaror bo‘lishi uchun insonga yo‘naltirilgan rejalashtirish muhimligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, ko‘chalarning faolligi, yashil hududlarning mavjudligi va jamoat joylarining samarali tashkil etilishi shahar hayoti sifatini belgilaydi.Shuningdek, amerikalik ekolog olim Ian McHarg "Design with Nature" konsepsiyasida shaharlarni rivojlantirishda tabiiy muhit bilan uyg‘unlikni saqlash zarurligini ilmiy asoslab bergan. Uning qarashlariga ko‘ra, landshaftli rejalashtirish ekologik muvozanatni saqlashda muhim vosita hisoblanadi.Hududlarni obodonlashtirish jarayoni aholi salomatligiga ham bevosita ta'sir ko‘rsatadi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, yashil hududlarning ko‘payishi atmosfera havosini tozalaydi, shovqin darajasini kamaytiradi va insonning ruhiy holatiga ijobiy ta'sir ko‘rsatadi. Bu esa shaharlarda turmush sifatini oshirishning muhim omilidir.Shu bilan birga, zamonaviy shaharlar rivojida ekologik muammolar alohida o‘rin tutadi. Inson faoliyati natijasida yuzaga kelayotgan antropogen ifloslanish atrof-muhitga jiddiy zarar yetkazmoqda. Bu borada rus olimi Vladimir Vernadskiy biosfera va noosfera nazariyasida insonning tabiatga ta'siri ortib borayotganini ta'kidlab, tabiat va jamiyat o‘rtasida muvozanatni saqlash zarurligini ilgari surgan.

Antropogen ifloslanish quyidagi turlarga ajratiladi:

- fizik ifloslanish (shovqin, radiatsiya, elektromagnit to‘lqinlar)
- kimyoviy ifloslanish (zararli moddalar chiqindisi)
- biologik ifloslanish (virus va mikroorganizmlar)
- mexanik ifloslanish (qattiq chiqindilar)

Tadqiqotlarga ko‘ra, ayniqsa shahar hududlarida shovqin va havo ifloslanishi inson salomatligiga salbiy ta'sir ko‘rsatib, yurak-qon tomir hamda asab kasalliklarining ortishiga sabab bo‘ladi.Shu nuqtai nazardan, shaharlarni obodonlashtirish faqat estetik vazifa emas, balki ekologik va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashning muhim instrumenti sifatida qaralishi lozim.

Xulosa. Shahar hududlarini obodonlashtirish zamonaviy urbanizatsiya jarayonlarining eng muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, obodonlashtirish nafaqat estetik muhitni shakllantirish, balki

ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikni ta’minlash, ekologik muvozanatni saqlash hamda aholi salomatligini yaxshilashga xizmat qiluvchi kompleks tizimdir.Ilmiy tahlillar asosida shuni qayd etish mumkinki, shahar infratuzilmasining rivojlanishi yashil hududlar kengayishi, ekologik xavfsizlik darajasining oshishi va xizmat ko‘rsatish sifati bilan bevosita bog‘liqdir. Xususan, ekologik shaharsozlik tamoyillari asosida amalga oshiriladigan obodonlashtirish ishlari antropogen bosimni kamaytirish va tabiiy resurslardan oqilona foydalanish imkonini beradi.V. I. Vernadskiy tomonidan ilgari surilgan biosfera va noosfera konsepsiyasiga muvofiq, inson faoliyati tabiiy muhit bilan uyg‘un holda rivojlanishi zarur. Ushbu yondashuv shaharlarni rivojlantirishda ekologik muvozanatni saqlashning nazariy asosini tashkil etadi. Shuningdek, zamonaviy urbanistik yondashuvlarda Jane Jacobs tomonidan ilgari surilgan “inson markazli shahar” konsepsiyasi ham muhim ahamiyat kasb etadi.Tadqiqot yakunida shuni ta’kidlash lozimki, hududlarni obodonlashtirish samaradorligini oshirish uchun davlat organlari, fuqarolik jamiyati institutlari va aholi o‘rtasidagi ijtimoiy hamkorlikni kuchaytirish, ilmiy asoslangan boshqaruv mexanizmlarini joriy etish hamda ekologik madaniyatni rivojlantirish zarur hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Hayitov Jamshid Xolvoyevich, Ismoilov Komronbek. “Davlatning budjet-soliq siyosati va uning makroiqtisodiy barqarorlikka ta’siri”. *Tadqiqotlar jurnali*, 77(1), 2025, 109–112-betlar.
2. Hayitov Jamshid Xolvoyevich. “Obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish (Samarqand viloyati misolida)” mavzusidagi PhD dissertatsiya ishlanmasi haqida ma’lumot.
3. Jane Jacobs. *The Death and Life of Great American Cities*, 1961.
4. Ian McHarg. *Design with Nature*, 1969.
5. Vladimir Vernadskiy. *Biosfera va noosfera nazariyasi*, ilmiy asarlar to‘plami.

Hayitov Jamshid Xolvoyevich – SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi v.b., dotsenti PhD **e-mail:** jamshidhayitov@sies.uz

Ibragimova Gulhayo Nuriddin qizi – SamISI M(MMI)-125 guruh Magistranti

OBODONLASHTIRISH XIZMATLARINI KO‘RSATISHN RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI VA SAMARADORLIK KO‘RSATKICHLARI BAHOLASH USULLARI

Dunyo globallashuv jarayonlarida turli mamlakatlarning iqtisodiyoti, madaniyati, odamlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir va hamkorlik aloqalarining keskin kuchayishi natijasida hamda mamlakat aholisining keskin ko‘payishi natijasida yuzaga kelayotgan taraqqiyot asosida chiqindi muammosi, atrof-muhit ifloslanishi bugungi kunda muhim iqtisodiy muammo sifatida alohida olingan xizmat turi, obodonlashtirish xizmatlari tizimi rivojini taqozo etmoqda. Bugungi kunda sayyoramizda besh milliard tonnadan ziyod chiqindi yin’ilib qolgan. Ularning bor-yo‘n’i o‘ttiz foizigina qayta ishlanadi.

Bir yilda bitta inson o‘rtacha umumiy hisobda 300 kg chiqindi tashlaydi. Mazkur raqamni 365 ga bo‘lsak, bir kunda bir odam tashlaydigan chiqindi miqdoriga ega bo‘lish mumkin: -300/365=0,822 kg ni tashkil etadi. Ushbu raqamni mamlakatimiz aholi soniga ko‘paytirganimizda bir mamlakat tomonidan chiqarib tashlanadigan chiqindi miqdori kelib chiqadi. Mamlakatimiz bo‘yicha 0,822 x37000000 (1 aprel 2024 yil holatiga) bir kunda mamlakatimiz aholisi 30 mln. 414 ming kilogramm chiqindi chiqarilib, bu dunyo bo‘yicha taxminan 11 mlrd. 864 mln kilogramni tashkil etadi va uning taxminan 35 foizigina qayta ishlanadi[221].

Hozirgi kunda mamlakatimizda 221 ta chiqindi poligonlari mavjud bo‘lib, ularning maydoni 0,5 gektardan, 70-80 gektargacha joyni tashkil etadi. Ko‘pchilik poligonlarning foydalanish muddati 20-30 yilni tashkil etadi. Bu poligonlarda chiqindini joylashtirish talablarini yaxshilash maqsadida, yaqinda tasdiqlangan O‘zbekiston Respublikasida qattiq maishiy chiqindalar bilan bog‘liq ishlarni amalga oshirish strategiyasiga muvofiq, chiqindi poligonlari holatini optimallashtirish rejalashtirilgan. Ushbu rejaga binoan, respublikamizdagi poligonlar soni qisqartirilib, 59 tasi qoldiriladi. Xalqaro moliyaviy manbalar mablag‘larini jalb etgan holda zamonaviy poligonlar barpo etish, qolgan poligonlarni me’yorlarga muvofiq rekultivatsiya qilib yopish xizmatlari bajarilishi belgilangan[222].

2022 - 2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasida belgilangan vazifalarga muvofiq aholining hayot darajasini yanada yuksaltirish, ta’lim sifatini ilg‘or xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish, barqaror iqtisodiy o‘sishga erishish hamda kamban’allikni qisqartirish borasidagi islohotlarimizni yangi bosqichga olib chiqish[223] eng dolzarb masalalardan biri sifatida yuzaga keldi. Mamlakatimizda mavjud shaharlar va qishloqlaridagi aholi sonining ko‘payishi o‘z – o‘zidan obodonlashtirish xizmatlariga bo‘lgan talabni oshishiga olib keladi. E’tiborli tomoni, olib borilayotgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, aholining maishiy turmushi hamda dam olishlari uchun zarur qulayliklarni yuksak darajada ta’minlashlari uchun obodonlashtirish xizmatlaridan foydalanmaslikning iloji yo‘q.

Bugungi kunda butun dunyoda chiqindilarning fuqarolar hayoti va son’lin’iga, atrof-muhitga zararli ta’sirining oldini olish, chiqindilar hosil bo‘lishini kamaytirish va ulardan xo‘jalik faoliyatida oqilona foydalanilishini ta’minlashga qaratilgan katta loyihalar amalga oshirilmoqda. Sababi har yili dunyo bo‘ylab 2 milliarddan ortiq qattiq maishiy chiqindi hosil bo‘ladi va ulardan kamida 33 foizi ekologik jihatdan xavfsiz bo‘lmagan usullar bilan qayta ishlanadi. O‘rtacha kishi boshiga kunlik to‘g‘ri keladigan maishiy chiqindi 0,74 kgni tashkil etadi, hududlar kesimida uning quyi va yuqori chegaralari 0,1 dan 4,5 kg oraliqda tebranib turadi.

[221] https://nargis.uz/?p=296

[222] https://kun.uz/news/2019/07/24/ozbekistonda-chiqindi-muammosi-tolayotgan-poligonlar-himoyalanmagan-tabiat-yangi-mexanizmga-ehtiyoj?q=%2Fuz%2Fnews%2F2019%2F07%2F24%2Fozbekistonda-chiqindi-muammosi-tolayotgan-poligonlar-himoyalanmagan-tabiat-yangi-mexanizmga-ehtiyoj#!

Xulosa. Obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirish zamonaviy urbanizatsiya jarayonlarining ajralmas tarkibiy qismi bo‘lib, u nafaqat shaharlarning tashqi ko‘rinishini yaxshilash, balki ekologik barqarorlikni ta’minlash, aholining hayot sifatini oshirish hamda iqtisodiy samaradorlikni kuchaytirishga xizmat qiladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, global miqyosda chiqindilar hajmining ortib borishi va ularni qayta ishlash darajasining pastligi obodonlashtirish xizmatlariga bo‘lgan ehtiyojni yanada kuchaytirmoqda.Ilmiy tahlillarga ko‘ra, chiqindilarni boshqarish tizimining samarali yo‘lga qo‘yilishi, yashil hududlarning kengaytirilishi hamda muhandislik-kommunikatsiya infratuzilmasining modernizatsiya qilinishi shahar ekologik holatini sezilarli darajada yaxshilaydi. Bu esa o‘z navbatida aholi salomatligi, mehnat unumdorligi va ijtimoiy farovonlik darajasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.Shuningdek, obodonlashtirish xizmatlarining samaradorligi uning texnik, iqtisodiy va ekologik ko‘rsatkichlari orqali baholanadi. Bunda chiqindilarni qayta ishlash darajasi, yashil maydonlar ulushi, xizmat ko‘rsatish sifati, infratuzilma holati hamda aholining qoniqish darajasi asosiy indikatorlar sifatida xizmat qiladi. Xorijiy tajribalar, xususan Janubiy Koreya va Yevropa mamlakatlari amaliyoti shuni ko‘rsatadiki, obodonlashtirish ishlari davlat, mahalliy boshqaruv organlari va fuqarolik jamiyati o‘rtasidagi samarali hamkorlik asosida amalga oshirilganda yuqori natijalarga erishiladi.Umuman olganda, obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirish mamlakatning barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini ta’minlashda strategik ahamiyatga ega bo‘lib, ushbu sohada ilmiy asoslangan yondashuvlarni keng joriy etish muhim hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Hayitov J. X. Obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirish va boshqaruv tizimini takomillashtirishga oid ilmiy maqolalar.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi” to‘g‘risidagi farmoni.
3. Vernadskiy V. I. Biosfera va noosfera haqidagi ilmiy qarashlar.
4. Jacobs J. *The Death and Life of Great American Cities*. New York, 1961.
5. McHarg I. *Design with Nature*. 1969.
6. United Nations Environment Programme (UNEP). Global Waste Management Outlook.
7. World Bank. What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management.
8. Hayitov J. X. Chiqindilarni boshqarish va obodonlashtirish tizimini rivojlantirish bo‘yicha tadqiqotlar.

