



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№ 11



2025

ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Elektron nashr. 779 sahifa.

2025-yil, noyabr

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 Shoira 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.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov 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.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan

Abdurakhmanov Kalandar Khodjavevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan

Sharipov Kongiratbay 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

Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan

Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan

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 Piriyeva Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)

Mirzaliyev Sanjar Makhmatjon 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.

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlat 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 Bekdavlat 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 Ilkhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Khusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Rakhimovich, 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'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK 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

YASHIL TRANSPORT SIYOSATINING BARQAROR RIVOJLANISH VA TARMOQLARARO INTEGRATSIYADAGI O'RNI.....	21
Rahmonov Rasul Ne'matovich	
BANK AKTIVLARI VA PASSIVLARINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH	34
Safarov Sanjar Ravshan o'g'li	
O'ZBEKISTONNING INVESTITSION JOZIBADORLIGINI OSHIRISH STRATEGIYALARI.....	38
Madraximova Irodaxon Sherzodbek qizi	
HUDUDIY XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA MENEJMENT SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING RAQAMLI TRANSFORMATSIYA MODELII	43
Maxmudova Nozimaxon Baxriddinxonovna	
DAVLATNING BUDJET SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISHNING DOLZARB MASALALARI.....	50
A.A. Ismailov	
DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIGINING MEXANIZMINI SAMARALI TASHKILLASHTIRISHDA MOLIVAVIY MANBALARNI SHAKLLANTIRISHNI YO'NALISHLARI	56
Mansurov Mansur Alisherovich	
ANTIKRIZISLI BOSHQARUV TIZIMLARIDA RANGLI SIGNAL MEXANIZMLARINING FUNKSIYALARI.....	61
Aliqulov Aziz Haydarjonovich	
XODIMLARNI MOTIVATSIYALASHNING XALQARO MODELLARINI O'ZBEKISTON KORXONALARIDA QO'LLASH IMKONIYATLARI.....	66
Yormamatov Qodirjon Juraqulovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT OMILLARI VA ULARNING QISHLOQ XO'JALIGI KORXONALARINING SAMARADORLIGIGA TA'SIRI.....	71
Yaxshiyev Shahzod Sherali o'g'li	
OLIY TA'LIM MUASSASALARI VA MEHNAT BOZORI INTEGRATSIYASI BO'YICHA XORIJ TAJRIBALARI.....	78
Haqqulov Fazliddin Faxriddinovich	
YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISHDA RIVOJLANGAN VA RIVOJLANAYOTGAN DAVLATLAR TAJRIBASI.....	84
Aripov Abdulaziz Sakijonovich	
YASHIL ENERGETIKA RIVOJLANISHINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI EKONOMETRIK BAHOLASH.....	89
Bobokulova Muhabbat Mahammadiyeva	
ELEKTRON TO'LOVLAR VA POS TIZIMLARI — KICHIK BIZNESDA SAMARASI VA XAVFLARI	93
To'liqinov Dilshodxo'ja Olim o'g'li	
MINTAQADA RAQAMLI IQTISODIYOTNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING ISTIQBOLLI YO'NALISHLARI	98
Yusubov In'omjon Ikram o'g'li	
SOLIQ SIYOSATINI RAQAMLI BOSHQARISH ORQALI BUDJET DAROMADLARINI BARQARORLASHTIRISH STRATEGIYASI.....	103
Xodjimatov Xamidullo Mamirjonovich	
OZIQ-OVQAT TOVARLARI B2B BOZORINI RIVOJLANTIRISHDA ZAMONAVIY MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH	108
Hayitboyeva Ullijon Bobonazar qizi	
FARMASEVTIKA SANOATIDA INVESTITSION FAOLIYAT SAMARADORLIGINI BAHOLASH	113
Yaqubov Timurbek G'anibekovich	
SHAXSNI OVOZI ASOSIDA IDENTIFIKATSIYALASH VA AUTENTIFIKATSIYALASH ALGORITMLARI	123
Ozoda Sabirova Shermamaxamatovna	



YASHIL IQTISODIYOT — BARQAROR RIVOJLANISH GENERATORI	129
Berdibekova Dilfuza Xoldorbekovna	
CHET EL MEHMONXONA TARMOQLARINING BRENDING STRATEGIYALARINI O'RGANISH	133
Ergashev Oybek Mamarasul o'g'li	
MILLIY IQTISODIYOTDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIK SOHASINING MOLIVAVIY SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING USLUBIY JIHLATLARINI TAKOMILLASHTIRISH	144
Arzikulov Otabek Ali o'g'li	
TRANSPORT TIZIMI SOHASI KORXONALARINING INNOVATSION SALOHİYATINI BAHOLASH YO'NALISHLARI	152
Ismailov Akmal Maxsudovich, Abilqosimova Shaxlo Sodiқ qizi	
MEHMONXONALAR SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA XODIMLARINING O'RNI VA AHAMIYATI	158
Abduxamidov Sarvar Adxamovich, Normurodov Tal'at Normurod o'g'li	
KORXONALARDA HR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	163
Aminova Shaxnoza Aziz qizi	
JAHON IQTISODIYOTIDA OZIQ-OVQAT XAFSIZLIK RO'LI	168
Abdusamatov Barkamol Rustamjon o'g'li	
ТУРИСТИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАРАКАЛПАКСТАНА И СУЩЕСТВУЮЩАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	174
Хошимова Камилла Навфал қизи	
DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK MEXANIZMLARI: REKREATIONS TURIZM SOHASIDA QO'LLASH TAJRIBASI VA ISTIQBOLLARI	184
Najmitdinov G'ayratbek Sharifovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA VIRTUAL TA'LIM PLATFORMALARI: TEXNIK VA PEDAGOGIK TALABLAR, TIZIMLI TAHLIL VA IQTISODIY JIHLATLAR	189
Turayeva Adiba Ikramovna	
ICHKI AUDIT TIZIMI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	193
Nuridinova Barchinoy Xusniddin qizi	
MINTAQA IQTISODIYOTIDA SUV RESURSLARIDAN FOYDALANISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	199
Xaitbaev Jasurbek Otaxanovich	
MINTAQANING EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISHNING TASHKILY-IQTISODIY MEXANIZMI	204
Raimboyeva Mashhura Davronbek qizi	
SURXONDARYO VILOYATIDA RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	210
Jobborov Anvar Egamberdiyevich	
ISLOMIY MOLIVALASHTIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELEKTNING DOLZARBLIGI	217
Nazarov Nodirjon Namoz o'g'li	
JISMONIY SHAXSLARNING MOL-MULKINI SOLIQQA TORTISH MASALALARI	222
Mamadjanov Shuxrat Jalolidinovich	
ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT IN UZBEKISTAN	225
Abdukhalikova Komila Abdukhalikovna	
BANKLARDA BARQARORLIKNI TA'MINLASH UCHUN RAQAMLI YECHIMLARNI TAKOMILLASHTIRISH	229
Saydamatova Muxlisabonu Rasuljon qizi	
PAXTA-TO'QIMACHILIK SANOATINI MODERNIZATSIYA QILISH YO'NALISHLARI: TAHLIL VA TAKLIFLAR	233
Abdullayev Hamidulla Abdug'ani o'g'li	
WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF STATE FINANCIAL REGULATION MECHANISMS IN ENSURING THE CAPITALIZATION OF INSURANCE ORGANIZATIONS	238
Abdullaev Erkinjon Azamovich	
YASHIL IQTISODIYOTNI SHAKLLANTIRISHDA YASHIL MOLIVALASHTIRISHNING NAZARIY JIHLATLARI	245
Xalikov S. X.	



QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI BOZORIDA KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH	245
<i>Xudayberganov Jasur Baxodirovich</i>	
WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF STATE FINANCIAL REGULATION MECHANISMS IN ENSURING THE CAPITALIZATION OF INSURANCE ORGANIZATIONS	251
<i>Abdullaev Erkinjon Azamovich</i>	
NATIJAVIYLIKKA YO'NALTIRILGAN BYUDJETLASHTIRISH JARAYONINING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI VA UNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	257
<i>Allakuliyev Akmal Baltayevich</i>	
SURXONDARYO VILOYATIDA RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	261
<i>Jobborov Anvar Egamberdiyevich</i>	
TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA BOSHQARUV TIZIMINI RESURSLARNI OPTIMALLASHTIRISH ORQALI TAKOMILLASHTIRISH.....	268
<i>Avulchayeva Feruza Jurakuziyevna</i>	
BANKLARDA BARQARORLIKNI TA'MINLASH UCHUN RAQAMLI YECHIMLARNI TAKOMILLASHTIRISH.....	272
<i>Saydamatova Muxlisabonu Rasuljon qizi</i>	
ZAMONAVIY ISH JOYLARINI SHAKLLANTIRISHDA AYOLLARNING ROLI	276
<i>Tulyaganova Aziza</i>	
ISLOMIY MOLIYALASHTIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA SUN'IY INTELLEKTNING DOLZARBLIGI.....	281
<i>Nazarov Nodirjon Namoz o'g'li</i>	
TURIZM MARKETINGINING NAZARIY ASOSLARI, ZAMONAVIY YO'NALISHLARI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI.....	286
<i>Xamidov Otabek Bakidjanovich</i>	
KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIK SOHASINING IQTISODIY KO'RSATKICHLAR TIZIMINI STATISTIK BAHOLASHNING USLUBIY JIHATLARI	290
<i>Arzikulov Otabek Ali o'g'li</i>	
ЭКОЛОГАМ ПОЧЕТ И УВАЖЕНИЕ	298
<i>Максудова Шахиста</i>	
DEBITOR VA KREDITOR QARZDORLIKNING MOHIYATI VA ULARNING O'ZGARISH TENDENTSIYALARI	304
<i>Jo'raev Farruxbek Muxiddin o'g'li</i>	
O'ZBEKISTONDA ISLOMIY MOLIYALASHTIRISH XIZMATLARI BOZORINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	307
<i>Inomjonov Islomjon Iloxomjon o'g'li</i>	
ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT IN UZBEKISTAN	311
<i>Abdukhalikova Komila Abdukhalikovna</i>	
МОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩИХ ИНЖЕНЕРОВ.....	315
<i>Хурамова Фарангиз Учкун кизи</i>	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ НАЛОГОВ И АКЦИЗНАЯ РЕФОРМА УЗБЕКИСТАНА В WTO	319
<i>Дамир Рустамович Абдулов</i>	
BANK TIZIMIDAGI ISLOHOTLAR SHAROITIDA LIKVIDLILIK RISKINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	324
<i>Alimov Baxtiyor Murodovich</i>	
BANK AUDITINING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	335
<i>Narziyev Xayotjon Azamatovich</i>	
O'ZBEKISTON SUG'URTA SOHASIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI QO'LLASH MASALALARI.....	343
<i>Abdimuminova Saodat Taxirjonovna</i>	
TO'QIMACHILIK SANOAT MAXSULOTLARI EKSPORT FAOLIYATI TAHLILI VA BRENDDA LIDERLIK TUSHUNCHALARI.....	352
<i>Abdulazizova Xushnoza Nayabovna</i>	



ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОТХОДАМИ НА ОСНОВЕ ОПЫТА РАЗВИТЫХ СТРАН И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ УЗБЕКИСТАНА.....	357
Д. Мейлиева	
О‘ZBEKISTON AUDITORLIK TIZIMIDA KASBDOSHLAR TOMONIDAN VAHOLASH (PEER REVIEW) TIZIMINI JORIY ETISH ISTIQBOLLARI	361
Parpiyev Jaxongir Iloxomjonovich	
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ (BIG DATA) В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ.....	366
Шарипов Бахтиёр Михлибаевич	
О‘ZBEKISTONDA SUVGA BO‘LGAN TALABNI VAQTLI QATORLAR ORQALI TAHLIL QILISH	375
Sarvar Mamasoliyev	
BOSHQARUV VA NAZORAT MAQSADLARIDA XARAJATLAR HISOBINI TASHKIL ETISH	383
Isomuxamedov Akbarjon Boxodir o‘g‘li	
MINTAQALAR BARQAROR RIVOJLANISHINI TA‘MINLASHNING ASOSIY YO‘NALISHLARI.....	389
Salomat NOROVA	
О‘ZBEKISTON TURIZM BREND BOZORINING HOZIRGI HOLATI VA TENDENSIYALARI.....	394
Zufarov Akmal Gulamiddinovich	
INNOVATSION IQTISODIYOTDA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH METODOLOGIYASI.....	404
Qodirov Baxodirjon Tursunovich	
О‘ZBEKISTON SOLIQ TIZIMINI MODERNIZATSIYA QILISHDA YAGONA INTERAKTIV DAVLAT XIZMATLARI PORTALINING O‘RNI VA AHAMIYATI	408
Dehqonov G‘ayratjon Raximovich	
OLIY TA‘LIM MUASSASALARIDA INNOVATSION HAMDA TIJORATLASHTIRISH MASALALARI	414
Inoyatov Mardonbek Mo‘min o‘g‘li	
OLIY IQTISODIY TA‘LIM ORQALI EKO-INNOVATSIYALAR VA “YASHIL” INVESTITSIYALARNI RAG‘BATLANTIRISH MEKANIZMLARI: SIYOSIY VA INSTITUTSIONAL DOIRALAR	418
Xasanova Zarina Maxamadaliyeva	
XODIMLAR MALAKASINI OSHIRISH — ZAMON TALABI.....	427
Narzullaev Oybek Narzullaevich	
BUXGALTERIYA HISOBINI YURITISHDA JURNAL-ORDER SHAKLINING AHAMIYATI.....	433
Axmedjanov Abdufato	
KENDALL VA SPEARMAN TARTIBIY KORRELYATSIYA KOEFFITSIYENTLARI ASOSIDA YASHIL IQTISODIYOT INDIKATORLARINING STATISTIK O‘ZARO TA‘SIRINI MODELLASHTIRISH	437
Muradov Rustamjon Sobitxonovich	
ИНТЕНСИВНЫЕ И ЭКСТЕНСИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ СПРОСА.....	442
Аминджанова Румейса Батыровна, Камилова Наргиза Абдукахоровна	
ИНКЛЮЗИВНЫЙ ПОДХОД В ТУРИЗМЕ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И УЗБЕКСКАЯ ПРАКТИКА	445
Азимова Шахло Таировна	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA MOLIVAVIY HISOBOTNING XAQARO STANDARTLARIGA O‘TISHNING HOLATI VA TAHLILI	450
Bayjanov Sarsengaliy Xalmuratovich	
UZUM EKSPORT QILUVCHI KOMPANIYALARDA YASHIL O‘TISH JARAYONINI QO‘LLAB-QUVVATLASH UCHUN EKO-MARKETING VA AYLANMA IQTISODIYOT TAMOIYILLARINI INTEGRATSIYALASH.....	454
Usmonova Diyora Mahmud qizi	
UMUMTA‘LIM MAKTABLARIDA XARAJATLAR SMETASI VA SHTATLAR JADVALINING TAHLILI: OPTIMALLASHTIRISH VA SAMARADORLIKNING YANGICHA USULLARI (NAMANGAN VILOYATI MISOLIDA)	461
Umarov Avzaljon Yodgorali o‘g‘li	
INVESTITSIYALARNING KIRIB KELISHIGA TO‘SQINLIK QILUVCHI MUAMMOLARNI BARTARAF ETISH YO‘LLARI.....	467
Alimova Dilafro‘z Tohir qizi	



FARMATSEVTIKA KORXONALARIDA MOLIVAVIY HISOBOT SHAKLLARINI TAKOMILLASHTIRISH VA INVESTORLAR UCHUN AXBOROT OCHIQLIGINI TA'MINLASH	470
Turdikulova Gulshad Nurmamatovna	
ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA MOLIVAVIY HISOBOTLARNING SHAFFOFLIGINI OSHIRISHDA MOLIVAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARINING AHAMIYATI.....	477
Uztemirov Alisher Aktam o'g'li	
INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA SANOAT TARMOQLARI RAQOBATBARDOSHLIGINI TA'MINLASHGA YO'NALTIRILGAN BANDLIK TUZILMASINI OPTIMALLASHTIRISH	482
Tursunov Bekmuxammad Omonovich	
XORIJ TAJRIBALARIDA SOLIQ BAZASINI ANIQLASH TARTIBI METODOLOGIYASINING MAVJUD METODLARI VA ULARNING XUSUSIYATLARI.....	489
Xalikchayeva Sadokat Ilxomjonovna	
IQTISODIY XAVFSIZLIKNING KONSEPTUAL ASOSLARI VA UNING MAMLAKAT IQTISODIYOTIDAGI O'RNI.....	496
Ramatillaev M.R.	
TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKLARINI SUG'URTALASH VA DIVERSIFIKATSIYA QILISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	502
Eshboyev Shahobiddin Anorqul o'g'li	
TIJORAT BANKLARI O'RTASIDAGI RAQOBATNI BAHOLASH VA KUCHAYTIRISHNING ZAMONAVIY METODOLOGIYASI: O'ZBEKISTON TAJRIBASI.....	506
Qulmetov Mansurbek Ro'zmatovich	
XALQARO REYTING TASHKILOTLARINING OLIY TA'LIM MUASSASALARIGA TA'SIRI VA MAVJUD PLATFORMALAR.....	515
O'rozboyev Xayrulla Murodboy o'g'li	
TALABALAR MOTIVATSIYASINING MEKANIZMLARI: LOYIHA ASOSIDAGI TA'LIM TEXNOLOGIYALARIDA.....	523
Kasimova (Mulladjanova) Nasiba Azimdjanovna	
ISH KUCHIDAN SAMARALI FOYDALANISH VA NORASMIY BANDLIKNI SOYADAN CHIQRISH BO'YICHA TAKLIFLAR ISHLAB CHIQRISH	531
Pulatov Dilshod Xaqberdiyevich, Maxkamova Shaxlo Yulchiyevna, Absamatov Baxrom Danakulovich	
KASBIY TA'LIM MAZMUNIDA TA'LIM VA ISHLAB CHIQRISH INTEGRATSIYASINI RAG'BATLANTIRISH ORQALI O'RTA BO'G'IN KADRLAR TAYYORLASHNING JOZIBADORLIGINI OSHIRISH YO'NALISHLARI	538
Tojiyev Sirojiddin Sayriddinovich	
O'ZBEKISTONDA TURIZM INFRATUZILMASINI BOSHQARISH TIZIMINING TURLARI VA SHAKLLARI.....	542
Muminova Mavjuda Sharifovna	
SUV RESURLARIDAN FOYDALANISHNI STRATEGIK BOSHQARISH SAMARADORLIGI MASALALARI.....	547
Kadirhodjayeva Nilufar Rahmatullayevna	
MHXSGA MUVOFIQ ASOSIY VOSITALAR HISOBINI TASHKIL ETISH MASALALARI.....	552
Aliyev Sherzod Abdixomidovich	
ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	558
Аллаева Г.Ж.	
YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISH SHAROITIDA INVESTITSION MUHITNI YAXSHILASH YO'NALISHLARI	564
Irisqulova Munisa Akmal qizi	
TASHABBUSLI BUDJET JARAYONLARI DOIRASIDA 2024-YILDA AMALGA OSHIRILGAN ISHLAR TAHLILI	569
Xamidov Xabibullo Xikmatulla o'g'li	
MINTAQA SANOATIDA AHOLI JON BOSHIGA YAQQ O'ZGARISHINING DINAMIK TAHLILI.....	574
Nabiyev G'ulom Abdusalomovich	



