

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.03/30.12.2020.I.16.02  
RAQAMLI ILMY KENGASH**  

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**NUTFULLOYEV TOLIB G'OLIB O'G'LI**

**TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA BIZNES JARAYONLARINI  
RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.15 – “Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti”**

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi AVTOREFERATI**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati  
mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам**

**Contents of dissertation abstract of the doctor of philosophy (PhD) in  
economical sciences**

**Nutfulloev Tolib G'olib o'g'li**

Tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini takomillashtirish..... 3

**Нутфуллоев Толиб Голиб угли**

Совершенствование стратегий развития бизнес-процессов в субъектах хозяйствования..... 25

**Nutfulloev Tolib Golib ugli**

Improving business process development strategies in business entities..... 49

**E'lon qilingan ishlar ro'yxati**

Список опубликованных работ

List of published works..... 55

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI  
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.03/30.12.2020.I.16.02  
RAQAMLI ILMY KENGASH**  

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**NUTFULLOYEV TOLIB G'OLIB O'G'LI**

**TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA BIZNES JARAYONLARINI  
RIVOJLANTIRISH STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.15 – “Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti”**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida  
B2023.2.PhD/Iqt.3142 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida bajarilgan  
Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash web-sahifasida  
([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) va "Ziyonet" axborot ta'lim portalida ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:**

**Qosimova Dilorom Sobirovna**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Hoshimov Akrom Abdiyevich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Muzaffarxodja Abdupattaxovich Tillyaxodjayev**  
iqtisodiyot fanlari doktori

**Yetakchi tashkilot:**

**Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika  
universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi  
DSc.03/30.12.2020.I.16.02 raqamli bir martalik ilmiy kengashning 2025-yil «18» 10 kuni soat  
14:00-dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 100003, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy.  
Tel.: (99871) 239-28-72, faks: (99871) 239-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz).

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining Axborot-resurs markazida tanishish  
mumkin (48raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100003, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi,  
49-uy. Tel.: (99871) 239-28-72, faks: (99871) 239-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil «17» 10 kuni tarqatildi.  
(2025-yil «15» 10-dagisini - raqamli reyestr bayonnomasi).



**G.Q. Abduraxmanova**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi,  
i.f.d., professor

**O.D. Djurabayev**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
kotibi, i.f.d., dotsent

**Sh.A. Allayarov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
qoshidagi ilmiy seminar raisi, i.f.d., professor

## **KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)**

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbliji va zarurati.** Bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkorlik subyektlarining raqobatbardoshligini ta'minlash, ularning iqtisodiy samaradorligini oshirish va bozor talablariga tezkor moslashuvini kuchaytirish – mamlakatning barqaror iqtisodiy rivojlanishining eng muhim omillaridan biridir. Bunday sharoitda tadbirkorlik subyektlarida mavjud biznes jarayonlarni tahlil qilish, ularni optimallashtirish hamda strategik jihatdan takomillashtirish zarurati keskin ortmoqda. O‘z navbatida, rivojlangan davlatlar YalIMda kichik biznes subyektlarining ulushlari salmoqli hisoblanadi, xususan, “AQShda 43,5 %ni, Germaniyada 42 %ni, Yaponiyada 53 %ni, va Janubiy Koreyada 37,8 %ni tashkil etadi”<sup>1</sup>. Ushbu rivojlangan mamlakatlarda tadbirkorlik subyektlarining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi ko‘p jihatdan ularning biznes jarayonlarini strategik boshqarish va ularni doimiy takomillashtirib borish qobiliyatiga bog‘liqdir.

