JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH

IQTISODIYOT VA TURIZM TADQIQOTLARI JURNALI

QABUL YO'NALISHLARI:

- Iqtisodiyot fanlari va iqtisodiy tahlil
- Makro va mikroiqtisodiy tadqiqotlar
- Turizm iqtisodiyoti va turizm industriyasi
- Xizmatlar sohasi va menejment
- Mintaqaviy rivojlanish va barqaror iqtisodiyot
- Innovatsiyalar, raqamli iqtisodiyot va marketing

INNOPUBLICATION.COM

JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH
VOLUME-1, ISSUE-5, 2026

IQTISODIYOT VA TURIZM TADQIQOTLARI JURNALI - ilmiy-uslubiy jurnali

VOLUME-1, ISSUE-5, 2026

Ushbu to'plamda " **IQTISODIYOT VA TURIZM TADQIQOTLARI JURNALI** " ilmiy-uslubiy jurnalining 2026-yil 5-soniga qabul qilingan maqolalar nashr etilgan.

Bosh muharrir: JUMAYEVA SANOBAR ABSAATOVNA - Nizomiy nomidagi O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti, Pedagogika kafedrasi dotsenti, Phd

Jurnal quyidagi sohalarda maqolalar qabul qiladi: iqtisodiyot fanlari va iqtisodiy tahlil, makro va mikroiqtisodiy tadqiqotlar, turizm iqtisodiyoti va turizm industriyasi, xizmatlar sohasi va menejment, mintaqaviy rivojlanish va barqaror iqtisodiyot innovatsiyalar, raqamli iqtisodiyot va marketing

Jurnal tarkibidagi barcha maqolalarga **DOI** unikal raqami biriktirilib, Google Scholar, Zenodo, Open Aire, Sindex xalqaro ilmiy bazalarida indekslandi.

Jurnal materiallaridan professor-o'qituvchilar, mustaqil izlanuvchilar, doktorantlar, magistrantlar, talabalar, litsey-kollej o'quvchilari, maktab o'qituvchilari, ilmiy xodimlar hamda barcha ilm-fanga qiziquvchilar foydalanishlari mumkin.

Eslatma! Jurnal materiallari to'plamiga kiritilgan ilmiy maqolalardagi raqamlar, hisobotlar,ma'lumotlar haqqoniyligiga va keltirilgan iqtiboslar to'g'riligiga mualliflar shaxsan javobgardirlar

"INNOVATIVE PUBLICATION" MAS'ULIYATI CHEKLANGAN JAMIYATI

INNOPUBLICATION.COM

JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH
VOLUME-1, ISSUE-5, 2026

SPECIFIC FEATURES OF THE FORM OF STATE OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Yoqubjonov Rasuljon
1st-year Student, Faculty of Law Namangan State University
Scientific Supervisor: Atamirzayev Ibrohim
PhD in Law

ANNOTATION

This article analyzes the distinctive characteristics of the form of government of the Republic of Uzbekistan from scientific-theoretical and practical perspectives. The concept of the form of the state is explained through its structural elements - the form of government, the form of state structure, and the political regime. It substantiates that the Republic of Uzbekistan has a presidential form of government, is a unitary state in terms of its territorial structure, and is developing as a democratic, rule-of-law, and secular state

Key words

state form, form of government, presidential republic, unitary state, political regime, democracy, rule-of-law state, secularism, popular sovereignty, principle of separation of powers.

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASINING DAVLAT SHAKLINING OZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Namangan davlat universiteti Yuridik fakulteti 1-bosqich talabasi
Yoqubjonov Rasuljon
Ilmiy rahbar: yu.f.d.(PhD)
Atamirzayev Ibrohim

ANNOTATSIYA

Mazkur maqolada O‘zbekiston Respublikasining davlat shaklining o‘ziga xos xususiyatlari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilinadi. Davlat shakli tushunchasi uning tarkibiy elementlari - boshqaruv shakli, davlat tuzilishi shakli va siyosiy rejim orqali ochib beriladi. O‘zbekiston Respublikasining boshqaruv shakli prezidentlik respublikasi ekanligi, davlat tuzilishi jihatidan unitar davlat hisoblanishi hamda demokratik, huquqiy va dunyoviy davlat sifatida rivojlanib borayotganligi asoslab beriladi.

Kalit so‘zlar: davlat shakli, boshqaruv shakli, prezidentlik respublikasi, unitar davlat, siyosiy rejim, demokratiya, huquqiy davlat, dunyoviylik, xalq suvereniteti, hokimiyatlar bo‘linishi prinsipi.

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируются отличительные особенности формы государства Республики Узбекистан с научно-теоретической и практической точек зрения. Понятие формы государства раскрывается через её структурные элементы - форму правления, форму государственного устройства и политический режим. Обосновывается, что Республика Узбекистан является президентской республикой по форме правления, унитарным государством по форме государственного устройства и развивается как демократическое, правовое и светское государство.

Ключевые слова: форма государства, форма правления, президентская республика, унитарное государство, политический режим, демократия, правовое государство, светскость, народный суверенитет, принцип разделения властей.

Bugungi globallashuv davrida har bir davlat o‘zining muayyan ma’muriy-hududiy tuzilishiga ega bo‘ladi. Chunki davlat hududining ma’lum ma’muriy-hududiy bo‘laklarga bo‘linishi davlatning asosiy vazifa va funksiyalarini amalga

oshirish uchun zarur tadbir hisoblanadi.Oʻzbekiston Respublikasining davlat tuzilishi jamiyatimizning siyosiy tashkillashtirilishida muhim oʻrin tutadi. Bu davlatning ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati bilan belgilanadigan hududiy tashkillashtirilishidir. Ushbu masala davlatning tarkibiy qismlarga boʻlinishi, bir butun davlat bilan uning tarkibiy qismlari oʻrtasidagi munosabatlarni hamda har bir qismning huquqiy holatini qamrab oladi.

Unitar davlat tarkibida maʼmuriy-hududiy birliklar mavjud boʻladi. Oʻzbekiston Respublikasi ham unitar davlat hisoblanadi. Maʼmuriy-hududiy boʻlinma -maʼmuriy-hududiy tuzilish tizimining mustaqil tarkibiy qismi boʻlib, bunda davlatning vazifalari va asosiy funksiyalariga muvofiq tarzda davlat apparati mahalliy organlarining tuzilmasi shakllantiriladi va faoliyati amalga oshiriladi.

Oʻzbekistonning maʼmuriy-hududiy tuzilishi ham barcha organlari va institutlari singari oʻzining konstitutsiyaviy kafolatlariga egadir. Jumladan, Oʻzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining XVI bobi Oʻzbekiston Respublikasining maʼmuriy-hududiy tuzilishiga bagʻishlangan. Mazkur bobning 83-moddasida: “Oʻzbekiston Respublikasi viloyatlar, tumanlar, shaharlar, shaharchalar, qishloqlar, ovullar, shuningdek Qoraqalpogʻiston Respublikasidan iboratdir”, -degan konstitutsiyaviy norma mustahkamlab qoʻyilgan.

Oʻzbekiston Respublikasining hozirgi maʼmuriy-hududiy boʻlinishi mamlakatning ishlab chiqarish kuchlari holatini, ularning joylashish xususiyatlarini, transport va aloqa vositalarining rivojlanishini hamda joylardagi boshqaruvning tashkiliy tuzilishini aks ettiradi.

Viloyat Oʻzbekiston Respublikasi maʼmuriy-hududiy tuzilishidagi yuqori boʻgʻin boʻlib, eng yirik boʻlinma sifatida alohida oʻrin tutadi. Hududiy tizimning qolgan boʻgʻinlari — tuman, shahar, shaharcha, qishloq va ovullar viloyatning tarkibiy qismlari, ichki boʻgʻinlari hisoblanadi. Shu tariqa ular muhim tashkiliy funksiyani bajaradi.

Chunki ular orqali O‘zbekiston Respublikasi davlat vakillik hokimiyati organlari va boshqaruv idoralari bilan aloqa bog‘lashning yagona tizimi amalga oshiriladi.

Bunday holat viloyat quyi hokimiyat vakillik va ijroiya organlari faoliyatiga nafaqat rahbarlik qilishni, balki ularni umumdavlat va mahalliy manfaatlardan kelib chiqib birlashtirishni ham anglatadi. Viloyat yirik ma’muriy-hududiy bo‘linma sifatida barqaror bo‘lmog‘i lozim.

Uning tuzilishi, mustahkamlanishi, yiriklashuvi yoki bo‘linishi iqtisodiy jihatdan asoslantirilishi zarur. Bu esa mazkur ma’muriy-hududiy birlikda xalq xo‘jaligining barcha tarmoqlarini kompleks rivojlantirishga xizmat qilishi hamda viloyatning barcha tarkibiy bo‘g‘inlari o‘rtasidagi mavjud iqtisodiy va madaniy aloqalarga tayanishi shart[1].

Mavjud viloyatlarga bo‘linish, umuman olganda, so‘nggi yillarda barqaror saqlanib qolmoqda. Hozirda O‘zbekiston Respublikasi tarkibida 12 ta viloyat mavjud.

Tuman qishloq joylardagi iqtisodiy, xo‘jalik va ijtimoiy-madaniy hayotga bevosita rahbarlik qilishning muhim bo‘g‘ini hisoblanadi. O‘zbekistonda ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi, yangi tabiiy resurslarning o‘zlashtirilishi hamda aholi sonining o‘sishi bilan ma’muriy-hududiy bo‘linmalar chegaralarida o‘zgarishlar, avvalo, qishloq tumanlari hisobiga ro‘y bermoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 1-moddasi davlatning asosiy mohiyati va konstitutsiyaviy tuzumining negizini belgilab beradi. Ushbu moddaga ko‘ra, O‘zbekiston suveren, demokratik, huquqiy, ijtimoiy va dunyoviy davlat hisoblanadi hamda boshqaruvning respublika shakliga ega. Mazkur norma davlatning qanday prinsiplarga asoslanib faoliyat yuritishini ifodalaydi.Moddada avvalo O‘zbekistonning suveren davlat ekani qayd etilgan. Suverenitet davlatning ichki va tashqi siyosatini mustaqil ravishda amalga oshirish huquqini anglatadi. Ya’ni davlat

boshqa mamlakatlarga qaram boʻlmaydi, xalqaro munosabatlarda teng huquqli subyekt sifatida qatnashadi va oʻz hududi hamda xalqining daxlsizligini taʼminlaydi. Bu prinsip mamlakat mustaqilligining asosiy huquqiy kafolati hisoblanadi.

Shuningdek, moddada Oʻzbekiston demokratik davlat ekanligi belgilangan. Demokratiyaning asosiy mazmuni hokimiyatning xalqga tegishli ekanidadir. Fuqarolar saylovlar orqali davlat hokimiyatini shakllantirishda ishtirok etadilar, oʻz fikrini erkin bildirish, davlat va jamiyat ishlarini boshqarishda qatnashish huquqiga ega boʻladilar. Demokratik tamoyillar inson huquqlari va erkinliklarini taʼminlashga xizmat qiladi.1-moddada davlatning huquqiy davlat ekani ham koʻrsatib oʻtilgan. Huquqiy davlatda qonun ustuvor hisoblanadi va barcha davlat organlari hamda fuqarolar qonunlarga rioya qilishi shart. Inson huquqlari oliy qadriyat sifatida tan olinadi, sud hokimiyatining mustaqilligi taʼminlanadi va adolat prinsipi ustuvor boʻladi. Bu esa jamiyatda qonuniylik va tartibni mustahkamlaydi.

Bundan tashqari, Oʻzbekiston ijtimoiy davlat sifatida eʼtirof etiladi. Ijtimoiy davlat fuqarolarning munosib hayot kechirishi uchun zarur sharoitlarni yaratishga intiladi. Taʼlim, sogʻliqni saqlash, ijtimoiy himoya, bandlik va aholining ehtiyojmand qatlamlarini qoʻllab-quvvatlash davlat siyosatining muhim yoʻnalishlari hisoblanadi. Bu prinsip jamiyatda ijtimoiy adolatni qaror toptirishga xizmat qiladi[2].