INFRATUZILMAVIY INVESTISIYA LOYIHALARINI DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK ASOSIDA MOLIYALASHTIRISHDA RISKLARNI BOSHQARISHNING XORIJ TAJRIBALARI	583
<i>Ergashev Axmadjon Maxmudjon o'g'li</i>	
ПРОБЛЕМЫ ГЛОБАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЗЕЛЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В ЭКОЛОГИИ.....	587
<i>Максудова Шахиста</i>	
PAHTA-TO'QIMACHILIK KLASTERLARINING INVESTITSION FAOLIGINI OSHIRISHNING ILMIY-USLUBIY JIHATLARI	593
<i>B.Sh.Shadmanov</i>	
ECONOMIC INDICATORS OF SUPPLY CHAIN EFFICIENCY IN UZBEKISTAN'S EXPORT SECTOR	597
<i>Mukhammadiyaminova Shakhzoda Sherzodovna</i>	
BUDJET TASHKIOTLARIDA BUDJETDAN TASHQARI MABLAG'LAR HISOBI VA ICHKI AUDITNI TAKOMILLASHTIRISH.....	602
<i>Muxtorova Maftuna Salohiddin qizi</i>	
RAQAMLASHTIRISH JARAYONIDA BANKLARNING XAVFSIZLIGI VA MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHNING ILMIY-AMALIY ASOSLARI	607
<i>Aliyeva Umidaxon Xusanboyevna</i>	
XIZMATLAR SOHASI VA KAMBAG'ALLIK O'RTASIDAGI O'ZARO BOG'LIQLIK.....	611
<i>Dawletmuratov Adilbay Mirzabaeovich</i>	
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL CLUSTERS BASED ON THE PRINCIPLES OF A "GREEN ECONOMY"	615
<i>Boboqulov Sanjar Baxronkulovich, Kamolov Oybek Faxriddin o'g'li</i>	
ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СВОБОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	620
<i>Халимжанов Дилшод Эргашбекович</i>	
YASHIRIN IQTISODIYOTNI INNOVATSION RIVOJLANISHDAGI O'RNI VA O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	626
<i>Mavlyanov Muzaffar Yusupovich</i>	
NAMANGAN VILOYATI TURIZM SOHASINING SO'NGGI YILLARDA RIVOJLANISHI VA STATISTIK TAHLILI	630
<i>Kuymuratova Matlubaxon Abdimanabovna</i>	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI EKSPORTINING IQTISODIY BARQARORLIGINI TA'MINLOVCHI OMILLAR TAHLILI	634
<i>Faxriddinov Bahriddin</i>	
INNOVATSION SHAROITDA TO'QIMACHILIK SANOATI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH	640
<i>Sattarov Ilkhomjon Rahimjanovich</i>	
IQLIM O'ZGARISHI SHAROITIDA SUV RESURSLARIDAN SAMARALI FOYDALANISH YO'LLARI	645
<i>Nurmatov Norbek Jo'rayevich</i>	
MINTAQA LOGISTIK XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING INNOVATSION VA INSTITUTSIONAL ISTIQBOLLARI	652
<i>Xalimov Javlonbek Shaxriyorovich</i>	
KORXONALARNING BANKROTLIK EHTIMOLINI SUN'IY INTELLEKT YORDAMIDA PROGNOZLASH	659
<i>Zaynutdinov Ismoil Samariddin o'g'li</i>	
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ	665
<i>Шомуродов Равшан Турсункулович</i>	
MEDIA LOYIHALARINI BOSHQARISH: O'ZBEKISTON OAV AMALIYOTI TAHLILI	673
<i>Yo'ldosheva Dilobar Jaxongir qizi</i>	
O'QITISH NATIJALARINI ZAMONAVIY BAHOLASH TAMOYILLARI	677
<i>Abdullayeva Sanobar Berdiyevna, Xujakulov Shaxriyor Shokir o'g'li</i>	
MALAYZIYADA PROGRESSIV VA INKLYUZIV ISLOMIY MOLIYA TIZIMINI RIVOJLANTIRISH: 2024-YIL TAJRIBASI VA NATIJALARI	681
<i>Safarova Nasiba Gulmurod qizi</i>	



