



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

**2026-YIL / IYUN/6-SON,
VI-QISM**



ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, iyun.
VI-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxanovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukirimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish departamenti

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va
taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

ISLOMIY BANK FAOLIYATI TO'G'RI SIDAGI QONUNNI AMALIYOTGA TATBIQ ETISH: O'ZBEKISTONDA MOLIYAVIY INKLYUZIVLIKNING KONTSEPTUAL, METODOLOGIK VA INSTITUTIONAL ASOSLARI	12
Abdullayev Azamat Akbar o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ОПЕРАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА	17
Джуманиязова Сабина Михайловна	
PAHTA TOZALASH USKUNALARI DETALLARINING XIZMAT MUDDATINI OSHIRISH UCHUN GETEROKOMPOZIT POLIMER MATERIALLAR TARKIBINI ISHLAB CHIQISH	22
Bakirov Lutfillo Yuldoshaliyevich	
O'ZBEKISTONDA ERKIN IQTISODIY ZONALAR FAOLIYATI: TAHLIL VA NATIJALAR.....	29
Ubaydullayev Muxammadjon Abdusamad o'g'li	
Akbarov Diyorbek Ashirali o'g'li	
TRANSFORMING CORPORATE GOVERNANCE TO MEET THE CHALLENGES OF MODERN BUSINESS MODELS.....	32
F. Djalilov	
O'ZBEKISTONDA QURILISH SOHASIDAGI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA ULARNI BAHOLASH	41
Abdullayev Axror Jaxbarovich	
ЭКОНОМИКА ГОРОДСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ: ПОТЕНЦИАЛ ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	47
Махкамова Надира Саидмуратовна	
MINTAQA TUMANLARI O'RTASIDAGI INVESTITSIYA VA BANDLIK NOMUTANOSIBLIK LARI HAMDA ULARNI KAMAYTIRISH MEXANIZMLARI (BUXORO VILOYATI MISOLIDA)	55
Ergashev Sherali Erali o'g'li	
BUXORO VILOYATI IQTISODIYOTINING STRUKTURAVIY TRANSFORMATSIYASI: AGRAR MODEL DAN DIVERSIFIKATSIYALASHGAN TUZILMAGA O'TISH TENDENSIYALARI (2020–2024-YILLAR)	60
Ergashev Sherali Erali o'g'li	
IQTISODIYOTNI ERKINLASHTIRISHNING HOZIRGI BOSQICHIDA BANK TIZIMINI RIVOJLANTIRISH VA UNDA BOSHQARUVNING ZAMONAVIY PRINSIPLARINI JORIY ETISH	65
Tashmatov Shuhrat Hamrayevich	
MAMLAKAT IQTISODIYOTIDA XIZMATLAR KO'RSATISH IMKONIYATI VA UNI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI	71
Xalimov Shaxboz Xalimovich	
O'ZBEKISTONDA AVLODLARARO TRANSFERTLARNING NAZARIY ASOSLARI VA IQTISODIY MAZMUNI	77
Mamadaliyeva Xafiza Xoldarovna	
To'rayev Mirzohid Hoshim o'g'li	
SUN'IY INTELLEKTNING O'ZBEKISTON SOLIQ TIZIMI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI	83
Hamidova Shahzoda Odiljanovna	



IQTISODIYOTDA SHAFFOFLIK, ISHONCH VA SAMARADORLIKNI TA'MINLASHDA AUDITORLIK FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISHNING AHAMIYATI VA ZARURLIGI.....	88
Sabirova Nodira Komil qizi	
RAQAMLI VALYUTALARNING IQTISODIYOTDAGI O'RNI VA MOLIYAVIY BARQARORLIKKA TA'SIRI	95
Nabiyeva Zilola Saydulla qizi	
XORAZM VILOYATIDA HUDUDIIY IQTISODIY BARQARORLIKNI TA'MINLASH YO'LLARI	101
Avazbek Xalbekov	
IMPLEMENTATION OF PARETO ANALYSIS, SENSITIVITY ANALYSIS AND CVP MODELING TOOLS AT SATURN METAL LLC	108
Musaeva Shoirazimovna	
YOG'-MOY KORXONALARINING TA'MINOT ZANJIRINI TAKOMILLASHTIRISHDA SCOR (SUPPLY CHAIN OPERATIONS REFERENCE) MODELIDAN FOYDALANISHNING AFZALLIKLARI	116
Yuldashev Abduraxim Abduraximovich	
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРИЗНАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НЕФОРМАЛЬНОГО И ИНФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	122
Анвар Аллаберганов	
RAQAMLI MOLIYAVIY XIZMATLARNING YASHIL INNOVATSIYALARNI RIVOJLANTIRISHDAGI ROLI.....	128
Allanazarova B.K.	
BIOIQTISODIYOT-BARQAROR RIVOJLANISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARIDAN BIRI.....	135
Azimova Muxlisa Alisherbekovna	
KICHIK BIZNES TIZIMINING SINERGETIKEKONOMETRIK MODELINI ISHLAB CHIQISH VA UNING PARAMETRLARINI BAHOLASH.....	139
Atamuratova Gulrux Muzafarovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SUG'URTA BOZORINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	145
Xoltoyev Mirusmon Mirxamit o'g'li	
KIMYO SANOATI KORXONALARINING DIVERSIFIKATSIYALASHUV DARAJASINI NORMALLASHTIRILGAN ENTROPIYA INDEKSI ASOSIDA BAHOLASH.....	149
Razikov Otabek Rustamovich	
O'ZBEKISTONDA TURIZM INFRATUZILMASINI RIVOJLANTIRISH IMKONIYATLARI VA YO'NALISHLARI.....	157
Matkabulova Dilorom Xalilullayevna	
MINTAQA RAQOBATBARDOSHLIGIGA TA'SIR ETUVCHI ASOSIY KO'RSATKICHLARNI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH. (Xorazm viloyati misolida)	165
Bekjanov Dilmurod Yuldashevich	
Narmetova Dilafruz Azamatovna	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	170
Ахмедова Шахноза Козим кизи	
KREDITLASH VA MIKROQARZ TIZIMINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI TAHLILI	175
Elbekov Jasur Ergash o'g'li	
O'ZBEKISTONDA AHOLINING UZOQ MUDDATLI FOYDALANILADIGAN TOVARLAR BILAN TA'MINLANISH DARAJASINI MODELASHTIRISH VA PROGNOZLASH	181
Sharipova Bibijon Baxtiyorovna	