Zamonaviy xorijiy amaliyotda biznes jarayonlarni rivojlantirish bo‘yicha ishlab chiqilgan yondashuvlar — innovatsion texnologiyalarga asoslangan avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, jarayonlararo integratsiya, qiymat zanjirini optimallashtirish, mijozga yo‘naltirilganlik tamoyillarining ustuvorligi bilan ajralib turadi. Xalqaro kompaniyalar bugungi kunda biznes jarayonlarni raqamlashtirish, xodimlar samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sikllarini optimallashtirish hamda strategik resurslardan oqilona foydalanish orqali raqobatbardoshlikka erishmoqda. Jalon tajribasi ko‘rsatadiki, biznes jarayonlarni doimiy tahlil qilib borish, ularning kamchiliklarini aniqlash va natijaga yo‘naltirilgan qarorlar qabul qilish korxonaning barqaror ishlashi hamda o‘sish sur’atlarini ta’minlaydigan muhim omildir. Shu bois, ushbu xalqaro amaliy yondashuvlar milliy iqtisodiy tizimga moslashtirilgan holda tadbirkorlik subyektlarining rivojlanish strategiyalarida keng qo‘llanishi katta ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Statistik ma’lumotlarga ko‘ra, 2024-yilda kichik tadbirkorlik subyektlarining mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 54,3 %ni tashkil etgan bo‘lib, bu kichik biznes subyektlarining mamlakatimiz iqtisodiyotidagi o‘rni qanchalik muhim ekanligini ko‘rsatadi. Shuning uchun, tadbirkorlik subyektlarining biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini takomillashtirish masalasi mamlakat iqtisodiyotining barqaror va raqobatbardosh rivojlanishiga xizmat qiluvchi dolzarb yo‘nalishlardan biri bo‘lib qolmoqda. Xususan, “2022–2026-yillarda Yangi O‘zbekistonni rivojlantirish strategiyasining 29-maqсадида kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini qo‘llab-quvvatlashga oid quyidagilar belgilangan: tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish va doimiy daromad manbalarini shakllantirish uchun shart-sharoitlar yaratish, xususiy sektorning yalpi ichki mahsulotdagi ulushini

---

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi. Rivojlangan mamlakatlarda (AQSh, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya) kichik biznes subyektlarining YaIMdagi ulushi bo‘yicha rasmiy statistik manbalar asosida tuzilgan. Asosiy manbalar: OECD. Entrepreneurship at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 112 b.; World Bank. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Washington D.C.: World Bank Group, 2022. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

80 foizga, eksportdagi ulushini esa 60 foizga yetkazilishi ko‘zda tutilgan”<sup>2</sup>. Mazkur vazifalar ijrosida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning rivojlanishini tahlil qilish, unga ta’sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni o‘rganib chiqish va ular faoliyatini yanada takomillashtirish va samaradorligini oshirishda biznes jarayonlarini boshqarish va tashkil etishning strategik modellarini yanada takomillashtirishga qaratilgan ilmiy-tadqiqotlar qamrovini kengaytirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi PF-50-son “Kichik va o‘rta biznesning iqtisodiyotdagi o‘rnini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni, 2024-yil 30-avgustdagi PF-132-son “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining tadbirkorlar bilan to‘rtinchi ochiq muloqotida belgilangan vazifalarni amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni, 2024-yil 23-yanvardagi PQ-39-sonli “Tadbirkorlik subyektlarining barqarorlik reytingini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori, 2024-yil 24-maydagi PQ-193-son “Tadbirkorlik subyektlariga subsidiyalar, imtiyozlar va preferensiyalarni taqdim etish tartiblarini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Qarori, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-yanvardagi 37-son ““Kichik biznesni uzlusiz qo‘llab-quvvatlash” kompleks dasturini amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”dagi qarori hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me’yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga bog‘liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalarini rivojlantirishning I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma’naviy-axloqiy hamda madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishlariga muvofiq amalga oshirilgan.

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi.** Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishning ilmiy-nazariy asoslari, shuningdek uni boshqarishda biznes-modellardan foydalanish samaradorligini o‘rganish masalalari xorijlik olimlar — D. Aaker, I. Adizes, I. Ansoff, M. Assen Vann, D. M. Axen, A. Klauz, R. Terner, M. Djonson, K. Kristensen, X. Kagermann, R. Daft, P. F. Druker, T. Konti va boshqalar<sup>3</sup> tomonidan tadqiq etilgan bo‘lib, ularning ilmiy ishlarida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirish strategiyalariga alohida e’tibor qaratilgan.