Moddada davlatning dunyoviyligi ham alohida belgilangan. Dunyoviy davlatda din davlatdan ajratilgan boʻladi, barcha diniy konfessiyalar qonun oldida teng hisoblanadi. Hech bir din davlat dini sifatida oʻrnatilmaydi va fuqarolarning vijdon erkinligi kafolatlanadi. Bu esa turli din vakillari oʻrtasida bagʻrikenglik va totuvlikni taʼminlashga yordam beradi.

Oʻzbekiston Respublikasidagi shaharlar respublika boʻysunuvidagi (Toshkent shahri), viloyat boʻysunuvidagi, Qoraqalpogʻiston Respublikasi boʻysunuvidagi hamda tuman boʻysunuvidagi shaharlarga boʻlinadi.Respublika boʻysunuvidagi shaharlar

toifasiga aholisi 500 ming kishidan ortiq bo‘lgan yirik iqtisodiy, madaniy va ma’muriy markazlar kiradi.

Hozirgi O‘zbekiston Respublikasida viloyat bo‘ysunuvidagi shaharlar soni 51 ta bo‘lib, bu ko‘rsatkich 1967-yilga nisbatan 24 taga ko‘pdir. Bunday o‘sish asosan o‘rta shaharlarda sanoat ishlab chiqarishining tezlashuvi va aholi sonining ko‘payishi bilan izohlanadi.

Davlat shaklining tarkibiy elementlari quyidagilardan iborat:

- boshqaruv shakli, ya’ni davlat hokimiyati va boshqaruvni tuzish hamda tashkil etishning muayyan tartibi;
- davlat tuzilishi shakli, ya’ni davlatning hududiy tuzili shi, markaziy, mintaqaviy va mahalliy hokimiyatlar o'rtasidagi o‘zaro munosabatlarning muayyan tartibi;
- siyosiy (davlat) rejim, ya’ni siyosiy (davlat) hokimiyatni amalga oshirish usul va uslublari.

Davlat shakllarining rivojlanishi va o‘zgarishiga quyidagi omillar ta’sir etadi: - ijtimoiy-iqtisodiy, ma’rifiy-madaniy muhit;

- tarixiy, milliy va diniy an’analar, urf-odatlar;
- tabiiy, geografik va iqlimiy shart-sharoitlar;
- siyosiy kuchlarning o‘zaro nisbati;
- jamiyatni g'oyaviylashtirish va siyosiylashtirish darajasi.

Davlat boshqaruv shakli - bu davlat hokimiyatining oliy organlarini tashkil etish hamda ushbu organlarning o‘zaro va aholi bilan bo‘lgan munosabatlarini belgilovchi davlat shak- lining tarkibiy qismi. Shuningdek, muayyan mamlakatda davlat boshlig‘i (monarx yoki prezident)ning huquqiy maqomi bilan bog'liq masalalar ham davlat boshqaruv shaklining maz muni tarkibiga kiradi.Davlat boshqaruv shakliga ko‘ra ikkiga bolinadi: monarxiya va respublika. Monarxiya (lotincha monos - yakka, arxe - hokimiyat .ma’nosini anglatadi) - bunda, qoida

tariqasida, oliy davlat hokimiyati yakka shaxs tomonidan amalga oshiriladi. Odatda hokimiyat meros orqali o‘tadi. Monarxiyaning belgilari:

- monarx hokimiyati muqaddas (teokratik monarxiyalar- da) va daxlsiz deb e’lon qilinadi;
- hokimiyatni o‘rnatish va qabul qilishning alohida tartibi mavjud, qoida tariqasida, hokimiyat meros orqali o‘tadi;
- o‘z hokimiyatidan umrbod foydalanadigan davlat boshlig‘ining (podsho, qirol, imperator, shoh, xon, knyaz, ger- sog va boshqalar) mavjudligi;
- monarxning o‘z boshqaruv faoliyati natijasi yuzasidan yuridik javobgar emasligi;
- ichki va tashqi siyosatni amalga oshirishda bevosita o‘nomidan ish ko‘rishi va boshqalar.Monarxiya boshqaruvining ko‘rinishlari: mutlaq (absolyut), cheklangan, dualistik (aralash), teokratik.

Mamlakatlarning boshqaruv shakli - turlarga hamda boshqaruv metodlariga ega. Boshqarish jarayonida uning tarkibiy qismlari - maqsad va vazifalar, mazmun va shakl hamda metodlar o‘zaro bog‘liklikda bo‘ladi. Ammo ular ichida eng o‘zgaruvchan va murakkab pedagogik jamoaga ta’sir ko‘rsatish metodlari bo‘lib hisoblanadi. Ular boshqaruvchi va boshqariluvchilar faoliyatlarini o‘zaro birligini ta’minlaydi. Boshqarish metodlari boshqariladigan ob’ektga maqsadga qaratilgan ta’sir ko‘rsatish uchun shakllaridan iborat bo‘lib, ular yordamida boshqarish sub’ekti va ob’ektining o‘zaro uyg‘unligi ta’minlanadi. Metodlar boshqarish tizimining xususiyatlari, vazifasi mazmuni va mohiyatidan kelib chiqib, boshqaruv faoliyatini ta’sir ko‘rsatish mazmunini belgilaydi[4].

Davlat uzoq tarixiy taraqqiyot yo'lini bosib o'tdi, shu davr ichida u shakllanib, rivojlanib, o'zgarib keldi. Tabiiyki, davlat insoniyat taraqqiyotining turli bosqichlarida har xil shakllarga ega bo'lgan. Davlatni uning shakli nugtayi nazaridan o'rganish - avvalo, davlat tuzilishi, uning asosiy tarkibiy qismlari va ichki strukturasini, shuningdek

davlat hokimiyatini o'rnatish va amalga oshirishning asosiy usullarini anglashni nazarda tutadi.

Aholi hayot tarzini yaxshilash maqsadida turli xil inqilobiy o'zgarishlar, hatto fuqarolik urushlari yoki qo'zg'olonlar asosida davlat to'ntarishlari o'tkazib, o'ziga qulay bo'lgan davlat shaklini yaratishga intiladi. Jamiyatning rivojlanishi va aholi ongining o'sishi natijasida davlat shakllari o'zgarib turadi va takomil-lashib boradi, bu haqda tarix jonli guvohlik beradi.

Xulosa qilib aytganda, davlat shakllari har bir mamlakatning siyosiy-huquqiy rivojlanishida muhim o‘rin tutadi. Davlat shakli davlatning tashkil etilishi, boshqaruv tizimi hamda hududiy tuzilishini ifodalovchi asosiy siyosiy-huquqiy institut hisoblanadi. Boshqaruv shakli, davlat tuzilishi va siyosiy rejim davlat shaklining tarkibiy qismlari bo‘lib, ular jamiyat taraqqiyoti, xalqning siyosiy madaniyati va tarixiy rivojlanishi bilan chambarchas bog‘liqdir.

Turli davlatlarda davlat shakllari o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lsa-da, ularning asosiy maqsadi jamiyatni samarali boshqarish, fuqarolarning huquq va erkinliklarini ta’minlash hamda davlat barqarorligini mustahkamlashdan iboratdir. Ayniqsa, zamonaviy demokratik davlatlarda inson manfaatlari, qonun ustuvorligi va xalq hokimiyatchiligi asosiy mezon sifatida namoyon bo‘lmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi ham mustaqillik yillarida o‘ziga xos demokratik va huquqiy davlat shaklini shakllantirib, davlat boshqaruvi tizimini takomillashtirish borasida keng ko‘lamli islohotlarni amalga oshirmoqda. Konstitutsiyaviy tamoyillarga asoslangan holda davlat hokimiyati organlari faoliyatining samaradorligini oshirish, fuqarolarning siyosiy faolligini kuchaytirish hamda inson huquqlarini himoya qilish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri bo‘lib qolmoqda.

Shunday qilib, davlat shakllarini o‘rganish davlat va jamiyat taraqqiyotining mohiyatini chuqur anglashga, turli siyosiy tizimlarning afzallik va kamchiliklarini tahlil

qilishga hamda demokratik huquqiy davlat qurish jarayonini ilmiy jihatdan tushunishga xizmat qiladi.

FOYADALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Davlat va huquq nazariyasi – Saydullayev.Sh.A – 2021 Toshkent
2. O'zbekiston Respublikasining Konistitutsiyasi -2023
3. https://uz.wikipedia.org/wiki
4. Davlat va huquq nazariyasi - Odilqoriyev X.T – 2018 Toshkent

JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH
VOLUME-1, ISSUE-5, 2026

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND CONTEMPORARY CHALLENGES

Author: Tukhtanazarova Barno Aliyevna

Affiliation: Tashkent State University of Economics

Position: Chief Specialist at the Department of Coordinating Joint Education Programs Tashkent State University of Economics

Email address: b.tuxtanazarova@tsue.uz

Abstract

The rapid globalization of education and the transformation of knowledge-based economies have significantly increased the strategic importance of marketing management in higher education institutions. Universities today operate in highly competitive environments characterized by international rankings, digital transformation, growing student expectations, and expanding educational markets. Under such conditions, effective marketing management has become an essential component of institutional sustainability and competitiveness.

This article examines the theoretical foundations of marketing management in higher education institutions and analyzes the role of strategic marketing approaches in improving educational quality, institutional reputation, and student satisfaction. The study explores modern marketing concepts developed by leading scholars, particularly the contributions of Philip Kotler, including customer-oriented marketing and the 5C Framework. Furthermore, the research investigates the significance of human factors, academic staff, administrative employees, and students within the educational marketing system.

The article also discusses the growing influence of digitalization, innovation, and global competition on educational services marketing. Special attention is devoted to the

current reforms in Uzbekistan's higher education system and the increasing necessity of implementing modern marketing strategies in universities. The study concludes that strategic marketing management plays a vital role in strengthening institutional competitiveness, ensuring sustainable development, and enhancing the overall effectiveness of higher education institutions.

Keywords

Higher education, marketing management, educational services, strategic marketing, university competitiveness, student satisfaction, educational innovation, digital transformation, marketing strategy, 5C Framework.

Introduction

In contemporary society, the education system is regarded as one of the key sectors influencing socio-economic development and national competitiveness. The transition toward a knowledge-based economy has significantly increased the strategic role of higher education institutions worldwide. Universities are no longer viewed solely as centers of teaching and research; they are also recognized as drivers of innovation, human capital development, and social transformation. (1)

The processes of globalization, technological advancement, and internationalization have fundamentally transformed the higher education environment. Today, universities compete not only at the national but also at the global level for students, academic staff, financial resources, and international recognition. These circumstances require higher education institutions to adopt modern management approaches capable of ensuring institutional sustainability and competitiveness. One of the most important mechanisms in this regard is marketing management. (2)

Marketing as an academic discipline emerged in the early twentieth century in American universities and gradually evolved into one of the leading fields of economic science. The development of marketing theory was significantly influenced by American and

European scholars. Among them, Philip Kotler made a substantial contribution to the formation of modern marketing concepts and strategic management approaches. His theories emphasized the importance of customer value creation, market orientation, and long-term stakeholder relationships. (3)

Modern marketing has evolved beyond traditional sales activities and now represents a comprehensive system of strategic planning, communication, relationship management, and value creation. In higher education institutions, marketing management involves identifying the needs of students and stakeholders, improving educational services, strengthening institutional image, and enhancing competitiveness within the educational services market. (4)

In Uzbekistan, large-scale reforms are currently being implemented in the higher education system. The expansion of international universities, joint educational programs, and participation in international university rankings has intensified competition among higher education institutions. Consequently, the need for effective marketing management strategies has become increasingly important. Despite the growing significance of this issue, the theoretical and practical aspects of marketing management in higher education institutions remain insufficiently studied in the national academic context. (5)

Literature Review

Modern marketing theory emphasizes customer-oriented management and long-term value creation. According to Philip Kotler, marketing represents a social and managerial process through which individuals and groups satisfy their needs and wants through exchange relationships. (3)