ВНЕДРЕНИЕ ЦВЕТОВОЙ СИСТЕМЫ ПАКЕТОВ ДЛЯ РАЗДЕЛЬНОГО СБОРА ТВЁРДЫХ БЫТОВЫХ ОТХОДОВ В Г. ТАШКЕНТЕ: АДАПТАЦИЯ КОРЕЙСКОЙ МОДЕЛИ НА УРОВНЕ ДОМОХОЗЯЙСТВ	189
Джусупов Кубанычбек	
ATMOSFERA HAVOSINI MUHOFAZA QILISHNING HUQUQIY MECHANIZMLARI: ZAMONAVIY YONDASHUV VA INNOVATSION YECHIMLAR.....	196
Shamuratov Shahzod Janibek o'g'li	
SHAHARSOZLIKDA BARQAROR RIVOJLANISH KONSEPSIYASINI JORIY ETISH	200
Eshov Sherko'zi Asatulloyevich	
THE ROLE OF TAXES IN THE FORMATION OF LOCAL BUDGET REVENUES	205
Kimsanbaeva Maftuna Bakhodirovna	
DETERMINANTS OF STAKEHOLDER SATISFACTION WITH CUSTOMS CLEARANCE IN UZBEKISTAN: AN EMPIRICAL ANALYSIS	209
Khanifakhon Solikhova	
BANDLIKNI TA'MINLASHNING INNOVATSION YO'NALISHLARI (Xorazm viloyati misolida).....	213
Z. Sh. Matniyozova	
JIZZAX VILOYATI QURILISH MATERIALLARI SANOATIDA IQTISODIY SAMARADORLIKKA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI BAHOLASH VA ISHLAB CHIQRISH HAJMINI PROGNOZLASH	218
Umirova Gulmira Shodiboy qizi	
ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ НИЗКОУГЛЕРОДНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В ЭКОНОМИКЕ УЗБЕКИСТАНА.....	224
Расулкулов Жамшидбек Акрамкулович	
KORPORATIV BARQARORLIKNI RIVOJLANTIRISHDA EKOLOGIK JAVOBGARLIKNING O'RNI VA AHAMIYATI.....	233
Komilova Guli Bagandik qizi	
THE ROLE OF DIGITAL INFRASTRUCTURE IN PROMOTING GREEN ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM CENTRAL ASIAN ECONOMIES.....	238
Eshboyev Mirjalol Baxrom o'g'li	
Ozatbekova Ozodaxon Nodirbek qizi	
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ИНТЕРВАЛЬНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ СРЕДНЕГО ЗНАЧЕНИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ПРИТЯГИВАЮЩЕГОСЯ К УСТОЙЧИВОМУ РАСПРЕДЕЛЕНИЮ.....	250
Турсунов Гафур Таирович	
TIJORAT BANKLARI MOLIVAVIY HISOBOTI MUSTAQIL AUDITINING MOHIYATI VA O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI: BANK FAOLIYATIGA XOS RISK OMILLARINI TASNIFLASH.....	259
Ibragimov Nodirbek Baxodir o'g'li	
DEMOKRATIK TANLOV VA PROGRESSIV SOLIQQA TORTISHNING BARQARORLIGI	266
Malika Sharipova Maxmudjon qizi	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA YASHIL ENERGETIKA MANBALARINI UTILIZATSIYA QILISHNING HUQUQIY ASOSLARI.....	273
Ibadov Shoxrux Axmatilloevich	
EKONOMETRIK MODELASHTIRISH ASOSIDA TEMIR YO'L TRANSPORTI IQTISODIY FAOLIYATINI PROGNOZLASH: 2030-YILGACHA SSENARIY TAHLILI.....	277
Fayzullayev Javlonbek Sultonovich	
TO'QIMACHILIK MAHSULOTLARI KORXONALARINING EKSPORT SALOHIYATINI OSHIRISHDA MARKETING DASTURINING O'RNI.....	283
Musayeva Shoira Azimovna	
O'ZBEKISTONDA ISH BERUVCHINING FUQAROLIK JAVOBGARLIGINI MAJBURIY SUG'URTA QILISH AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH	289
Karimberdiyeva Dilrabo Rasulovna	