Hayitov Jamshid Xolvoyevich – SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi v b., dotsenti PhD **e-mail:** jamshidhayitov@sies.uz
Ibragimova Gulhayo Nuriddin qizi – SamISI M(MMI)-125 guruh Magistranti

O‘ZBEKISTONDA OBODONLASHTRISH XIZMATLARINI KO‘RSATISHDA ELEKTRON HUKUMATNI O‘RNI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada obodonlashtirish xizmatlarini tashkil etish va boshqarishning dolzarb masalalari tahlil qilingan. Zamonaviy sharoitda ushbu sohani rivojlantirishda raqamli texnologiyalardan foydalanishning ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, obodonlashtirish xizmatlari tizimidagi mavjud muammolar aniqlanib, ularni bartaraf etish bo‘yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan. Maqolada shahar va hududlarni kompleks rivojlantirish, infratuzilmani takomillashtirish hamda xizmatlar sifatini oshirish yo‘nalishlari asoslab berilgan.*

Kalit so‘zlar: *obodlashtirish, obodonlashtirish xizmatlari, raqamli iqtisodiyot, shahar infratuzilmasi, hududlarni rivojlantirish, aqlli shahar, xizmatlar sifati, kommunal xizmatlar, raqamlashtirish.*

Obodonlashtirish xizmatlari tizimi ko‘p tarmoqli va murakkab tuzilmaga ega bo‘lib, u shahar infratuzilmasini saqlash, yashil hududlarni kengaytirish, sanitariya holatini yaxshilash, yo‘l va kommunikatsiya tarmoqlarini rivojlantirish kabi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi. Shu nuqtai nazardan, ushbu sohani samarali tashkil etishda innovatsion yondashuvlar, xususan raqamli texnologiyalarni joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.Mamlakatimizda raqamli iqtisodiyotni jadal rivojlantirish doirasida barcha tarmoq va sohalarga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish bo‘yicha keng ko‘lamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ayniqsa, davlat boshqaruvi, ta’lim, sog‘liqni saqlash, xizmat ko‘rsatish va qishloq xo‘jaligi sohalarida raqamlashtirish jarayonlari faol kechmoqda. Bu esa obodonlashtirish xizmatlarini tashkil etish va boshqarish tizimiga ham yangi imkoniyatlar yaratmoqda.Xususan, elektron hukumat tizimini takomillashtirish, axborot texnologiyalari bozorini rivojlantirish, respublika hududlarida IT-parklarni tashkil etish va yuqori malakali kadrlarni tayyorlashga qaratilgan 220 dan ortiq ustuvor loyihalarning amalga oshirilishi mazkur sohaning institutsional asoslarini mustahkamlashga xizmat qilmoqda. Bu jarayonlar obodonlashtirish xizmatlarini raqamlashtirish, resurslardan samarali foydalanish va xizmatlar sifatini oshirish imkonini beradi.Shuningdek, 40 dan ortiq axborot tizimlari bilan integratsiyalashgan geoportallarni ishga tushirish, jamoat transporti va kommunal infratuzilmani boshqarishning axborot tizimlarini yaratish kabi tashabbuslar shahar xo‘jaligini boshqarishda zamonaviy yondashuvlarni shakllantirmoqda. “Raqamli Toshkent” kompleks dasturi esa ushbu jarayonlarning amaliy namunasi bo‘lib, unda ijtimoiy soha obyektlarini raqamlashtirish va bu tajribani boshqa hududlarga tatbiq etish nazarda tutilgan.So‘nggi yillarda mamlakatimiz shaharlari va qishloq aholi punktlarining arxitektura qiyofasini yaxshilash, muhandislik-kommunikatsiya va transport infratuzilmasini zamonaviy talablarga moslashtirish bo‘yicha keng ko‘lamli ishlar amalga oshirilmoqda. Biroq mazkur jarayonlarda tizimli yondashuvning yetishmasligi, raqamli

texnologiyalarning yetarli darajada joriy etilmagani va boshqaruv samaradorligining pastligi ayrim muammolarni keltirib chiqarmoqda.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, obodonlashtirish xizmatlarini yanada rivojlantirish uchun quyidagi yo‘nalishlarga alohida e’tibor qaratish lozim:

- sohani raqamlashtirish va yagona axborot platformalarini joriy etish;
- resurslarni boshqarishda “aqlli shahar” (smart city) texnologiyalaridan foydalanish;
- davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish;
- xizmatlar sifatini baholashning zamonaviy mexanizmlarini ishlab chiqish;
- malakali kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish

Xulosa. Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, obodonlashtirish xizmatlarini samarali tashkil etish va boshqarish hududlarning barqaror rivojlanishini ta’minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. So‘nggi yillarda ushbu sohada amalga oshirilgan islohotlar natijasida moddiy-texnika baza mustahkamlanib, xizmatlar sifati sezilarli darajada yaxshilandi.Shu bilan birga, mavjud muammolar, xususan boshqaruv tizimidagi kamchiliklar va raqamli texnologiyalarning yetarli darajada joriy etilmaganligi sohani yanada takomillashtirish zarurligini ko‘rsatadi.Tadqiqot natijalariga asoslanib, obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirishda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, boshqaruv samaradorligini oshirish hamda innovatsion yondashuvlardan foydalanish muhim ahamiyat kasb etishi asoslab berildi.Natijada, ushbu chora-tadbirlar hududlarning obodonligini ta’minlash, ekologik barqarorlikni mustahkamlash va aholi turmush darajasini yanada oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 21 apreldagi PF-5024-sonli “Ekologiya va atrof-muhitni muhofaza qilish sohasida davlat boshqaruvi tizimini
2. Jahon banki (World Bank) ma’lumotlari: shahar infratuzilmasi va kommunal xizmatlar samaradorligi bo‘yicha hisobotlar.
3. Hayitov J.X. Obodonlashtirish xizmatlarini tashkil etish va rivojlantirish muammolari // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. – Toshkent, 2023.
4. Hayitov J.X. Raqamli iqtisodiyot sharoitida kommunal xizmatlarni boshqarish samaradorligi // Ilmiy-amaliy jurnal. – Samarqand, 2022.
5. Hayitov J.X. Hududlarni obodonlashtirishda zamonaviy yondashuvlar // Iqtisodiy tadqiqotlar jurnali. – 2024.

Hayitov Jamshid Xolvoyevich – SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi v b., dotsenti PhD **e-mail**: jamshidhayitov@sies.uz
Bekjonova Aziza Marat qizi – SamISI M(MMI)-125 guruh Magistranti

OBODONLASHTRISH XIZMATLARI HUDUDLARNI IJTIMOIY-IQTISODIY JARAYONLARGA TASIRI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada obodonlashtirish masalalariga alohida e’tibor qaratilib, aholi punktlarining sanitariya jihatdan tozaligini ta’minlash va yaxshilash muammolari ilmiy asosda tahlil qilingan. Shuningdek, qattiq maishiy*

chiqindilarni boshqarish tizimini takomillashtirish, ularni yin'ish, tashish va qayta ishlash jarayonlarining samaradorligini oshirish masalalari yoritilgan.

Kalit so'zlar: *obodlashtirish, atrof-muhit, aholi punktlari, sanitariya tozaligi, qattiq maishiy chiqindilar.*

Mamlakatimizning shahar va qishloq hududlarida joylashgan aholi punktlarida aholining soni, iqlimiy, geografik hamda boshqa ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlardan qat'i nazar, sanitariya-gigiyenik talablarni ta'minlash muhim vazifa hisoblanadi. Aholining mehnat faoliyati, kundalik turmushi va dam olishi uchun qulay shart-sharoitlar yaratishda obodonlashtirish xizmatlari muhim o'rin egallaydi. Shu sababli, mazkur xizmatlardan samarali foydalanish zamonaviy jamiyatning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi. Obodonlashtirish darajasi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini aks ettiruvchi muhim ko'rsatkichlardan biri bo'lib, u o'ziga xos "indikator" vazifasini bajaradi. Rivojlangan va rivojlanayotgan davlatlarda ekologik holat va hududlarning obodonligi bo'yicha ma'lumotlarning ochiqligi ushbu sohaning dolzarbligini yanada oshiradi. Shu jihatdan, obodonlashtirish jamiyatning siyosiy, ijtimoiy va iqtisodiy hayotida muhim o'rin tutadi. So'nggi yillarda mamlakatimizda aholi punktlarining sanitariya holatini yaxshilash borasida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, Vazirlar Mahkamasining 2013 yil 3 dekabrdagi 315-son hamda 2021 yil 31 avgustdagi 553-son qarorlari ushbu sohani tizimli rivojlantirishga xizmat qilmoqda. Ushbu hujjatlar asosida sanitariya tozalash tizimini modernizatsiya qilish, xizmatlar sifatini oshirish va infratuzilmani rivojlantirish bo'yicha aniq chora-tadbirlar belgilangan.

2014–2016 yillarda sanitariya tozalashga ixtisoslashgan tashkilotlar va obodonlashtirish boshqarmalarini zamonaviy texnika bilan ta'minlash dasturlari amalga oshirildi. Natijada 1427 ta maxsus texnika vositalari xarid qilinib, ularning asosiy qismi chiqindilarni tashish uchun mo'ljallangan transportlardan iborat bo'ldi. Bu esa chiqindilarni o'z vaqtida yin'ish va olib chiqib ketish tizimini sezilarli darajada yaxshiladi. Shuningdek, aholi yashash hududlarida 14 mingdan ortiq chiqindi yin'ish punktlari tashkil etilib, 10 mingdan ziyod konteynerlar o'rnatildi. Ushbu infratuzilmaviy o'zgarishlar sanitariya tozaligi darajasini oshirishga xizmat qildi. Mazkur sohani rivojlantirish uchun davlat byudjetidan katta miqdorda mablag'lar ajratilib, tijorat banklari kreditlari jalb etildi.Normativ-huquqiy bazaning takomillashuvi natijasida chiqindilarni yin'ish, tashish va utilizatsiya qilish jarayonlarini tartibga soluvchi qoidalar ishlab chiqildi. Shu bilan birga, xizmat ko'rsatuvchi xodimlarning mehnatini rag'batlantirish tizimi ham takomillashtirildi.Biroq, olib borilgan islohotlarga qaramasdan, qattiq maishiy chiqindilarni boshqarish tizimida qator muammolar saqlanib qolmoqda. Xususan, chiqindilarni qayta ishlash darajasi pastligi, mavjud poligonlarning sanitariya talablariga to'liq javob bermasligi hamda ayrim hududlarda chiqindilarning tartibsiz to'planishi ekologik va sanitariya muammolarini yuzaga keltirmoqda. Bu holatlar esa sanitariya-epidemiologik vaziyatning yomonlashishiga va turli kasalliklarning tarqalishiga sabab bo'lishi mumkin.Mazkur muammolarni bartaraf etish maqsadida chiqindilarni yin'ish, tashish, qayta ishlash va utilizatsiya qilishning yagona tizimini yaratish zarur. Shu nuqtai nazardan, 2017–2021 yillarga

mo‘ljallangan davlat dasturlari doirasida qator investitsiya loyihalari amalga oshirildi. Jumladan, yirik shaharlarda chiqindilarni qayta ishlash korxonalarini tashkil etish, yangi texnologiyalarni joriy etish hamda xalqaro moliya institutlari mablag‘larini jalb qilish rejalashtirildi.Bundan tashqari, chiqindi poligonlarini modernizatsiya qilish, ularda sanitariya talablariga mos infratuzilmani yaratish, elektr va suv ta’minotini yaxshilash, kirish yo‘llarini rekonstruksiya qilish kabi kompleks chora-tadbirlar amalga oshirildi.

Xulosa. Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, aholi punktlarida sanitariya tozaligini ta’minlash va obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu sohada amalga oshirilayotgan islohotlar ijobiy natijalar berayotgan bo‘lsa-da, chiqindilarni boshqarish tizimini yanada takomillashtirish, zamonaviy texnologiyalarni keng joriy etish va ekologik barqarorlikni ta’minlash dolzarb vazifa bo‘lib qolmoqda.Kelgusida mazkur sohani rivojlantirish uchun innovatsion yondashuvlarni joriy etish, xususan chiqindilarni qayta ishlash darajasini oshirish, xususiy sektor ishtirokini kengaytirish va aholining ekologik madaniyatini yuksaltirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa aholi uchun sog‘lom va qulay yashash muhitini yaratishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

9. Hayitov J. X. Obodonlashtirish xizmatlarini rivojlantirish va boshqaruv tizimini takomillashtirishga oid ilmiy maqolalar.
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi” to‘g‘risidagi farmoni.
11. Vernadskiy V. I. Biosfera va noosfera haqidagi ilmiy qarashlar.
12. Jacobs J. *The Death and Life of Great American Cities*. New York, 1961.
13. McHarg I. *Design with Nature*. 1969.
14. United Nations Environment Programme (UNEP). Global Waste Management Outlook.
15. World Bank. What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management.
16. Hayitov J. X. Chiqindilarni boshqarish va obodonlashtirish tizimini rivojlantirish bo‘yicha tadqiqotlar.