One of the most influential strategic concepts in marketing theory is the 5C Framework, which includes Customers, Company, Competitors, Collaborators, and Context. This

framework enables organizations to analyze internal capabilities and external environmental factors simultaneously. In higher education institutions, the model helps universities identify student expectations, strengthen institutional competitiveness, and adapt educational services to changing market conditions. (3)

Researchers such as Lamb, Hair, and McDaniel define marketing as a process that begins with identifying customer needs and aligning organizational activities with consumer expectations. Machado and Cassim describe marketing as a strategic system involving planning, pricing, promotion, and distribution aimed at satisfying organizational and consumer objectives. (6)

In the higher education sector, marketing management has become increasingly important due to expanding competition among universities and rising student expectations. Educational marketing includes strategic communication, institutional branding, service quality management, and relationship building with stakeholders. (7)

The educational services market is closely interconnected with labor markets, technological innovation, entrepreneurship, and socio-economic development. Universities contribute significantly to workforce development by providing professional competencies and improving human capital quality. Therefore, effective educational marketing contributes not only to institutional success but also to national economic growth. (8)

Several Uzbek scholars, including K.M. Almakuchukov, G. Axunova, D. Nazarova, M. Yusupov, and Sh. Ergashxodjayeva, have investigated issues related to marketing management and educational services. However, strategic marketing management in higher education institutions remains an underexplored area within Uzbekistan’s academic research environment. (9)

Human Factors in Educational Marketing

Human resources represent one of the most important elements influencing the quality and effectiveness of educational services. In higher education institutions, employees and students jointly participate in the service delivery process and directly affect institutional reputation and competitiveness. (10)

Academic staff play a particularly important role in shaping students' perceptions of educational quality. Professional competence, scientific reputation, communication skills, and teaching effectiveness significantly influence student satisfaction and university image. Universities with highly qualified academic personnel are generally more successful in attracting talented students and achieving academic recognition. (10)

Administrative employees also contribute substantially to the overall educational experience. Efficient administrative services improve communication between students and the institution, facilitate academic processes, and strengthen organizational effectiveness. Consequently, employee motivation, professional development, and internal marketing strategies are essential for institutional success. (11)

Students themselves function not only as consumers of educational services but also as active participants in educational marketing processes. Satisfied students contribute positively to institutional reputation through interpersonal communication, alumni engagement, and public recommendations. Student experiences often influence the decisions of prospective students when selecting universities. Therefore, maintaining high levels of student satisfaction represents a major strategic objective for higher education institutions. (12)

Relationship marketing has become increasingly relevant in educational environments. Strong relationships between universities, students, graduates, and stakeholders contribute to long-term institutional sustainability and competitiveness. Universities capable of establishing trust-based and student-oriented relationships are more likely to achieve strategic success in competitive educational markets. (13)

Conclusion

Marketing management has become an indispensable component of modern higher education governance. Globalization, technological innovation, digital transformation, and increasing competition have fundamentally changed the operational environment of universities worldwide. Under these conditions, higher education institutions must adopt strategic marketing approaches in order to ensure sustainability, competitiveness, and long-term institutional development. (14)

Theoretical concepts developed by Philip Kotler and other scholars demonstrate that marketing is no longer limited to promotional activities but represents a comprehensive system of strategic management focused on value creation and stakeholder satisfaction. In higher education institutions, marketing management contributes to improving educational quality, strengthening institutional image, enhancing student satisfaction, and increasing international competitiveness. (3)

For Uzbekistan's higher education system, the implementation of modern marketing strategies is especially important in the context of educational reforms and internationalization processes. Future research should focus on digital educational marketing, artificial intelligence technologies in university management, and innovative approaches to improving student engagement and institutional branding. (15)

References

Bryson, C. "Engagement through Partnership in Higher Education." *International Journal for Academic Development*, 2016.

1. Shoemaker, D. J. "Marketing in Higher Education." *Journal of Marketing for Higher Education*, 1999.
2. Philip Kotler, Keller K. L. *Marketing Management*. 16th Edition. Pearson Education, 2016.

3. Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C. *Marketing*. South-Western College Publishing, 2004.
4. Kotler P., Fox K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall, 1995.
5. Machado R., Cassim S. *Introduction to Marketing*. Oxford University Press, 2002.
6. Gajić J. "Importance of Marketing Mix in Higher Education Institutions." *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 2012.
7. Williams C. *Principles of Management*. South-Western Cengage Learning, 2010.
8. Axunova G. N. Oliy ta'lim tizimida marketing faoliyatini takomillashtirish masalalari.
9. Gajić J. "The Specific Nature of Human Factor in Institutions of Higher Education." 2012.
10. Barajas, Vela & Huerta. Research on Educational Service Quality and Academic Staff Development, 2016.
11. Maringe F. "Student Satisfaction and University Competitiveness." 2005.
12. Brassington F. *Principles of Marketing*. Pearson Education, 2006.
13. Al-Fattal A. "Relationship Marketing in Higher Education Institutions." 2010.
14. Ergashxodjayeva Sh.D., Yusupov M. *Marketing*. – T.: TDIU, 2024. – 372 b

JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH
VOLUME-1, ISSUE-5, 2026

Why Traditional Banks are Failing Small Businesses in Uzbekistan: The Islamic Finance Solution

Bekhruz Yuldoshev Ibrohim ugli

Tashkent State University of EconomicsMaster’s Student, Foreign Economic Activity

E-mail: behruzyuldashev2020@gmail.com

Abstract

In Uzbekistan, many young people want to start small businesses. However, it is very hard for them to get money from traditional banks. The main reason is the “collateral rule”. Banks ask for houses or real estate that are worth 120% more than the loan. This paper explains why this rule is stopping economic growth. It also shows how Islamic Finance, specifically the Profit and Loss Sharing (PLS) system, can fix this problem. By using simple comparisons and tables, this paper proves that Islamic banking is a better choice for small and medium enterprises (SMEs) in Uzbekistan.

Key Words

Islamic Finance, Small Businesses (SMEs), Uzbekistan, Collateral, Youth Entrepreneurship, Risk-Sharing, PLS.

1. Introduction: The Young Entrepreneur's Problem

Uzbekistan has a very young population. Every year, thousands of young people graduate from universities with brilliant business ideas. They want to open IT startups, delivery companies, or small farms. But a good idea is not enough. To start a business, you need capital (money).

When a young entrepreneur goes to a normal, traditional bank in Tashkent to ask for a loan, the bank usually says “no”. Why? Because the traditional bank does not look at how good the business idea is. The bank only looks at what the person owns. The bank wants “collateral” - usually a big house or commercial building. If you want a

$10,000 loan, the bank wants you to pledge a house worth $12,000. But most young people do not own big houses. Because of this, their great business ideas never become real.

This system is called "Risk-Shifting". The bank shifts 100% of the risk to the young person. If the business fails, the bank takes the house. This is very safe for the bank, but very bad for the country's economy because it stops small and medium enterprises (SMEs) from growing.

2. Literature Review

Many writers have studied why small businesses fail to get money. For example, Vahabov (2023) wrote that high interest rates and huge collateral rules are the biggest barriers for SMEs in Central Asia. He noted that without money, these businesses cannot create jobs. Similarly, the World Bank Group (2024) reported that countries with younger populations must find new ways to give loans, otherwise the youth will leave the country or stay unemployed.

On the other side, writers like Iqbal (2011) and Ahmed (2002) explain how Islamic Finance solves this exact problem. They say that Islamic banks do not rely only on real estate. Instead, Islamic banks look at the real business project. Because Islamic finance is based on justice and sharing risk, the bank works together with the entrepreneur. If the business is good, both make money. If the business is bad, both lose. This literature proves that for a country like Uzbekistan, Islamic Finance is not just a religious choice; it is a smart economic tool.

3. The "Collateral Crisis" in Uzbekistan.

To understand the problem better, we need to look at the numbers. SMEs make up more than 50% of the GDP in Uzbekistan. They are the engine of our economy. But they get very little funding from the banks. Here is a simple table 3.1 showing the conflict between what a traditional bank wants and what a normal SME has.

Table 3.1

The Disconnect Between Banks and Small Businesses

Factors	**Traditional Bank Requirement**	**SME Reality in Uzbekistan**	**Result**
Primary Security	120% Real Estate (Houses, Buildings)	Only has business ideas, a laptop, or small equipment	Loan Rejected
Focus of the Bank	Collecting fixed monthly interest	Needs time to make a profit	Business goes bankrupt if sales are slow
Risk	Bank takes 0% risk. Borrower takes 100%	Entrepreneur can lose everything (including family home)	People are afraid to take loans

Source: Prepared by author

As we can see in Table 1, the traditional banking rules are designed for rich, old companies, not for new, innovative startups. This is a “collateral crisis.” If we do not change this, our economy will not grow as fast as it could. We need a system that looks at the business project, not just the borrower's house.

4. The Islamic Solution: Sharing the Risk (PLS)

So, how do we solve the collateral crisis? The answer is Islamic Finance. Islamic finance is very different from traditional banking because it uses a system called Profit and Loss Sharing (PLS).

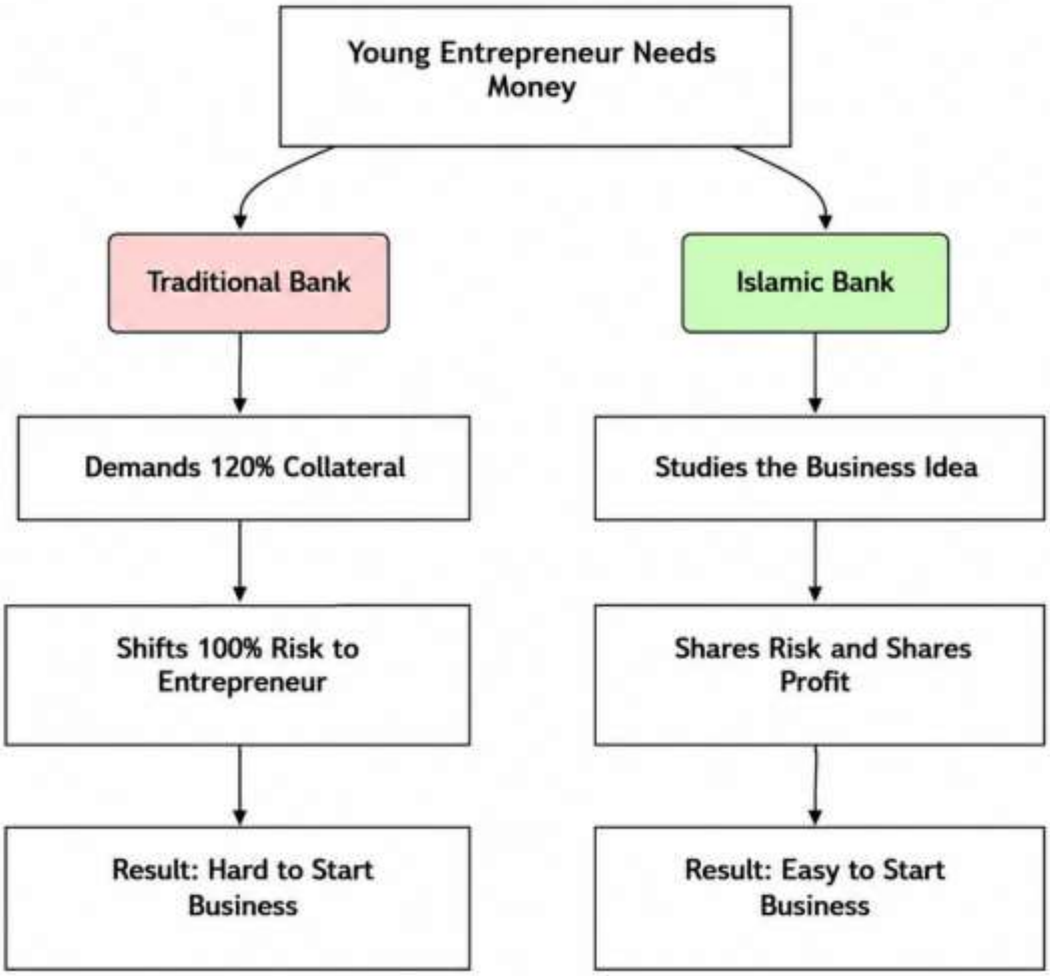
In Islamic finance (using a contract like Musharaka or Mudaraba), the bank does not act like a strict money-lender. Instead, the bank acts like a business partner.