MDH mamlakatlarida kichik biznes va xususy tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy izlanishlar olib borgan

<sup>2</sup> O‘zbekiston Respublikasining “2022–2026-yillarga Mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot Strategiyasi” [https://president.uz/oz/pages/view/strategy?menu\\_id=144](https://president.uz/oz/pages/view/strategy?menu_id=144)

<sup>3</sup> Aaker D. Strategic market administration / D. Aaker. – 7<sup>th</sup> vol. / Pitersburg, 2011. – 496 p.; Adizes I. Razmishleniya o menejmente. -M.: Mann, Ivanov i Feber, 2016. – 478 c.; Ansoff I. Strategic management / Per. Eng. – M.: Ekanomika, 2002.-416 c.; Assen Vann M. key management models. 60 models which should know every manager: - M.: BINOM: Laboratoriya zananiy, 2011. -319 b.; H. James Harrington, Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement (New York: McGraw-Hill, 1997).

olimlardan D.Yu. Fraymovich, M.A.Gundorova, Z.V.Mishenko, A.A.Kovalchuk, Ye.V.Melnikova, N.V. Grigoreva, A.A.Solovev, I.V.Kuznetsova, A.N.Lapin, A.M.Gujov<sup>4</sup> va boshqalarning ishlarida ham tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish va boshqarishning ilmiy-nazariy hamda amaliy asoslari tadqiq etilgan.

Mamlakatimizda tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish muammolari, shu jumladan, tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish va samarali boshqarish jarayonini o‘rganish bo‘yicha U.V.Gafurov, B.T.Salimov, B.O.Tursunov, D.S.Qosimova, E.A.Muminov, Z.A.Xakimov, S.Sh.Yusupov, N.H.Hamidov, M.M.To‘xtayev<sup>5</sup> va boshqa olimlar tomonidan ilmiy tadqiqot ishlari olib borilgan.

**Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilayotgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari bilan bog‘liqligi.** Mazkur dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining ilmiy tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq OG-A2-56-sonli “O‘zbekistonda inkluyuziv iqtisodiy osishni ta’minlashning konseptual asoslarini ta’minlash” mavzusidagi innovatsion loyiha doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini rivojlantirish starategiyalarini ishlab chiqish bo‘yicha ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqarishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari** quyidagilardan iborat:

tazbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarining nazariy asoslarini o‘rganish;

tazbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlariga ta’sir etuvchi omillar va asosiy tamoyillarni tadqiq qilish;

O‘zbekistonda biznes jarayonlarini takomillashtirishda xorijiy tajribalarni qo‘llashni o‘rganib chiqish;

O‘zbekistonda tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini tashkil qilishning hozirgi holati va muammolarini tahlil qilish;

tazbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini baholashning samaradorligi tahlilini o‘tkazish;

tazbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarining o‘zari ta’sirini ekonometrik regressiya usulida o‘rganish;

---

<sup>4</sup> Фраймович Д.Ю., Гундорова М.А., Мищенко З.В., Гужов А.М., Султанова А.В. Развитие малого бизнеса и использование ресурсов в российских регионах. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 45–59.; Ковальчук А.А., Мельникова Е.В. Совершенствование анализа бизнес-процессов в цифровую эпоху. – 2021. – С. 112–117.; Кузнецова И.В. Инновационные подходы к оптимизации бизнес-процессов в условиях цифровизации экономики. Вестник экономики и права. – 2020. С. 85–91.; Лапин А.Н. Стратегическое управление бизнес-процессами в малых предприятиях: теория и практика. Экономика и управление. – 2021. С. 112–119.

<sup>5</sup> Gafurov U.V. Kichik biznesni davlat tomonidan tartibga solishning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish: iqt. fan. dok. diss. –T.: 2017. – 309 b.; Qosimova D.S. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik. Darslik –T.: “Innovatsion” nashriyot matbaa uyi, 2021. -328 b.; Qosimova D.S. Taqdbirkorlik va innovatsiyalar. O‘quv qo‘llanma –T.: “Innovatsion” nashriyot matbaa uyi, 2023. -258 b.; Salimov B.T. Tadbirkorlik faoliyatini baholash: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019. – 188 b.; Tursunov B.O., Qodirov M.T. Korxona faoliyatini strategik rejalashtirish. – Toshkent: Fan va taraqqiyot, 2023. – 208 b.; To‘xtayev M.M., Xodjayev A.S. Biznesda samarali qaror qabul qilish: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2021. – 192 b.

tazbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini optimallishtirish usullarini o‘rganib chiqish;

tazbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirish strategiyalarini to‘g‘ri tanlash yo‘nalishlarini tahlil qilish;

tazbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirishni prognozlashtirishning ekonometrik modelini aniqlashni o‘rganish.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida O‘zbekiston Respublikasidagi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalari olingan.

