

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

*ijtimoiy-igʻtisodiy, innovatsion texnik,
fan va taʼlimga oid ilmiy-amaliy jurnal*

2026-YIL

SENTYABR / 9-SON, II-QISM



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.us/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari

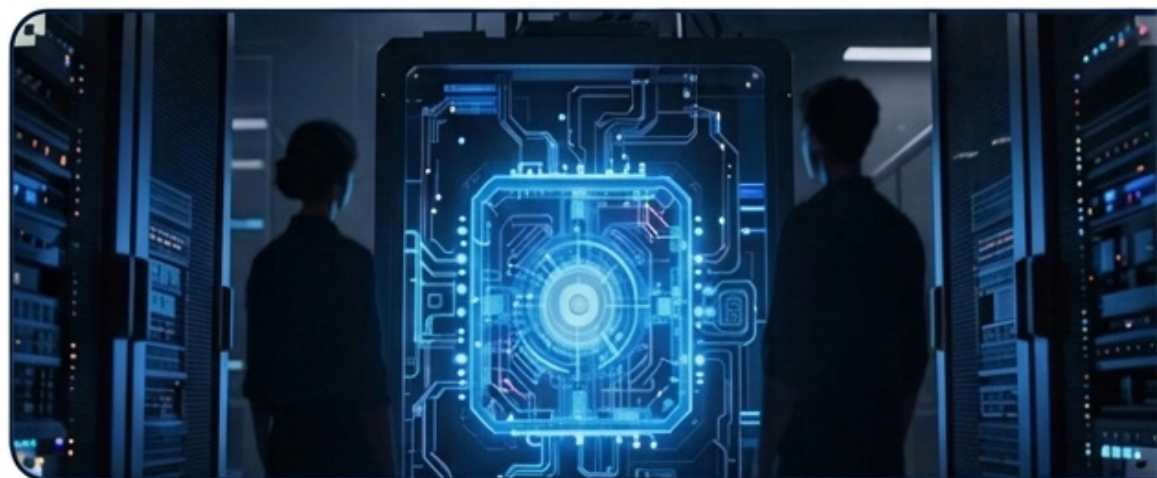
08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google
Scholar

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

OpenAIRE



ISSN: 3060-463X

РЭУ.РФ
ИМЕНИ Ф.Р. РАКАНОВА
ФИЗИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ НАУКИ



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, sentyabr.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afarovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 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

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA KREDIT RISKINI ERTA ANIQLASH TIZIMINI SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	9
Kobilova Ozoda Abdishukur qizi	
BUYUK BRITANIYA STARTAP EKOTIZIMINI BOSHQARISH MODEL VA O'ZBEKISTON UCHUN SABOQLAR.....	15
Sodiqov Elmurod Shomurod o'g'li	
ФИНАНСОВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ АГРОБИЗНЕСА, РЕФОРМА ИНСТИТУТА НЕПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ И ГЕОГРАФИЯ СЕЛЬСКОЙ БЕДНОСТИ: УЗБЕКИСТАН, 2015–2025 ГОДЫ.....	21
Адилов Шерзот Шамильевич	
AHOLI DAROMADLARI VA ISTE'MOL XARAJATLARINI TADQIQ ETISHNING ZAMONAVIY EKONOMETRIK YONDASHUVLARI	30
Farmonov Dilshod Po'latovich	
SUN'IY INTELLEKT TRANSFORMATSIYASI SHAROITIDA INSON KAPITALIGA QO'YILADIGAN KOMPETENSIYAVIY TALABLARNING O'ZGARISHI: XALQARO TENDENSIYALAR VA O'ZBEKISTON UCHUN USTUVOR YO'NALISHLAR	36
Durdona Davletova	
KICHIK BIZNES SOHASIDA INSON KAPITALINI RIVOJLANTIRISH VA MEHNAT MUNOSABATLARINI TARTIBGA SOLISH OMILLARI, USULLARI HAMDA FUNKSIYALARI	56
Ulug'muradova Nodira Berdimuradovna	
O'ZBEKISTONDA YAKKA TARTIBDAGI TADBIRKORLARNI SOLIQQA TORTISHNING AMALDAGI MEKANIZMI.....	61
Erxanov Muxammadjon Absayitovich	
BOSHQARUV TIZIMIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING ZAMONAVIY MEKANIZMLARI.....	68
Safarov Shohboz Vahob o'g'li	
EVALUATION OF THE PHYTOREMEDIATION POTENTIAL OF AZOLLA CAROLINIANA FOR THE REMOVAL OF TOXIC METALS FROM INDUSTRIAL EFFLUENTS	72
Azimov Shavkat Shuxratovich	
STABLE CEMENT COMPOSITES BASED ON WASTE TIRE RUBBER AND FLY ASH	78
Daminov Oybek, Egamberdiyev Elmurod, Xoliqulov Odiljon	
KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA ISHLAB CHIQARILGAN MAHSULOTLARNING EKSPORT SALOHİYATINI BAHOLASH.....	85
Xikmatullayeva Nargiza Jamoliddin qizi	
CO-LOCATED SMALL MODULAR REACTORS AS AN ALTERNATE AC POWER SOURCE FOR LARGE NUCLEAR UNITS UNDER REGIONAL GRID CASCADING CONDITIONS: A DESIGN-BASIS ASSESSMENT FOR UZBEKISTAN	90
Turaeva Dilnavoz	
YO'LOVCHI TASHISH TRANSPORTINI BARQAROR IQTISODIYOTGA ULUSHINI EKONOMETRIK MODELASHTIRISH USULLARI.....	96
Dilshod Karimboyev	
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЫ НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ УЗБЕКИСТАНА	102
Юсупова Мохинур Фарход кизи	
АДАПТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР КАЧЕСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА УЗБЕКИСТАНА В УСЛОВИЯХ ЭНЕРГОПЕРЕХОДА.....	110
Аллаева Гульчехра Жалгасовна	



ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ	121
Икрамова Нодира Бурхон кизи	
XONDIZA KONI POLIMETALL RUDALARINING MINERALOGIK VA TEXNOLOGIK XUSUSIYATLARINI TADQIQ ETISH.....	128
Abdisoatov Sardor, Axmatov Sobir, Eshnazarov Mustafo	
MALAKALI MUTAXASSISLAR TAYYORLASHDA TA'LIM-INNOVATSION RIVOJLANISHNING MOHIYATI VA UNING NAZARIY ASOSLARI	133
Temirova Shalola Erkinovna	
BENZIN TARKIBIDAGI KISLOROD MIQDORINI ANIQLASH: TAHLIL USULLARI VA ULARNING AMALIY AHAMIYATI	138
To'xtayev Nozim Nazir o'g'li	
EKSTRAKSIYA JARAYONI PARAMETRLARINING ERITUVCHILARNING EKSTRAKSION QOBILIYATIGA BOG'LIQLIGI	142
G'aybullayev Saidjon Abdusalimovich	
THE ROLE OF CHATBOTS IN EDUCATION AND THEIR APPLICATION	150
Hamroyev Bobirjon Bahritdinovich	
KICHIK BIZNES VA UNING MILLIY IQTISODIYOTNI BARQAROR RIVOJLANISHIDAGI O'RNI.....	156
Xolmirzayev Abdulxamid Xapizovich	
KO'P QATLAMLI SFERIK QOBIQNING QOVUSHQOQ-ELASTIK MUHITDAGI XOS (ERKIN) TEBRANISHLARI	161
Jalolov Farruh Baxshulloyevich	
QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARINI ELEKTR ENERGETIKA TIZIMIGA INTEGRATSIYALASH VA ELEKTR TA'MINOTI BARQARORLIGINI OSHIRISH	168
Jafarov Sobir Talab o'g'li	
SENTINEL-1 PSINSAR TEXNOLOGIYASI ASOSIDA QALMOQQIR OCHIQ KARYERI BORTLARINING DEFORMATSIYASINI SUN'IY YO'LDOSH ORQALI MONITORING QILISH	173
Usmonov Firdavs Ro'zimurod o'g'li	
O'ZBEKISTONDA DAVLAT XARIDLARINI TASHKIL ETISHNING AMALDAGI MEXANIZMI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	181
Kurbonbekov Sardorbek Ravshanovich	
АНАЛИЗ ДИНАМИКИ, СТРУКТУРЫ И ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ УЗБЕКИСТАНА.....	190
Умаров Улугбек Унарович	
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA IJTIMOY FAROVONLIK VA YASHASH SHAROITLARINI BAHOLASHNING KOMPLEKS YONDASHUVI	197
Jamolov Mirzabek Mirjalil o'g'li	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	202
Shokirov Shoxruxmirzo Baxtiyorjon o'g'li	
O'ZBEKISTONDA AKSIZ SOLIG'I STAVKALARINING BIR XILDA OSHIRILISHINING FISKAL, ISTE'MOL VA TAQSIMLANISHGA TA'SIRI.....	208
Musurmonov Sherzod Yusupovich	
DEVELOPING A CONCEPTUAL MODEL OF A MARKETING MECHANISM FOR ATTRACTING APPLICANTS	217
Umarov Shuhrat Bahodir o'g'li	
ELEKTRON SAVDO XIZMATLARINING SOTSIAL-IQTISODIY MAZMUNI VA IQTISODIYOTDA TUTGAN O'RNI	230
Ulugmurodov Farxod Faxriddinovich	
DISPERS SISTEMALARINING TURLARI VA ULARNINGYO'L BITUMLARINING XOSSALARIGA TA'SIRINI TADQIQ QILISH	235
Abdullayeva Shoxista Shuxratovna, Adizov Bobirjon Zamirovich	



ЦИФРОВИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ.....	240
Нуруллаева Гулнара Коптлеуовна	
DAVLAT TIBBIYOT TASHKILOTLARIDA MOLIVAVIY HISOBOTLARNING AXBOROT IMKONIYATLARI (EKONOMETRIK MODELLAR ORQALI BAHOLASH)	245
Kuliboyev Azamat Shonazarovich	
MOLIVAVIY SAVODXONLIK VA AHOLINING TADBIRKORLIK FAOLIYATIGA JALB ETILISHINI OSHIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARI	253
Obilov Mirkomil Rashidovich	
IJTIMOIIY TADBIRKORLIKNI DAVLAT TOMONIDAN MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHNING XORIJIY MODELLARI: QIYOSIIY TAHLIL	260
Yerjanov Shohrux Kabil o'g'li	
DAVLAT SUBSIDIIYALARINI BOSHQARISH JARAYONLARINI RAQAMLASHTIRISH VA XALQARO RAQAMLI INTEGRATSIYA ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	266
Hasanov To'liqin Axmatovich	
СПЕКТРОСКОПИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ ЭКСИТОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ САМОАГРЕГАЦИИ МОЛЕКУЛ РИБОФЛАВИНА	272
Г.К. Касимова	
QAZIB OLINAYOTGAN ENG YIRIK VA RUDA KONLARINING GEODINAMIK SHAROITLARINI TAHLIL QILISH.....	277
Qo'shshayev Uchqun Quvvatovich	
KO'P O'LCHAMLI BESSEL OPERATORLARIGA ASOSLANGAN LAPLAS-BESSEL DIFFERENSIAL OPERATORINING FORMAL O'Z-O'ZIGA QO'SHMALIGI VA BIR JINSLILIK XOSSALARI HAQIDA.....	282
Jo'rayev Shaxzod Shuhratjon o'g'li	
NUQTAVIY BOG'LANISHLAR VA BIRIKTIRILGAN MASSALARGA EGA VISKOELASTIK PLASTINA-QOBIQ TIZIMLARINING ERKIN TEBRANISHLARINI VARIATSION-SPEKTRAL TAHLIL QILISH.....	287
Homidov Farhod Faxridinovich	
ELEKTROTEKNIKA TIZIMLARINING METROLOGIK TA'MINOTINI RAQAMLI MONITORING VA INTELLEKTUAL DIAGNOSTIKA ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	297
Sanayeva Gulsun Baxtiyorovna	
MUHANDISLIK MASALALARINI YECHISHDA CAD VA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH.....	302
Rustamov Erkin Tohirovich	
ENERGETIKA TIZIMLARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA ENERGIYA SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING BARQAROR RIVOJLANISHDAGI ROLI.....	307
Xafizov Islom Ikramovich	
QANDLI DIABET KASALLIGINING POPULYATSIYADA TARQALISH ZANJIRI VA DINAMIK KO'RSATKICHLARINING MATEMATIK-STATISTIK TAHLILI	314
G'aniyev Qodirjon Qahramon o'g'li	
QURILISH SOHASIDAGI KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIGA INVESTITSIYALARNI JORIY ETISH MEXANIZMLARI	319
Yunusov Abduvoxid Abdulkarimovich	
MEVA SHARBATLARINI INFRAQIZIL SPEKTROSKOPIYA (IR/FTIR) USULIDA TAHLIL QILISH VA XEMOMETRIK MODELLASH ORQALI SIFAT KO'RSATKICHLARINI BAHOLASH.....	326
Ibragimov Ulug'bek Muradilloevich	
TO'LDIRUVCHILI UCH QATLAMLI QOVUSHQOQ-ELASTIK PLASTINKALARDA TO'LQIN TARQALISHI VA DINAMIK JARAYONLARNING SONLI TAHLILI	333
Narzulloyev Muxammad Azamatovich	
СВЕРХБЫСТРОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАМАГНИЧЕННОСТЬЮ В КОМБИНИРОВАННЫХ СТАТИЧЕСКОМ И ВЫСОКОЧАСТОТНОМ МАГНИТНЫХ ПОЛЯХ	339
Н.Н.Миржонова	



SUN'IIY INTELLEKT ASOSIDA AXBOROT TIZIMLARIDA MA'LUMOTLARNI QAYTA ISHLASH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	345
Aslonov Qodir Ziyodullayevich	
ОБОСНОВАНИЕ ГОРНОТЕХНИЧЕСКОГО ЭТАПА РЕКУЛЬТИВАЦИИ РУДНЫХ КАРЬЕРОВ	350
Турсунов Баходир Джунайдуллаевич	
DAVLAT XARIDLARI SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING USLUBIY YONDASHUVLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	356
Kurbonbekov Sardorbek Ravshanovich	
LOGISTIKA XARAJATLARINI SHAKLLANTIRISH VA BOSHQARISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI...	365
Rashidov Uchqun Ro'zimurod o'g'li	
O'ZBEKISTONDA ORGANIK MAHSULOTLAR EKSPORTINI RIVOJLANTIRISH VA XALQARO BOZORGA CHIQUISH MASALALARI TAHLILI.....	369
Berdiyev Samariddin Raxmatovich	
O FACTORS DETERMINING THE LEVEL OF ESG MANAGEMENTIN THE BANKING SYSTEM OF UZBEKISTAN	374
Abdullaeva Sanemkhan Isayevna	
O'ZBEKISTONDA INFLYATSIYA MAQSADLASHI REJIMI: SAMARADORLIGI, MUAMMOLARI VA 2026- YILGA YANGILANGAN PROGNOZ TAHLILI.....	381
Inobatov Abror Boshlarovich	
TO'QIMACHILIK KORXONALARINING EKSPORT SALOHİYATINI BOSHQARISHDA EKSPORTNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH IMKONIYATLARI	388
Humoyun Qodirov	
TURIZM INFRATUZILMASINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	394
Zuparova Nargiza, Yusupov Saidvali	
OILAVIY BIZNESDA STRATEGIK NAZORAT VA FAOLIYAT SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISH	400
Mirdjalilova Dildora, Mumindjanov Ulug'bek	



OILAVIY BIZNESDA STRATEGIK NAZORAT VA FAOLIYAT SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISH

Mirdjalilova Dildora Shuxratovna

Toshkent arxitektura-qurilish universiteti professori, DSc.

ORCID: 0000-0002-7993-6009

Mumindjanov Ulug'bek Xamidullayevich

Toshkent arxitektura-qurilish universiteti magistranti

Annotatsiya. Maqolada oilaviy biznesda strategik nazorat tizimining mazmuni, elementlari va faoliyat samaradorligini tahlil qilish uslubiyati tadqiq etilgan. Oilaviy biznesning uch tizimli tabiati – oila, mulk va biznes tizimlarining kesishuvi strategik nazoratning o'ziga xosligini belgilovchi omil sifatida asoslangan. Nazorat vositalari to'rt guruhga ajratilib, ularning oilaviy korxonalarda qo'llanilish xususiyatlari ochib berilgan. Faoliyat samaradorligini baholashning besh o'lchovli tizimi taklif etilgan: moliyaviy natijalar, mijozlar, ichki jarayonlar, rivojlanish hamda oilaviy-ijtimoiy kapital o'lchovlari. Strategik nazorat yetukligining to'rt bosqichli modeli va integral baholash indeksi ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: oilaviy biznes, strategik nazorat, faoliyat samaradorligi, muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi, ijtimoiy-emotsional boylik, oilaviy boshqaruv, yetuklik modeli, integral indeks.