If a young person has a great idea but no house, the Islamic bank will study the business idea very carefully. If the bank thinks the idea is good, the bank will provide the money. When the business makes a profit, the bank and the entrepreneur share the money. But what if the business fails? In this case, the bank shares the financial loss. The entrepreneur only loses his time and hard work.

Because the bank is sharing the risk, the bank does not need to ask for 120% collateral. This is a game-changer for young startups.

Here is a simple chart that shows the difference:

Graph 4.1



Source: Prepared by author

5. Real-World Scenario: Starting a Delivery Business in Tashkent

Let us look at a real-life example to understand how this works in practice. Imagine a young man named Ali living in Tashkent. He wants to start a small logistics and delivery company. He has good clients waiting, but he needs to buy a delivery van. The van costs $15,000. Ali has no big house to use as collateral. Let's compare what happens if Ali goes to a traditional bank versus an Islamic bank.

Table 5.1

Financing Ali's Delivery Van

Feature	**Traditional Bank (Normal Loan)**	**Islamic Bank (Partnership/Musharaka)**
What does the bank check?	Does Ali own a house worth $18,000?	Is Ali's delivery business plan profitable?
Does Ali get the money?	NO. (Because he has no house)	YES. (Based on his good business plan)
What is the bank's role?	Just waits for monthly interest payments	Acts as a partner. Gives Ali business advice to help him succeed
What if the van breaks down?	Ali must still pay full interest every month	The bank shares the problem because they are partners

Source: Prepared by author

As Table 2 shows, if Ali uses a traditional bank, his delivery company will never exist. He stays unemployed. But if an Islamic bank is available, Ali gets the van, starts his business, pays taxes to the government, and creates new jobs for drivers.

This is exactly why Islamic Finance is the best solution for unlocking the power of small businesses in Uzbekistan.

Conclusion and Recommendations: The “Regulatory Sandbox”

The analysis in this paper shows a very clear truth: traditional banks in Uzbekistan are too strict for modern small businesses. The 120% real estate collateral rule is like a wall that stops young people from achieving their dreams. Islamic Finance, with its Profit and Loss Sharing (PLS) system, breaks down this wall by focusing on the quality of the business idea, not just the size of the borrower's house.

However, we cannot just change the whole banking system in one day. To safely introduce Islamic Finance, we recommend that the Central Bank of Uzbekistan creates an ”Islamic Finance Regulatory Sandbox”.

What is a Sandbox? It is a safe testing zone. Inside this Sandbox, the Central Bank can allow two or three local banks to test Islamic finance products (like Musharaka) with real entrepreneurs, like Ali from our example. Because it is a test zone, the banks do not have to follow the strict 120% collateral rule.

If the Central Bank monitors this test for one or two years, they will see that Islamic Finance is actually very safe. When the banks act as business partners, they work harder to make sure the business succeeds. Once the Sandbox proves that this system works, the government can make it a permanent law for the whole country.

In conclusion, Islamic Finance is not just about religion; it is about smart economics. By moving from a “Risk-Shifting” model to a “Risk-Sharing” model, Uzbekistan can unlock the full potential of its young generation. If we give our youth the right financial tools, they will build a stronger, richer, and more innovative economy for everyone.

REFERENCES

1. Ahmed, H. (2002). Role of Islamic banks in financing development. Journal of Islamic Banking and Finance.

2. Central Bank of the Republic of Uzbekistan. (2024). Overview of the banking sector and SME financing.

3. World Bank Group. (2024). Global Economic Prospects: Central Asia and SME growth.

4. Iqbal, Z. (2011). An introduction to Islamic finance: Theory and practice. John Wiley & Sons.

5. Vahabov, A. (2023). SME Financing and Banking Sector Reforms in Central Asia. Central Asian Economic Review.

6. Islamic Development Bank (IsDB). (2024). Annual Report: Empowering the Private Sector. Jeddah, Saudi Arabia.

7. Usmani, M. T. (2002). An Introduction to Islamic Finance. Arab and Islamic Laws Series.

8. Law of the Republic of Uzbekistan (ZRU-1126). (2026). On the Introduction of Islamic Financial Services. Lex.uz.

JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH
VOLUME-1, ISSUE-5, 2026

The Role and Strategic Importance of Innovative Technologies in the Development of Green Industry

Sharipboyev Husanboy Marks o‘g‘li
3rd-year Student Samarkand Branch of Tashkent State University of Economics
Scientific Supervisor: Abduraxmonova Aqida Fayzulla qizi
Associate Professor, PhD Department of Green Economy and Sustainable Business
Samarkand Branch of Tashkent State University of Economics
ORCID: 0000-0003-4202-7159

Abstract

The article highlights the significance of the “green industry” concept in the modern economy, as well as innovative approaches to balancing environmental sustainability and economic growth. The study analyzes the main principles of green industry, including efficient resource utilization, transition to renewable energy sources, waste management, and the implementation of green technologies. In addition, the advantages of green industry and the challenges of its implementation are examined through the examples of Uzbekistan and international experience. The article emphasizes the importance of innovative solutions and state policy in achieving environmental sustainability within the industrial sector.

Keywords: green industry, environmental sustainability, innovations, renewable energy, resource efficiency, waste management, green technologies, climate change, sustainable development, economic efficiency.

YASHIL SANOAT RIVOJIDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALARNING ROLI VA STRATEGIK AHAMIYATI

Sharipboyev Husanboy Marks o‘g‘li
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali 3-bosqich talabasi
Ilmiy rahbar: Abduraxmonova Aqida Fayzulla qizi

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Samarqand filiali Ekologik toza iqtisodiyot va barqaror biznes kafedrasi dotsenti, PhD

ORCID: 0000-0003-4202-7159

Annotatsiya: Maqolada “yashil sanoat” konseptsiyasining zamonaviy iqtisodiyotdagi ahamiyati, ekologik barqarorlik va iqtisodiy o‘sishni muvozanatlashtirishdagi innovatsion yondashuvlari yoritilgan. Tadqiqotda yashil sanoatning asosiy tamoyillari, resurslardan samarali foydalanish, qayta tiklanadigan energiya manbalariga o‘tish, chiqindilarni boshqarish va yashil texnologiyalarni joriy etish kabi strategiyalar tahlil qilinadi. Shuningdek, O‘zbekiston va xalqaro tajriba misolida yashil sanoatning afzalliklari hamda uni joriy etishdagi muammolar ko‘rib chiqilgan. Maqola sanoat sohasida ekologik barqarorlikka erishishda innovatsion yechimlar va davlat siyosatining ahamiyatini ta’kidlaydi.

Kalit so‘zlar: yashil sanoat, ekologik barqarorlik, innovatsiyalar, qayta tiklanadigan energiya, resurs samaradorligi, chiqindilarni boshqarish, yashil texnologiyalar, iqlim o‘zgarishi, barqaror rivojlanish, iqtisodiy samaradorlik.

Kirish: Zamonaviy dunyoda sanoat rivojlanishi iqtisodiy o‘sishning asosiy omili bo‘lib xizmat qiladi, biroq uning atrof-muhitga ta’siri iqlim o‘zgarishi, resurslarning kamayishi va ekologik muvozanatning buzilishi kabi jiddiy muammolarni keltirib chiqarmoqda. Ushbu muammolarga yechim sifatida “yashil sanoat” konseptsiyasi global miqyosda e’tibor qozonmoqda. Yashil sanoat nafaqat atrof-muhitga zarar yetkazmaydigan ishlab chiqarish jarayonlarini targ‘ib qiladi, balki innovatsion texnologiyalar va barqaror yondashuvlar orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Ushbu konseptsiya resurslardan oqilona foydalanish, qayta tiklanadigan energiya manbalariga o‘tish, chiqindilarni qayta ishlash va yashil texnologiyalarni joriy etish kabi strategiyalarni o‘z ichiga oladi.

O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlar uchun yashil sanoat nafaqat ekologik muammolarni hal qilish, balki xalqaro bozorlarda raqobatbardoshlikni oshirish va barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlash imkonini beradi. Xalqaro tajribalar, masalan, Yevropa Ittifoqi va boshqa rivojlangan mamlakatlarda yashil sanoatning muvaffaqiyatli joriy etilishi, ushbu yondashuvning samaradorligini ko‘rsatmoqda. Biroq, yashil sanoat tamoyillarini amalga oshirish moliyaviy resurslar, texnologik infratuzilma va davlat siyosatining muvofiqlashtirilgan yondashuvini talab qiladi.

Ushbu maqola yashil sanoatning asosiy tamoyillari, uning amaliy jihatlari va O‘zbekiston sharoitida qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan imkoniyatlarini keng yoritishga qaratilgan. Shuningdek, maqolada yashil texnologiyalarni joriy etishdagi muammolar, xalqaro tajribalar va ularni mahalliy sharoitga moslashtirish masalalari tahlil qilinadi. Maqolaning maqsadi – yashil sanoatning ekologik barqarorlik va iqtisodiy rivojlanishga qo‘shadigan hissasini ko‘rsatish hamda uni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan innovatsion yondashuvlar va davlat siyosatini belgilab berishdir.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi: Yashil sanoatning nazariy asoslari barqaror rivojlanish va aylanma iqtisodiyot tamoyillariga asoslanadi. Ellen MacArthur Foundation (2013) tomonidan targ‘ib qilingan aylanma iqtisodiyot modeli yashil sanoatning asosiy tamoyillaridan biri sifatida resurslardan qayta-qayta foydalanish va chiqindilarni minimallashtirishni ta’kidlaydi. Ushbu modelda mahsulotlarning hayotiy tsikli uzaytiriladi va qayta ishlash orqali iqtisodiy va ekologik foyda keltiriladi. McDonough va Braungart (2002) o‘zlarining “Cradle to Cradle” asarida ishlab chiqarish jarayonlarini atrof-muhitga zararsiz qilish uchun dizayn va innovatsiyalarni qo‘llashni taklif qiladilar, bu yashil sanoatning amaliy yondashuvlariga muhim hissa qo‘shadi.[1]

[1] McDonough, William, & Braungart, Michael. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press, 2002.

Yashil sanoatning nazariy asoslari barqaror rivojlanish va aylanma iqtisodiyot tamoyillariga asoslanadi. Bundan tashqari, Porter va van der Linde (1995) o‘zlarining “Yashil va raqobatbardosh: Ekologik qoidalar bo‘yicha noto‘g‘ri mantiqni tugatish” maqolasida ekologik qoidalar nafaqat xarajatlarni oshiradi, balki innovatsiyalarni rag‘batlantirib, korxonalar uchun raqobatbardosh afzalliklarni yaratishi mumkinligini ta’kidlaydilar. Ularning “ekologik innovatsiyalar” tushunchasi yashil sanoatning asosiy poydevori sifatida qabul qilinadi. [2]

Yashil texnologiyalarni joriy etish bo‘yicha tadqiqotlar yashil sanoatning muhim yo‘nalishi sifatida e’tirof etiladi. International Energy Agency (IEA, 2020) hisobotlarida qayta tiklanadigan energiya manbalariga o‘tish va energiya samaradorligini oshirish bo‘yicha strategiyalar sanoat sohasida uglerod chiqindilarini kamaytirishda muhim ahamiyatga ega ekanligi ta’kidlanadi. Shu bilan birga, UNIDO (Birlashgan Millatlar Tashkilotining Sanoatni Rivojlantirish Tashkiloti, 2017) tomonidan chop etilgan “Sanoatning yashil rivojlanishi” hisobotida kam energiya sarflaydigan texnologiyalar va “aqlli” ishlab chiqarish tizimlarining afzalliklari ko‘rsatilgan.[3]

O‘zbekiston kontekstida, Xolmatov va boshqalar (2021) tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlarda mamlakatning quyosh va shamol energiyasidan foydalanish salohiyati yuqori ekanligi ta’kidlanadi. Biroq, ushbu tadqiqotlar moliyaviy resurslarning cheklanganligi va texnologik infratuzilmaning yetarli darajada rivojlanmaganligini asosiy to‘siqlar sifatida ko‘rsatadi. Shu bilan birga, O‘zbekiston hukumati tomonidan qabul qilingan “Yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi” (2020) hujjatida yashil

[2] Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review

[3] Jacobs, M. (2012). Green Growth: Economic Theory and Political Discourse. Centre for Climate Change Economics and Policy (CCCEP) and Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, Policy Paper.

texnologiyalarni joriy etish va sanoat sohasida ekologik barqarorlikni ta’minlash bo‘yicha aniq choralar belgilangan.

Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu tadqiqot ishlarini amalga oshirishda ilmiy tadqiqot metodologiyasida keng qo‘llaniladigan usullardan foydalanildi. “Yashil sanoat” konseptsiyasi sanoatga ko‘plab o‘zgarishlar olib kelganiga va ko‘plab davlatlar iqtisodiyoti o‘sishiga ta’sirini o‘rganishda umumiylikdan individuallikka va aksincha tartibda deduksion yoki induksion usullardan foydalanish samara bersa, abstrakt-mantiqiy fikrlash usuli esa jarayonni tizimli tahlil qilishda ahamiyatlidir. Ilmiy tahlil jarayonida ana shu ilmiy tadqiqot usullaridan, xususan, ilmiy abstraksiya, induksiya va deduksiya, tizimli va qiyosiy tahlil, ekspert baholash va iqtisodiy-statistik , tahlil qilishda esa sintez va tahlil usullarini keng foydalanildi.

Tahlil va natijalar: Yashil sanoat siyosati — iqtisodiy va ekologik barqarorlikni ta’minlashga qaratilgan muhim siyosiy strategiya hisoblanadi. Tadqiqotda, asosan, yashil sanoatning samarali amalga oshirilishining asosiy yo‘nalishlari, uning iqtisodiy va ekologik samaradorligi, shuningdek, davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish masalalari tahlil qilindi.

Yashil sanoatning iqtisodiy samaradorligi: Yashil sanoat siyosatining iqtisodiy samaradorligi, asosan, resurslardan foydalanishni tejash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yangi ish o‘rinlari yaratish bilan bog‘liqdir. Bu siyosat iqtisodiy va ekologik barqarorlikni ta’minlashda muhim omil hisoblanadi. Yashil sanoatga o‘tish iqtisodiy jihatdan samarali bo‘lishi mumkin, chunki u nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarini ekologik jihatdan barqarorlashtiradi, balki milliy iqtisodiyotning turli tarmoqlarini diversifikatsiya qilishga ham yordam beradi.

Yashil sanoat siyosati yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va ularni sanoat ishlab chiqarish jarayonlariga joriy etish jarayonida muhim rol o‘ynaydi. Yashil

texnologiyalar, masalan, qayta tiklanadigan energiya manbalaridan foydalanish va energiya samaradorligini oshirish texnologiyalari ishlab chiqarish jarayonlarining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. OECD hisobotiga ko‘ra, yashil texnologiyalarni joriy etish nafaqat ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi, balki yangi bozorlarni yaratadi va innovatsiyalarni rivojlantiradi. Misol uchun, energiya samaradorligini oshirish va chiqindilarni qayta ishlash texnologiyalarining rivojlanishi, ishlab chiqarishning ekologik izini kamaytirish bilan birga, kompaniyalarga uzoq muddatda iqtisodiy foyda keltiradi. Yashil texnologiyalarni qo‘llash orqali ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish mumkin, chunki energiya tejamkorligi va resurslardan samarali foydalanish korxonalarga resurslarni tejash imkonini beradi. Bu esa, o‘z navbatida, ishlab chiqarish narxlarini pasaytiradi va bozorda raqobatbardoshlikni oshiradi.

Yashil sanoatning iqtisodiy samaradorligi, shuningdek, yangi ish o‘rinlarini yaratish bilan ham bog‘liq. Yashil sanoatning rivojlanishi, ayniqsa, energiya samaradorligi va qayta tiklanadigan energiya manbalarini ishlab chiqarish sohalarida yangi ish o‘rinlarini yaratadi. OECD va UNIDO hisobotlariga ko‘ra, yashil sanoatga o‘tish orqali nafaqat mavjud ish o‘rinlari yaxshilanadi, balki yangi, yuqori malakali ish o‘rinlari ham paydo bo‘ladi. Bu ijtimoiy barqarorlikni ta’minlashda muhim ahamiyatga ega, chunki bu jarayonni qo‘llab-quvvatlash jamiyatning turli qatlamlariga iqtisodiy manfaatlar olib keladi. Bundan tashqari, yashil sanoat siyosati iqtisodiy o‘sish va ijtimoiy farovonlikni oshirish uchun yangi ijtimoiy jihatlarni ham kiritadi. Yashil sanoatni rivojlantirish orqali yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va ularni ishlab chiqarishda qo‘llash, mehnat bozorining yangilanishiga ham xizmat qiladi. Bu esa, o‘z navbatida, aholi bandligini oshiradi va iqtisodiy barqarorlikka hissa qo‘shadi.[4]

[4] Saidov, X.S. (2020). Barqaror rivojlanish sharoitida sanoat siyosatini modernizatsiyalash. Toshkent: “Fan va texnologiya” nashriyoti.

Ekologik ta'sir va resurslardan foydalanish:Yashil sanoat siyosati, iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash bilan birga, ekologik barqarorlikni ham o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi. Uning asosiy tamoyillaridan biri — atrof-muhitga zarar keltiradigan ishlab chiqarish jarayonlarini o'zgartirish va resurslardan samarali foydalanishdir. Ekologik ta'sirni kamaytirish va resurslarni tejash yashil sanoatning eng muhim ustuvor yo'nalishlaridan hisoblanadi.

Yashil sanoat siyosatining resurslardan samarali foydalanishdagi roli beqiyosdir. Sanoat ishlab chiqarishining barqarorligi va ekologik tozaligi, asosan, resurslarni tejash va chiqindilarni kamaytirish bilan bog'liq. Yashil sanoatni rivojlantirish, birinchi navbatda, ishlab chiqarishda energiya samaradorligini oshirish va xomashyo resurslarini maksimal darajada tejamkorlik bilan ishlatishni anglatadi. Misol uchun, energiya samaradorligini oshirish orqali sanoat korxonalari nafaqat energiya sarfini kamaytiradi, balki uglerod izini ham sezilarli darajada qisqartiradi. Yashil sanoatning asosiy tamoyillaridan biri bo'lgan qayta tiklanadigan energiya manbalaridan (masalan, quyosh, shamol, geotermal energiya) foydalanish, mavjud fosil yoqilg'ilarga nisbatan energiya ishlab chiqarishning ekologik xavfini kamaytiradi.

Yashil sanoat siyosatining eng muhim ekologik jihatlaridan biri — chiqindilarni kamaytirish va ularni qayta ishlash tizimlarini ishlab chiqishdir. Traditsion sanoat ishlab chiqarishida chiqindilarni ishlab chiqarishning o'zi ekologik ta'sirga ega bo'lib, atrof-muhitga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Yashil sanoat esa chiqindilarni kamaytirish va ularni qayta ishlashga alohida e'tibor qaratadi. Bu jarayon, o'z navbatida, sanoatning ekologik izini kamaytirishga yordam beradi. UNIDO tomonidan ishlab chiqilgan "Green Industry Initiative"da qayd etilganidek, sanoat korxonalari chiqindilarni qayta ishlash orqali xom ashyo va materiallardan samarali foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu bilan birga, chiqindilarni qayta ishlash orqali energiya sarfini kamaytirish va resurslarni qayta

ishlatish mumkin bo‘ladi. Misol uchun, metallarni qayta ishlash, plastik chiqindilarni qayta ishlash kabi jarayonlar sanoatning ekologik izini sezilarli darajada kamaytiradi.

Yashil sanoatning ekologik ta’siri, shuningdek, biologik xilma-xillikni saqlash va yerning barqaror foydalanishiga ham bog‘liqdir. Yashil sanoatning rivojlanishi, tabiiy resurslardan foydalanishda mas’uliyatli yondashuvni talab qiladi. Shu sababli, ekologik ta’sirni kamaytirish jarayonida biologik xilma-xillikni saqlashga e’tibor qaratish zarur. Buning uchun yerning barqaror foydalanish tamoyillari ishlab chiqilishi kerak, bu esa resurslardan maqsadli va uzluksiz foydalanishni ta’minlaydi. Yashil sanoat siyosati yerni foydalanishning ekologik jihatlarini hisobga olgan holda, erkin ishlash va ekologik ta’sirni kamaytirishning optimal usullarini ishlab chiqadi. Bu, o‘z navbatida, tabiiy resurslarning kamayib ketishini oldini olishga yordam beradi va ekologik barqarorlikni saqlaydi.

Yashil sanoatning samaradorligini oshirish uchun atrof-muhitga ta’sirni monitoring qilish va baholash muhim rol o‘ynaydi. Ekologik ta’sirni monitoring qilish orqali sanoat korxonalari o‘z ishlab chiqarish jarayonlarini doimiy ravishda tahlil qilib, atrof-muhitga salbiy ta’sirni kamaytirishga qaratilgan strategiyalarni amalga oshiradi. Bu monitoring jarayoni qayta ishlash tizimlarini va chiqindilarni kamaytirish choralarini samarali tarzda joriy etishga yordam beradi. Shu bilan birga, atrof-muhitga ta’sirni baholash korxonalarga ekologik standartlarga rioya qilishni ta’minlashda muhim vosita bo‘lib xizmat qiladi.

O‘zbekiston sharoitida yashil sanoat siyosatini amalga oshirish: O‘zbekiston Respublikasining yashil sanoat siyosatini amalga oshirish, mamlakatning iqtisodiy va ekologik barqarorligini ta’minlash uchun muhim vazifalardan biridir. Bugungi kunda mamlakatda ekologik barqarorlikni ta’minlash, sanoat ishlab chiqarishining ekologik izini kamaytirish, qayta tiklanadigan energiya manbalarini rivojlantirish va chiqindilarni boshqarish bo‘yicha qator tashabbuslar va qonun hujjatlari mavjud.

O‘zbekiston Respublikasi ekologik xavfsizligini ta’minlash va yashil sanoat siyosatini rivojlantirishga katta e’tibor bermoqda. Bu borada bir qator yuridik va normativ hujjatlar ishlab chiqilgan, jumladan, 2017-yil 21-apreldagi “Ekologiya va atrof-muhitni muhofaza qilish davlat qo‘mitasi faoliyatini tashkil etishni ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qaror muhim ahamiyatga ega. Ushbu qaror davlat boshqaruvi tizimini ekologik xavfsizlikni ta’minlashda takomillashtirishni maqsad qilgan bo‘lib, mamlakatda yashil sanoat siyosatini amalga oshirishga yordam beradi.[5]

O‘zbekistonning yashil sanoat siyosatini amalga oshirishda Parij kelishuvining ta'siri sezilarli bo‘lishi mumkin. Parij kelishuvi, 2015-yilda imzolangan iqlim o‘zgarishiga qarshi global kelishuv sifatida, davlatlarni iqlimni himoya qilish va issiqxona gazlarini kamaytirishga undaydi. O‘zbekiston ham bu jarayonga qo‘shilib, o‘z sanoatini barqaror rivojlantirish va ekologik toza texnologiyalarni joriy etishda o‘z majburiyatlarini oshirishi zarur.[6]

O‘zbekiston sanoatida ko‘plab sohalar hali ham an'anaviy energiya manbalariga tayanib ishlamoqda, ayniqsa, ko‘mir va tabiiy gazdan foydalanish yuqori. Biroq, Parij kelishuvining maqsadlariga moslashish, qayta tiklanadigan energiya manbalarini rivojlantirish va energiya samaradorligini oshirish orqali bu holatni o‘zgartirish mumkin.