Hayitov Jamshid Xolvoyevich – SamISI “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi v b., dotsenti PhD **e-mail**: jamshidhayitov@sies.uz

OBODONLASHTIRISH XIZMATLARINING IJTIMOIY-IQTISODIY RIVOJLANISHDAGI O‘RNI VA AHAMIYATI

Annotatsiya. *Ushbu maqolada zamonaviy jamiyatda amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlar sharoitida obodonlashtirish xizmatlarining tutgan o‘rni va ahamiyati ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Xususan, aholi punktlarida sanitariya-gigiyenik holatni yaxshilash, ekologik barqarorlikni ta’minlash hamda hududlarning kompleks rivojlanishida mazkur xizmatlarning roli ochib berilgan. Shuningdek, obodonlashtirish xizmatlariga bo‘lgan talab va ehtiyojning ortib borish tendensiyalari asoslab berilgan.*

Kalit so‘zlar: *obodonlashtirish, xizmatlar sohasi, atrof-muhit, hududiy rivojlanish, ekologik vaziyat, resurslar.*

Bugungi kunda dunyo miqyosida urbanizatsiya jarayonlarining jadallashuvi, aholi sonining ortib borishi hamda sanoatlashuvning kengayishi natijasida hududlarni obodonlashtirish va ekologik muvozanatni saqlash masalalari dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Aholi punktlarida qulay yashash sharoitlarini yaratish, sanitariya-gigiyenik talablarni ta’minlash va ekologik xavfsizlikni mustahkamlash bevosita obodonlashtirish xizmatlarining rivojlanish darajasiga bog‘liqdir. Aholi punktlarida mavjud iqlimiy, geografik va demografik omillardan qat’i nazar, sanitariya-gigiyenik muhitni ta’minlash zamonaviy boshqaruvning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Obodonlashtirish xizmatlari orqali aholining mehnat faoliyati, turmush tarzi va dam olish jarayonlari uchun zarur infratuzilmaviy sharoitlar yaratiladi.Ilmiy manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, obodonlashtirish darajasi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish ko‘rsatkichlarini ifodalovchi muhim indikator hisoblanadi. Shu bois rivojlangan mamlakatlarda ekologik holat va hududlarning obodonligi to‘g‘risidagi ma’lumotlar ochiq va tizimli ravishda e’lon qilinadi. So‘nggi yillarda inson faoliyatining atrof-muhitga ta’siri sezilarli darajada kuchayib, bu esa ekologik muammolarning keskinlashuviga olib kelmoqda. Xususan, qattiq maishiy chiqindilar hajmining ortishi, ularni qayta ishlash tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi sanitariya holatiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda.Obodonlashtirish xizmatlari tizimi kompleks xarakterga ega bo‘lib, u quyidagi asosiy yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:muhandislik-kommunikatsiya infratuzilmasi (suv, gaz, elektr, issiqlik ta’minoti), sanitariya tozalash va chiqindilarni boshqarish tizimi, yashil hududlarni rivojlantirish va ekologik muhitni yaxshilas,transport va ijtimoiy infratuzilmani qo‘llab-quvvatlash. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, obodonlashtirish xizmatlarini samarali tashkil etishda hududiy omillarni hisobga olish, boshqaruvning optimal tashkiliy shakllarini tanlash va innovatsion yondashuvlarni joriy etish muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga, mazkur sohada ilmiy tadqiqotlarning yetarli emasligi, ayniqsa xizmat ko‘rsatish sohasi nuqtai nazaridan yondashuvlarning kamligi mavjud muammolardan biri hisoblanadi. Ko‘pchilik ilmiy ishlanmalar arxitektura va shaharsozlik yo‘nalishiga qaratilgan bo‘lib, iqtisodiy va xizmatlar samaradorligi jihatlari yetarlicha o‘rganilmagan. Barqaror rivojlanish nuqtai nazaridan obodonlashtirish xizmatlari nafaqat ekologik muvozanatni saqlash, balki ijtimoiy va iqtisodiy ehtiyojlarni qondirishga xizmat qiladi. Bu esa kelajak avlodlar uchun resurslardan oqilona foydalanishni ta’minlash zaruratini yuzaga keltiradi. Yuqoridagi tahlillar asosida shuni xulosa qilish mumkinki, obodonlashtirish xizmatlari jamiyatning barqaror rivojlanishida muhim strategik ahamiyatga ega. Ushbu sohani rivojlantirishda zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish, ekologik madaniyatni oshirish hamda xalqaro tajribadan samarali foydalanish zarur. Shuningdek, hududlarni obodonlashtirishda davlat organlari va nodavlat tashkilotlar o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish, aholining bevosita ishtirokini ta’minlash muhim omil hisoblanadi. Har bir fuqaroning ekologik mas’uliyatini oshirish orqali sanitariya holatini yaxshilash va iqtisodiy rivojlanishga hissa qo‘shish mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2013 yil 10 yanvardagi 4-son qarori.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 8 avgustdagi PQ-3182-son qarori.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, 2020 yil 24 yanvar.
4. Xodjaev B.A. va boshqalar. Shaharsozlik asoslari. – Toshkent, 2009.
5. Khmelchenko E.G., Zaits K.I. Rol upravleniya blagoustroystvom territorii // Vestnik universiteta, 2017.
6. Konysheva L.A. Blagoustroystvo territorii kak faktor povysheniya kachestva zhizni // 2017

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, “Menejment” kafedrasi assistenti, telefon: +99891-544-33-55
g-mail: samarkand030@gmail.com

AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA NAZORAT ORGANLARI

Annotatsiya: *Ushbu ilmiy maqola O‘zbekiston Respublikasidagi aksiyadorlik jamiyatlarida nazorat organlarining fundamental ahamiyatini tahlil qiladi. Maqolada aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish, korporativ boshqaruv shaffofligini oshirish va jamiyatning barqaror rivojlanishini ta’minlashda Nazorat kengashi, Ichki audit xizmati va Taqiq komissiyasining o‘rni chuqur yoritilgan. O‘zbekiston Respublikasining tegishli qonunchiligi asosida ularning huquqiy asoslari, tuzilishi va funksiyalari ko‘rib chiqiladi. Nazorat organlari faoliyatida yuzaga keladigan mustaqillik, malaka va axborot asimmetriyasi kabi muammolar muhokama qilinib, ularni bartaraf etish hamda xalqaro tajriba asosida tizimni takomillashtirish bo‘yicha takliflar ilgari suriladi. Maqola aksiyadorlik jamiyatlarining shaffofligi va hisobdorligini oshirishga qaratilgan muhim nazariy va amaliy xulosalarni taqdim etadi.*

Kalit so‘zlar: *Aksiyadorlik jamiyati, nazorat kengashi, ichki audit, korporativ boshqaruv, revizion komissiya, shaffoflik, huquqiy asos.*

Kirish: Zamonaviy iqtisodiyotda aksiyadorlik jamiyatlari (AJ) iqtisodiy o‘sish va innovatsiyalarning muhim drayveri bo‘lib xizmat qiladi. Ular kapitalni jalb qilish, resurslarni samarali taqsimlash va tadbirkorlik faoliyatini kengaytirish uchun qulay platforma yaratadi. Biroq, AJlarning murakkab tuzilishi, mulkchilik va boshqaruv o‘rtasidagi ajralish "agentlik muammosi"ni keltirib chiqaradi, bunda menejerlarning manfaatlari ba’zan aksiyadorlarning umumiy manfaatlaridan chetga chiqishi mumkin. Shu sababli, aksiyadorlik jamiyatlarida samarali nazorat tizimini yo‘lga qo‘yish, korporativ boshqaruvning asosiy ustunlaridan biri hisoblanadi. Nazorat organlari nafaqat aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish, balki jamiyatning moliyaviy barqarorligi, operatsion samaradorligi va strategik maqsadlariga erishishini ta’minlashda hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini bozor tamoyillari asosida isloh qilish jarayonida aksiyadorlik jamiyatlari soni va ularning iqtisodiyotdagi salmon’i

tobora ortib bormoqda. Shu bilan birga, aksiyadorlarning investitsiyaviy jozibadorligini oshirish va ularning ishonchini qozonish uchun shaffof va hisobdor korporativ boshqaruv tizimini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu maqola aksiyadorlik jamiyatlarida nazorat organlarining ahamiyatini, ularning huquqiy asoslari, tuzilishi va faoliyatini batafsil ko‘rib chiqishni maqsad qilgan. Shuningdek, ularning faoliyatida yuzaga keladigan muammolarni tahlil qilish va xalqaro tajriba asosida O‘zbekistonda nazorat tizimini takomillashtirish bo‘yicha yo‘nalishlarni aniqlash maqsad qilingan.

Asosiy qism: O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligida aksiyadorlik jamiyatlarining faoliyatini tartibga soluvchi va nazorat organlarining huquqiy asoslarini belgilovchi bir qator normativ-huquqiy hujjatlar mavjud. Xususan, O‘zbekiston Respublikasining 1996 yil 26 aprelda qabul qilingan "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida"gi qonuni (keyinchalik 2010 yilgacha bir necha bor o‘zgartirishlar kiritilgan) [2] va uning 2014 yil 6 maydagi O‘RQ-370-sonli yangi tahriri [1] aksiyadorlik jamiyatlarining tashkiliy-huquqiy shakli, ularni tashkil etish tartibi, aksiyadorlarning huquq va majburiyatlari, shuningdek, boshqaruv va nazorat organlarining vazifalarini belgilab beradi. Ushbu qonunlar jamiyatning asosiy xususiyatlarini, jumladan, uning huquqiy maqomini, ustav kapitalini, qimmatli qog‘ozlarini, dividend taqsimotini, shuningdek, qayta tashkil etish va tugatish tartiblarini belgilaydi. Qonunchilik jamiyatning nazorat organlariga, xususan, Nazorat kengashi va Revizion komissiyasiga muhim vakolatlarni yuklash orqali korporativ boshqaruvda shaffoflik va hisobdorlikni ta’minlashga qaratilgan. Ushbu huquqiy asoslar aksiyadorlarning mulkiy huquqlarini himoya qilish, jamiyat faoliyatining qonuniyligini ta’minlash va boshqaruv xatarlarini minimallashtirish uchun zamin yaratadi.

Nazorat kengashi aksiyadorlik jamiyatida korporativ boshqaruv tizimining markaziy elementi hisoblanadi. U jamiyat faoliyatiga umumiy rahbarlikni amalga oshiradi, ijro etuvchi organning ishini nazorat qiladi va aksiyadorlarning umumiy yin’ilishi vakolatiga kirmaydigan muhim masalalarni hal etadi. Nazorat kengashining tuzilishi, odatda, aksiyadorlarning umumiy yin’ilishida saylanadigan a’zolardan iborat bo‘lib, ularning bir qismi mustaqil a’zolar bo‘lishi talab etiladi. Mustaqil a’zolarning mavjudligi menejmentga bog‘liq bo‘lmagan xolis qarorlar qabul qilinishini ta’minlaydi va manfaatlar to‘qnashuvining oldini oladi. Nazorat kengashining asosiy vakolatlariga jamiyat strategiyasini tasdiqlash, ijro etuvchi organning rahbarini tayinlash va uning faoliyatini baholash, jamiyatning yillik moliyaviy hisobotlarini ko‘rib chiqish va tasdiqlash, yirik bitimlarni ma’qullash, risklarni boshqarish tizimini nazorat qilish va ichki audit xizmati faoliyatini yo‘naltirish kiradi. Samarali faoliyat ko‘rsatishi uchun Nazorat kengashi a’zolari etarli bilim va tajribaga ega bo‘lishlari, fidoyilik bilan ishlashlari va mustaqillikni saqlab qolishlari shart.

Ichki audit xizmati va Taqiq (Revizion) komissiyasi nazorat tizimining muhim tarkibiy qismlari bo‘lib, ular bir-birini to‘ldiruvchi funksiyalarni bajaradi. Ichki audit xizmati jamiyatning ichki nazorat tizimini, korporativ boshqaruv jarayonlarini va risklarni boshqarish samaradorligini baholashga qaratilgan

mustaqil va ob'ektiv kafolat hamda maslahat faoliyatini amalga oshiradi. Uning asosiy vazifasi jamiyat faoliyatida qonuniy va ichki hujjatlarga rioya etilishini, aktivlarning himoyalanganligini, moliyaviy axborotning ishonchliligini va operatsion samaradorlikni ta’minlashdan iborat. Ichki audit xizmati odatda Nazorat kengashi yoki uning Audit qo‘mitasiga hisobot beradi, bu esa uning mustaqilligini oshiradi. Taqiq (Revizion) komissiyasi esa aksiyadorlarning umumiy yin’ilishi tomonidan saylanadigan organ bo‘lib, uning asosiy vazifasi jamiyatning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatini, ayniqsa moliyaviy hisobotlarning to‘g‘riligini tekshirishdir. Revizion komissiya yillik moliyaviy hisobotlarning haqqoniyligi va ishonchliligini tasdiqlaydi, shu bilan aksiyadorlar uchun moliyaviy ma’lumotlarning shaffofligini ta’minlaydi. Uning faoliyati ichki audit xizmatining doimiy monitoringidan farqli o‘laroq, davriy tekshiruvlar xarakteriga ega bo‘lib, ko‘pincha yillik hisobotlarni tasdiqlash bilan bog‘liq.