Аннотация. В статье исследованы содержание и элементы системы стратегического контроля в семейном бизнесе, а также методика анализа эффективности деятельности. Трёхсистемная природа семейного бизнеса – пересечение систем семьи, собственности и бизнеса – обоснована как фактор, определяющий специфику стратегического контроля. Инструменты контроля разделены на четыре группы, раскрыты особенности их применения в семейных предприятиях. Предложена пятикомпонентная система оценки эффективности деятельности, включающая финансовые результаты, клиентов, внутренние процессы, развитие и семейно-социальный капитал. Разработаны четырёхэтапная модель зрелости стратегического контроля и интегральный индекс оценки.

Ключевые слова: семейный бизнес, стратегический контроль, эффективность деятельности, сбалансированная система показателей, социально-эмоциональное благосостояние, семейное управление, модель зрелости, интегральный индекс.

Abstract. The article examines the content and elements of the strategic control system in family businesses, as well as a methodology for analyzing operational performance. The three-system nature of family business – the intersection of family, ownership, and business systems – is substantiated as a factor determining the specific characteristics of strategic control. Control tools are divided into four groups, and the specific features of their application in family enterprises are identified. A five-dimensional system for assessing operational performance is proposed, covering financial results, customers, internal processes, development, and family-social capital dimensions. A four-stage strategic control maturity model and an integrated assessment index have been developed.

Keywords: family business, strategic control, operational performance, balanced scorecard, socioemotional wealth, family governance, maturity model, integrated index.

KIRISH

Oilaviy biznes dunyo iqtisodiyotining asosiy tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi: ko'plab mamlakatlarda korxonalarining katta qismi oila a'zolari tomonidan nazorat qilinadi va ular yalpi ichki mahsulot hamda bandlikning sezilarli qismini ta'minlaydi. O'zbekistonda oilaviy tadbirkorlik alohida tashkiliy-huquqiy shakl sifatida qonunchilikda mustahkamlangan [1], oilaviy korxonalar esa kichik biznes va xizmat ko'rsatish sohasining muhim bo'g'iniga aylangan.

Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida [2] va «O'zbekiston – 2030» strategiyasida [3] tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash, korxonalar boshqaruvi sifatini oshirish vazifalari belgilangan. Shu bilan birga, oilaviy korxonalarining uzoq muddatli barqarorligi ko'pincha boshqaruv tizimining zaifligi sababli ta'minlanmaydi: qarorlar norasmiy tarzda qabul qilinadi, strategik maqsadlar hujjatlashtirilmaydi, natijalar esa faqat joriy foyda orqali baholanadi. Avlodlar almashinuvi davrida bunday korxonalar jiddiy inqirozga duch keladi.

Strategik nazorat aynan shu muammoni hal etishga qaratilgan boshqaruv funksiyasi bo'lib, u strategiyaning amalga oshirilishini kuzatish, tashqi muhit o'zgarishlarini aniqlash va zarur tuzatishlarni kiritish imkonini beradi.



Oilaviy biznesda esa u qo'shimcha vazifani – oila va biznes manfaatlarini muvozanatlashtirishni ham bajaradi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Boshqaruv nazoratining klassik asoslari R. Antoni ishlarida shakllantirilgan bo'lib, unda nazorat strategik rejalashtirish, boshqaruv nazorati va operatsion nazorat darajalariga ajratiladi [4]. R. Saymons «nazorat richaglari» konsepsiyasida to'rt vositani ajratadi: e'tiqod tizimlari, chegara tizimlari, diagnostik nazorat tizimlari va interaktiv nazorat tizimlari [5]. Ushbu yondashuvning oilaviy biznes uchun ahamiyati shundaki, unda qadriyatlar va norasmiy mexanizmlar rasmiy nazorat bilan bir qatorda ko'rib chiqiladi.

Faoliyat samaradorligini o'lchashda R. Kaplan va D. Nortonning muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi keng tarqalgan: u moliyaviy ko'rsatkichlarni mijozlar, ichki jarayonlar va rivojlanish nuqtai nazarlari bilan to'ldiradi [6]. A. Nili va hammualliflari samaradorlikni o'lchash tizimlarini loyihalash tamoyillarini umimlashtirgan [7].

Oilaviy biznes tadqiqotlarida korxonaning oilaviy xarakteri uni mulkchilik, boshqaruv va avlodlararo davomiylik bo'yicha aniqlash mezonlari orqali belgilanadi [8]. R. Tagiuri va J. Devisning uch doira modeli oila, mulk va biznes tizimlarining kesishuvini va undan kelib chiqadigan rollar ziddiyatini tushuntiradi [9]. J. Astrachan, S. Kleyn va K. Smyrnios oilaning korxonaga ta'sirini mulkchilik, boshqaruv va madaniyat o'lchovlari orqali miqdoriy baholovchi shkalani taklif etgan [10].

L. Gomes-Mexia va hammualliflari oilaviy korxonalar qarorlarini tushuntirishda ijtimoiy-emotsional boylik konsepsiyasini ilgari surgan: oila nafaqat moliyaviy natijani, balki nazoratni saqlab qolish, obro', oilaviy aloqalar va avlodlararo davomiylikni ham qadrlaydi [11]. P. Berrone, C. Krus va L. Gomes-Mexia ushbu konsepsiyani besh o'lchov orqali operatsionallashtirgan [12]. Boshqaruv nazorati tizimlarining oilaviy korxonalarda qo'llanilishi bo'yicha tadqiqotlar esa oila ta'siri kuchli bo'lgan korxonalarda rasmiy nazorat vositalarining kamroq qo'llanilishini, ammo korxona o'sishi bilan ularga ehtiyoj ortishini ko'rsatadi [13, 14].