1-jadval: Yashil sanoat siyosatini amalga oshirish: O‘zbekiston va Butunjahon tajribasi asosida

[5] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Ekologiya va atrof-muhitni muhofaza qilish davlat qo‘mitasi faoliyatini tashkil etishni ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori, 2017-yil 21-aprel https://lex.uz/docs/-3190804

[6] United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). The Paris Agreement. https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement

№	Ustuvor yo‘nalishlar	Amalga oshirish mexanizmlari (O‘zbekiston & dunyo)	Namunaviy dastur
1	Energiyani tejovchi texnologiyalarni joriy etish	Energiya samaradorligini oshirish bo‘yicha texnik reglamentlar, ESCO tizimi ISO 50001, ESCO (Energy Service Company) modeli	O‘zbekiston: “Uzkimyosanoat” modernizatsiyasi Dunyo: EU Green Deal
2	Qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan foydalanish	Quyosh, shamol, GES uchun tarif siyosati va tenderlar Feed-in Tariffs, Net metering	O‘zbekiston: “Nur Navoi” SES Dunyo: IRENA, REN21
3	Chiqindilarni qayta ishlash va zararli tashlamalarni kamaytirish	Qattiq maishiy chiqindilarni ajratib yig‘ish, ekologik nazorat Circular Economy modeli	O‘zbekiston: “Toza Hudud” DUK Dunyo: Zero Waste Europe
4	Ekologik transport va infratuzilma	Elektr transportga o‘tish, jamoat transportini yangilash Low-Emission Zones (LEZ)	O‘zbekiston: E-bus loyihalari Dunyo: C40 Cities
5	Yashil moliyalashtirish tizimini rivojlantirish	Yashil kreditlar, davlat kafolatlari, xalqaro grantlar Green Bonds, ESG Investitsiya	O‘zbekiston: ADB va WB grantlari Dunyo: World Bank Green Bonds
6	Ilm-fan va innovatsiyalar	Innovatsion klasterlar, startaplar, R&D uchun grantlar	O‘zbekiston: “Yashil energiya” startap

		CleanTech va GreenTech inkubatorlari	tanlovlari Dunyo: Horizon Europe, UNEP

O‘zbekistonning geografik joylashuvi quyosh nurlanishining yuqori bo‘lishi va shamol energiyasidan foydalanish imkoniyatlari mavjudligi uni bu borada yaxshiroq imkoniyatlarga ega qiladi. Shu sababli, quyosh va shamol energiyasiga sarmoya kiritish O‘zbekiston uchun iqtisodiy jihatdan ham foydali bo‘lishi mumkin. O‘zbekistonning energiya sektorida issiqxona gazlarining chiqindilari katta miqdorda bo‘lib, ularni kamaytirish zarurati o‘ta muhim. Parij kelishuvining maqsadlariga erishish uchun energiya samaradorligini oshirish va ekologik toza texnologiyalarni ishlab chiqish kerak. Misol uchun, energiya ishlab chiqarish va foydalanish tizimlarida isrofgarchilikni kamaytirish, ishlab chiqarish jarayonlarida chiqindilarni kamaytirish va qayta ishlash tizimlarini o‘rnatish kerak. Bu nafaqat iqlimga ta'sirni kamaytiradi, balki iqtisodiy samaradorlikni ham oshiradi.

Parij kelishuvining boshqa bir ijobiy tomoni – xalqaro moliyaviy yordam va investitsiyalarni jalb qilish imkoniyatlari. O‘zbekistonning ekologik loyihalarini moliyalashtirish uchun Xalqaro moliya institutlari va rivojlangan mamlakatlar tomonidan taqdim etilayotgan kreditlar va grantlar yordamida yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish mumkin. Bu, o‘z navbatida, mamlakatning ekologik barqarorligini ta'minlashga yordam beradi va yashil sanoatni rivojlantirishga yo‘l ochadi.

Bundan tashqari, yashil sanoat siyosati nafaqat atrof-muhitni himoya qilish, balki ijtimoiy barqarorlikka ham ta'sir ko‘rsatadi. Yashil texnologiyalarni ishlab chiqarish va joriy etish yangi ish o‘rinlarini yaratishga yordam beradi, aholi uchun yashash muhitini

yaxshilaydi va jamiyatda ekologik ongni oshiradi. Bu, ayniqsa, qishloq joylarida aholining turmush sharoitlarini yaxshilashda muhim rol oʻynaydi. Yashil sanoat siyosatining samarali amalga oshirilishi uchun Oʻzbekiston bir qator oʻzgarishlarni amalga oshirishi kerak. Avvalo, qayta tiklanadigan energiyaga sarmoya kiritishni davom ettirish va issiqxona gazlarini kamaytirish boʻyicha strategiyalarni kuchaytirish zarur. Shuningdek, sanoat korxonalarini ekologik texnologiyalarni joriy etishga ragʻbatlantirish, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va eksport qilishni qoʻllab-quvvatlash kerak. Xalqaro hamkorlik va moliyaviy yordamni kengaytirish, shuningdek, Oʻzbekistonning ekologik standartlarini xalqaro darajada oshirish va Parij kelishuvining talablariga toʻliq rioya qilish, mamlakatni barqaror rivojlantirishga xizmat qiladi.[7]

Xulosa va takliflar: Bugungi global iqlim oʻzgarishlari, ekologik muammolar va iqtisodiy yangilanish ehtiyojlari sharoitida yashil sanoat siyosati alohida strategik ahamiyat kasb etadi. Oʻzbekiston uchun yashil sanoatga bosqichma-bosqich oʻtish nafaqat ekologik muhofazani ta’minlash, balki milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini kuchaytirish, ilgʻor texnologiyalarni tatbiq etish, yangi ish oʻrinlarini yaratish hamda energiya resurslaridan samarali foydalanishga xizmat qiladi. Mamlakatda ushbu yoʻnalishga oid huquqiy asoslar shakllanmoqda, xalqaro tajribalar oʻrganilmoqda va ayrim tashabbuslar amalga oshirilmoqda. Biroq, siyosatning toʻlaqonli va tizimli rivoji uchun muvofiqlashtirilgan strategiya, davlat-xususiy sektor sherikchiligi, moliyaviy mexanizmlar hamda innovatsion infratuzilmalar zarur.

Yashil sanoatni rivojlantirish jarayonida milliy miqyosda maxsus strategiya ishlab chiqish, ekologik innovatsiyalarni ragʻbatlantirish maqsadida moliyaviy va soliq imtiyozlarini joriy etish, shuningdek, xususiy sektor va xalqaro institutlar bilan hamkorlikni kengaytirish lozim. Shu bilan birga, hududiy sanoat korxonalarining

[7] United Nations Development Programme in Uzbekistan. (2023). Supporting Uzbekistan’s green transition. Retrieved from https://www.uz.undp.org

ekologik ko'rsatkichlarini muntazam tahlil qilish, ularni texnologik yangilashda qo'llab-quvvatlash, yashil texnologiyalar bo'yicha ilmiy tadqiqotlarni rivojlantirish va yuqori malakali mutaxassislar tayyorlash tizimini mustahkamlash dolzarb masala hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. McDonough, William, & Braungart, Michael. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press, 2002.

2. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review

3. Jacobs, M. (2012). Green Growth: Economic Theory and Political Discourse. Centre for Climate Change Economics and Policy (CCCEP) and Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, Policy Paper.

4. Saidov, X.S. (2020). Barqaror rivojlanish sharoitida sanoat siyosatini modernizatsiyalash. Toshkent: "Fan va texnologiya" nashriyoti.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ekologiya va atrof-muhitni muhofaza qilish davlat qo'mitasi faoliyatini tashkil etishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori, 2017-yil 21-aprel https://lex.uz/docs/-3190804

6. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). The Paris Agreement. https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement

7. United Nations Development Programme in Uzbekistan. (2023). Supporting Uzbekistan's green transition. Retrieved from https://www.uz.undp.org

JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH
VOLUME-1, ISSUE-5, 2026

Modern Management: The Harmony of Digital Transformation, Innovative Management, and Human Capital

Solijonova Marjonaxon Otabek qizi
Student Namangan State University

Abstract. This article analyzes the content, theoretical foundations, and practical significance of modern management. It examines digital transformation, data-driven decision-making, innovative management, human capital, leadership, organizational culture, and sustainable development principles as interconnected processes. The study compares traditional management approaches with modern methodologies and proposes management mechanisms that contribute to improving efficiency in enterprises and organizations. The findings demonstrate that modern management should be viewed not merely as a system of administrative control, but as a comprehensive management philosophy based on strategic thinking, rapid adaptation, knowledge management, and the development of employees' potential.

Keywords: management, strategic management, digital transformation, innovation, human capital, leadership, motivation, corporate culture, sustainable development.

ZAMONAVIY MENEJMENT: RAQAMLI TRANSFORMATSIYA, INNOVATSION BOSHQARUV VA INSON KAPITALI UYG'UNLIGI

Muallif: Solijonova Marjonaxon Otabek qizi
Ilmiy darajasi, lavozimi: Talaba
Ish joyi yoki o'qish joyi: Namangan Davlat Universiteti

Annotatsiya. Ushbu maqolada zamonaviy menejmentning mazmuni, nazariy asoslari va amaliy ahamiyati tahlil qilinadi. Maqolada raqamli transformatsiya, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, innovatsion boshqaruv, inson kapitali, yetakchilik, tashkilot madaniyati hamda barqaror rivojlanish tamoyillari o'zaro bog'liq jarayon sifatida yoritilgan. Tadqiqotda an'anaviy boshqaruv uslublari bilan zamonaviy

yondashuvlar qiyoslanib, korxona va tashkilotlarda samaradorlikni oshirishga xizmat qiladigan boshqaruv mexanizmlari taklif etiladi. Maqola natijalari zamonaviy menejmentni faqat ma'muriy nazorat tizimi emas, balki strategik fikrlash, tezkor moslashuv, bilimlarni boshqarish va xodimlar salohiyatini rivojlantirishga asoslangan yaxlit boshqaruv falsafasi sifatida ko'rish zarurligini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: menejment, strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya, innovatsiya, inson kapitali, yetakchilik, motivatsiya, korporativ madaniyat, barqaror rivojlanish.

KIRISH

XXI asrda tashkilotlar faoliyati doimiy o'zgarishlar, kuchli raqobat, texnologik yangilanish, global integratsiya va iste'molchilar talabining tez almashinuvi sharoitida kechmoqda. Bunday vaziyatda boshqaruv faqat buyruq berish, nazorat qilish yoki rejalashtirilgan ishlarni bajarish bilan cheklanib qolmaydi. Zamonaviy menejment tashkilotning maqsadlarini aniqlash, resurslarni oqilona taqsimlash, xodimlar salohiyatini ochish, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va tashqi muhitga moslashish jarayonlarini bir butun tizim sifatida boshqarishni talab etadi.

Menejment nazariyasida klassik yondashuvlar ishlab chiqarish intizomi, vazifalar taqsimoti va ma'muriy tartibni kuchaytirishga alohida e'tibor qaratgan. F. Teylorning ilmiy boshqaruv g'oyalari mehnat unumdorligini oshirishga, A. Fayolning ma'muriy boshqaruv konsepsiyasi esa rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik qilish va nazorat funksiyalarini tizimlashtirishga xizmat qilgan [1; 2]. Biroq bugungi iqtisodiy muhitda faqat qat'iy ierarxiya va standart tartiblar yetarli emas. Chunki korxonalarning muvaffaqiyati bilim, moslashuvchanlik, tezkor qaror, raqamli infratuzilma va inson kapitaliga tobora ko'proq bog'liq bo'lib bormoqda.