Nazorat organlari faoliyatida duch kelinadigan muammolar turlicha bo‘lishi mumkin. Eng muhim muammolardan biri bu mustaqillikning etishmasligidir. Ba’zan Nazorat kengashi a’zolari yoki ichki audit xizmati xodimlari jamiyat menejmentiga yoki yirik aksiyadorlarga bog‘liq bo‘lib qolishi, bu esa xolis qarorlar qabul qilishga va tekshiruvlarni samarali o‘tkazishga to‘sqinlik qilishi mumkin. Shuningdek, nazorat organlari a’zolarining etarli malakaga, bilim va tajribaga ega bo‘lmasligi, zamonaviy moliyaviy instrumentlar, xatarlarni boshqarish usullari va korporativ boshqaruv amaliyotlari bo‘yicha yetarli tushunchaga ega bo‘lmasligi ham muammolarni keltirib chiqaradi. Axborot asimmetriyasi, ya’ni boshqaruv organlarida nazorat organlariga nisbatan ko‘proq ma’lumot mavjudligi ham samarali nazoratga to‘sqinlik qilishi mumkin. Bu muammolarni bartaraf etish uchun qonunchilikda mustaqil direktorlarning sonini oshirish, ularning saylanish tartibini shaffoflashtirish va ularning vakolatlarini mustahkamlash talab etiladi. Nazorat organlari a’zolari uchun doimiy malaka oshirish kurslari, treninglar tashkil etish, zamonaviy texnologiyalarni, xususan, raqamli audit vositalarini joriy etish orqali axborot almashinuvini yaxshilash va shaffoflikni ta’minlash muhimdir. Jamiyatda korporativ etika va vijdonlilik madaniyatini shakllantirish ham nazorat samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Xalqaro tajriba aksiyadorlik jamiyatlarida nazorat tizimini takomillashtirish bo‘yicha qimmatli saboqlarni taqdim etadi. Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti (OECD) tomonidan ishlab chiqilgan Korporativ boshqaruv prinsiplari nazorat organlarining mustaqilligi, shaffofligi va hisobdorligini ta’minlash bo‘yicha umumiy tamoyillarni belgilaydi. Ko‘pgina rivojlangan mamlakatlarda, masalan, Germaniya (ikki bosqichli tizim) yoki AQSh (bir bosqichli tizim), nazorat organlari korporativ boshqaruvning ajralmas qismi bo‘lib, ular yuqori darajadagi mustaqillik va professionalizmga ega. O‘zbekistonda nazorat tizimini takomillashtirish uchun quyidagi yo‘nalishlarga e’tibor qaratish lozim: birinchidan, Nazorat kengashi tarkibida mustaqil a’zolar ulushini oshirish va ularning faoliyati uchun kafolatlarni kuchaytirish; ikkinchidan, ichki audit xizmatining maqomini oshirish, uning faoliyatini xalqaro standartlarga (masalan, IIA standartlari) moslashtirish; uchinchidan, nazorat organlari a’zolari uchun korporativ boshqaruv, moliyaviy tahlil va risklarni boshqarish bo‘yicha doimiy ta’lim dasturlarini joriy

etish; to‘rtinchidan, axborot texnologiyalarini keng qo‘llash orqali nazorat jarayonlarining shaffofligini va samaradorligini oshirish; beshinchidan, qonunchilikni va tegishli normativ hujjatlarni xalqaro eng yaxshi amaliyotlar asosida doimiy ravishda takomillashtirib borish. Shuningdek, aksiyadorlarning o‘z huquqlarini amalga oshirishdagi faolligini oshirish va korporativ nizolarni hal qilish mexanizmlarini soddalashtirish ham muhim ahamiyatga ega.

Xulosa: Aksiyadorlik jamiyatlarida nazorat organlari, zamonaviy korporativ boshqaruv tizimining muhim ustunlari bo‘lib, aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilishda, jamiyatning moliyaviy barqarorligi va operatsion samaradorligini ta’minlashda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. O‘zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida"gi qonunining doimiy takomillashib borishi, Nazorat kengashi, Ichki audit xizmati va Revizion komissiyasi kabi organlarning faoliyati uchun mustahkam huquqiy asos yaratadi.

Ushbu organlarning samarali ishlashi jamiyatda shaffoflik, hisobdorlik va ishonchni oshiradi, bu esa o‘z navbatida investitsion jozibadorlikni yaxshilashga va iqtisodiy rivojlanishga xizmat qiladi. Biroq, mustaqillikni ta’minlash, malakali kadrlar bilan ta’minlash, axborot asimmetriyasini kamaytirish va manfaatlar to‘qnashuvining oldini olish kabi muammolar hanuz dolzarb bo‘lib qolmoqda. Bu muammolarni bartaraf etish uchun qonunchilikni yanada takomillashtirish, nazorat organlari a’zolarining bilim va ko‘nikmalarini oshirish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish va xalqaro eng yaxshi amaliyotlarni joriy qilish zarur. Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonda aksiyadorlik jamiyatlarining barqaror va samarali faoliyatini ta’minlash uchun kuchli va mustaqil nazorat tizimini shakllantirish ustuvor vazifa bo‘lib qoladi. Bu, o‘z navbatida, mamlakat iqtisodiyotining yanada rivojlanishiga va jahon iqtisodiyotiga integratsiyalashuviga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

[1] Bebchuk, Lucian A., and Jesse M. Fried. Ish bajarilmagan holda To‘lov: Ijrochi Kompensatsiyasining bajarilmagan va’dasi. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

[2] Coffee, John C. Darvozabonlar: Kasblar va Korporativ Boshqaruv. Oxford: Oxford University Press, 2006.

[3] Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Korxona nazariyasi: Menedjerlik xulq-atvori, agentlik xarajatlari va mulkchilik tuzilishi." Moliyaviy Iqtisodiyot Jurnali, vol. 3, no. 4, 1976, pp. 305-360.

[4] Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny. "Korporativ Boshqaruvning Tahlili." Moliya Jurnali, vol. 52, no. 2, 1997, pp. 737-783.

[5] Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen. "Mulkchilik va Nazoratning Ajratilishi." Huquq va Iqtisodiyot Jurnali, vol. 26, no. 2, 1983, pp. 301-325.

MUNDARIJA

Muallifning F.I.Sh.	Ilmiy maqola yoki tezisning nomi	Sahifasi
I SHO‘BA INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING METODOLOGIK MASALALARI		
Момбекова Гульмира Райбековна Куралбаев Алмас Ахметкаримович Бакытбеккызы Аружан	ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ «НОВОГО УЗБЕКИСТАНА	6
Abdumonnonov Maxsud Voxidov Abror Baxodirovich Suvonov Obidjon Shukrullayevich Masaridinova Nilufar Abdirasulovna	FAZOVIY QOBIQLI YOPILMALARNI OPTIMAL LOYIHALASHNI GEOMETRIK MODELLASHTIRISH TO‘G‘RISIDAGI ILMIY QARASHLAR	11
Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев Озода Мамаюнусовна Пардаева Севара Абдуназарона Бабаназарова	ТАЪРИФ ВА ЛУҒАТ ТУШУНЧАЛАРИНИНГ ИЛМИЙ-МАНТИҚИЙ МОҲИЯТИ ВА УЛАРНИНГ БИР-БИРИДАН ФАРҚЛАРИ	16
И.Р.Бердикулова	РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА ESG-РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	21
Жумақулов Озодбек Шуҳрат ўғли	МИЛЛИЙ ХУСУСИЯТЛАРГА ХОС ИНВЕСТИЦИЯ МУҲИТИ ЖОЗИБАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ДАСТУРЛАРИ ВА ЛОЙИҲАЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ ЗАРУРЛИГИ	25
И.Р.Бердикулова	СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПРИМЕНЯЮЩИХ И НЕ ПРИМЕНЯЮЩИХ ESG-ПОДХОДЫ	28
Xusenova Mexrangiz Gayratovna	MEHMONXONA SANOATIDA ESG (ATROF-MUHIT, JAMIYAT VA BOSHQARUV) TAMOYILLARINI INTEGRATSIYA QILISH: MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR	32
Irēna Kokina Rita Baltere	ASSESSMENT OF CLIMATE CHANGE–RELATED EMERGENCY	37

Abdumannonov Bekzod Maksudovich Saidirasulov Alisher Zakirovich	SITUATIONS IN UZBEKISTAN	
Komilov Feruz Qilichbek o‘g‘li	QURILISH-MONTAJ ISHLARINING SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA SIFATNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI	41
Abdurashidov Isomiddin Saloxiddin o‘g‘li Tursunov Farxod Umirzakovich	AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI	45
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Abduraxmonov Dilshod O‘rinboy o‘g‘li	MEHNAT JAMOLARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH	49
Tursunov Farxod Umirzakovich Ahtamov Samandar Bobirovich	OLIY TA’LIMDA AKADEMIK KO‘NIKMALARNING STRATEGIK AHAMIYATI VA ULARNING KASBIY KOMPETENSIYA SHAKLLANISHIDAGI O‘RNI (INSON RESURSLARINI BOSHQARISH YO‘NALISHI MISOLIDA)	52
Toxirova Gullola Mirkamolovna Asomov Abdug‘ani Qiron o‘g‘li	PR MENEJMENTINING NAZARIY ASOSLARI	57
Умиркулова Шахноза Улугмурод кизи Тохирова Гуллола Миркамоловна	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ	63
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Axmadov Bexruz Ziyodullayevich	RESURSLARNI REJALASHTIRISH VA MEHNAT RESURSLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI	68
Ахматова Мохигул Эркиновна Бебия Даниил	АМЕРИКАНСКАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРИНЦИПЫ, ЭВОЛЮЦИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА	71
Ахматова Мохигул Эркиновна	АДАПТАЦИЯ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА К УСЛОВИЯМ	74

Чориева Севинч Комиловна	УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	
Akbarova Jasmina Samarovna Tursunov Farxod Umirzakovich	AKADEMIK KO'NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI	78
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Berdiqulov Jamshid Ilashjon o‘g‘li	KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH VA BOSHQARISHDA O‘ZBEKISTON TAJRIBASI	82
Ernazarov Nuriddin Elamonovich	BYUDJETLAR DAROMAD BAZASINI OSHIRISHDA AKSIZ SOLIG‘INING ROLI	84
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li G‘ulomova Ruxangiz Shuxratovna	MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH	88
Akbarova Sabrina Anvarovna Tursunov Farxod Umirzakovich	O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	91
Raximov Azamat Hamroqulovich	TRANSPORT XIZMATINI KO‘RSATUVCHI KORXONALARDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI	93
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich Hakimova Zulfiya Alisherovna	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	99
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Hamrayev Abdulxofiz Jamshid o‘g‘li	XIZMAT KO‘RSATISH SOHASINI YASHIL VA INNOVASION IQTISODIYOT TAMOYILLARI ASOSIDA RIVOJLANTIRISH ORQALI HUDUDLARDA MARKETING VA MENEJMENT IMKONIYATLARINI TAKOMILLASHTIRISH	104
Elomonov Xasan Shavkatovich Tangirov Abduxolik Egamovich	KASBIY KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR	108
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li	JAMIYAT IJTIMOIY REVOJLANISHIDA INSON	110

Ibragimov Adham Azamat o‘g‘li	RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN O‘RNI	
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Ibragimov Rahmon Alixon Yokubovich	INSON RESURSLARINI BOSHQARISH JARAYONIDA ISH FAOLIYATINING SIFATI VA MIQDORINI BAHOLASH MUAMMOLARI	112
Irēna Kokina Rita Baltere Abdumannonov Bekzod Maksudovich Sayfulloyeva Dinora Nozimjonovna	ENHANCING HUMAN RESOURCE PERFORMANCE USING KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)	114
Muhammadiyev Behzod Muhammadi o‘g‘li Tursunov Akmal Norboyevich	O‘Z O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	117
Aminjonova Anora Zufar qizi Tursunov Farxod Umirzakovich	MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH	126
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich Misirbekova Shahzoda Muxtorjon qizi	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	128
Qarshiyeva Shahrizoda Xaliqul qizi Niyatov Navruzbek Zarifovich	KLASSIK VA ZAMONAVIY BOSHQARUV MAKTABLARI: TAHLIL VA QIYOS	131
Qahramonova Jasmina Qahramon qizi Tursunov Akmal Norboyevich	O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	133
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Musayeva Zarnigor Yusufjon qizi	STARTAP MUVAFFAQIYATI VA MUVAFFAQIYATSIZLIK OMILLARINI O‘RGANISH	135
Muhammadiyev Behzod Muhammadi o‘g‘li Tursunov Akmal Norboyevich	KREM STRATEGIYASI VA UNDAN SAMARALI FOYDALANISH	137
Toxirova Gullola Mirkamolovna	SAVDO KORXONALARIDA INNOVATSION RIVOJLANISH MEXANIZMLARINI SHAKLLANTIRISHNING	139

	KONSEPTUAL MODELI: NAZARIYA VA AMALIYOT	
Quvondiqov Nurlan Vaxob o‘g‘li Niyatov Navruzbek Zarifovich	AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI	143
Nigina Marupovna Usmanova	O‘ZBEKISTONDA INSON RESURSLARI RIVOJLASHINING HOZIRGI HOLATI: SOHA VA HUDUDLAR KESIMIDA TAHLIL	146
Rabbimqulova Shahnoza Ga‘yrat qizi Niyatov Navruzbek Zarifovich	AKADEMIK KO‘NIKMANING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI	151
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Muxamadieva Nargiza Abduhamidovna	BOSHQARUV FAOLIYATI ELEMENTLARI VA ULARDAN BOSHQARUV JARAYONIDA SAMARALI FOYDALANISH	154
Файзиева Машҳура Қосимовна	ТОШКЕНТ ШАҲРИДА ЦИРКУЛЯР ИҚТИСОДИЁТ ТАМОЙИЛЛАРИНИ ЖОРИЙ ҚИЛИШ ВА МАИШИЙ ЧИҚИНДИЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ	158
Xilola Nematovna Ochilova Dilroz Xamroliyeva	XODIMLARNI BOSHQARISHNING INNOVATSION USULLARI	161
Rayimqulova Gulsevar Farxod qizi Niyatov Navruzbek Zarifovich	AKADEMIK KO‘NIKMALARINING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI (KENGAYTIRILGAN TAHLIL)	166
Xilola Nematovna Ochilova Yahyobek Hamidov	SHAXSLARARO MUNOSABATLAR VA NOTIQLIK SAN’ATINING BOSHQARUVDA AHAMIYATI	168
Axatillayeva Durdona Faxriddin qizi Tursunov Farxod Umirzakovich	O‘Z – O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	174
O‘razaliyev Shirinboy Bo‘ron o‘g‘li Normurodova Munisa Boymirza qizi	INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING METODOLOGIK MASALALARIDA MATEMATIKA FANINING TUTGAN O‘RNI	177
Shodiyev Azizbek Erkinjon o‘g‘li Axrorov Zarif Oripovich	JISMONIY SHAXSLARNI SOLIQQA TORTISH MEXANIZMINI TIZIMLI ISLOH QILISHNING NAZARIY VA	179