BANK TAVAKKALCHILIKLARINI BOSHQARISHDA SUG'URTA INSTRUMENTLARINI QO'LLASH AMALIYOTI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	296
Matkarimova Ayman Jengisbaevna	
O'ZBEKISTONDA AGROSUG'URTA BOZORINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY VA HUQUQIY OMILLARI	303
Jo'rayeva Sarvinoz Baxtiyor qizi	
BOSHQARISHDA SUG'URTA INSTRUMENTLARINI QO'LLASH AMALIYOTI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	309
Mustafayeva Sevara Rustamovna	
O'ZBEKISTONDA SHAXSIY SUG'URTA XIZMATLARI BOZORINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA QILISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	314
Qodirova Farangiz Komilovna	
COMPARATIVE ANALYSIS OF TOURISTS' HOTEL SELECTION PREFERENCES IN THE MAJOR TOURISM REGIONS OF UZBEKISTAN.....	320
Sardor Kuvandikov	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASINI BARQAROR RIVOJLANTIRISH METODOLOGIYASINING USTUVOR YO'NALISHLARI	329
Madenova Elmira Nizamatdinovna	
BOSHQARUV SIFATINI OSHIRISHDA XORIJIY TAJRIBALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI	334
Shoyev Davronbek Axmadjonovich	
O'ZBEKISTONDA UY-JOY QURILISHI KLASSTERLARINI SHAKLLANTIRISH VA TARMOQNI 2032-YILGACHA RIVOJLANTIRISHNI PROGNOZLASH	340
Usmonov Mirumar Abdulla o'g'li	
YANGI O'ZBEKISTONDA TURIZM RIVOJINING DRAYVERI SIFATIDA DAVLAT TOMONIDAN QO'LLAB-QUVVATLASH.....	349
Jannazarova Gauxar Kaipnazarovna	
Raxmatova Sevinch Sobir qizi	
O'ZBEKISTONDA IFRSGA O'TISH JARAYONIDA MOLIVAVIY HISOBOTLARNING BOSHQARUV QARORLARIGA TA'SIRI: UZAUTO MOTORS MISOLIDA.....	353
Samaroxonov Asqarxon Jamolxon o'g'li	
Jo'rayeva Zahro Toshpo'latovna	
SUG'URTA KOMPANIYALARINING MOLIVAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNING O'RNI	358
Pyotr Kim	
TOSHKENT VILOYATI BO'STONLIQ TUMANIDA TURISTIK ZONALARNI RIVOJLANTIRISHDA LOYIHAVIY BOSHQARUVNING TASHKILIYIQTISODIY AHAMIYATI (DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK ASOSIDA).....	364
Tolibboyev Zafarbek Axror o'g'li	
TURIZM SANOATINI RIVOJLANTIRISHDA LOYIHAVIY BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	372
Qarshiboyev Lochinbek Xusan o'g'li	
OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA ASOSIY VOSITALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI TAHLILINI MOLIVAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	379
Muxidinov Ayubbek Nuritdinovich	
QASHQADARYODA NODAVLAT UNIVERSITETLARINING TASHKILIY RIVOJLANISHI: TALABALAR VA XODIMLAR POTENSIALINI TARKIBIY VA DEMOGRAFIK TAHLIL.....	382
Rahimov Sardor Uralovich	