**Tadqiqotning predmeti** kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini rivojlantirish startegiyalarini ishlab chiqishda vujudga keladigan iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqotda iqtisodiy-statistik usullar, tizimli tahlil, guruhlashtirish taqqoslash, solishtirish, tanlanma kuzatuv usullari, ko‘p omilli ekonometrik tahlillar, prognozlashtirish va boshqa usullardan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

uslubiy yondashuvga ko‘ra “biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalari” tushunchasining iqtisodiy mazmuni raqobatbardoshlikni oshirish, samaradorlikni maksimal darajaga yetkazish, moslashuvchanlikni ta‘minlashga yo‘naltirilgan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarining biznes operatsiyalari uzlusizligini ta‘minlash, resurslardan oqilona foydalanish va tashkilotning uzoq muddatli barqaror o‘sishini qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan yondashuv nuqtayi nazaridan takomillashtirilgan;

tazbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini ko‘p omilli ko‘rsatkichlari tizimi yordamida baholashda “yuqori darajada samarali” ( $YKK_{yu} \geq 30$ ), “o‘rtacha yaxshi” ( $25 \leq YKK_{o‘ya} \leq 29,99$ ), “o‘rtacha zaif” ( $20 \leq YKK_{o‘z} \leq 24,99$ ), “zaif faoliyat” ( $15 \leq YKK_{zf} \leq 19,99$ ), “tanazzul yoqasida” ( $YKK_t < 15$ ) mezonlari orqali guruhlarga ajratilgan holda biznes samaradorligini aniqlash taklifi asoslangan;

kichik biznes subyektlarining biznes jarayonlarini rivojlantirishda bozordagi o‘zgaruvchan talab va raqobat muhitiga yuqori darajada moslashuvchanlikni ta‘minlovchi “differensial strategiyalar”ga ko‘ra strategik tanlovlarning samaradorligini aniqlash, resurslarni maqsadli yo‘naltirish va ustuvor yo‘nalishlarni belgilash natijasida biznes jarayonlar samaradorligini 23-27 % chegarasida oshirish taklifi asoslangan;

“ASIA PHARM PACK” ma‘sulyati cheklanga jamiyatining ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga ta’sir ko‘rsatuvchi ichki omillarning regression ekonometrik modeli asosida 2030-yilga qadar prognoz ko‘rsatkichlari ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi.** Dissertatsiyada keltirilgan xulosa va tavsiyalarning ishonchliligi qo‘llanilgan yondashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi, tadqiqot jarayonida O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi, O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi, O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi rasmiy ma’lumotlaridan, xalqaro moliya institutlarining rasmiy ma’lumotlari va hisobotlaridan foydalanilganligi, mualliflik taklif va tavsiyalarining O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi amaliyotida joriy qilinganligi bilan belgilanadi.

**Tadqiqotning ilmiy va amaliy ahamiyati** shundan iboratki, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik korxonalarida biznes jarayonlarini rivojlantirishda samarali strategiyalarni tanlash, ilmiy nazariyalarda ko‘p qo‘llaniladigan Six Sigma, Business reengineering va boshqa shunda o‘xshash modellar asosida tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini tadqiq qilish ularni rivojlantirish va biznes jarayonlarini samarali tarzda tashkil va raqobat kurashida go‘lib bo‘lishida yaqindan yordam beradi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati shundan iboratki, ishlab chiqilgan takliflar va amaliy tavsiyalardan O‘zbekiston Respublikasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini biznes jarayonlarini rivojlantirish asosida ularning faoliyatini samaradorligi va raqobatbardoshligiga doir ishlab chiqiladigan dasturiy hujjatlar, sohni samarali rivojlantirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar majmuini ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini takomillashtirish bo‘yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