	METODOLOGIK ASOSLARI	
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Nu’monov Behro‘z Farxod o‘g‘li	AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISHNING ASOSIY TAMOYILLARI	184
Karshiboyev Kh.K. Muradov Kodir Kuldoshevich	METHOD FOR FINDING THE OPTIMAL PLAN OF THE TRANSPORTATION PROBLEM	188
Karshiboyev Kh.K. Muradov Kodir Kuldoshevich	TREND MODELS FOR FORECASTING ECONOMIC INDICATORS	192
S.I.Khudoyberdiev	MATHEMATICIAN STATISTICS EXPERIMENTAL IN RESEARCH PLACE	195
З.С.Ганиева	СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ АНАЛИЗА ДАННЫХ В МАРКЕТИНГЕ: ОТ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЛОЖНОЙ РЕГРЕССИИ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ МОДЕЛЯМ КОРРЕКЦИИ ОШИБОК (ECM)	198
З.С.Ганиева	МИКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	201
Usmanova Nigina Marupovna Usmonov Behruz Sharofiddin o‘g‘li	TALANTLARNI ANIQLASHDA AN’ANAVIY VA INNOVATSION USULLARNING QIYOSIY TAHLILI	205
S.I.Xudoyberdiyev	O‘ZBEKISTON AKSIYADORLIK BOZORIDA INDEKSLARNING STANDART ON’ISHINI GARCH MODELI YORDAMIDA TAHLIL QILISH	210
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich Oripov Xusan Zohid o‘g‘li	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	213
Choriyev Xolbek Oqboy o‘g‘li Tursunov Farxod Umirzakovich	KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR: ZAMONAVIY PEDAGOGIKA NAZARIYASIDA QIYOSIY TAHLIL	217
Bozorova E’zoza Zoxid qizi Mo‘minova Mohchexra Melikovna	MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH	227

Irgashev Akmal Asror o‘g‘li Mo‘minova Mohchexra Melikovna	TANQIDIY O‘QISH VA SAMARALI AMALGA OSHIRISH OMILLARI	229
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Saidov Miyonsodiq Rabiullayevich	PERSONALNI BOSHQARISHDA INNOVATSION YONDASHUVLAR: XORIJIY TAJRIBA VA MAHALLIY IMKONIYATLAR	234
Pirimqulov Kozimbek Suyunboyevich Abdumannonov Bekzod Maxsudovich	MENEJMENT MODELLARI VA MODELLARNING AHAMIYATI	236
Parsaxonova Diloromxon Toyirovna Maxmudov Sunat Abdujaborovich	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	239
Azimjonova Jasmina Farxodovna Mo‘minova Mohchexra Melikovna	SHAHSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL QILISH VOSITALARI	242
Samandar Ibragimov Umidjon o‘g‘li	INSON RESURSLARI KARERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH	244
Sattorova Nargiz Toxirovna	IQTISODCHI KADRLAR TAYYORLASHDA "EDTECH" (TA’LIM TEXNOLOGIYALARI) INNOVATSIYALARIDAN FOYDALANISHNING USLUBIY ASOSLARI	246
Boboqulova Rayhona Behzod qizi Mo‘minova Mohchexra Melikovna	MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH	249
Sattorova Nargiz Toxirovna	O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA INNOVATSION MENEJMENTNING ZAMONAVIY MODELLARI VA ULARNING TAHLILI	255
Toxirova Gullola Mirkamolovna Abdulakimova Dilnura Botirjon qizi	PR KOMMUNIKATSIYASIDA AXLOQIY ME’YORLARNI INSTITUTSIONALLASHTIRISH: SHAFFOFLIK, ISHONCH VA MANFAATLAR TO‘QNASHUVINI BOSHQARISH	257

Absattarov Ravshanbek Tursunov Farxod Umirzakovich	INNOVATSION MENEJMENT TIZIMINI SHAKILLANTIRISHNING ZAMONAVIY METODALOGIK YONDASHUVI	262
Saydirasulov Alisher Zokirovich	QURILISH TASHKILOTLARIDA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	265
Suponov Azizbek Farruxovich Mo‘minova Mohchexra Melikovna	MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH	269
Sayfullayeva Dinora Nozimjonovna Abdumannonov Bekzod Maxsudovich	KATTAQO‘RG’ON HUDUDIDA TURIZM SALOHIYATINI BAHOLASH VA RIVOJLARTIRISH STRATEGIYASI	274
Siddikov Askar Axrorovich	INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING METODOLOGIK ASOSLARI	276
Urazov Sadulla Shodiyevich	RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA LIDERLIK KOMPETENSIYALARINING EVOLYUTSIYASI	279
Urazov Sadulla Shodiyevich	TASHKILOT BOSHQARUVI JARAYONIDA CAPI MODELINI TATBIQ ETISH KONSEPSIYASI	282
Urazov Sadulla Shodiyevich	ZAMONAVIY MENEJMENTDA IDEAL LIDERLIKNI SHAKLLAN-TIRISHDA PAEI MODELINING ROLI	286
Norimmatova Muxlisa Muxtor qizi Tursunov Akmal Norboyevich	O‘ZINI O‘ZI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	289
Urazov Sadulla Shodiyevich	O‘ZBEKISTON KORXONALARI MISOLIDA LIDERLIK STRATEGIYALARINING SHAKLLANISHI VA AMALGA OSHIRILISHI	292
Urazov Sadulla Shodiyevich Parmonova Mehribon Shuxratovna	TASHKILOTLARDA JAMOA BOSHQARUVINING KONSEPTUAL YONDASHUVLARI	295
Махмудов Суннатжон Абдуджабборович Аъзамов Самандар Чориевич	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ В СЕКТОРАХ И ОТРАСЛЯХ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	298

To‘xtamisheva Dilrabo Shermonovna	RAQAMLI TA’LIM PLATFORMALARI VA ULARNING IMKONIYATLARI	302
To‘xtamisheva Dilrabo Shermonovna	RAQAMLI INNOVATSIYALAR TUSHUNCHASI VA ULARNING AHAMIYATI	307
Urazov Sadulla Shodiyevich	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA XODIMLARNI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INTEGRAL KO‘RSATKICHLARI TIZIMI	312
Urazov Sadulla Shodiyevich	KORXONA BOSHQARUVI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA LIDERLIK KONSEPSIYALARINING ROLI	315
Urazov Sadulla Shodiyevich	MEHMONXONA XIZMATLARI SIFATINI BAHOLASH VA BOSHQARISHDA SERVQUAL MODELIDAN FOYDALANISH MEXANIZMI	319
Urazov Sadulla Shodiyevich	MEHMONXONALARDA XIZMAT SIFATI VA STRATEGIK BOSHQARUV UYG‘UNLIGI ORQALI RAQOBAT USTUNLIGINI SHAKLLANTIRISH	322
Urazov Sadulla Shodiyevich	M. PORTERNING RAQOBAT STRATEGIYALARI ASOSIDA MEHMONXONA USTUNLIGINI SHAKLLANTIRISH	325
Urazov Sadulla Shodiyevich	TA’LIM MUASSASALARIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	328
Urazov Sadulla Shodiyevich	STARTAP LOYIHALARINI GLOBALLASHTIRISHNING O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTIDAGI O‘RNI	330
Urazov Sadulla Shodiyevich	MAKTABLARDA KADRLARGA OID RISKLARNI BOSHQARISH MODELI	333
Urazov Sadulla Shodiyevich Uralov O‘ktam Xayrillo o‘g‘li	KORXONALARDA AXBOROT OQIMINI SAMARALI BOSHQARISH	337
Urazov Sadulla Shodiyevich	ZAMONAVIY TASHKILOTLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING INNOVATSION USULLARI	340
Toxirova Gullola Mirkamolovna	INNOVATSION MENEJMENT SHAROITIDA INSON RESURSLARINI	343

Sevinch Sobirjonovna Raxmonkulova	BOSHQARISHDA JAMOAVIY VA KOOPERATIV O‘YINLAR TEXNOLOGIYASINI QO‘LLASH	
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Shavkatov Amirjon Mizrobovich	RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH MARKAZLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	345
Urunova Ruxshona Faxriddinovna Maxmudov Sunat Abdujaborovich	AKADEMIK KO‘NIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI	347
Urolova Shahzoda Akram qizi Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi	MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH	350
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich Sheraliyeva Gulchehra Hasanovna	TASHKILOT BOSHQARUVIDA ZAMONAVIY MENEJMENT YONDASHUVLARINING AHAMIYATI	362
Tursunboyev Muhammad Bahodir o‘g‘li Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi	“ILMIY BOSHQARUV NAZARIYASI: F.TEYLOR YONDASHUVI”	363
Ismatillayeva Sevinch Jamshid qizi Mo‘minova Mohchexra Melikovna	AKADEMIK FAOLIYAT INTEGRATSIYASI: NAZARIYA VA AMALIYOT UYG‘UNLIGI	368
Shodiyorov Dilshod Husniddin o‘g‘li Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li	YAXSHI JAMOA – MUVAFFAQIYATLI STARTAP	374
Toshimov Azizbek Hakimovich	RAQAMLI SHAROITDA KORXONALAR FAOLIYATIDA TASHKILIY-IQTISODIY MUNOSABATLAR EVOLYUTSIYASI VA INNOVATSIYALAR	378
Ostonov Mansur Jonibekovich Maxmudov Sunat Abdujaborovich	TALABALARNI O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	381

Abdumannonov Bekzod Maxsudovich Tursunov Orzimurod Abdurauf o‘g‘li	MASOFAVIY TA’LIM TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHNING INNOVATSION MODELLARI	389
O‘razaliyev Shirinboy Bo‘ron o‘g‘li Xashimova Nurjahon Xabibullaxon qizi	INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA HUDUDLARDA RAQAMLI EKOTIZIMNI SHAKLLLANTIRISHNING STRATEGIK YO‘NALISHLARIDA MATEMATIKA FANINING TUTGAN O‘RNI	393
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Xidirov Hamid G‘ulomovich	MEHNAT BOZORIDA YOSH MUTAXASSISLARNING MOSLASHUVI VA MUAMMOLARI	395
Muxammadiyev Maxmud O‘ktam o‘g‘li Toxirova Gullola Mirkamolovna	O‘ZBEKISTON MILLIY BRENDINGIDA "YASHIL DIPLOMATIYA" VA EKOLOGIK PR STRATEGIYALARI	398
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Xikmatulloyev Saidakbarxon O‘ktamjon o‘g‘li	ZAMONAVIY SHAROITLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING TUTGAN ÕRNI VA STARATEGIYALARI	405
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Xusenboyeva Sabrina Anvarovna	XODIMLARNI TANLASHDA ZAMONAVIY PSIXOLOGIK TESTLARDAN FOYDALANISH USULLARI	407
Axrorov Asadbek Abdushukur o‘g‘li	PERSONALNI TANLASH VA ISHGA YOLLASHDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR	409
Алимова Машҳур Тоирхановна Мардонов Анис Мунисович	РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ В УЗБЕКИСТАНЕ	415
Алимова Машхура Тоирхановна Найимов Шохрух Каримович	ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ	420
Xusenova Mexrangiz	MEHMONXONA SANOATIDA ESG (ATROF-MUHIT, JAMIYAT VA BOSHQARUV) TAMOYILLARINI INTEGRATSIYA QILISH: MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR	425

Sa’dullayeva Shaxzoda Shamsiddin qizi Niyatov Navruzbek Zarifovich	KASBIY KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR	430
Sa’dullayeva Shaxzoda Shamsiddin qizi Niyatov Navruzbek Zarifovich	O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	432
Sayfiyev Farrux Niyatov Navruzbek Zarifovich	MENEJMENT FANINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH BOSQICHLARI	440
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich Xushvaktova Marjona Rizamat qizi	INNOVATSION LOYIHALARNI BAHOLASHDA RISK-MENEJMENT METODLARI	443
Rizayev Jaxongir Jasurovich Niyatov Navruzbek Zarifovich	TALABALARDA O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	447
Абдуманнонов Бекзод Махсудович Галиева Диана Амировна	ОСНОВНЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ЧЕРТЫ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ БИЗНЕСА	452
Шукуров Тимур Умидович Турсунов Фарход Умирзакович	ОБМЕН ОПЫТОМ И ОБУЧЕНИЕ	457
Шукуров Тимур Умидович Абдуманнонов Бекзод Махсудович	ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ПРИНЦИПАХ И ЦЕННОСТЯХ	460
Юсупова Гулираъно Акмал кизи Муминова Мохчехра Меликовна	ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	463
Жўрабоев Жўрабек Муҳибилло ўғли	КОРХОНАЛАР МАРКЕТИНГ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШДА SWOT-ТАҲЛИЛИДАН ФОЙДАЛАНИШ	467
Egamberdiyeva Mehrangiz Farxodovna Mo‘minova Mohchexra Melikovna	O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI VA UNING SHAXSIY SAMARADORLIKDAGI O‘RNI	474
Juraqulova Vazira Juraqulovna Mo‘minova Mohchexra	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	477