O'ZBEKISTONDA SANOAT KORXONALARINING JOYLASHUVINING HOZIRGI HOLATI.....	388
Kudratov Muhammad Rustamovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA STATISTIK MA'LUMOTLARNI SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA TAHLIL QILISH IMKONIYATLARI.....	393
Umarov Abbos Nuriddin o'g'li	
ТРАНСФОРМАЦИЯ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ УЗБЕКИСТАНА И РОССИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ, СТРУКТУРНАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ И СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ.....	400
Муниса Турдибаева	
TURIZM SOHASIDA SIRKULYAR IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMLARI.....	410
Yuldosheva Laylo Isroilovna	
MINTAQAVIY IQTISODIY O'SISHNI TA'MINLASHDA SANOAT TARMOQLARINI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	416
Oramov Jahongir Jo'rayevich	
DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK MUNOSABATLARIDA RISKLARNI BOSHQARISH.....	421
Ollokulova Feruza Mansurovna	
O'ZBEKISTON SANOAT KORXONALARIDA YUQORI TEXNOLOGIK USKUNALARNI XARID QILISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA UMUMIY EGALIK QIYMATI (TCO) KONSEPSIYASINING AHAMIYATI	428
Dadamuxamedov Abduvaxob Abduvaxidovich	
MOLIYAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARI ASOSIDA HISOBOTNI TUZISH VA TAQDIM ETISH HAMDA AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH	433
Xalilov Bahromjon Bahodirovich	
O'ZBEKISTON QISHLOQ XO'JALIGINING SAMARADORLIGINI TA'MINLASHDA ZAMONAVIY SUG'URTA MEKANIZMLARINI JORIY ETISH.....	441
Kalenov K.T.	
TIJORAT BANKLARIDA IPOTEKA KREDITLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	445
Sobirov Sayfiddin Baxrom o'g'li	
ADIR EKOTIZIMLARINI BOSHQARISH SAMARADORLIGI KO'RSATKICHLARI TAHLILI	455
Qodirov Hamidullo Madaminjonovich	
AQSH VA XITOIY O'RTASIDAGI SAVDO URUSHINING JAHON IQTISODIYOTIGA TA'SIRI	466
Maxmudillayev Bahromjon Shavkatjon o'g'li	
O'ZBEKISTON FERMERLARINING XALQARO BOZORLARGA KIRISHINI KENGAYTIRISHDA EKSPORT KOOPERATSIYALARIDA ISHTIROK ETISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI MARJINAL BAHOLASH	472
Tursunqulov G'olibjon Shavkat o'g'li	
TECHNOLOGY AND MODERN TOURISM: PAVING THE WAY FOR A SUSTAINABLE ENVIRONMENT.....	482
Freshta Qayoumi	
SUG'URTA KOMPANIYALARIDA INVESTITSIYA PORTFELINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEKANIZMLARI	488
Ergashev Olim Kenjayevich	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SUG'URTA SEKTORIDA INVESTITSIYA FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	496
Ergashev Olim Kenjayevich	
ВЛИЯНИЕ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ НА ПОВЫШЕНИИ РЕСУРСНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИКИ.....	503
T.B. Ким	



TIJORAT BANKLARI MOLIYAVIY HISOBOTI AUDITIGA KOMPYUTERLASHTIRILGAN AUDIT USULLARI (CAATS) VA TAHLILIY AMALLARNI JORIY ETISH	509
Ibragimov Nodirbek Baxodir o'g'li	
JAMIYAT EVOLYUSIYASIDA BARQAROR IQTISODIY RIVOJLANISHNING AHAMIYATIGA DOIR NAZARIY TALQINLAR.....	516
Aripov Oybek Abdullayevich	
Rustamov Dilshodjon Shaydullo o'g'li	
SUG'URTA FAOLIYATINI BOSHQARISHDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI	523
Umarova Aziza Hamidovna	
O'ZBEKISTON MAJBURIY SUG'URTA BOZORIDA TARIF SIYOSATINI SHAKLLANTIRISH MASALALARI.....	529
Qo'ziyeva Nozima G'ayrat qizi	
O'ZBEKISTONDA XORIJIY INVESTITSIYALARNI FAOL JALB QILISH XUSUSIDA.....	535
Artikbayev Dilshod Mumindjanovich	
O'ZBEKISTONDA DUKKAKLI EKNLAR BOZORIDA NARX O'ZGARUVCHANLIGI VA FERMERLARNING DAROMAD BARQARORLIGI	541
Islamova Malika Ilyos qizi	
ISLOM MOLIYASI VA YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA KICHIK BIZNES MOLIYAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASH	547
Jo'raqulova Muhlisa Jahongir qizi	
СОВРЕМЕННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УГРОЗЫ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ И ПРИЧИНЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ	553
Петр Ким	
BAA VA O'ZBEKISTONDA ISLOMIY BANKCHILIK TO'G'RISIDAGI QONUNLARNING QIYOSIY-HUQUQIY TAHLILI	559
Bektemirov Muhiddin Shomirza o'g'li	
QURILISH KORXONALARIDA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDAGI BOSHQARUV TIZIMLARINI TAKOMILLASHTIRISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARI.....	564
Arifdjanova Zilola Dilshodovna	
YENGIL SANOAT KORXONALARI FAOLIYATIDA MARKETING KOMMUNIKATSIYALARIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH (Buxoro viloyati to'qimachilik korxonolari misolida).....	570
Muxsinov Bekzod Toxirovich	
JAHON TURIZMIDA DIVERSIFIKATSIYA, GLOBALLASHUV, GLOKALLASHUV TENDENSIYALARI	579
Raxmatulla Hayitboyev	
ANALYSIS OF FINANCIAL SUPPORT MANAGEMENT MECHANISMS IN JOINT-STOCK COMPANIES	585
Abdubog'iyev Muxammad Sharofiddinovich	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA SHERIKCHILIK ALOQALARI MEXANIZMINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH (Qoraqalpog'iston Respublikasi misolida)	591
Muratbaeva Aziza Nasir qizi	
IQTISODIYOTNI RAQAMLASHTIRISHDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINI QO'LLASHNING JAHON TAJRIBALARINI O'RGANISH.....	599
Fayziyev Manuchehr Sharofiddinovich	
INVESTITSIYA DASTURLARI VA LOYIHALARINI BOSHQARISHDA RAQAMLI MENEJMENTNING MOHIYATI VA O'RNI	604
Ahmedova Dilnoza Muzaffarovna	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI SUG'URTA EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARI	607
Nomozova Qumri Isoyevna	