Shunday qilib, adabiyotlarda strategik nazorat va samaradorlikni o'lchash masalalari alohida-alohida yaxshi o'rganilgan, ammo ularni oilaviy biznesning uch tizimli tabiatini hisobga olgan holda yagona uslubiyatga birlashtirish masalasi yetarlicha ishlanmagan. Mazkur tadqiqot shu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tizimli yondashuv, abstrakt-mantiqiy fikrlash, tasniflash, qiyosiy tahlil, sintez va indeks usullari qo'llanildi. Strategik nazorat vositalarini tasniflashda nazorat richaglari konsepsiyasi [5], samaradorlik ko'rsatkichlarini shakllantirishda muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi [6] va ijtimoiy-emotsional boylik o'lchovlari [12] uslubiy asos sifatida olindi. Yetuklik modelini ishlab chiqishda bosqichli rivojlanish yondashuvidan foydalanildi. Maqolada keltirilgan raqamli qiymatlar uslubiyatni namoyish etish uchun xizmat qiluvchi shartli misollardir.

TAHLIL VA NATIJALAR

1. Oilaviy biznesning strategik nazoratga ta'sir etuvchi xususiyatlari

Oilaviy korxona uch tizimning – oila, mulk va biznesning kesishuvida faoliyat yuritadi [9]. Bir shaxs bir vaqtning o'zida ota, mulkdor va bosh direktor rolini bajarishi mumkin, bu esa qarorlar qabul qilishda rollar aralashib ketishiga olib keladi. Tadqiqot natijasida strategik nazoratga ta'sir etuvchi oltita xususiyat aniqlandi (1-jadval).

1-jadval.

Oilaviy biznes xususiyatlarining strategik nazoratga ta'siri

Xususiyat	Mazmuni	Strategik nazoratga ta'siri
Mulkchilik va boshqaruvning birikishi	Mulkdor bir vaqtda rahbar hisoblanadi	Klassik agentlik nazorati zaruriyati kamayadi, ammo o'z-o'zini nazorat qilish muammosi paydo bo'ladi
Rollarning aralashishi	Oilaviy va ishbilarmonlik munosabatlari bir-biriga o'tadi	Baholash mezonlarining obyektivligi pasayadi
Uzoq muddatli gorizont	Biznes avlodlarga meros sifatida qaraladi	Qisqa muddatli foyda emas, barqarorlik ko'rsatkichlari muhim bo'ladi
Ijtimoiy-emotsional maqsadlar	Nazoratni saqlash, obro', oilaviy jipslik qadrlanadi	Faqat moliyaviy o'lchov yetarli bo'lmaydi
Norasmiy boshqaruv amaliyoti	Qarorlar og'zaki va tezkor qabul qilinadi	Rasmiy nazorat tartib-taomillari sust rivojlanadi

Xususiyat	Mazmuni	Strategik nazoratga ta'siri
Avlodlar almashinuvi	Vorislik jarayoni uzoq va murakkab	Nazorat tizimi vorislik dasturi bilan bog'lanishi kerak

Manba: [9–13] asosida muallif ishlanmasi.

Ushbu xususiyatlar ikki tomonlama ta'sirga ega. Bir tomondan, mulkdor va rahbarning bir shaxsda birikishi qarorlar qabul qilish tezligini oshiradi va agentlik xarajatlarini kamaytiradi. Boshqa tomondan, tashqi nazoratning yo'qligi strategik xatolarni o'z vaqtida aniqlash imkonini cheklaydi. Korxona hajmi o'sgani va oila a'zolari soni ko'paygani sari norasmiy nazorat yetarli bo'lmay qoladi.

2. Strategik nazorat tushunchasi va uning oilaviy biznesdagi tuzilmasi

Tadqiqot natijasida quyidagi ta'rif taklif etiladi: **oilaviy biznesda strategik nazorat** – korxona strategiyasining amalga oshirilishini, tashqi muhit o'zgarishlariga mosligini va oila hamda biznes maqsadlari o'rtasidagi muvozanatni kuzatish, baholash va zarur tuzatishlarni kiritishga qaratilgan, rasmiy tartib-taomillar va oilaviy boshqaruv institutlarini birlashtirgan boshqaruv funksiyasidir.

Ta'rifning muhim jihati shundaki, unda strategik nazorat faqat moliyaviy natijalarni tekshirish emas, balki strategik farazlarni tekshirish sifatida talqin qilinadi. Oilaviy biznesda nazorat vositalari to'rt guruhga ajratiladi (2-jadval).

2-jadval.

Oilaviy biznesda strategik nazorat vositalari

Vositalar guruhi	Mazmuni	Oilaviy biznesdagi shakllari
Qadriyatga asoslangan vositalar	Missiya, qadriyatlar, ishonch va madaniyat orqali yo'naltirish	Oilaviy qadriyatlar bayonnomasi, asoschi an'analari, oilaviy majlislar
Chegaraviy vositalar	Taqiqlangan va cheklangan harakatlar doirasini belgilash	Oilaviy nizom (konstitutsiya), oila a'zolarini ishga qabul qilish qoidolari, dividend va qarz siyosati
Diagnostik vositalar	Belgilangan ko'rsatkichlar bo'yicha muntazam kuzatuv	Byudjet nazorati, KPI hisobotlari, moliyaviy tahlil, boshqaruv hisobi
Interaktiv vositalar	Noaniqlik zonalarini muhokama qilish va strategiyani qayta ko'rib chiqish	Oilaviy kengash, maslahat kengashi, mustaqil direktorlar ishtirokidagi strategik sessiyalar

Manba: [5] asosida muallif ishlanmasi.

Amaliyotda ko'p uchraydigan nomutanosiblik – qadriyatga asoslangan vositalarning kuchli, diagnostik va interaktiv vositalarning esa sust rivojlanganligidir. Bunday korxonalarda oila a'zolari umumiy maqsadlarni yaxshi tushunadi, ammo ularning bajarilishini o'lchaydigan tizim mavjud emas. Natijada strategik chetlanishlar faqat moliyaviy muammo yuzaga kelganda aniqlanadi.