Melikovna		
Elmurotova Hilola Bektosh qizi Tangirov Abduxolik Egamovich	O‘Z -O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	479
Зиёдиллоева Фарахноз Нарзиллоевна Турсунов Фарход Умирзакович	ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРОМ КОМПЕТЕНТНОЙ КОМАНДЫ: МЕХАНИЗМ КОЛЛЕКТИВНОЙ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	488
Berdikulov Jo‘rabek Rayimkulovich	KORXONALAR MOLIYAVIY BARQARORLIGINI ANIQLASH YO‘LLARI	491
Berdikulov Jo‘rabek Rayimkulovich	O‘ZBEKISTONDA ISLOM MOLIYASINI RIVOJLANTIRISH MASALALARI VA ISTIQBOLLARI	493
Комилова Нарина Комиловна Абдуманнонов Бекзод Махсудович	ОРГАНЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ	496
Norbekov Akmal Ikrom o‘g‘li	INSON RESURSLARI FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI	500
Суюнова Феруза Хабибуллаевна Абдуманнонов Бекзод Махсудович	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ	503
Xusenov Diyorjon Barotovich Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi	O‘Z-O‘ZINI BOSHGARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	505
Boshmonova Chinnigul Xidir qizi Mo‘minova Mohchexra Melikovna	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	509
Уразов Давлат Комилович	КАКОЙ АУДИТ НУЖЕН ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	514
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Normurodova Munisa	O‘Z O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	520
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Nurullayeva Sevara	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	523

Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li	TAMOYILLAR VA QADRIYATLARGA ASOSLANGAN LIDERLIK	527
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Chilmirzayev Dilmurod	MENEJER SHAXSIY FAZILATLARINING KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGIGA TASIRI ASOSLARI	531
Murtazoyeva Umidabonu Baxodirovna Tursunov Akmal Norboyevich	INNOVATSION LOYIHALARNI BAHOLASHDA RISK-MENEJMENT METODLARI	533
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Qo‘ziboyev Javlonbek	LOYIHANI BOSHQARISHDA LIDERNING ROLI	538
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li To‘rayev Azizbek	KOMPANIYANING MINORITAR VA MAJORITAR AKSIYADORLARI, BOSHQARUV ORGANLARI VA AKSIYADORLAR O‘RTASIDA MANFAATLARNING QARAMA-QARSHILIGI KELIB CHIQISHI	540
Primqulov Samir Normatjon o‘g‘li Maxmudov Sunat Abdujaborovich	AKADEMIK FAOLIYAT INTEGRATSIYASI: NAZARIYA VA AMALIYOT UYG‘UNLIGI	543
Miromonov Jonibek Tursunov Akmal Norboyevich	MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH	550
Mamarajabova Nazokat Maxmud qizi Mo‘minova Mohchexra Melikovna	MUVAFFAQIYAT UCHUN SHAXSIY JAVOBGARLIKNI SHAKLLANTIRISH	555
Mamarajabova Nazokat Maxmud qizi Mo‘minova Mohchexra Melikovna	VAQTNI BOSHQARISH (TIME MANAGEMENT) KO‘NIKMASI VA RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	560
Xolbutayev Ozodbek Olimjon o‘g‘li Maxmudov Sunat Abdujaborovich	TANQIDIY O‘QISH VA SAMARALI AMALGA OSHIRISH OMILLARI	564
Mamayusupov Davron Abdurasul o‘g‘li Tursunov Akmal Norboyevich	O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISHNING SAMARALI USULLARI VA ULARNING SHAXSIY SAMARADORLIKDAGI O‘RNI	569

Ostonov Mansur Jonibekovich Tursunov Akmal Norboyevich	CREAM STRATEGIYASI VA UNDAN SAMARALI FOYDALANISH ANNOTATSIYA	572
O‘ktamova Sevinch Mo‘minova Mohchexra Melikovna	VAQTNI BOSHQARISH KO‘NIKMALARINING SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARI: PSIXOLOGIK VA IJTIMOIY OMILLAR TAHLILI	573
2-SHO‘BA INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI, XUSUSIYATLARI VA ISTIQBOLLARI		
Шевяков А.Ю. Аносова А.Р.	ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЕЕ РЕГИОНАХ	580
Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев Ҳилола Нематовна Очилова Ханкул Каххорович Самаров	ИННОВАЦИОН ИҚТИСОДИЁТ ШАРОИТИДА КИЧИК САНОАТ ЗОНАЛАРИНИНГ АҲАМИЯТИ ВА УНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ	583
Maxamadiyev Mexroj Mardon o‘g‘li	RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA INNOVATSION G‘OYALAR BANKINI TAKOMILLASHTIRISH	588
Tashmatov Sharaf Urokboyevich	ELEKTRON TIJORAT XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI TAHLIL VA SUN’IY INTELLEKTDAN FOYDALANISH	592
Dilshod Ubaydullayev	XITOY BANKLARI AKSIYALARI KOTIROVKALARI VA DIVIDEND TO‘LOVLARI TAHLILI	597
Абдуллаева Зульфия Иззатовна	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ	600
Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ	603
Toxirova Gullola Mirkamolovna	TASHKILIY-BOSHQARUV INNOVATSIYALARINING SAVDO	606

	KORXONALARI RIVOJLANISHIDAGI O‘RNI	
Абдуллаева Зульфия Иззатовна	СИСТЕМА НАУЧНЫХ ПРИНЦИПОВ (СИСТЕМНОСТЬ, КОМПЛЕКСНОСТЬ, АДАПТИВНОСТЬ)	610
Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли	МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ	615
Aliqulova Nilufar Bahodir qizi	ESG INVESTITSIYA MUHITI SAMARADORLIGIGA YASHIL INVESTOR XULQ-ATVORI TA’SIRI	618
D.S. Sattorov	RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI MODERNIZATSIYA QILISHNING USTUVOR YO‘NALISHLARI	621
Ахтамова Мохигул Эркиновна Сагидуллаева Азиза	ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	624
Allayorov Xusniddin Eshkul o‘g‘li Axrorov Zarif Oripovich	KORXONALAR MOLIYAVIY BARQARORLIGI INNOVATSION TARAQQIYOT JARAYONLARIGA TA’SIRI	628
Mardanova Mohidil Otabek qizi	IQTISODIYOT RIVOJIDA XIZMAT KO‘RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING O‘RNI	633
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Abdukarimov Mubinjon	YASHIL TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHDA INSON KAPITALINI RIVOJLANTIRISH	637
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Raxmatullayev Jasur	INNOVATIVE APPROACHES TO ENHANCING HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE DEVELOPMENT OF GREEN TECHNOLOGIES	640
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Isomiddinova Nilufar Toxirovna	THE ROLE OF PRIVATE SECTOR INVESTMENTS IN FINANCING GREEN INNOVATIONS	643
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Mardonkulov Savlatjon Oybekovich	ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ И КОМАНДНОЙ РАБОТЫ	645
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li	DEVELOPING HUMAN RESOURCE COMPETENCIES IN THE	647

Rashidova Umida Mamurjon qizi	ECOLOGICAL MANAGEMENT SYSTEM	
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Karimova Amina Otabekovna	YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA INSONIY RESURSLARNI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI	650
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Sanoatov Behruz Shavkatovich	ISSUES OF FORMING LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE ECOLOGICAL MANAGEMENT SYSTEM	653
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Mavlonov Islombek Ikromjonovich	YASHIL TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHNI YAXSHILASH UCHUN BARQAROR BOSHQARUV AMALIYOTI	655
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Xaydarov Rustam Damirovich	STRATEGIC DIRECTIONS FOR TRANSFORMING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GREEN ECONOMY	658
Mardanova Mohidil Otabek qizi Mirzayev Q.J.	IQTISODIYOT RIVOJIDA KOMMUNAL XIZMATLARNI RIVOJLANTIRISHNING O‘RNI	661
Мирзаев Қулмамат Джонузокович Сапаров Мурод Иргашович	ЯНГИ ИШ ЎРИНЛАРИНИ ЯРАТИШ ВА ИШСИЗЛИКНИ КАМАЙТИРИШ ОРҚАЛИ КАМБАҒАЛЛИКНИ ҚИСҚАРТИРИШ ИМКОНИЯТЛАРИ	663
G‘aniyev G‘ayratjon G‘ulomiddinovich	XIZMATLAR SOHASI RIVOJIDA OLIY TA’LIM XIZMATLARI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI	666
Сапаров Мурод Иргашович	АҲОЛИНИНГ КАМБАҒАЛЛИК ДАРАЖАСИНИ ПАСАЙТИРИШДА ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ЎРНИ	669
Абдувохидова Моҳинур Акмаловна	ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИ РИВОЖИДА РАҚОБАТБАРДОШЛИКНИНГ ИЛМИЙ – НАЗАРИЙ ЖИҲАТЛАРИ	671
Husanov G‘afurbek Zohir o‘g‘li Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi	O‘Z TA’LIMINGIZNING ME’MORI BO‘LING: SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYATNI TASHKIL ETISH SAN’ATI	675
Буриев Шерзод Ахадович	РОЛЬ СЕКТОРА УСЛУГ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	679

Shavqiyev Erkin Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich	ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI INNOVATSION ASOSDA BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	682
Shavqiyev Erkin Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich	HUDUDIY IQTISODIYOTDA ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIY-IQTISODIY AHAMIYATI	685
Shavqiyev Erkin Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich	ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI INFRATUZILMANING TA'SIRI	688
Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich	ELEKTRON SAVDO XIZMATLARI SAMARADORLIGINI BAHOLASHDA KO'RSATKICHLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	692
Xayitboyeva Durdona Ollayor qizi Abduvoxidova Gulshan Akmalovna	CREAM STRATEGIYASIDAN SAMARALI FOYDALANISH	694
Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich	SAMARQAND VILOYATIDA ELEKTRON SAVDO XIZMATLARI RIVOJLANISHINING ZAMONAVIY HOLATI VA TENDENSIYALARI	702
Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich	O'ZBEKISTONDA ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING O'RNI	706
Adxamjonov Shoxbozbek Bobirjon o'g'li	MOLIYAVIY XIZMATLAR SOHASINI INNOVATSION RIVOJLANTIRISHDA ISLOMIY MOLIYA INSTRUMENTLARINING O'RNI VA ISTIQBOLLARI	709
Akmal Qudratovich Eshonqulov	KORXONALARDA NAQD PUL HISOBINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	711
Dilafruz Mardonova	O'ZBEKISTONDA TURIZM SOHASIDA TADBIRKORLIK FAOLIYATI RIVOJLANISHINING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI	720
Djalilov Rahmonkul Hamidovich	RESPUBLIKAMIZDA ALKOGOL MAHSULOTLARINI HISOBGA OLISHDA AKSIZ SOLIG'I MASALALARI	724
Eshbekova Xayriniso Baxtiyorovna	SOG'LIQNI SAQLASH XIZMATLARI SOHASIDA XIZMATLAR SIFATINI OSHIRISH	728

Ismailov Najmiddin Ilxamovich	SAMARQAND SHAHRI MASSIVLARIDA XIZMAT KO‘RSATISH SOHASI VA UNI BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMI	732
Ismoilova F.K, Bozorov S.I	INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO‘NALISHLARI	735
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Matmurodova Anabibi Davlatmurod qizi	IJTIMOIY MUHOFAZA QILISH TIZIMLARINING XODIMLARNING ISHLASH SAMARADORLIGIGA TA’SIRI	740
Nazokat Qurbanqulova	SUG‘URTA KOMPANIYALARI MOLIYASINI SAMARALI TASHKIL ETISH YO‘LLARI	742
Maxmatqulov G‘olibjon Xolmuminovich	SAVDO TIZIMIDA INNOVATSIYALARNI IQTISODIY MODELLASHTIRISH VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH	745
Musurmonqulov Sultonbek Baxromqul o‘g‘li Aynakulov Muxitdin Abduxamidovich	XIZMAT KO‘RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISH VA SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA MOTIVATSIYANING ROLI	748
Nizamov Akmal Axtamovich	YO‘L TIRBANDLIGI: MUAMMO VA YECHIMLAR	751
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Olimov Azizbek Qodirjon o‘g‘li	MAHSULOTNING FOYDALANUVCHI TAJRIBASI	755
Ortiqova Feruza	BANKLARDA MOBIL ILOVALAR VA MASOFAVIY XIZMATLARNING IQTISODIY SAMARADORLIGI	759
Shavqiyev Erkin Ibodullayev Abdulla	XALQARO LOGISTIKA TIZIMLARINING TRANSFORMATSIYASI	762
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Qoplonov Shohruh Ummatqul o‘g‘li	INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI VA ULARNING O‘ZBEKISTON SHAROITIDA QO‘LLANISHI	765
Qosimjonov Ikromjon Qosimjon o‘g‘li	INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMATLAR SOHASINI RIVOJLANTIRISH TENDENSIYALARI, XUSUSIYATLARI VA ISTIQBOLLARI	768