YOSHLAR TADBIRKORLIGI: TUSHUNCHAVIY MOHIYATI VA BOSHQARUVINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	613
Gulomqodirova Ma'mura Saydumarxon qizi	
AKTIVLAR BO'YICHA EHTIMOLIY YO'QOTISHLARGA DOIR ZAXIRALARNING TIJORAT BANKLARI FOYDASINI SOLIQA TORTISHDAGI AHAMIYATI	619
Turanov M. Sh.	
G'AZNACHILIKDA PUL OQIMLARI USTIDAN KOMPLEKS MONITORINGNI TAKOMILLASHTIRISH: SHARTNOMALAR VA TO'LOVLAR NAZORATINI RAQAMLASHTIRISH	625
Shodmonkulova Shahlo Olimjon qizi	
MANAGING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS	638
Jumaeva D.Kh	
Khamidova N.K	
MANAGING HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY	642
Jumaeva D. Kh.	
Pulotov Sh. Sh.	
TIJORAT BANKLARIDA LIKVIDLIKNI BOSHQARISH MUAMMOLARI VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI	647
Tojiyev Rahmatilla Rahmonovich	
IQTISODIYOT TARMOQLARIDA EKONOMETRIK MODELLARDAN SAMARALI FOYDALANISH	654
Aydaniyazova Baxtigul Abilkasimovna	
MAMLAKATNI IQTISODIY RIVOJLANTIRISHNING MAKROIQTISODIY JIHATLARI	658
Sagieva Moldir Orazbay qizi	
XORAZM VILOYATI EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISHNING STRATEGIK OMILLARI VA ISTIQBOLLARI	662
Yaqubov San'at Shonazarovich	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA BOSHQARUV HISOBINI AMALGA OSHIRISHNING HOZIRGI HOLATI	668
Yahyoyev To'liqin Ismatulla o'g'li	
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОРНО-ХИМИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И МОДЕЛЬ ЕГО АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ УЗБЕКИСТАНА	673
Мирсаидова Шахноза Арсланбековна	



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОРНО-ХИМИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И МОДЕЛЬ ЕГО АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ УЗБЕКИСТАНА

Мирсаидова Шахноза Аресланбековна
доцент ТГТУ

Аннотация. Статья посвящена систематизации зарубежного опыта повышения экономической эффективности горно-химических предприятий и разработке интегрированной трёхэтапной модели адаптации лучших практик к условиям АО «Дехканабадский завод калийных удобрений» (ДЗКУ). На основе анализа операционных стратегий компаний Nutrien, K+S, ICL, «Уралкалий» и «Беларуськалий» выявлены четыре взаимодополняющие стратегии повышения эффективности. Сформирован сравнительный профиль ДЗКУ, позволивший определить перспективные направления дальнейшего повышения операционной результативности: увеличение коэффициента использования производственных мощностей на 10–31 п. п.; повышение энергоэффективности за счёт снижения удельного энергопотребления на 30–40 %; расширение доли продукции с высокой добавленной стоимостью с учётом международного ориентира ICL, где данный показатель достигает 21 %. Реализация предложенной трёхэтапной модели способна обеспечить прирост рентабельности продаж на 8–12 п. п. и снижение себестоимости продукции на 15–20 % в шестилетней перспективе.

Ключевые слова: горно-химическая промышленность, калийные удобрения, международный опыт, адаптация лучших практик, операционная эффективность, цифровая трансформация, Nutrien, ICL, Узбекистан, ДЗКУ.