3. Faoliyat samaradorligini tahlil qilishning besh o'lchovli tizimi

Oilaviy korxona samaradorligini baholash uchun muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimini [6] beshinchi – oilaviy-ijtimoiy kapital o'lchovi bilan to'ldirish taklif etiladi. Ushbu o'lchov ijtimoiy-emotsional boylik konsepsiyasidan [11, 12] kelib chiqadi va oilaviy korxona uchun ahamiyatli, ammo an'anaviy tizimlarda hisobga olinmaydigan maqsadlarni aks ettiradi (3-jadval).

3-jadval.

Oilaviy korxona faoliyati samaradorligini baholash o'lchovlari

O'lchov	Asosiy ko'rsatkichlar	Nazorat davriyligi
Moliyaviy natijalar	Sotuv o'sishi, sotishdan rentabellik, aktivlar rentabelligi, pul oqimi, qarz yuki	Oylik va choraklik
Mijozlar	Mijozlarni ushlab qolish darajasi, takroriy xaridlar ulushi, o'rtacha chek, shikoyatlar soni	Choraklik
Ichki jarayonlar	Buyurtmani bajarish muddati, nuqsonlar ulushi, zaxiralar aylanishi, jarayonlar xarajati	Oylik
Rivojlanish va bilim	Xodimlar malakasini oshirish, kadrlar qo'nimsizligi, yangi mahsulotlar ulushi, raqamli yechimlar joriy etilishi	Yillik
Oilaviy-ijtimoiy kapital	Oila a'zolarining boshqaruvdagi ishtiroki, vorislik rejasining mavjudligi, oilaviy kengash majlislari, nizolarni hal qilish tartibi, korxona obro'yi	Yarim yillik va yillik

Manba: [6, 12] asosida muallif ishlanmasi.

Beshinchi o'lchov ko'rsatkichlarining bir qismi sifat xarakteriga ega, shu sababli ularni baholash uchun ikki usuldan foydalaniladi: hujjatlarning mavjudligi va qo'llanilishini tekshirish (masalan, oilaviy nizom qabul qilinganmi va unga amal qilinadimi) hamda oila a'zolari va asosiy xodimlar o'rtasida muntazam so'rovnoma



o'tkazish.

Muhim uslubiy talab – o'lchovlar o'rtasidagi sabab-oqibat bog'liqligini aniqlash. Masalan, vorislik rejasining mavjudligi kadrlar barqarorligiga, u esa mijozlar bilan munosabatlar sifatiga va pirovardida moliyaviy natijaga ta'sir ko'rsatadi. Ushbu zanjirlarni aniq ifodalash ko'rsatkichlar tizimini oddiy ro'yxatdan boshqaruv vositasiga aylantiradi.

4. Strategik nazorat yetukligining bosqichli modeli

Oilaviy korxonalarda strategik nazorat tizimi bir vaqtning o'zida to'liq joriy etilmaydi, u korxona o'sishi va oilaning kengayishi bilan bosqichma-bosqich rivojlanadi. Tadqiqot natijasida to'rt bosqichli yetuklik modeli taklif etiladi (4-jadval).

4-jadval.

Oilaviy biznesda strategik nazorat yetukligining bosqichlari

Bosqich	Tavsifi	Nazorat vositalari	Tipik sharoit
1. Intuitiv nazorat	Nazorat asoschining shaxsiy kuzatuviga asoslanadi	Og'zaki ko'rsatmalar, kassa nazorati	Kichik korxona, bitta avlod
2. Tartiblashgan nazorat	Asosiy jarayonlar hujjatlashtiriladi	Byudjet, boshqaruv hisobi, oddiy KPI	O'rtacha korxona, xodimlar soni ortgan
3. Tizimli nazorat	Strategiya va ko'rsatkichlar bog'lanadi	Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi, oilaviy nizom, oilaviy kengash	Ikkinchi avlod ishtiroki
4. Analitik nazorat	Qarorlar ma'lumotlar tahliliga asoslanadi	Raqamli boshqaruv paneli, ssenariy tahlili, mustaqil maslahat kengashi	Diversifikatsiyalashgan oilaviy guruh

Manba: muallif ishlanmasi.

Model amaliy jihatdan ikki vazifani bajaradi. Birinchidan, korxona o'zining joriy holatini aniqlash va keyingi bosqichga o'tish uchun aniq yo'nalishni belgilash imkonini beradi. Ikkinchidan, bosqichlarni "sakrab o'tish" xavfini ko'rsatadi: masalan, byudjet nazorati va boshqaruv hisobi yo'lga qo'yilmagan korxonada raqamli boshqaruv panelini joriy etish kutilgan natija bermaydi, chunki tizimga kirituvchi ma'lumotlar ishonchsiz bo'ladi.

5. Strategik nazorat holatini integral baholash

Korxonada strategik nazorat holatini miqdoriy baholash uchun integral indeks taklif etiladi:

$$SCI = \sum w_k \cdot s_k, \quad \sum w_k = 1, \quad 0 \leq SCI \leq 100, \quad (1)$$

bu yerda: s_k – k -blok bo'yicha baho (0 dan 100 gacha); w_k – blok vazni. Bloklar sifatida strategik nazoratning to'rt vositasi guruhi va besh o'lchovli ko'rsatkichlar tizimining mavjudligi olinadi.

Strategik maqsadlarga erishish darajasini baholash uchun esa chetlanish tahlili qo'llaniladi:

$$G_j = (A_j - T_j) / T_j \cdot 100 \%, \quad (2)$$

bu yerda: A_j – j -ko'rsatkichning haqiqiy qiymati; T_j – uning maqsadli qiymati. Chetlanish belgilangan chegaradan (odatda $\pm 10\%$) chiqqanda tuzatuvchi chora-tadbirlar ishlab chiqiladi (5-jadval).

5-jadval.