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУР ДЬЮ-ДИЛИДЖЕНС В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ.....	687
<i>Прокудина Кристина Александровна</i>	
HUDUDLARDA INVESTITSIYA SALOHİYATINI OSHIRISH YO'NALISHLARI	692
<i>Xalilova Madinabonu Abduraxmon qizi</i>	
LIZING MUOMALALARI HISOBINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	701
<i>Baxadirov Alisher Komilovich</i>	
TIJORAT BANKLARINING JISMONIY SHAXSLAR DEPOZITLARI VA ULARNI OPTIMALLASHTIRISH YO'LLARI.....	705
<i>Melikov Otabek Maxmadaminovich</i>	
TIJORAT BANKLARIDA RAQAMLASHTIRISH VA EKOTIZIMNI RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI.....	711
<i>Erkinova Feruza Najmitdinovna</i>	
DAVLAT SEKTORIDA ICHKI NAZORAT TIZIMINI BAHOLASHDA SUN'IY INTELEKTDAN FOYDALANISH: XAVF YOKI IMKONIYAT	717
<i>Ostonokulov Azamat Abduraximovich, Tadjiyev Erkin Muxitdinovich</i>	
SUN'IY VA KIMYOVIY TOLALARNING TO'QIMACHILIK SANOATIDA EKOLOGIK BARQARORLIKNI TA'MINLASHDAGI O'RNI	723
<i>Raximov Furqat Jalolovich</i>	
OLIY TA'LIM MASSASALARINING MOLIYAVIY RESURSLARINI BOSHQARISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	728
<i>Mahmudov Akbar Abduraximovich</i>	
TA'LIM XIZMATLARI BOZORINI TAKOMILLASHTIRISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLAR.....	733
<i>Abdullayev Suyun Artikovich</i>	
O'ZBEKISTONDA AVTOMOBILSOZLIK KORXONALARIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARI: "UZAUTO MOTORS" AJ AMALIYOTI VA NATIJALARI.....	737
<i>Allabergenov Azamat Joldasbayevich</i>	
WAYS TO USE MARKETING DATA IN THE MANUFACTURING ENTERPRISE VALUATION PROCESS	742
<i>Musayeva Shoira Azimovna, Usmonova Dilfuza Ilkhomovna</i>	
KICHIK SANOAT KORXONALARI O'RTASIDAGI ISHLAB CHIQRISH VA KOOPERATIV ALOQALAR HOLATI.....	747
<i>Boyturayev Olimjon Urayimovich</i>	
BANK RISKLARI VA ULARNI TA'SIRINI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISHDA STATISTIK HISOBOTLARNI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	753
<i>Kamoldinov Sardorbek Maxammadsobir o'g'li</i>	
O'ZBEKISTONDA AYOLLARNING ISH BILAN BANDLIGINI OSHIRISH IMKONIYATLARI	761
<i>Eshqobulova Charos O'roq qizi</i>	
O'ZBEKISTONNING BARQAROR RIVOJLANISH KONSEPSIYASI: TARIXIY MEROS VA ZAMONAVIY YASHIL TEXNOLOGIYALAR UYG'UNLIGI.....	766
<i>Azimova Shohista Salohiddinovna</i>	
SOLIQ TIZIMIDA RAQAMLI MARKIROVKALANGAN TOVARLARNI RAQAMLASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH MUAMMOLARI	770
<i>Muxammadov Nodir Karimovich</i>	
BIZNES JARAYONLARINI OPTIMALLASHTIRISHDA "LEAN MANAGEMENT" TIZIMINI JORIY ETISHNING ILMIY ASOSLARI	775
<i>Muhiddinov Ozodbek Ikromjon o'g'li, Shakirova Gulrux Po'latjon qizi, Ozodbek Musayev</i>	



BIZNES JARAYONLARINI OPTIMALLASHTIRISHDA “LEAN MANAGEMENT” TIZIMINI JORIY ETISHNING ILMIY ASOSLARI

Muhiddinov Ozodbek Ikromjon o'g'li

Millat Umidi Universiteti magistratura bosqichi talabasi

E-mail: ozodbekmuhiddinov@gmail.com

Shakirova Gulruh Po'latjon qizi

Millat Umidi Universiteti IT bo'lim boshlig'i

E-mail: gulrukh.sh.sss@gmail.com

Ilmiy rahbar:

Ozodbek Musayev

PhD.

Annotatsiya. Ushbu maqolada biznes jarayonlarini optimallashtirishda “Lean Management” tizimini joriy etishning ilmiy asoslari tahlil qilingan. Lean yondashuvining nazariy tamoyillari, isroflarni kamaytirish va qiymat yaratishga yo'naltirilgan boshqaruv mexanizmlari atroflicha yoritilgan. Shuningdek, O'zbekiston korxonalarida mazkur tizimni joriy etish imkoniyatlari, duch kelinayotgan muammolar hamda ularni bartaraf etish yo'llari o'rganilgan. Tadqiqot natijalari Lean Management tizimi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va korxonalar raqobatbardoshligini mustahkamlashda muhim omil ekanini ko'rsatadi. Maqola yakunida Lean tizimini milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirish, raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalash va korxonalarda barqaror boshqaruv madaniyatini shakllantirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar berilgan.

Kalit so'zlar: Lean Management, optimallashtirish, isrof, samaradorlik, Kaizen, 5S, qiymat oqimi, O'zbekiston iqtisodiyoti.

Abstract. This article analyzes the scientific foundations of implementing the Lean Management system in business process optimization. The paper discusses the theoretical principles of Lean, focusing on mechanisms aimed at reducing waste and creating value. It also examines the opportunities and challenges of applying Lean practices in Uzbek enterprises, highlighting organizational, technical, and cultural factors influencing implementation. The study findings show that Lean Management significantly improves production efficiency, ensures rational use of resources, and strengthens enterprise competitiveness. The article concludes with scientific and practical recommendations on adapting the Lean system to the national economic environment, integrating it with digital technologies, and establishing a sustainable culture of continuous improvement.

Key words: Lean Management, optimization, efficiency, waste reduction, Kaizen, 5S, value stream, Uzbekistan economy.

Аннотация. В статье рассмотрены научные основы внедрения системы «Lean Management» в процесс оптимизации бизнес-процессов. Раскрыты теоретические принципы бережливого управления, механизмы сокращения потерь и создания ценности. Проанализированы возможности внедрения Lean в условиях предприятий Узбекистана, а также существующие проблемы и пути их решения. Результаты исследования показывают, что применение Lean Management способствует повышению эффективности производства, рациональному использованию ресурсов и укреплению конкурентоспособности предприятий. В заключение представлены научно-практические рекомендации по адаптации системы к национальной экономике, её интеграции с цифровыми технологиями и формированию устойчивой культуры бережливого управления.

Ключевые слова: бережливое производство, оптимизация, эффективность, потери, Kaizen, 5S, поток создания ценности, экономика Узбекистана.



KIRISH

Zamonaviy iqtisodiy tizimda raqobatbardoshlik, samaradorlik va innovatsion yondashuvlar korxonalar faoliyatining muvaffaqiyatli kechishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Bugungi kunda korxonalar o'z faoliyatini takomillashtirish, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini optimallashtirish uchun turli menejment konsepsiyalaridan foydalanmoqda. Shunday konsepsiyalardan biri — “Lean Management” yoki “yupqa boshqaruv tizimi” bo'lib, u ishlab chiqarishdagi isroflarni kamaytirish, mijoz uchun qiymat yaratishga yo'naltirilgan boshqaruv falsafasini anglatadi. “Lean” atamasi ilk bor 1980-yillarda Yaponiyaning Toyota kompaniyasida shakllangan ishlab chiqarish falsafasiga asoslanadi. Ushbu tizimning asosiy g'oyasi — kam resurs bilan ko'proq qiymat yaratish, ya'ni ortiqcha xarajat, vaqt, harakat va resurs sarfini kamaytirish orqali mahsulot hamda xizmat sifatini oshirishdan iborat. Shunday qilib, Lean Management korxonalar ichki jarayonlarini tizimli tahlil qilish, ularni soddalashtirish va uzluksiz takomillashtirishni maqsad qiladi.