Hasanov Sardorjon Bekzodovich Abduvoxidova Gulshan Akmalovna	O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	770
Qudratullayev Otabek	RAQAMLI IQTISODIYOTNING TEXNOLOGIK ASOSLARI	774
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Qutlimuratova Malika Ozodboyevna	BIZNES INKUBATOR VA AKSELERATORLARNING ROLI	776
Raxmonova Nafosat Mo‘minova Mohchexra Melikovna	STARTAPLARNING GLOBAL KENGAYISHI	780
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Rizayev Sultonbek O‘lja o‘g‘li	TIJORAT BANKLARIDA XODIMLAR FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USULLARI	783
Sattorova Nargiz Toxirovna	MOLIYA-BANK XIZMATLARI BOZORIDA MIJOZLARGA YO‘NALTIRILGAN (CRM) INNOVATSION TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH TAHLILI	787
Sevinch Yusupova Tashmatov Sharaf Urakbayevich	SUN’IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING XIZMAT KO‘RSATISH SOHASIGA TA’SIRI	789
Shukurov Ilhom	INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMAT KO‘RSATISH SOHASIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARI	793
Turdiyev Ulug‘bek Qayumovich	BARQAROR RIVOJLANISH SSENARIYLARINI SHAKLLANTIRISH ZAMONAVIY EKONOMETRIK YONDASHUVLAR	799
Erkinov Kmaronbek Tangirov Abduxolik Egamovich	ILMIY BOSHQARUV NAZARIYASI:F.TEYLOR YONDASHUVI	804
Nasiba Akbarjonovna Usmanova Сулейманова Асель Арамановна	ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ УЗБЕКИСТАНА	807
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Umarov Inomjon	BIZNES INKUBATORLARNING FUNKSIYALARI VA RO‘LI	812

Xolboyeva Nilufar Xabibjonovna Amriddinova R.S.	TURIZM MARKETINGI TADQIQOTLARIDA MA’LUMOTLAR BAZASINI TUZISH VA ULARNI TAHLIL QILISH	814
Eshpulatov Davlatbek G‘ayratjon o‘g‘li Tursunov Farxod Umirzakovich	AKADEMIK KÒNIKMALARNING TALABALAR FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI VA DOLZARBLIGI	817
Hakimova Zulfiya Alisherovna Mo‘minova Mohchexra Melikovna	SHAXSIY AKADEMIK FAOLIYAT VA UNI TASHKIL ETISH VOSITALARI	819
Yahyoyev To‘lqin Ismatulla o‘g‘li	QURILISH KORXONALARIDA XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA MOLIYAVIY INSTRUMENTLAR BAHOLASH, HISOBDA AKS ETTIRISH VA TAHLIL QILISHNING ALOHIDA XUSUSIYATLARI	823
Yahyoyev To‘lqin Ismatulla o‘g‘li	QURILISH KORXONALARIDA XARAJATLAR HISOBI VA TAHLILINING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	827
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Yusupova Gulnora Jumanazarovna	VIRTUAL BIZNES INKUBATORLAR	831
Адизов Бобир Бахтиёрович	ЎЗБЕКИСТОНДА ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАЛАРИНИ РИВОЖЛАНИШ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ ТАҲЛИЛИ	835
Исхакова Сарвар Аюбовна	ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	840
Нажмиддин Раҳматуллаевич Абдувоҳидов	ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИДА ЯШИРИН ИҚТИСОДИЁТНИ ОЛДИНИ ОЛИШДА ДАВЛАТНИНГ РОЛИ	844
Махмудов Суннат Абдужабборович Сулейманова Асель Арматовна	СИСТЕМА ПОДБОРА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	851
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Tursunova Maftunabonu Narzullo qizi	BIZNES INKUBATORLARNING FUNKSIYALARI VA ROLI: INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA TAHLIL	854

Zokirova Fariza Fozilovna Burxonova Nargiza Mirshoxid qizi	KASBIY KOMPETENSIYA VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR	857
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Tursunova Maftunabonu Narzullo qizi	BIZNES INKUBATORLARNING FUNKSIYALARI VA ROLI	860
Эшонқулов Акмал Қудратович	КОРХОНАЛАРДА ПУЛ ОҚИМИ ТУГРИСИДАГИ ХИСОБОТИНИ МОЛИЯВИЙ БУХГАЛТЕРИЯ ЖАДВАЛЛАР АСОСИДА ШАКЛИНИ КУРИБ ЧИҚИШ	863
Сохибов Ахматжон Фазлидинович	ОБОДОНЛАШТИРИШ ХИЗМАТЛАРИНИНГ БОШҚАРУВ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА ТУРЛИ МАҚСАДЛАРДА ТАСНИФЛАШ АСОСЛАРИ	868
Berdikulov Jo‘rabek Rayimkulovich	GLOBAL IQTISODIYOTNING ZAMONAVIY SHAROITIDA MOLIYAVIY BOSHQARUV	874
Buranov Sherzod Axrorovich	TA’LIMDA INNOVATSIYALAR – TA’LIM XIZMATLARI SIFATI VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING ASOSIY DASTAKLARI SIFATIDA	880
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Ostonov Mansur	CREAM STRATEGIYASI VA UNDAN SAMARALI FOYDALANISH	884
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Aktamov Azizjon	RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA SUN’IY INTELLEKT ASOSIDA XIZMATLAR SEKTORINING YANGI MODELI	885
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Boboqulova Jasmina	SHAXSIY FAZILATLAR ASOSIDA XIZMAT KO‘RSATISH KORXONALARINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH	888
Sh.Abdusamatov M.Narzullayev B.Abdusamatov	INNOBATSION BOSHQARUVDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIKNING O‘RNI	890
Ulugbek Shokirovich Shukurov	MODEL OF STRUCTURAL ANALYSIS OF REAL SECTORS OF THE ECONOMY IN THE REGIONS	893

Абдуллаева Зульфия Иззатовна	ТРАНСФОРМАЦИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	896
Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли	РАЗВИТИЕ НОВЫХ СФЕР УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	899
3-SHO‘BA. TA’LIMDA INNOVATSIYALAR – TA’LIM XIZMATLARI SIFATI VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING ASOSIY DASTAKLARI SIFATIDA		
Sadulla Urazov Abduraxmanova Laylo Obidjon qizi	OLIY TA’LIM MUASSASALARI RAQOBATBARDOSHLIGINI TA’MINLASHDA INNOVATSION TASHKILIY-BOSHQARUV MEXANIZMLARINING O‘RNI	903
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Akramova Jamila Ziyodullayevna	MINIMAL ISHLAYOTGAN MAXSULOT (MVP)	907
Dilafruz Kuchkorova	DOMESTIC AND EMOTIONAL SUPPORT AS DRIVERS OF WOMEN’S FINANCIAL EMPOWERMENT AND LABOR MARKET PARTICIPATION	910
Yusupov Nurbekjon Xasan o g‘li Gulyamova Shaxnoza Yusupov Nurbek Xusanovich	STARTAPLARNI MOLIYALASHTIRISH MANBALARI	913
Sherkuziyeva Nasiba Abrorovna	DIVIDEND SIYOSATI VA UNING NAZARIY JIHATLARI	916
Sherkuziyeva Nasiba Abrorovna	MAMLAKATIMIZDAGI TIJORAT BANKLARIDA DIVIDEND TO‘LOVLARI TAHLILI	920
Raximov Azamat Hamroqulovich	OLIY TA’LIM TIZIMIDA TA’LIM SIFATINI BOSHQARISH	923
Ismatov Utkir Rustamovich	ZAMONAVIY INNOVATSION YONDASHUVLARNING TA’LIM XIZMATLARI SIFATINI RIVOJLANTIRISHDAGI AHAMIYATI	926
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Isomiddinov Shohjahon	LOYIHA BOSHQARUVI STARTAPDA	930
Mirzaeva Matluba Gaibulla kizi	IMPROVING THE METHODOLOGY FOR ADAPTING BANK CAPITAL TO INTERNATIONAL REQUIREMENTS	935

Musurmonov Otabek Sobirjon o‘g‘li	MARKETING TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH BOSQICHLARI VA ULARNING O‘ZBEKISTON SHAROITIDA YOSHLAR TADBIRKORLIGIGA TA’SIRI	938
Uzokov Muxibillo Juraboyevich	OLIY TA’LIMDA INNOVATSION FAOLIYATNI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY ASOSLARI	941
Uzokov Muxibillo Juraboyevich	TA’LIM TASHKILOTLARIDA TADBIRKORLIK MUHITI VA UNGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI	946
A.Vaxidov Xolnazarov Ulug‘bek	TA’LIMDA INNOVATSIYALAR – TA’LIM XIZMATLARI SIFATI VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING ASOSIY DASTAKLARI SIFATIDA	954
Усманова Насиба Акбаржановна Алибекова Паризода Раджаб кизи	УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СЕРВИСНЫХ ПРОЕКТАХ	958
Усманова Насиба Акбаржановна Джамолова Хилола Исматиллаевна	РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕГИОНАХ	964
Усманова Насиба Акбаржановна Джамолова Хилола Исматиллаевна	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ НАСЕЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКИ	969
Исмоилова Феруза Кубаймуродовна Бозоров Сардор Илхомович	ИНТЕГРАЦИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ	974
Усманова Насиба Акбаржановна Ризаева Зумрад Алишеровна	РАЗВИТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ В РЕГИОНАХ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ЗЕЛЁНОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	979
Усманова Насиба Акбаржановна Ризаева Зумрад Алишеровна	УСТОЙЧИВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА	982

Усманова Насиба Акбаржановна Ризаева Зумрад Алишеровна	МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ	985
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Qaxramonova Jasmina	O‘Z-O‘ZINI BOSHQARISH KO‘NIKMASINI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	988
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Primqulov Samir	AKADEMIK FAOLIYAT INTEGRATSIYASI: NAZARIYA VA AMALIYOT UYG‘UNLIGI	990
Muxammadiyev Maxmud O‘ktam o‘g‘li Mo‘minova Mohchexra Melikovna	BUYRUQDAN — ISHTIYOQQA: YOSH XODIMLAR BILAN ISHLASHDA LIBERAL TIZIMGA O‘TISH ZARURATI	993
Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли	ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ И EDTECH	997
Абдуллаева Зульфия Иззатовна	СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ	1000
Абдуллаева Зульфия Иззатовна	«ЗЕЛЁНЫЕ» НАВЫКИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ	1004
Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли	ПОНЯТИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ	1007
4-SHO‘BA. INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA HUDUDLARDA RAQAMLI EKOTIZIMNI SHAKLLLANTIRISHNING STRATEGIK YO‘NALISHLARI		
Shavqiyev Erkin Matlabov Quvonchbek	JAHON IQTISODIYOTIDA ELEKTRON SAVDONING AHAMIYATI	1011
Gulnora Mardievna Shadieva	O‘ZBEKISTON HUDUDLARIDA INNOVATSION TADBIRKORLIK RIVOJLANISHINING REGIONAL MODELI	1013
Shonazarov Farxod	AKSIONERLIK JAMIYATLARIDA RAQAMLI BOSHQARUVNING SHAKLLANISHI VA NAZARIY EVOLYUSIYASI	1016
Shanazarov Farrux Shadiyorovich	IJTIMOIY XIZMATLAR SOHASIDA ISLOHOTLAR: XALQARO AMALIYOT VA O‘ZBEKISTONDA JORIY ETISH MEXANIZMLARI	1020
Shadieva Gulnora Mardievna	THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING SERVICE SECTOR COMPETITIVENESS	1023

Asadov Obid Nurilloyevich	INNOVATSION MOLIYAVIY FAOLIYAT VA UNDA MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALARNING ROLI	1027
Абдуллаева Дилафруз Бахриллоевна	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЗЕЛЁНОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ	1031
Shanazarov Farrux	O‘ZBEKISTONDA IJTIMOIY XIZMATLAR TIZIMINING HOZIRGI HOLATI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	1035
Абдуллаева Дилафруз Бахриллоевна	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ И АВТОРСКАЯ КОРРЕКТИРОВКА ПОКАЗАТЕЛЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ АКТИВОВ	1038
Shonazarov Farxod	AKSIONERLIK JAMIYATLARIDA RAQAMLI BOSHQARUV SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLAR	1043
Qodirov Bobur	TALABALARNING ER-DIAGRAMMALAR ORQALI MA’LUMOTLAR BAZASIDAGI BILIMLARINI RIVOJLANTIRISH	1045
Amriddinova Rayhona Sadriddinovna Bozorova Gulasal Oqmurodovna	TURIZM TUZILMALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI	1050
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Boymurotov Shuxrat Rustam o‘g‘li	TEXNOLOGIK STARTAP YARATISH.TEXNOLOGIK STARTAOLARNI QO‘LLAB-QUVVATLASH VA RAG‘BATLANTIRISH	1053
Raximov Azamat Hamroqulovich	HUDUDLARDA TRANSPORT-LOGISTIKA XIZMATLARINI RAQAMLASHTIRISH VA UNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI	1056
Askarov Farxod Raxmatovich	O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI RAQAMLI IQTISODIYOTINING EKOTIZIMILARINI SHAKLLANTIRISHDA RESURSLARDAN SAMARALI FOYDALANISH	1060

	MAQSADIDA STOXASTIK MODELLARDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH MEXANIZMLARI	
Choriyev Xolbek Oqboy o‘g‘li Tursunov Farxod Umirzakovich	O‘ZBEKISTONDA RAQAMLI EKSPORT IQTISODIYOTI: MUAMMO VA YECHIMLAR	1066
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Абдуллаев Шохрух Собирович	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ «ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКИ»	1071
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Абдурасулов Шахбоз Обиджонович	КЛЮЧЕВЫЕ МЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УСКОРЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ЗЕЛЕНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	1073
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Ayapov Asqar Orazbay uli	НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СТРУКТУРЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	1077
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Бобоназаров Зикрулло	ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КОНТЕКСТЕ «ЗЕЛЕНОЙ» ЭКОНОМИКИ	1080
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Карабаева Шахзода Фахриддиновна	РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ	1083
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Keramatdinov Damir Baxtíyar ulí	КРЕАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ «ЗЕЛЕНЫХ» ТЕХНОЛОГИЙ	1087
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Sobirjonov SHoxrux Odilovich	СОВРЕМЕННАЯ ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ	1090
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Karamanov Sardor Anvar o‘g‘li	ЭВОЛЮЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРИ ПЕРЕХОДЕ К «ЗЕЛЕНЫМ» ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ	1093
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li	СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ	1096