uslubiy yondashuvga ko‘ra “biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalari” tushunchasining iqtisodiy mazmuni raqobatbardoshlikni oshirish, samaradorlikni maksimal darajaga yetkazish, moslashuvchanlikni ta‘minlashga yo‘naltirilgan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarining biznes operatsiyalari uzlusizligini ta‘minlash, resurslardan oqilona foydalanish va tashkilotning uzoq muddatli barqaror o‘sishini qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan yondashuv nuqtayi nazaridan takomillashtirishga oid nazariy-uslubiy ma’lumotlardan oliv o‘quv yurti talabalari uchun tavsiya etilgan “Tadbirkorlik va innovatsiyalar” nomli o‘quv qo‘llanmani tayyorlashda foydalanilgan (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektorining 2023-yil 14-iyuldaggi 228-son buyrug‘i). Mazkur ilmiy taklifning o‘quv qo‘llanmaga kiritilishi natijasida oliv o‘quv yurti talabalari va bo‘lg‘usi mutaxassislarda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini rivojlantirish, raqobatbardoshlikni oshirish, moslashuvchanlikni ta‘minlash, resurslardan oqilona foydalanish va biznesning uzoq muddatli barqaror o‘sishini ta‘minlashda nazariy hamda amaliy bilimlarni yanada chuqurlashtirishda yangi bilim va ko‘nikmalarning hosil bo‘lishiga imkon yaratgan;

tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini ko‘p omilli ko‘rsatkichlari tizimi yordamida baholashda “yuqori darajada samarali” ( $YKK_{yu} \geq 30$ ), “o‘rtacha yaxshi” ( $25 \leq YKK_{o‘ya} \leq 29,99$ ), “o‘rtacha zaif” ( $20 \leq YKK_{o‘z} \leq 24,99$ ), “zaif faoliyat” ( $15 \leq YKK_{zf} \leq 19,99$ ), “tanazzul yoqasida” ( $YKK_t < 15$ ) mezonlari orqali guruhlarga ajratilgan holda biznes samaradorligini aniqlash taklifi O‘zbekiston Savdo-sanoat palatasi tarkibidagi kichik biznes subyektlari ishlab chiqarish faoliyatiga joriy etilgan (O‘zbekiston Savdo-sanoat palatasining 2025-yil 27-avgustdaggi 06-05-33-9704-sonli, “AAR CLEAN” MChJning 2025-yil 19-martdaggi 16-sonli ma’lumotnomalari). Ilmiy taklifning amaliyatga joriy etilishi natijasida kichik biznes subyektlaridagi biznes jarayonlarini 7 ta ko‘rsatkich orqali baholash tadbirkorlik subyektlari uchun biznes jarayonlarining joriy holatini yaxshiroq anglash va samaradorligini baholash va buning natijasida ularni rivojlantirish bo‘yicha aniq va samarali qarorlar qabul qilish imkonini bergen;

kichik biznes subyektlarining biznes jarayonlarini rivojlantirishda bozordagi o‘zgaruvchan talab va raqobat muhitiga yuqori darajada moslashuvchanlikni ta’minlovchi “differensial strategiyalar”ga ko‘ra strategik tanlovlarning samaradorligini aniqlash, resurslarni maqsadli yo‘naltirish va ustuvor yo‘nalishlarni belgilash natijasida biznes jarayonlar samaradorligini 23-27 % chegarasida oshirish taklifi O‘zbekiston Savdo-sanoat Palatasi tarkibidagi kichik biznes subyektlari ishlab chiqarish faoliyatiga joriy etilgan (O‘zbekiston Savdo-sanoat palatasining 2025-yil 27-avgustdagi 06-05-33-9704-sonli, “ASIA PHARM PACK” MCHJning 2025-yil 24-martdagi 21-sonli ma’lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida kichik biznes subyektlarida o‘zgaruvchan bozor sharoitlarida tezkorlik bilan biznes strategiyalarini ishlab chiqish imkoniyatini berib, kichik biznes subyektlarining xarajatlarini tejashga, xatolar kamayishiga, mijozlarda moslashuvchanlikni oshirishga va buning natijasida esa korxonaning faoliyati yaxshilanishi kuzatildi. Modelning tadqiqot obyekti bo‘lgan “ASIA PHARM PACK” MChJda qo‘llash natijasida korxona foydasining 3,6 % oshishiga, umumiy xarajatlarning esa qo‘srimcha ravishda -2,4 %ga kamayishiga olib keldi, buning natijasida esa korxonaning umumiy samaradorlik ko‘rsatkichi qo‘srimcha ravishda 5,1 %ga oshishiga erishilgan;