O'zbekiston iqtisodiyotida ham so'nggi yillarda sanoat, xizmat ko'rsatish va davlat sektori faoliyatini optimallashtirish jarayonlari jadal kechmoqda. Bu jarayonda Lean Management tizimini joriy etish masalasi dolzarb bo'lib, mamlakatimizda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va innovatsion boshqaruv madaniyatini shakllantirish uchun muhim ilmiy-amaliy asos vazifasini bajaradi. Maqolaning maqsadi biznes jarayonlarini optimallashtirishda Lean Management tizimini joriy etishning ilmiy asoslarini tahlil qilish, uning afzalliklari va tamoyillari hamda O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlarini ko'rsatishdan iborat. Tadqiqot maqsadi. Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi — O'zbekiston korxonalarida biznes jarayonlarini optimallashtirishda Lean Management tizimini joriy etishning ilmiy asoslarini aniqlash, uning samaradorligini baholash hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot quyidagi vazifalarni o'z ichiga oladi: Lean Management tizimining nazariy tamoyillarini o'rganish; O'zbekiston korxonalarida mavjud biznes jarayonlarni tahlil qilish; Lean tizimining afzalliklari va cheklovlarini aniqlash; isroflarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish yo'llarini ishlab chiqish; raqamli Lean konsepsiyasi asosida takliflar ishlab chiqish.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Quyidagi jadvalda so'nggi yillarda Lean Management bo'yicha yirik olimlar tomonidan olib borilgan ilmiy ishlanmalar umumlashtirilgan. Womack & Jones (1996) — “Lean Thinking”: qiymat zanjiri va isroflarni kamaytirish tamoyillariga asoslangan ushbu asar Lean tizimining 5 asosiy tamoyilini belgilab berdi. Ohno (1988) — “Toyota Production System”: JIT va Jidoka konsepsiyalari asosida ishlab chiqarish falsafasi yaratilgan bo'lib, muallif TPS modelining asoschisi sifatida tanilgan. Liker (2004) — “The Toyota Way”: 14 boshqaruv tamoyillariga asoslangan ushbu model Lean madaniyatining inson omiliga tayanadigan konsepsiyasini taklif qildi. Bhamu & Sangwan (2014) — “Lean manufacturing: literature review”: Lean'ning global evolyutsiyasi ilmiy asoslangan tahliliy yondashuv orqali umumlashtirilgan. O'zbekiston Iqtisodiy tadqiqot markazi (2024) — “Lean tizimini joriy etish tajribalari”: mahalliy sharoitda Lean amaliyotlari O'zbekiston korxonalarida misolida tahlil qilingan. Adabiyotlar tahlilidan xulosa shuni ko'rsatadiki, Lean Management tizimi ishlab chiqarish samaradorligini 20–50% gacha oshirishi mumkin. Biroq ushbu tizimni muvaffaqiyatli joriy etish uchun tashkiliy madaniyat, rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi va uzluksiz o'qitish muhim ahamiyatga ega.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda quyidagi ilmiy metodlar qo'llanildi: tizimli tahlil — korxonaning ichki jarayonlarini bosqichma-bosqich o'rganish va biznes jarayon xaritalarini yaratishda qo'llanildi; taqqoslama tahlil — Lean tizimi joriy etilgan va joriy etilmagan korxonalarini solishtirish orqali samaradorlikni o'lchashda ishlatildi; statistik tahlil — ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini (sifat, vaqt, xarajat) o'lchash orqali natijalarni raqamli baholashda qo'llandi; SWOT-tahlil — kuchli va zaif tomonlar, imkoniyat va tahdidlarni aniqlash orqali O'zbekiston korxonalarida Lean tizimini joriy etish imkoniyatlarini baholashda ishlatildi.

Mazkur modelda Lean tizimini joriy etish uch bosqichda ifodalanadi: birinchisi — tahlil bosqichi (jarayonlarni chuqur o'rganish va isroflarni aniqlash), ikkinchisi — optimallashtirish bosqichi (Kaizen, 5S, VSM kabi vositalarni qo'llash), uchinchisi — monitoring bosqichi (natijalarni o'lchash va uzluksiz takomillashtirish).

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot doirasida O'zbekistonning 5 ta yirik korxonasida (sanoat, xizmat ko'rsatish, logistika sohalari) Lean tizimi elementlarini joriy etish bo'yicha olingan natijalar quyidagi jadvalda keltirilgan, shuningdek ustunli diagramma ko'rinishida tasvirlangan: ustunli diagrammada X o'qi korxonalar nomlarini, Y o'qi esa samaradorlik o'sishini foizlarda ifodalaydi; natijalar shuni ko'rsatadiki, barcha korxonalarda Lean tizimi joriy etilganidan keyin samaradorlik 14% dan 22% gacha oshgan. Muhokama: 1) ijobiy natijalar – Lean vositalari ortiqcha xarajatlarni



kamaytirdi, mahsulot sifatini yaxshiladi va xodimlar motivatsiyasini oshirdi; 2) cheklovlar – ayrim korxonalarda Lean madaniyati hali to'liq shakllanmagan, rahbariyatning ishtiroki yetarli emas; 3) ilmiy asos – statistika tahlili shuni ko'rsatdiki, Lean joriy etilgan korxonalarda ishlab chiqarish sikli o'rtacha 20% ga qisqargan, bu esa mahsulot aylanish tezligini oshirgan. “Lean Management” konsepsiyasining ildizlari XX asrning o'rtalariga, Yaponiyaning Toyota Motor Corporation kompaniyasiga borib taqaladi.