Annotatsiya. Maqola tog'-kimyo korxonalari iqtisodiy samaradorligini oshirish bo'yicha xorijiy tajribani tizimlashtirish hamda "Dehqonobod kaliyli o'g'itlar zavodi" AJ (DKO'Z) sharoitida ilg'or amaliyotlarni moslashtirishga qaratilgan integratsiyalashgan uch bosqichli modelni ishlab chiqishga bag'ishlangan. Nutrien, K+S, ICL, "Uralkaliy" va "Belaruskaliy" kompaniyalarining operatsion strategiyalarini tahlil qilish asosida samaradorlikni oshirishga xizmat qiluvchi to'rtta o'zaro to'ldiruvchi strategiya aniqlangan. DKO'Zning qiyosiy profili shakllantirilib, operatsion natijadorlikni yanada oshirishning istiqbolli yo'nalishlari belgilangan: ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsiyentini 10–31 f. p. ga oshirish, mahsulot birligiga to'g'ri keladigan energiya iste'molini 30–40 % ga kamaytirish orqali energiya samaradorligini kuchaytirish hamda ICL kompaniyasida 21 % ni tashkil etuvchi xalqaro mezonni o'z ichiga olgan holda yuqori qo'shilgan qiymatga ega mahsulotlar ulushini kengaytirish. Taklif etilgan uch bosqichli modelni amalga oshirish olti yillik istiqbolda sotuvlar rentabelligini 8–12 f. p. oshirish hamda mahsulot tannarxini 15–20 % ga kamaytirish imkonini beradi.

Kalit so'zlar: tog'-kimyo sanoati, kaliyli o'g'itlar, xalqaro tajriba, ilg'or amaliyotlarni moslashtirish, operatsion samaradorlik, raqamli transformatsiya, Nutrien, ICL, O'zbekiston, DKO'Z.

Abstract. The article is devoted to systematizing international experience in improving the economic efficiency of mining and chemical enterprises and to developing an integrated three-stage model for adapting best practices to the conditions of JSC "Dehqanabad Potash Fertilizer Plant" (DPFP). Based on an analysis of the operational strategies of Nutrien, K+S, ICL, Uralkali and Belaruskali, four mutually complementary efficiency-enhancement strategies were identified. A comparative profile of DPFP was developed, making it possible to identify promising areas for further improvement in operational performance: increasing the capacity utilization rate by 10–31 percentage points; strengthening energy efficiency by reducing specific energy consumption by 30–40 %; and expanding the share of high value-added products, taking into account the international benchmark of ICL, where this indicator reaches 21 %. The implementation of the proposed three-stage model can increase return on sales by 8–12 percentage points and reduce production costs by 15–20 % over a six-year horizon.

Keywords: mining and chemical industry, potash fertilizers, international experience, adaptation of best practices, operational efficiency, digital transformation, Nutrien, ICL, Uzbekistan, DPFP.



ВВЕДЕНИЕ

Мировая калийная промышленность представляет собой высоконцентрированный рынок, характеризующийся ограниченным числом крупных участников и высокими барьерами входа, что обусловлено значительной капиталоемкостью горнодобывающих проектов. По данным Геологической службы США, в 2024 году суммарное производство калийных удобрений составило около 56 млн тонн K_2O , при этом Канада, Россия и Беларусь обеспечили более 60 % мирового предложения.

АО «Дехканабадский завод калийных удобрений» занимает уникальное положение как единственный производитель калийных удобрений в Узбекистане и Центральной Азии. Вместе с тем сопоставление деятельности предприятия с международными практиками позволяет выявить перспективные направления повышения операционной эффективности, что приобретает особую актуальность после перехода предприятия в частную собственность в 2025 году. Целью статьи является систематизация международного опыта и разработка практически применимой модели адаптации лучших практик к условиям АО «ДЗКУ».

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Проблематика переноса управленческих практик между предприятиями в условиях различающихся институциональных сред получила значительное развитие в зарубежной и отечественной научной литературе.

М. Портер [1] в концепции конкурентного преимущества обосновал, что устойчивая эффективность предприятия определяется не столько внешними ценовыми условиями, сколько операционным превосходством во внутрифирменных процессах. Данное положение непосредственно применимо к ДЗКУ: высокая прибыльность в благоприятные конъюнктурные годы — 2021–2022 — позволяла сохранять положительные финансовые результаты, тогда как изменение рыночной ситуации в 2023 году актуализировало необходимость дальнейшего совершенствования операционных процессов.

Р. Каплан и Д. Нортон [2] разработали концепцию сбалансированной системы показателей, связывающую стратегические цели с операционными метриками. Применительно к горно-химическим предприятиям это означает необходимость включения в систему оценки не только финансовых, но и ресурсных, производственных и клиентских показателей. Принцип многомерности оценки лёг в основу интегрального индекса результативности, разработанного в первой статье цикла.

Д. Аджемоглу и Дж. Робинсон [3] показали, что устойчивые различия в производительности между предприятиями схожих отраслей объясняются прежде всего качеством институциональной среды и управленческих институтов. Данный вывод подчёркивает необходимость адаптивного переноса зарубежных практик с учётом локального контекста. Именно этот тезис обусловил методологический выбор в пользу адаптационной, а не механически копирующей модели внедрения управленческих практик.