Strategik nazorat indeksini talqin qilish (shartli misol)

Blok	Vazn	Baho (0–100)	Vaznlangan hissa
Qadriyatga asoslangan vositalar	0,20	80	16,0
Chegaraviy vositalar (oilaviy nizom va qoidalar)	0,25	45	11,3
Diagnostik vositalar (KPI va byudjet)	0,30	60	18,0
Interaktiv vositalar (kengashlar)	0,25	40	10,0
Jami (SCI)	1,00	—	55,3

Manba: shartli qiymatlar asosida muallif hisob-kitoblari.

Shartli misolda indeks qiymati 55,3 ni tashkil etdi, bu o'rtacha darajani bildiradi. Tahlil zaif bloklarni aniq ko'rsatadi: chegaraviy va interaktiv vositalar. Demak, korxonada avvalo oilaviy nizomni qabul qilish, oila a'zolarini ishga qabul qilish va dividend taqsimoti qoidalarini belgilash hamda muntazam ishlaydigan oilaviy kengashni tashkil etish zarur. Indeksni har yili hisoblab borish o'zgarishlar dinamikasini kuzatish imkonini beradi.

6. O'zbekiston sharoitidagi amaliy jihatlar

O'zbekistonda oilaviy tadbirkorlik qonunchilikda alohida shakl sifatida belgilangan: oilaviy korxona faoliyati uning ishtirokchilarining shaxsiy mehnatiga asoslanadi va u yuridik shaxs tashkil etgan holda faoliyat yuritadi; yuridik shaxs tashkil etmagan holdagi oilaviy tadbirkorlik subyektlariga esa yaqin qarindoshlarni ishtirokchi sifatida jalb etish huquqi berilgan [1]. Bu huquqiy shakl oilaviy biznesni rasmiylashtirishni osonlashtiradi, biroq strategik nazorat masalalari, jumladan vorislik, nizolarni hal qilish va foydani taqsimlash tartibi qonun bilan

emas, balki ishtirokchilarning o'zaro kelishuvi bilan belgilanadi.

Shu sababli oilaviy nizom – oila a'zolari o'rtasida kelishilgan va yozma shaklda mustahkamlangan qoidalar to'plami alohida ahamiyat kasb etadi. Unda odatda quyidagilar belgilanadi: oila a'zolarini korxonaga ishga qabul qilish shartlari va malaka talablari; lavozimlar va haq to'lash tartibi; ulushlarni uchinchi shaxslarga o'tkazish cheklovlari; dividendlar va reinvestitsiya nisbati; oilaviy kengashning tarkibi va vakolatlari; nizolarni hal qilish tartibi; vorislikni tayyorlash dasturi.

Amaliyotda uchraydigan yana bir muammo – boshqaruv hisobining yuritilmasligi. Ko'plab oilaviy korxonalarda soliq hisobotidan boshqa moliyaviy axborot shakllantirilmaydi, shaxsiy va biznes xarajatlari esa ajratilmaydi. Bunday sharoitda samaradorlikni obyektiv baholash mumkin emas. Shu bois strategik nazorat tizimini joriy etish birinchi navbatda ikki oddiy qadamdan boshlanishi lozim: shaxsiy va korxona moliyasini ajratish hamda boshqaruv hisobining minimal to'plamini (pul oqimi, mahsulot turlari bo'yicha marja, debitorlik qarzi) yuritishni yo'lga qo'yish.

7. Nazorat tizimini joriy etish bosqichlari va tipik xatolar

Strategik nazorat tizimini joriy etish oilaviy korxonada odatda qarshilikka duch keladi, chunki u norasmiy amaliyotlarni rasmiy qoidalar bilan almashtirishni talab qiladi. Tadqiqot natijasida joriy etishning besh bosqichli tartibi taklif etiladi: strategik maqsadlarni yozma shaklda belgilash; har bir maqsad uchun cheklangan sondagi o'lchanadigan ko'rsatkichlarni tanlash; ma'lumotlar manbalarini va hisobot davriyligini belgilash; muhokama tartibini (kim, qachon va qanday shaklda natijalarni ko'rib chiqishini) o'rnatish; natijalar asosida qarorlar qabul qilish va rag'batlantirish tizimini bog'lash.

Eng muhim bosqich – to'rtinchisi. Ko'rsatkichlar hisoblanib, biroq muntazam muhokama qilinmasa, tizim rasmiy hujjat bo'lib qoladi. Oilaviy korxonalarda bunday muhokama uchun eng qulay shakl – oilaviy kengashning choraklik majlisi bo'lib, unda biznes natijalari va oilaviy masalalar alohida kun tartibida ko'rib chiqiladi. Ikki masalani aralashtirib yuborish nazorat tizimining samarasini keskin pasaytiradi.

Joriy etish jarayonida uchraydigan tipik xatolar va ularning oqibatlari 6-jadvalda keltirilgan (6-jadval).

6-jadval.

Oilaviy korxonalarda strategik nazoratni joriy etishdagi tipik xatolar

Xato	Namoyon bo'lishi	Oqibati
Ko'rsatkichlarning haddan tashqari ko'pligi	30–50 ta KPI belgilanadi	Diqqat tarqaladi, hisobot yuritish yukka aylanadi
Faqat moliyaviy o'lchov bilan cheklanish	Nazorat oylik foydani kuzatishdan iborat bo'ladi	Uzoq muddatli muammolar kech aniqlanadi
Oilaviy va biznes masalalarining aralashtirilishi	Majlisda shaxsiy nizolar muhokama qilinadi	Qarorlar obyektivligi yo'qoladi
Ko'rsatkichlarning rag'batlantirish bilan bog'lanmasligi	Natijalar oqibatsiz qoladi	Xodimlar tizimni jiddiy qabul qilmaydi
Vorislik masalasining kechiktirilishi	Vorislik rejasi rasmiylashtirilmaydi	Avlod almashinuvida boshqaruv inqirozi yuzaga keladi

Manba: muallif ishlanmasi.