1950–1960-yillarda Taiichi Ohno, Eiji Toyoda va Shigeo Shingo rahbarligida ishlab chiqilgan “Toyota Production System” (TPS) tizimi keyinchalik butun dunyoda “Lean” nomi bilan mashhur bo'ldi. 1990-yilda Jeyms Vumak va Daniel Djons tomonidan yozilgan “The Machine That Changed the World” nomli asar ushbu konsepsiyani global miqyosda ommalashtirdi. TPS tizimi asosida ikki muhim tamoyil yotadi: Just-in-Time (JIT) – kerakli mahsulotni kerakli vaqtda, kerakli miqdorda ishlab chiqarish; Jidoka (avtomatlashtirilgan sifat nazorati) – jarayonni to'xtatish va nuqsonni ildizidan bartaraf etish imkonini beruvchi tizim. Lean Management keyinchalik ishlab chiqarishdan tashqari, xizmat ko'rsatish, tibbiyot, ta'lim, davlat boshqaruvi, logistika kabi ko'plab sohalarda ham muvaffaqiyatli qo'llanila boshlandi. “Lean” so'zi ingliz tilidan “yupqa”, “soddalashtirilgan” yoki “ortiqcha yukdan xoli” deb tarjima qilinadi. Uning asosiy mohiyati mijoz uchun qiymat yaratmaydigan barcha faoliyat turlarini aniqlash va yo'qotishdan iborat bo'lib, bunda “qiymat” (value) deganda mijoz to'lashga tayyor bo'lgan mahsulot yoki xizmat xususiyatlari tushuniladi.

Lean boshqaruv tizimining maqsadi quyidagilardan iborat: isroflarni kamaytirish (waste reduction); jarayon samaradorligini oshirish; mahsulot sifatini yaxshilash; ishchilarning ishtiroki va motivatsiyasini kuchaytirish; mijoz ehtiyojlariga moslashuvchan tizim yaratish. Lean tizimida isroflar yetti asosiy turga bo'linadi (Toyota'ning klassik yetti isrofi): 1) ortiqcha ishlab chiqarish – mijoz talabidan ortiq mahsulot tayyorlash; 2) kutish – jarayonlar o'rtasida vaqtning yo'qotilishi; 3) ortiqcha tashish – mahsulot yoki materiallarning keraksiz joydan joyga ko'chirilishi; 4) ortiqcha qayta ishlash – mijoz uchun qiymat yaratmaydigan operatsiyalar; 5) zaxiralar – ortiqcha xomashyo, tayyor mahsulot yoki butlovchi qismlar; 6) harakat – ishchilarning ortiqcha jismoniy harakatlari; 7) nuqsonlar – sifatsiz mahsulot yoki xizmat natijasida yuzaga keladigan yo'qotishlar. Ba'zi manbalarda sakkizinchi isrof sifatida “inson salohiyatidan to'liq foydalanmaslik” (unutilgan inson resursi) ham keltiriladi. Biznes jarayonlarini optimallashtirish – bu korxonaning ishlab chiqarish, boshqaruv va xizmat ko'rsatish faoliyatida resurslardan eng samarali foydalanish, ortiqcha xarajatlarni kamaytirish va natijadorlikni oshirishga yo'naltirilgan tizimli faoliyatdir. Optimallashtirish jarayonida asosiy maqsad “kam bilan ko'p natija” tamoyiliga erishishdan iborat. Zamonaviy iqtisodiyotda har bir biznes jarayon o'zining qiymat zanjiriga ega bo'lib, har bir bo'g'in mijoz uchun ma'lum qiymat yaratadi yoki aksincha, qiymatni kamaytiradi. Shu sababli jarayonlarni tahlil qilishda ularning mijozga foyda keltirish darajasi asosiy mezon sifatida olinadi.

Lean Management jarayonlarni optimallashtirish uchun samarali konsepsiya bo'lib, u quyidagi yo'nalishlarda o'zini namoyon qiladi: jarayonlarni tahlil qilish va xaritalash (Value Stream Mapping – VSM), bu usul orqali korxonada o'z faoliyatidagi barcha bosqichlarni tahlil qilib, qiymat yaratmaydigan operatsiyalarni aniqlaydi; isroflarni yo'qotish orqali samaradorlikni oshirish, bunda Lean tizimida asosiy e'tibor keraksiz faoliyatni bartaraf etishga qaratiladi; ishchi kuchining motivatsiyasini oshirish, Lean yondashuvi xodimlarning tashabbusini rag'batlantiradi va ularni muammolarni aniqlash hamda yechim taklif etish jarayoniga jalb qiladi; uzluksiz takomillashtirish (Kaizen), bunda korxonada jarayonlarni har kuni biroz yaxshilab borish madaniyati shakllanadi; sifatni ichki nazorat qilish (Jidoka), muammo aniqlansa, jarayon darhol to'xtatiladi va sabab tahlil qilinadi. Lean boshqaruvni joriy etish korxonaning raqobatbardoshligini oshiradi, chunki u ishlab chiqarish vaqtini qisqartiradi, mahsulot sifatini barqarorlashtiradi, xarajatlarni kamaytiradi, mijoz ehtiyojiga tezroq javob berish imkonini beradi hamda innovatsiyalarni tezroq joriy etish imkonini yaratadi, natijada korxonada ichki barqarorlikka va tashqi bozorda moslashuvchanlikka erishadi. J. Vumak va D. Djons tomonidan ilgari surilgan Lean tizimining besh asosiy tamoyili quyidagilardan iborat: 1) qiymatni aniqlash (Define Value) – mijoz nuqtai nazaridan qiymat nima ekanligini aniqlash; 2) qiymat oqimini xaritalash (Map Value Stream) – qiymat yaratish zanjirini tahlil qilish; 3) oqimni yaratish (Create Flow) – jarayonlarni uzluksiz va soddalashtirilgan shaklda tashkil etish; 4) tortish tizimini joriy etish (Establish Pull) – ishlab chiqarish mijoz talabiga mos ravishda amalga oshirilishi; 5) mukammallikka intilish (Seek Perfection) – uzluksiz takomillashtirish orqali doimiy ravishda yaxshilanishni ta'minlash. Lean tizimida ko'plab amaliy vositalar mavjud, ular orasida eng mashhurlari quyidagilar: 5S tizimi (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) – ish joyini tartibli, toza va standart holatda saqlash tizimi; Kaizen – kichik, uzluksiz yaxshilanishlar falsafasi; Kanban – ishlab chiqarishni boshqarish va material harakatini tartibga soluvchi vizual tizim; Poka-Yoke – inson xatosini minimallashtiruvchi mexanizm; Value Stream Mapping (VSM) – jarayonlarni xaritalash va tahlil qilish usuli. Bu vositalarning barchasi bitta maqsadga xizmat qiladi – isroflarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish. Dunyo miqyosida Lean tizimini joriy etgan yirik kompaniyalar (Toyota, Honda, Boeing, General Electric, Intel, Bosch) ishlab chiqarish samaradorligini o'rtacha 20–40% ga oshirishga erishgan. Masalan, Boeing kompaniyasi Lean tizimini qo'llash orqali samolyot yig'ish vaqtini 46 kundan 11 kungacha qisqartirgan. Bu natijalar Lean yondashuvining nafaqat ishlab chiqarishda, balki xizmat ko'rsatish, sog'liqni saqlash, ta'lim va davlat boshqaruvida ham samarali ekanini ko'rsatadi. O'zbekiston iqtisodiyotida