Yo‘ldoshev Asadbek Ulug‘bek o‘g‘li		
Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев Илхом Боқиевич Вафаев	ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОН ШАРОИТИДА МАКРОИҚТИСОДИЙ ФАОЛИЯТНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ СТРАТЕГИК ЙЎНАЛИШЛАРИ	1100
Саидахрор Саидахмедович Ғуломов Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев Ашур Али Рустам ўғли Латипов	ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОНДА УЧИНЧИ РЕНЕССАНСНИ БАРПО ҚИЛИШ УЧУН ЗАРУР БЎЛГАН ЙЎНАЛИШЛАР	1106
Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев Илхом Боқиевич Вафаев Севара Абдуназаровна Бабаназарова	ИННОВАЦИОН ШАРОИТДА МАКРОИҚТИСОДИЙ ФАОЛИЯТНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ЗАРУРЛИГИ ВА ОМИЛЛАРИ	1111
Latipov Ashur Ali Rustam o‘g‘li Mamadiyorova Ziyoda Obid qizi	AHOLI BANDLIGINI OSHIRISH VA KAMBAN’ALLIKNI QISQARTIRISH BO‘YICHA OLIB BORILAYOTGAN MUHIM CHORA TADBIRLAR	1117
Nasiba Akbarjonovna Usmanova Mavluda Shuxratjon qizi Nishonova	SAVDO KORXONALARIDA RAQAMLI BOSHQARUV EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISHDA SUN’IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH	1122
Nasiba Akbarjonovna Usmanova Mavluda Shuxratjon qizi Nishonova	RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SAVDO KORXONALARINI SAMARALI BOSHQARISH MEXANIZMLARI	1125
Maxmudov Nurali Komilovich	RAQAMLI IQTISODIYOT VA REAL SEKTOR RIVOJINING INNOVATSION MEXANIZMLARI	1128
Norqobilov Nusratilla Norsaitovich	HUDUDLARARO FARQLARNI KAMAYTIRISHDA RAQAMLI IQTISODIYOTNING INNOVATSION MODELLARI VA AHOLI TURMUSH DARAJASIGA TA’SIRI	1131
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Nurmatova Gulyora Yusupov Nurbek Xusanvich	YASHIL STARTAPLAR	1135

Qosimov Bobur Sobirovich	INNOVATSION RAQAMLI IQTISODIYOT VA XALQARO MOLIYAVIY INSTITUTLAR RESURSLARINI JALB QILISH MEXANIZMLARI	1138
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Ravshanov Daler Sherali o‘g‘li	YASHIL STARTAPLAR	1142
Raxmedova Madinaxon Nusrat qizi	YASHIRIN IQTISODIYOT HAJMINI QISQARTIRISHNING MUHIM OMILI SIFATIDA MOLIYA BOZORIDA TO‘LOV INFRATUZILMASINI RAQAMLASHTIRISH MASALALARI	1145
Tursunov Sherzod Abduqodirovich Salimova Husniya Rustamovna	KORXONADA RAQAMLI IQTISODIYOTNI SAMARALI JORIY QILISH USULLARI	1149
Sattorova N.T.	MINTAQAVIY TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI RAQAMLI EKOTIZIMGA INTEGRATSIYALASH ORQALI HUDUDIY RAQOBATBARDOSHLIKNI TA’MINLASH	1153
Abduraxmonova Aqida Fayzulla qizi Sharipboyev Husanboy Marks o‘g‘li	AHOLI DAROMAD DARAJASI VA EKOLOGIK TOZZA MAHSULOTLARGA TALAB DARAJASINI BAHOLASH	1156
Abduraxmonova Aqida Fayzulla qizi Sharipboyev Husanboy Marks o‘g‘li	RAQAMLI IQTISODIYOT VA EKOLOGIK SAMARADORLIK INTEGRATSIYASI	1161
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Sindarov Samariddin Ne'matullo o‘g‘li	YASHIL STARTAPLAR: BARQAROR RIVOJLANISHDA INNOVATSION YECHIMLAR	1166
Акбаралиева Суғдиёна Улуғбек қизи	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ РЕГИОНОВ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	1169
Tursunov Farxod Umirzakovich Jo‘raboyev Sarvarjon Faxriddin o‘g‘li	KASBIY KOMPETENTLIK VA UNGA NISBATAN YONDASHUVLAR	1174
Abdumannonov Bekzod Maxsudovich	ZAMONAVIY DASTURLASH TILLARINING TAHLILI HAQIDA	1177

Jo‘raboyev Sarvarjon Faxriddin o‘g‘li		
М.Ю.Дошанова Б.Ж.Авезжанов	МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ	1183
М.Ю.Дошанова Б.Ж.Авезжанов	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ В РЕГИОНАХ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	1188
Туйчиев Зарифжон Анвар ўғли Абдуманнонов Бекзод Махсудович	ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОЗРАЧНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	1193
Усманова Насиба Акбаржановна Хамидов Далер Дилшодович	ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	1197
Усманова Насиба Акбаржановна Хамидов Далер Дилшодович	ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	1203
Shomirzayev Abdug‘affor Abdujabbor o‘g‘li	HUDUDNING “YASHIL IQTISODIYOT” ASOSIDA RIVOJLANISHINI TADQIQ ETISH KO‘RSATKICHLARI TIZIMI VA BAHOLASH USULLARI	1205
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Abdusodiqov Javohir	IQTISODIYOTNI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA KORXONA BOSHQARUVINI TASHKIL ETISH VA UNING SAMARADORLIGI	1209
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li Shukurov Jamshid	“AQLLI HUDUD” (SMART REGION) KONSEPSIYASI ASOSIDA RAQAMLI EKOTIZIMNI RIVOJLANTIRISH YO‘NALISHLARI	1215
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li	MARKETING KAMPANIYALARINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA YAXSHILASH UCHUN KPI TIZIMIDAN FOYDALANISH	1217
Rustamova Gavhar Ro‘ziboyevna Mo‘minova Mohchexra Melikovna	INSON RESURSLARINI BOSHQARISH VA KELAJAK MUAMMOLARI	1220

Латипов Ашур Али Рустам ўғли Сирожов Азизбек Сайд ўғли	ФУНКЦИИ И ЗНАЧЕНИЕ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В МЕХАНИЗМАХ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ «ЗЕЛЕНЫХ» ИННОВАЦИЙ	1224
5-SHO‘BA. INNOVATSION KLASTERLARNI MILLIY IQTISODIYOT SOHA VA TARMOQLARIDA SHAKLLANTIRISHNING USLUBIY ASOSLARI		
Aynakulov Muxitdin Abduxamidovich	KLASTER DOIRASIDAGI ISHLAB CHIQARISH KOOPERATSIYASINI TASHKIL ETISH VA RIVOJLANTIRISH TAMOYILLARI VA SHAKLLARI	1227
Ernazarov Nuriddin Elamonovich	DAVLAT BYUDJET DAROMADLARNI SHAKLLANTIRISHDA SOLIQLARNING AHAMIYATI	1230
Ernazarov Nuriddin Elamonovich	BYUDJETLAR DAROMAD BAZASINI OSHIRISHDA AKSIZ SOLIG‘INING ROLI	1235
Shavqiyev Erkin Abduxakimov Jamshid	IQLIM O‘ZGARISHINING GLOBAL IQTISODIY O‘SISHGA TA’SIRI	1239
Hasanova Sadoqat Bahodir qizi	TO‘QIMACHILIK SANOATIDA INNOVATSION KLASTERLAR ASOSIDA NARX SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISHNING USLUBIY ASOSLARI	1242
Tursunov Akmal Mirzayeva Munisa Xolmuratovna, Do‘sboboyeva Nargiza Ziyadulla qizi, Mambetova Raushana Zayniddinovna	XALQARO BIZNESNING GLOBAL MUHITI	1246
Murodov Orif Jumayevich [2]G‘ulomov Haydarbek Ilyos o‘g‘li	KLASTER TIZIMIDA QAYTA ISHLASH KORXONALARIDA PUL OQIMLARI VA MOLIYALASHTIRISH NOMUTANOSIBLIGI	1250
Pulatov Shahron Axmedovich	QURILISH SOHASIDA LOYIHA BOSHQARUVINI JORIY ETISHNING KLASTER YONDASHUVI	1252
Sattorova N.T.	O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI MODERNIZATSIYALASH SHAROITIDA INNOVATSION MENEJMENTNING ZAMONAVIY MODELLARI VA ULARNING TAHLILI	1256

Sattorova N.T.	O‘ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA INNOVATSION MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	1258
Sattorova N.T.	HUDUDLARDA TADBIRKORLAR UCHUN ONLAYN XIZMATLARNI RIVOJLANTIRISH MASALALARI	1261
Sattorova N.T.	BANK XIZMATLARIDA YOSHLAR UCHUN YANGI XIZMAT TURLARINI JORIY ETISH	1264
Sattorova N.T.	UNIVERSITET VA ISH BERUVCHILAR HAMKORLIGINI RIVOJLANTIRISH MASALALARI	1268
Sattorova N.T.	XOTIN-QIZLAR TADBIRKORLIGINI QO‘LLAB-QUVVATLASHDA KLASTER YONDASHUVI	1271
Sattorova N.T.	MILLIY IQTISODIYOTDA KICHIK VA O‘RTA BIZNES SUBYEKTLARINI KLASTERLASH ORQALI INNOVATSION FAOLLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI	1274
Boronov Bobur Farxodovich Baxromov Sultonbek Azizovich	XARAJATLARNI TAQSIMLASHNING USULLARI VA TAMOYILLARI	1277
Temirov Jasur Bakhtiyor ugli	FUNCTIONS AND ROLE OF BUSINESS INCUBATORS	1280
Tugalov Elshod Zafar o‘g‘li	MOLIYA-SANOAT KLASTERLARIDA AKTIVLARNI BOSHQARISHNING INNOVATSION MEXANIZMLARI	1285
Yusupov Nurbek Ummatova Baxora	BIZNES INKUBATORLARNING TARMOQLAR BILAN ALOQADORLIGI	1287
Yusupov Nurbekjon Xasan o‘g‘li Xudayberganov Sardorbek Umidbek o‘g‘li	MAHALLIY BIZNES INKUBATORLARNING RIVOJLANISHI.INNOVATSION G‘OYALARNI RIVOJLANTIRISH	1292
Усманов Илхом Ачилович Рахимова Нилуфар Абдузизовна	МЕНЕЖМЕНТ МОДЕЛЛАРИНИ БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИГА ТАЪСИРИ	1295
Xalimov Shaxboz Xalimovich	LIZING VA FACTORING XALQARO KRIDITLASH SHAKLLARI SIFATIDA	1299

Халимов Ш.Х.	РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В РЕГУЛИРОВАНИИ ЭКОНОМИКИ	1302
Абдуллаева Зульфия Иззатовна	ИСТОРИЯ ПОЯВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ	1304
Махмудов Суннатжон Абдужаббор Угли	СПЕЦИФИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ	1307
Халимов Ш. Х.	АНТИМОНОПОЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНЦИИ	1310
Халимов Шахбоз Халимович	РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЛИБЕРАЛИЗМА В ГЛОБАЛИЗАЦИИ	1312
Халимов Ш.Х.	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ УСЛУГ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	1315
Халимов Ш.Х.	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ УЗБЕКИСТАНА	1318
Hayitov Jamshid Xolvoyevich Ibragimova Gulhayo Nuriddin qizi	YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA OBODONLASHTIRISH XIZMATLARINING IQTISODIY SAMARADORLIGI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	1321
Hayitov Jamshid Xolvoyevich Bekjonova Aziza Marat qizi	SHAHAR HUDUDLARINI OBODONLASHTIRISH VA EKOLOGIK BARQARORLIKNI TA’MINLASHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	1323
Hayitov Jamshid Xolvoyevich Ibragimova Gulhayo Nuriddin qizi	OBODONLASHTIRISH XIZMATLARINI KO‘RSATISHN RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI VA SAMARADORLIK KO‘RSATKICHLARI BAHOLASH USULLARI	1325
Hayitov Jamshid Xolvoyevich Ibragimova Gulhayo Nuriddin qizi	O‘ZBEKISTONDA OBODONLASHTRISH XIZMATLARINI KO‘RSATISHDA ELEKTRON HUKUMATNI O‘RNI	1328
Hayitov Jamshid Xolvoyevich Bekjonova Aziza Marat qizi	OBODONLASHTRISH XIZMATLARI HUDUDLARNI IJTIMOIY-IQTISODIY JARAYONLARGA TASIRI	1329
Hayitov Jamshid Xolvoyevich	OBODONLASHTIRISH XIZMATLARINING IJTIMOIY-IQTISODIY RIVOJLANISHDAGI O‘RNI VA AHAMIYATI	1331
Qilichov Bobir Xo‘jaqul o‘g‘li	AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA NAZORAT ORGANLARI	1333