Специфику повышения эффективности в горно-химической отрасли исследовали М. Дж. Фаррелл [4], заложивший метод измерения производственной эффективности через производственную границу, а также ряд отраслевых аналитиков, включая CRU Group [5] и Argus Media [6]. В их работах отмечается общеотраслевая тенденция: у производителей, в значительной степени зависящих от товарного ценового цикла, наблюдается различие между стоимостной и натуральной динамикой. В связи с этим операционные и технологические улучшения рассматриваются как важный фактор устойчивого развития предприятий отрасли.

Среди работ, посвящённых управлению эффективностью в условиях Узбекистана, наиболее релевантными являются исследования А. В. Вахабова [7] и Р. А. Алимова [8]. А. В. Вахабов обосновал применимость европейских механизмов управления затратами к условиям отечественного реального сектора при условии их адаптации к особенностям налогового и регуляторного режима. Р. А. Алимов применительно к горнодобывающей отрасли показал, что значительный потенциал повышения эффективности сосредоточен в снижении энергоёмкости и повышении загрузки производственных мощностей — направлениях, которые подтверждаются результатами анализа деятельности ДЗКУ.

Проведённый анализ литературы показывает, что существующие исследования преимущественно сосредоточены либо на отдельных инструментах повышения эффективности, таких как энергоменеджмент, цифровизация и бенчмаркинг, либо на разработке обобщённых стратегий. Вместе с тем сохраняется потребность в модели, учитывающей конкретные условия переходной экономики и специфику горно-химического предприятия. Предлагаемая в настоящей статье трёхэтапная интегрированная модель адаптации направлена на решение данной научно-практической задачи.



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование основано на систематическом обзоре открытой операционной и финансовой отчётности пяти ведущих мировых производителей калийных удобрений — Nutrien, K+S, ICL, «Уралкалий» и «Беларуськалий» — за 2018–2024 годы, а также на материалах отраслевых агентств CRU Group и Argus Media. Данные по ДЗКУ получены из управленческой отчётности предприятия за 2016–2025 годы.

Сравнительный профиль был сформирован методом бенчмаркинга по шести ключевым показателям. Применимость каждой стратегии оценивалась на основе матрицы, включающей четыре критерия: технологическую совместимость, институциональную готовность, ресурсную обеспеченность и кадровый потенциал. На базе данной матрицы разработана трёхэтапная модель адаптации, предусматривающая последовательное нарастание сложности организационно-технологических преобразований.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

4.1. Стратегии ведущих мировых производителей

Анализ деятельности пяти ведущих производителей калийных удобрений позволил выделить четыре взаимодополняющие стратегии повышения экономической эффективности.

Операционная оптимизация. Компания Nutrien в рамках программы операционного совершенствования сократила себестоимость добычи на 18 % за пять лет за счёт внедрения предиктивного обслуживания и перебалансировки загрузки рудников. K+S внедрила систему непрерывного мониторинга энергопотребления, что позволило снизить удельные энергозатраты до 165–175 кВт·ч/т. «Уралкалий» достиг одного из наиболее низких уровней себестоимости в отрасли благодаря применению отработанных флотационных технологий и высокому содержанию K_2O в руде.

Цифровая трансформация. ICL внедрила цифровые двойники ключевых технологических переделов, что позволило сократить внеплановые простои на 22 %. Nutrien применяет алгоритмы машинного обучения для оптимизации процесса флотации, обеспечивая прирост извлечения K_2O на 1,5–2 п. п. «Беларуськалий» реализует цифровизацию горнодобычного комплекса совместно с национальными ИТ-компаниями.

Продуктовая диверсификация. ICL довела долю специальных удобрений, включая гранулированные удобрения, удобрения медленного высвобождения и NPK-продукты, до 21 % выручки. Данный сегмент характеризуется ценовой премией по отношению к стандартному МОР и меньшей зависимостью от конъюнктурных колебаний.

Портфельная реструктуризация. Nutrien после слияния PotashCorp и Agrium оптимизировала рудничный портфель, закрыв нерентабельные мощности и сосредоточив инвестиции на наиболее производительных рудниках. K+S в 2016–2020 годах провела масштабную реструктуризацию германских активов.

4.2. Сравнительный профиль ДЗКУ

На основе собранных данных сформирован сравнительный профиль по шести ключевым параметрам, позволяющий определить основные направления дальнейшего повышения экономической эффективности предприятия (Таблица 1).

Таблица 1
Сравнительный профиль экономической эффективности АО «ДЗКУ» относительно лучших мировых практик¹

Показатель	ДЗКУ (факт)	Лучшая практика	Потенциал повышения эффективности
Коэффициент использования производственных мощностей	61–85 %	92–96 % (Nutrien)	–10–31 п. п.
Удельное энергопотребление, кВт·ч/т	≈210–230	165–175 («Уралкалий»)	+30–40 %
Уровень износа основного оборудования	> 40 %	< 20 % (K+S)	+20 п. п.
Доля продукции с высокой добавленной стоимостью	< 5 %	21 % (ICL)	–16 п. п.
Производительность труда, т/чел. в год	≈180–700	1 100–1 300 (Nutrien)	–40–86 %
Рентабельность продаж	≈12–16 %	22–28 %	–8–14 п. п.