Zamonaviy menejmentning dolzarbligi shundaki, u tashkilotning qisqa muddatli samaradorligi bilan uzoq muddatli barqaror rivojlanishini uyg'unlashtiradi. Bunda rahbar nafaqat topshiriq beruvchi shaxs, balki yo'nalish ko'rsatuvchi, jamoani

ruhlantiruvchi, bilim almashinuvini rag‘batlantiruvchi va tashkilot madaniyatini shakllantiruvchi yetakchi sifatida namoyon bo‘ladi. Ayniqsa ta’lim, ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish va davlat boshqaruvi sohalarida zamonaviy menejment tamoyillarining qo‘llanishi ish jarayonlarini soddalashtirish, sifatni oshirish va xodimlarda mas’uliyat hissini kuchaytirishga yordam beradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Maqolada tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, umumlashtirish va mantiqiy xulosa chiqarish usullaridan foydalanildi. Tizimli yondashuv zamonaviy menejmentni alohida funksiyalar yig‘indisi sifatida emas, balki strategiya, jarayon, texnologiya, inson va tashkiliy madaniyat o‘zaro bog‘langan murakkab boshqaruv tizimi sifatida ko‘rib chiqishga imkon beradi. Qiyosiy tahlil orqali an’anaviy va zamonaviy menejment o‘rtasidagi farqlar aniqlanib, ularning amaliy boshqaruvdagi kuchli hamda cheklangan jihatlari baholandi.

Nazariy asos sifatida menejment bo‘yicha klassik manbalar, strategik boshqaruv, motivatsiya nazariyalari, sifat menejmenti, o‘rganuvchi tashkilot va muvozanatlangan ko‘rsatkichlar tizimi haqidagi ilmiy qarashlardan foydalanildi. P. Druker menejmentni natijaga yo‘naltirilgan faoliyat sifatida talqin qilgan bo‘lsa, G. Mintsberg rahbar mehnatining real amaliyotda turli rollar orqali namoyon bo‘lishini ko‘rsatib bergan [3; 4]. Bunday yondashuv maqolada menejmentni ham nazariy, ham amaliy mazmunda yoritish uchun asos bo‘lib xizmat qildi.

ZAMONAVIY MENEJMENTNING NAZARIY MAZMUNI

Zamonaviy menejment — bu tashkilot maqsadlariga erishish uchun moddiy, moliyaviy, axborot va inson resurslarini samarali boshqarishga qaratilgan strategik hamda operatsion faoliyat majmuasidir. Uning asosiy farqi shundaki, boshqaruv markazida faqat ishlab chiqarish hajmi yoki bajarilgan topshiriq emas, balki qiymat yaratish, mijoz ehtiyojini qondirish, xodim salohiyatini rivojlantirish va tashkilotning

raqobatbardoshligini oshirish turadi. An'anaviy menejment ko'proq barqaror muhit uchun moslashgan bo'lib, unda mehnat taqsimoti, intizom, buyruq va nazorat muhim o'rin tutgan. Zamonaviy menejment esa noaniqlik yuqori bo'lgan muhitda ishlashga mo'ljallangan. Shu sababli u moslashuvchan tuzilma, jamoaviy qaror, tarmoqli hamkorlik, axborot almashinuvi va tezkor innovatsiyani talab qiladi. Tashkilotning har bir bo'limi alohida yopiq tizim sifatida emas, balki umumiy natijaga xizmat qiluvchi o'zaro bog'liq bo'g'in sifatida qaraladi.

Bugungi boshqaruv amaliyotida strategik fikrlash alohida ahamiyat kasb etadi. Strategiya tashkilotning uzoq muddatli yo'nalishini, raqobat ustunligini va resurslardan foydalanish modelini belgilaydi. I. Ansoff strategik boshqaruvni o'zgaruvchan muhitga moslashish bilan bog'lagan bo'lsa, M. Porter raqobat ustunligini tarmoqdagi kuchlar va qiymat zanjiri orqali tushuntirgan [5; 6]. Demak, zamonaviy menejer kundalik operatsiyalarni boshqarish bilan birga kelajakdagi imkoniyat va xavflarni oldindan ko'ra olishi kerak.

AN'ANAVIY VA ZAMONAVIY MENEJMENTNING QIYOSIY TAHLILI

Quyidagi jadval an'anaviy va zamonaviy menejment o'rtasidagi asosiy farqlarni umumlashtiradi. Bu farqlar boshqaruv tamoyillari, qaror qabul qilish uslubi, xodimlarga munosabat va natijani baholash mezonlarida yaqqol ko'rinadi.

1-jadval. An'anaviy va zamonaviy menejmentning qiyosiy xususiyatlari

Mezon	**An'anaviy menejment**	**Zamonaviy menejment**
Boshqaruv markazi	Buyruq, nazorat va qat'iy intizom	Natija, qiymat yaratish va moslashuvchanlik
Qaror qabul qilish	Asosan yuqori rahbariyat tomonidan	Ma'lumotlar, jamoaviy tahlil va vakolat delegatsiyasi asosida

Xodimga munosabat	Ijrochi va mehnat resursi sifatida	Inson kapitali, bilim va tashabbus manbai sifatida
Tashkiliy tuzilma	Ierarxik va koʻp bosqichli	Moslashuvchan, jamoaviy va tarmoqli
Nazorat mazmuni	Xatoni topish va jazolashga moyil	Jarayonni yaxshilash, teskari aloqa va oʻrganish
Muvaffaqiyat mezoni	Reja bajarilishi va xarajatni kamaytirish	Sifat, mijoz qoniqishi, innovatsiya va barqarorlik

Jadvaldan koʻrinadiki, zamonaviy menejmentning asosiy ustunligi moslashuvchanlik, jamoaviylik va natijaga yoʻnaltirilganlikda namoyon boʻladi. Biroq bu an’anaviy boshqaruvning butunlay inkor etilishini anglatmaydi. Har qanday tashkilotda intizom, mas’uliyat, vazifalar aniqligi va hujjatlashtirilgan tartiblar zarur. Muammo shundaki, qat’iy tartiblar ijodkorlikni boʻgʻmasligi, nazorat ishonchni kamaytirmasligi va ierarxiya samarali axborot almashinuviga toʻsqinlik qilmasligi lozim. Zamonaviy menejmentda boshqaruvning asosiy mezoni — natija, sifat va manfaatdor tomonlar qoniqishidir. Manfaatdor tomonlar deganda mijozlar, xodimlar, investorlar, hamkorlar, jamiyat va davlat organlari tushuniladi. Shuning uchun rahbar bir vaqtning oʻzida iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy mas’uliyat va tashkiliy barqarorlikni hisobga olishi kerak. Bu holat boshqaruv qarorlarining faqat qisqa muddatli foyda bilan emas, balki uzoq muddatli obroʻ, ishonch va rivojlanish bilan bogʻliq ekanini koʻrsatadi.

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA MA’LUMOTLARGA ASOSLANGAN BOSHQARUV

Zamonaviy menejmentni raqamli transformatsiyasiz tasavvur qilish qiyin. Raqamli transformatsiya — bu oddiy kompyuterlashtirish emas, balki tashkilotning biznes jarayonlari, qaror qabul qilish madaniyati, mijozlar bilan ishlash usullari va ichki kommunikatsiyalarini raqamli texnologiyalar asosida qayta tashkil etishdir. Elektron

hujjat aylanishi, bulutli platformalar, CRM va ERP tizimlari, onlayn monitoring, raqamli marketing hamda tahliliy panellar rahbarga jarayonlarni real vaqt rejimida kuzatish imkonini beradi.

Ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv rahbarning shaxsiy sezgisi yoki faqat tajribasiga tayangan holda qaror qabul qilishini kamaytiradi. Bunda savdo hajmi, xarajatlar, xodimlar samaradorligi, mijozlar fikri, ombor qoldiqlari, ishlab chiqarish sifati va bozor tendensiyalari bo‘yicha ma’lumotlar tahlil qilinadi. Natijada qarorlar aniq dalillar, ko‘rsatkichlar va prognozlarga asoslanadi. Shunday yondashuv tashkilotga xatolarni erta aniqlash, resurslardan tejamkor foydalanish va mijoz talabiga tezroq javob berish imkonini yaratadi.

Raqamli boshqaruvning muhim jihatlaridan biri shaffoflikdir. Jarayonlar raqamli tizimlarda aks etganda kim, qachon, qanday vazifani bajargani, qaysi bosqichda kechikish yuzaga kelgani va natija qanday bo‘lgani aniq ko‘rinadi. Bu holat xodimlarni ortiqcha bosim ostida ushlash uchun emas, balki jarayonlarni tartibga solish, ish yuklamasini adolatli taqsimlash va rahbar-xodim o‘rtasida ishonchli muloqot o‘rnatish uchun xizmat qilishi kerak.

INSON KAPITALI VA YETAKCHILIK

Zamonaviy menejmentning eng muhim tayanchi inson kapitalidir. Inson kapitali xodimlarning bilim, ko‘nikma, tajriba, ijodkorlik, kasbiy madaniyat va muammoga yechim topish qobiliyatini ifodalaydi. Korxonada zamonaviy uskuna yoki raqamli tizim mavjud bo‘lishi mumkin, ammo ulardan samarali foydalanadigan malakali xodim bo‘lmasa, bunday resurslar to‘liq qiymat yaratmaydi. Shuning uchun zamonaviy rahbar xodimni xarajat manbai emas, balki strategik aktiv sifatida ko‘rishi lozim.

Motivatsiya masalasi ham zamonaviy menejmentda alohida o‘rin tutadi. A. Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasida insonning fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, hurmat va o‘zini namoyon qilish ehtiyojlarini izohlagan [7]. F. Gertsberg esa mehnat

qoniqishiga gigiyenik omillar va motivatorlar turlicha ta'sir ko'rsatishini ta'kidlagan [8]. Bu qarashlardan kelib chiqib aytish mumkinki, ish haqi muhim bo'lsa-da, xodimning o'sish imkoniyati, e'tirof etilishi, jamoada hurmat qilinishi va ishining ma'nosini tushunishi ham samaradorlikka kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Yetakchilik menejmentdan kengroq tushuncha hisoblanadi. Menejer jarayonlarni tashkil etsa, yetakchi odamlarni umumiy maqsad sari ergashtiradi. Zamonaviy tashkilotlarda avtoritar rahbarlik uslubi ko'pincha cheklangan natija beradi, chunki bilimli xodimlar mustaqillik, fikr bildirish va ijodiy yechim taklif etish imkoniga ehtiyoj sezadi. Shu bois transformatsion yetakchilik, xizmatkor yetakchilik va koaching uslublari tobora muhimlashmoqda. Bunday yondashuvlarda rahbar xodimga buyruq berishdan ko'ra, uning rivojlanishiga sharoit yaratadi. Inson kapitalini rivojlantirishda uzluksiz o'qitish tizimi zarur. Kurslar, ichki seminarlar, mentorlik, malaka oshirish, tajriba almashish va xodimlarning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash tashkilotda bilimlar oqimini kuchaytiradi. P. Senge ta'kidlagan o'rganuvchi tashkilot g'oyasiga ko'ra, barqaror rivojlanadigan korxona o'z xatolaridan o'rganadi, tajribani umumlashtiradi va bilimni jamoaviy resursga aylantiradi [9].

INNOVATSION BOSHQARUV VA MOSLASHUVCHAN TASHKILOT

Innovatsion boshqaruv yangi mahsulot, xizmat, texnologiya, ish usuli yoki tashkiliy modelni yaratish va amaliyotga joriy etish jarayonlarini boshqarishni anglatadi. Zamonaviy menejmentda innovatsiya tasodifiy g'oya emas, balki muntazam izlanish, tajriba, tahlil va baholash orqali shakllanadigan boshqaruv natijasidir. Korxona innovatsion bo'lishi uchun xodimlar taklif berishdan qo'rqmasligi, xatodan o'rganish madaniyati mavjud bo'lishi va rahbariyat yangilikni qo'llab-quvvatlashi kerak.