Alohida e'tibor vorislikni rejalashtirishga qaratilishi lozim. Strategik nazorat nuqtai nazaridan vorislik – bir martalik voqea emas, balki ko'p yillik jarayon bo'lib, uning bosqichlari (voris nomzodlarini aniqlash, ularni tayyorlash, vakolatlarni bosqichma-bosqich o'tkazish, asoschining yangi rolini belgilash) o'lchanadigan ko'rsatkichlarga ega bo'lishi mumkin. Masalan, vorisning mustaqil qabul qiladigan qarorlari doirasi va ular natijadorligi yillik baholanishi mumkin.

Nihoyat, nazorat tizimining hajmi korxona hajmiga mutanosib bo'lishi kerak. Kichik oilaviy korxona uchun besh o'lchov bo'yicha jami 12–15 ta ko'rsatkich yetarli, o'rtacha korxonada esa ularning soni 20–25 tagacha ko'payishi mumkin. Asosiy mezon – har bir ko'rsatkich aniq qaror bilan bog'langan bo'lishi: agar ko'rsatkich qiymatining o'zgarishi hech qanday qarorga olib kelmasa, u tizimdan chiqariladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Birinchiidan, oilaviy biznesda strategik nazoratning mualliflik ta'rifi berildi va uning oilaviy korxonalarda qo'shimcha vazifasi – oila va biznes maqsadlari o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash ekanligi asoslandi.

Ikkinchiidan, strategik nazoratga ta'sir etuvchi oltita xususiyat aniqlandi va nazorat vositalari qadriyatga asoslangan, chegaraviy, diagnostik hamda interaktiv guruhlariga ajratildi. Oilaviy korxonalarda tipik nomutanosiblik – qadriyat vositalarining kuchli, diagnostik va interaktiv vositalarning sust rivojlanganligi ko'rsatildi.

Uchinchiidan, faoliyat samaradorligini baholashning besh o'lchovli tizimi taklif etildi, unda an'anaviy to'rt



o'Ichovga oilaviy-ijtimoiy kapital o'Ichovi qo'shildi.

To'rtinchidan, strategik nazorat yetukligining to'rt bosqichli modeli va integral baholash indeksi ishlab chiqildi; ular korxonaning joriy holatini aniqlash va rivojlanish yo'nalishini belgilash imkonini beradi.

Amaliy takliflar sifatida quyidagilar tavsiya etiladi:

- oilaviy korxonalarda shaxsiy va biznes moliyasini ajratish hamda boshqaruv hisobining minimal to'plamini joriy etish;

- oilaviy nizomni ishlab chiqish va unda ishga qabul qilish, haq to'lash, dividendlar va vorislik masalalarini yozma ravishda mustahkamlash;

- oilaviy kengash va, korxona hajmi imkon bersa, mustaqil a'zolar ishtirokidagi maslahat kengashini tashkil etish;

- besh o'Ichovli ko'rsatkichlar tizimini joriy etib, har bir o'Ichov bo'yicha uchtdan beshtagacha asosiy ko'rsatkichni tanlash va ularni muntazam kuzatib borish;

- strategik nazorat indeksini yiliga bir marta hisoblab, zaif bloklar bo'yicha yillik takomillashtirish rejasini qabul qilish;

- oilaviy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash dasturlariga oilaviy boshqaruv va vorislikni rejalashtirish bo'yicha o'quv modullarini kiritish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining 2012-yil 26-apreldagi «Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida»gi O'RQ-327-son Qonuni (2023-yil 27-dekabrda O'RQ-890-son Qonun tahririda). – <https://lex.uz/docs/-2004956>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi «2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida»gi PF-60-son Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/-5841063>
3. Anthony R.N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. – Boston: Harvard Business School, 1965.
4. Mirdjalilova D.S., Karimov I.O. Some Aspects of Collateral Lending in the Republic of Uzbekistan // Galaxy International Interdisciplinary Research Journal. – 2021. – Vol. 9, No. 11. – P. 732–735.
5. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. – Boston: Harvard Business School Press, 1995.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
7. Mirdjalilova D.S., Daribaeva A.N. Selection of the Valuation Method for Determining the Market Value of Real Estate in the Republic of Uzbekistan // ISJ Theoretical & Applied Science. – 2022. – No. 11 (115). – P. 387–391.
8. Neely A., Gregory M., Platts K. Performance Measurement System Design // International Journal of Operations & Production Management. – 1995. – Vol. 15, No. 4. – P. 80–116.
9. Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. Defining the Family Business by Behavior // Entrepreneurship Theory and Practice. – 1999. – Vol. 23, No. 4. – P. 19–39.
10. Tagiuri R., Davis J. Bivalent Attributes of the Family Firm // Family Business Review. – 1996. – Vol. 9, No. 2. – P. 199–208.
11. Karimovich G.I., Ortikbayevich K.I. The Role and Importance of the TIME Factor in Determining the Effectiveness of Investment Management in Construction Enterprises // American Journal of Business Management, Economics, and Banking. – 2023. – Vol. 19. – P. 93–99.
12. Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X. The F-PEC Scale of Family Influence // Family Business Review. – 2002. – Vol. 15, No. 1. – P. 45–58.
13. Gomez-Mejia L.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms // Administrative Science Quarterly. – 2007. – Vol. 52, No. 1. – P. 106–137.
14. Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research // Family Business Review. – 2012. – Vol. 25, No. 3. – P. 258–279.
15. Speckbacher G., Wentges P. The Impact of Family Control on the Use of Performance Measures in Strategic Target Setting and Incentive Compensation // Management Accounting Research. – 2012. – Vol. 23, No. 1. – P. 34–46.
16. Salvato C., Moores K. Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges // Family Business Review. – 2010. – Vol. 23, No. 3. – P. 193–215.
17. International Finance Corporation. IFC Family Business Governance Handbook. 4th ed. – Washington, DC: IFC, 2018.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 9

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" 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.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100