ishlab chiqarish tarmoqlari jadal rivojlanmoqda, biroq korxonalar duch kelayotgan asosiy muammolar quyidagilardan iborat: ishlab chiqarish xarajatlarining yuqoriligi, mehnat unumdorligining pastligi, resurslardan samarali foydalanmaslik, byurokratik to'siqlar, innovatsion madaniyatning yetarli darajada shakllanmaganligi. Lean Management tizimi bu muammolarni tizimli tarzda hal etishga yordam beradi. O'zbekistonning ayrim yirik korxonalari – "UzAuto Motors", "Artel", "UZTex Group", "Aloqabank" kabi tashkilotlarda Lean yondashuv elementlari bosqichma-bosqich joriy etilmoqda. Masalan, "Artel" kompaniyasi 5S tizimini qo'llash orqali ishlab chiqarishdagi ortiqcha harakatlarni 30% ga kamaytirgan, ombor logistikasini optimallashtirish orqali yetkazib berish vaqtini 15% ga qisqartirgan.

Lean tizimini joriy etishda O'zbekiston korxonalari quyidagi muammolarga duch kelmoqda: tashkiliy qarshilik va o'zgarishlarga nisbatan konservativ munosabat; malakali mutaxassislar yetishmasligi; mahalliy standartlarning yetarlicha ishlab chiqilmaganligi; moliyaviy cheklovlar; rahbarlarning Lean madaniyatini to'liq tushunmaganligi. Bu muammolarni bartaraf etish uchun Lean bo'yicha o'quv dasturlarini kengaytirish, ilmiy tadqiqotlarni qo'llab-quvvatlash hamda davlat darajasida metodik ko'rsatmalar ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega. Lean tizimini joriy etish odatda quyidagi bosqichlarda amalga oshiriladi: 1) tashkiliy tayyorgarlik – rahbariyat va jamoa o'rtasida umumiy tushuncha shakllantiriladi; 2) jarayonlarni tahlil qilish – mavjud biznes jarayonlar xaritalanadi (VSM); 3) isroflarni aniqlash – ortiqcha jarayonlar, harakatlar va resurslar aniqlanadi; 4) yaxshilash choralari ishlab chiqish – Kaizen yondashuvi asosida kichik, lekin doimiy o'zgarishlar amalga oshiriladi; 5) natijalarni baholash va standartlashtirish – yangi me'yorlar, ko'rsatkichlar va nazorat tizimi joriy qilinadi; 6) uzluksiz takomillashtirish – tizim doimiy tahlil va optimallashtirish asosida ishlaydi. Lean Management nafaqat amaliy tizim, balki chuqur ilmiy asosga ega konsepsiyadir; u iqtisodiy samaradorlik, mehnat unumdorligi va boshqaruv sotsiologiyasi bilan uzviy bog'liq. Shuning uchun Lean tizimini joriy etishda ilmiy yondashuv quyidagi yo'nalishlarni qamrab olishi lozim: iqtisodiy tahlil – xarajatlar va foyda tahlilini asoslash; ijtimoiy-psixologik tahlil – jamoaviy madaniyat va inson omilini inobatga olish; texnologik yondashuv – raqamli texnologiyalarni Lean jarayonlariga integratsiya qilish. So'nggi yillarda "Raqamli Lean" tushunchasi keng tarqalmoqda, bu Lean tamoyillarini raqamli texnologiyalar (AI, IoT, Big Data, ERP tizimlari) bilan birlashtirishni anglatadi. Natijada jarayonlar nafaqat isroflardan xoli, balki real vaqt rejimida boshqariladigan, yuqori darajada avtomatlashtirilgan tizimga aylanadi. O'zbekiston korxonalari uchun bu yo'nalish ayniqsa muhim, chunki raqamli iqtisodiyot strategiyasi bilan uyg'unlashgan holda yuqori samaradorlikka erishish imkonini beradi. Takliflar quyidagilar: oliy ta'lim muassasalarida "Lean Management" fanini kiritish; korxonalarda Lean bo'yicha maxsus malaka oshirish markazlarini tashkil etish; davlat dasturlari doirasida ishlab chiqarish korxonalarini Lean tizimiga o'tishga rag'batlantirish; Lean va raqamli texnologiyalar integratsiyasini qo'llab-quvvatlash; mahalliy sharoitga mos Lean standartlarini ishlab chiqish.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Lean Management tizimi bu faqat ishlab chiqarish samaradorligini oshirish vositasi emas, balki korxonada madaniyatini o'zgartiruvchi falsafadir. U isroflarni kamaytirish, qiymat yaratish, jamoani jarayonlarga jalb etish va uzluksiz takomillashtirish tamoyillariga tayanadi. O'zbekiston iqtisodiyoti uchun Lean yondashuvi muhim ahamiyatga ega, chunki u raqobatbardosh ishlab chiqarishni rivojlantiradi, resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlaydi, mehnat unumdorligini oshiradi hamda sifat va mijoz qoniqishini ta'minlaydi. Ilmiy asoslangan yondashuv, raqamli texnologiyalar bilan integratsiya va inson omiliga e'tibor Lean tizimining muvaffaqiyatli joriy etilishini ta'minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Womack, J. P., Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.
2. Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
3. Shingo, S. (1989). *A Study of the Toyota Production System*. CRC Press.
4. Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
5. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risidagi Farmoni. <https://www.lex.uz/ru/docs/-5030957>
7. "Lean ishlab chiqarish tamoyillarini joriy etish orqali korxonada samaradorligini oshirish" mavzusidagi O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiy tadqiqotlar markazi hisobotlari, 2024-yil.
8. Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. Harper Perennial.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2025. № 11

© 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.

EI.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>