Moslashuvchan tashkilot tushunchasi tez o'zgaradigan muhitga javoban paydo bo'lgan. Bunday tashkilotda qarorlar haddan tashqari markazlashmaydi, jamoalar o'z vazifalarini aniq biladi, axborot tez almashadi va jarayonlar mijoz talabiga qarab qayta

sozlanadi. Agile yondashuvi, loyiha boshqaruvi, dizayn fikrlash va lean tamoyillari zamonaviy menejmentda aynan shu ehtiyojdan kelib chiqqan. Ularning umumiy mazmuni ortiqcha xarajat va vaqt yo‘qotishlarni kamaytirish, mijoz uchun haqiqiy qiymat yaratish va natijani bosqichma-bosqich yaxshilashdan iborat.

Innovatsion boshqaruvda risklarni baholash ham muhim. Har qanday yangilik ma’lum noaniqlik bilan bog‘liq. Shu sababli rahbar yangi g‘oyalarni kichik tajriba loyihalari orqali sinab ko‘rishi, natijani o‘lchashi va muvaffaqiyatli yechimlarni kengaytirishi maqsadga muvofiq. Bu usul resurslarni ortiqcha xavfga qo‘ymasdan, tashkilotda yangilik kiritish madaniyatini rivojlantirishga yordam beradi.

KORPORATIV MADANIYAT, ETIKA VA BARQAROR RIVOJLANISH

Korporativ madaniyat tashkilotdagi qadriyatlar, me’yorlar, odatlar, muloqot uslubi va xodimlarning o‘zaro munosabatlari majmuasidir. Kuchli korporativ madaniyat xodimlarga qanday qaror qabul qilish, mijozga qanday munosabatda bo‘lish va murakkab vaziyatlarda qaysi qadriyatlarga tayanish kerakligini ko‘rsatadi. Agar tashkilotda ishonch, adolat, ochiq muloqot va mas’uliyat bo‘lsa, boshqaruv qarorlari tezroq qabul qilinadi va ichki qarshilik kamayadi.

Etik boshqaruv zamonaviy menejmentning ajralmas qismidir. Rahbarning adolatli bo‘lishi, xodimlar huquqlariga hurmat bilan qarashi, manfaatlar to‘qnashuvini oldini olishi va qarorlar shaffofligini ta’minlashi tashkilot obro‘sini mustahkamlaydi. Qisqa muddatli foyda uchun etik me’yorlarni buzish uzoq muddatda ishonch yo‘qolishi, xodimlar almashinuvi va mijozlar noroziligiga olib kelishi mumkin. Shu bois boshqaruv samaradorligi faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan emas, balki ishonch va mas’uliyat mezonlari bilan ham baholanishi lozim.

Barqaror rivojlanish tamoyillari tashkilotning iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik mas’uliyatini uyg‘unlashtiradi. Zamonaviy korxonalar energiya va resurslardan tejamkor foydalanish, chiqindilarni kamaytirish, xodimlar xavfsizligini ta’minlash,

jamiyatga foyda keltirish va kelajak avlod manfaatlarini hisobga olishga intilishi kerak. Bu yondashuv faqat yirik kompaniyalar uchun emas, balki ta’lim muassasalari, kichik biznes, xizmat ko‘rsatish tashkilotlari va davlat idoralari uchun ham ahamiyatlidir.

ZAMONAVIY MENEJMENT MEXANIZMLARINI AMALIY QO‘LLASH

Zamonaviy menejment tamoyillarini amaliyotga joriy etishda birinchi navbatda tashkilotning hozirgi holati tahlil qilinishi kerak. Bunda strategik maqsadlar, ichki jarayonlar, xodimlar malakasi, texnologik infratuzilma, mijozlar ehtiyoji va moliyaviy imkoniyatlar baholanadi. Holat tahlilisiz kiritilgan boshqaruv o‘zgarishlari ko‘pincha yuzaki bo‘lib qoladi. Shu sababli rahbar dastlab muammoni to‘g‘ri aniqlashi, keyin esa unga mos boshqaruv yechimini tanlashi zarur.

Amaliy jihatdan zamonaviy menejment uch bosqichda joriy etilishi mumkin. Birinchi bosqichda boshqaruv jarayonlari xaritalanadi: asosiy vazifalar, mas’ullar, muddatlar, axborot oqimi va natija ko‘rsatkichlari aniqlanadi. Ikkinchi bosqichda jarayonlarni soddalashtirish va raqamlashtirish ishlari amalga oshiriladi. Uchinchi bosqichda natijalar muntazam o‘lchanib, xodimlar fikri va mijozlar talabiga asosan takomillashtirish davom ettiriladi. Bu yondashuv bir martalik islohot emas, balki uzluksiz yaxshilanish jarayoni hisoblanadi.

Muvozanatlangan ko‘rsatkichlar tizimi zamonaviy boshqaruvda foydali vositalardan biridir. R. Kaplan va D. Norton taklif etgan ushbu yondashuv tashkilot samaradorligini faqat moliyaviy natija bilan emas, balki mijozlar, ichki jarayonlar, o‘qish va rivojlanish ko‘rsatkichlari bilan ham baholashni nazarda tutadi [10]. Bu tizim rahbarga qisqa muddatli foyda bilan uzoq muddatli rivojlanish o‘rtasidagi muvozanatni ko‘rishga yordam beradi.

2-jadval. Zamonaviy menejment mexanizmlari va ularning amaliy ifodasi

Mexanizm	Mazmuni	Kutiladigan natija

Strategik rejalashtirish	Maqsad, resurs va raqobat ustunligini uzoq muddatli yo‘nalishda belgilash	Tashkilot yo‘nalishining aniqligi va resurslardan oqilona foydalanish
Raqamli monitoring	Jarayonlar, vazifalar va ko‘rsatkichlarni elektron tizimlarda kuzatish	Shaffoflik, tezkor nazorat va kechikishlarni erta aniqlash
Motivatsiya va rivojlantirish	Xodim salohiyatini ochish, o‘qitish va rag‘batlantirish	Mehnat unumdorligi, sodiqlik va tashabbuskorlikning ortishi
Innovatsion loyiha yondashuvi	Yangi g‘oyalarni kichik tajriba loyihalari orqali sinash	Riskni kamaytirish va yangiliklarni amaliy natijaga aylantirish
Sifat menejmenti	Jarayonlarni standartlashtirish va uzluksiz yaxshilash	Mahsulot yoki xizmat sifati hamda mijoz qoniqishining oshishi

Ushbu jadvalda keltirilgan mexanizmlar har qanday tashkilot uchun yagona tayyor retsept emas. Ular tashkilotning sohasi, hajmi, xodimlar tarkibi, moliyaviy imkoniyati va tashqi muhitiga qarab moslashtirilishi lozim. Masalan, kichik korxonada murakkab ERP tizimini darhol joriy etish o‘rniga oddiy raqamli hisob-kitob, mijozlar bazasi va vazifalarni nazorat qilish platformasidan boshlash samaraliroq bo‘lishi mumkin. Yirik tashkilotda esa jarayonlarni standartlashtirish, ichki audit va strategik ko‘rsatkichlar tizimi muhimroq ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy menejmentni joriy etishda xodimlar qarshiligini kamaytirish ham muhim vazifa hisoblanadi. Har qanday o‘zgarish insonlarda xavotir uyg‘otishi mumkin. Shu sababli rahbar o‘zgarishning maqsadini tushuntirishi, xodimlarni jarayonga jalb qilishi, ularga zarur ko‘nikmalarni o‘rgatishi va dastlabki muvaffaqiyatlarni e’tirof etishi

kerak. O‘zgarish madaniyati majburlash bilan emas, ishonchli muloqot va aniq natija orqali shakllanadi.

O‘ZBEKISTON TASHKILOTLARI UCHUN AMALIY TAKLIFLAR

O‘zbekiston sharoitida zamonaviy menejmentni rivojlantirish uchun, avvalo, boshqaruv madaniyatida natijadorlik va shaffoflik tamoyillarini kuchaytirish zarur. Tashkilotlarda vazifalar aniq belgilanib, har bir bo‘lim va xodimning natijaga qo‘shgan hissasi o‘lchanadigan bo‘lishi kerak. Bunda faqat jazolashga yo‘naltirilgan nazorat emas, balki xatoni tuzatish, jarayonni yaxshilash va xodimni rivojlantirishga xizmat qiladigan tahlil tizimi muhimdir.

To‘rtinchi yo‘nalish — raqamli tizimlarni bosqichma-bosqich joriy etish. Raqamli transformatsiya qimmat va murakkab loyiha sifatida emas, mavjud muammolarni soddalashtirish vositasi sifatida qaralishi kerak. Masalan, hujjat aylanishini elektronlashtirish, vazifalar ijrosini onlayn kuzatish, mijozlar murojaatlarini yagona bazada yuritish va xodimlar malakasini onlayn platformalarda oshirish tashkilot samaradorligini sezilarli darajada yaxshilashi mumkin.

Beshinchi yo‘nalish — sifat menejmenti va barqaror rivojlanish tamoyillarini kundalik boshqaruvga qo‘shish. Sifat faqat yakuniy mahsulot yoki xizmatda emas, balki har bir jarayon, muloqot va qarorda namoyon bo‘lishi kerak. Agar tashkilot mijoz fikrini eshitsa, xodimlarni rivojlantirsa, resurslardan tejamkor foydalansa va o‘z faoliyatini doimiy tahlil qilsa, u bozor sharoitida barqaror raqobat ustunligiga ega bo‘ladi.

XULOSA

Zamonaviy menejment tashkilot faoliyatini boshqarishning yangi bosqichi bo‘lib, u strategik fikrlash, raqamli transformatsiya, inson kapitali, innovatsiya, etik mas’uliyat va barqaror rivojlanish tamoyillarini o‘z ichiga oladi. Maqolada olib borilgan tahlil shuni ko‘rsatadiki, bugungi boshqaruvda muvaffaqiyat faqat moddiy resurslar yoki qat’iy

nazoratga emas, balki bilim, moslashuvchanlik, ishonchli muloqot va jamoaviy mas’uliyatga bog‘liq.

An’anaviy boshqaruvda muhim bo‘lgan tartib, intizom va vazifalar aniqligi hozir ham ahamiyatini yo‘qotmagan. Biroq ular zamonaviy sharoitda moslashuvchan tuzilma, tezkor qaror, innovatsion yondashuv va xodimlar salohiyatini rivojlantirish bilan to‘ldirilishi zarur. Raqamli texnologiyalar rahbarga ma’lumotlarni chuqur tahlil qilish, jarayonlarni shaffoflashtirish va resurslardan oqilona foydalanish imkonini beradi. Ammo texnologiya faqat inson omili va boshqaruv madaniyati bilan uyg‘unlashgandagina real samaradorlik keltiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. — New York: Harper & Brothers, 1911.
2. Fayol H. General and Industrial Management. — London: Pitman, 1949.
3. Drucker P.F. The Practice of Management. — New York: Harper & Row, 1954.
4. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. — New York: Harper & Row, 1973.
5. Ansoff H.I. Corporate Strategy. — New York: McGraw-Hill, 1965.
6. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1985.
7. Maslow A.H. Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1954.
8. Herzberg F. Work and the Nature of Man. — Cleveland: World Publishing, 1966.
9. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. — New York: Doubleday, 1990.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996.

TABLE OF CONTENTS | СОДЕРЖАНИЕ

1.	**SPECIFIC FEATURES OF THE FORM OF STATE OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN** Yoqubjonov Rasuljon	**3-11**
2.	**STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND CONTEMPORARY CHALLENGES** Tukhtanazarova Barno	**12-18**
3.	**Why Traditional Banks are Failing Small Businesses in Uzbekistan: The Islamic Finance Solution** Bekhruz Yuldoshev	**19-25**
4.	**The Role and Strategic Importance of Innovative Technologies in the Development of Green Industry** Sharipboyev Husanboy	**26-38**
5.	**Modern Management: The Harmony of Digital Transformation, Innovative Management, and Human Capital** Solijonova Marjonaxon	**39-50**