¹ Источник: составлено автором на основе открытых данных и управленческой отчётности АО «ДЗКУ».



Матрица применимости и трёхэтапная модель адаптации

На основе матричной оценки по четырём критериям — технологической совместимости, институциональной готовности, ресурсной обеспеченности и кадровому потенциалу — разработана интегрированная трёхэтапная модель адаптации.

Первый этап — формирование операционной базы, рассчитанный на 1–2 года. На данном этапе предусматриваются дозагрузка производственных мощностей до 75 %, внедрение мониторинга энергопотребления по технологическим переделам, оптимизация структуры финансовых затрат, а также стандартизация регламентов технического обслуживания. Ожидаемые результаты включают снижение себестоимости на 5–8 % и рост рентабельности продаж на 3–4 п. п.

Второй этап — цифровая трансформация, рассчитанная на 3–4 года. Он предусматривает внедрение интегрированной АСУ ТП, переход на предиктивное обслуживание ключевого оборудования, создание системы KPI-мониторинга в режиме реального времени, а также запуск программы энергоменеджмента ISO 50001. В качестве ориентира может быть использован опыт «ФосАгро» и «Навоизота», успешно реализовавших аналогичные программы в сопоставимых условиях. Ожидаемые результаты данного этапа включают дополнительное снижение себестоимости на 7–10 % и рост производительности труда на 15–20 %.

Третий этап — стратегический рост, рассчитанный на 5–6 лет. На данном этапе предусматриваются освоение производства удобрений с повышенной добавленной стоимостью, расширение экспорта в страны Южной и Юго-Восточной Азии, а также наращивание производственных мощностей до проектного уровня — 2,1 млн т в год. Целевые параметры включают прирост рентабельности продаж на 8–12 п. п., снижение себестоимости на 15–20 % и рост производительности труда на 25–30 %.

Ограничения и условия реализации

Предлагаемая модель опирается на ряд допущений, которые необходимо учитывать при её практической реализации. Достаточная ценовая стабильность в период первого этапа является важным условием обеспечения инвестиционной уверенности. Успешность цифровой трансформации во многом зависит от уровня готовности инженерно-технического персонала. Продуктовая диверсификация, в свою очередь, требует предварительной патентной экспертизы и оценки технологической реализуемости.

Опыт «Казфосфата» показывает, что реализация программ модернизации в условиях переходной экономики может занимать на 30–50 % больше времени по сравнению с первоначальными плановыми сроками. Данный фактор учтён в предложенных временных горизонтах реализации трёхэтапной модели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Первое. Международный опыт показывает, что устойчивые результаты достигаются при последовательной, а не единовременной реализации четырёх стратегий повышения эффективности. При этом операционная оптимизация, как правило, предшествует более капиталоемким цифровым и структурным преобразованиям.

Второе. Сравнительный профиль ДЗКУ позволяет определить перспективные направления дальнейшего повышения эффективности по всем шести ключевым параметрам. Потенциал роста производительности труда преимущественно связан с возможностью дополнительной загрузки производственных мощностей, что делает данный фактор одним из важных направлений повышения операционной результативности. Энергоэффективность предприятия также может быть повышена в среднесрочной перспективе за счёт организационно-технологических решений, не требующих значительных капитальных вложений в новые технологии.

Третье. Интегрированная трёхэтапная модель адаптации формирует реалистичную траекторию достижения целевых параметров: прирост рентабельности продаж — на 8–12 п. п.; снижение себестоимости продукции — на 15–20 %; рост производительности труда — на 25–30 %. Данная модель учитывает институциональные и ресурсные особенности переходной экономики. Переход ДЗКУ в частную собственность в 2025 году создаёт благоприятные управленческие условия для запуска первого этапа преобразований.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.



3. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail. New York: Crown Publishers, 2012. 529 p.
4. Farrell M. J. The Measurement of Productive Efficiency // Journal of the Royal Statistical Society. 1957. Vol. 120. Series A. P. 253–290.
5. CRU Group. Global Potash Market Outlook 2024. London: CRU, 2024.
6. Argus Media. Argus Fertilizer: Annual Review 2024. London: Argus Media, 2024.
7. Вахабов А. В. Финансово-экономические механизмы повышения эффективности предприятий реального сектора экономики Узбекистана. Ташкент: Молия, 2015. 284 с.
8. Алимов Р. А. Повышение эффективности предприятий горнодобывающей и химической промышленности Узбекистана. Ташкент: Фан, 2019. 212 с.
9. U.S. Geological Survey. Mineral Commodity Summaries 2025: Potash. Reston, VA: USGS, 2025.
10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 378 с.
11. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. Статистический ежегодник Узбекистана — 2023. Ташкент: Госкомстат РУз, 2023. 352 с.
12. Дехканабадский калийный завод приватизирован // Gazeta.uz. 08.08.2025.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 6/6

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>