“ASIA PHARM PACK” ma’suliyati cheklangan jamiyatning mahsulot ishlab chiqarish hajmiga ta’sir ko‘rsatuvchi ichki omillarning regression ekonometrik modeli asosida 2030-yilga qadar ishlab chiqilgan prognoz ko‘rsatkichlari O‘zbekiston Respublikasidagi qadoq materiallari ishlab chiqarish bilan shug‘ullanuvchi tadbirkorlik subyektlarini strategik rivojlantirish bo‘yicha dasturlarni ishlab chiqishda va “ASIA PHARM PACK” korxonasining strategik qarorlar ishlab chiqish yo‘nalishlarini belgilashda foydalanilgan (O‘zbekiston Savdo-sanoat palatasining 2025-yil 27-avgustdagi 06-05-33-9704-sonli, “ASIA PHARM PACK” MCHJning 2025-yil 24-martdagi 21-sonli ma’lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida “ASIA PHARM PACK” tibbiy qadoq materiallari ishlab chiqarish korxonasida ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi 2025–2030-yillarda o‘rtacha yiliga 3,0 foizga yoki 2030-yilda 2024-yilga nisbatan umumiy 1,19 barobarga oshishi baholangan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari, 3 ta xalqaro va 4 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokamadan o‘tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e’lon qilinishi.** Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 15 ta ilmiy ish, shundan, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Attestatsiya Komissiyasi tomonidan tavsiya etilgan ilmiy jurnallarda 3 ta ilmiy maqola va yana 3 ta mahalliy jurnallarda, 2 ta xalqaro jurnallarda maqola, 2 ta xalqaro va 5 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlari materiallari to‘plamida ma’ruza tezislari chop etilgan.

**Dissertatsiyaning hajmi va tuzilishi.** Dissertatsiya kirish, uchta bob, 9 ta paragraf, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan tashkil topgan bo‘lib, uning hajmi 152 betdan iborat.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **kirish** qismida mavzuning dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obyekti va predmeti tavsiflangan, respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga bog‘liqligi ko‘rsatilgan, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari, ilmiy va amaliy ahamiyati oolib berilgan, tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy qilish, nashr etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo‘yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning “**Biznes jarayonlarini tashkil qilishning nazariy asoslari**” deb nomlangan bиринчи bobida tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini tashkil etilish va takomillashtirishning nazariy asoslari, biznes-jarayonlarning mohiyatini oolib berish va turlarini tasniflash, biznes-jarayonlarini shakllantirish tamoyillari va uni takomillashtirish usullari hamda yondashuvlarini o‘rganish, biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini o‘rganishga va biznes jarayonlarini rivojlantirishda xorij tajribasini qo‘llashning muhim jihatlari ko‘rib chiqilgan.

Biznes jarayonlarini o‘rganish tadbirkorlik subyektlariga turli xil muammolarni aniqlashga va eskirgan, takroriy va boshqa jarayonlarni aniqlash va bartaraf etishga yordam beradi. Kuchli raqobat sharoitida tirik qolish uchun tadbirkorlik subyektlari biznes jarayonlarini doimiy ravishda tadqiq etishlari, optimallashtirish va avtomatlashtirishlari kerak bo‘ladi. Bunda biznes subyektlari o‘z ichki imkoniyatlari va bundan tashqari ilmiy tadqiqot institutlari va tashkilotlarini jalb qilishlari mumkin. Bu biznesni tashkil qilish va boshqarishning yangi texnologiyalari va usullarini, faoliyatining yakuniy holati sifatini oshirishni hamda korxona faoliyatini yuritishning yangi, samaraliroq usullarini qo‘llashni talab qiladi.

Biznes jarayoni oddiy tarzda amalga oshiriladigan jarayonlardan farqli ravishda, murakkab va ko‘p qirrali tizim sifatida ajralib turadi. Ushbu jarayon tadbirkorlik faoliyatini o‘z ichiga olib, resurslarning o‘zaro uyg‘unligi asosida faqatgina faoliyatni tashkil qilish emas, balki boshqaruv, nazorat va muvofiqlashtirish funksiyalarini ham qamrab oladi. Shu bilan birga, biznes jarayon foyda olishga yo‘naltirilgan tizimli elementlarning o‘zaro aloqasini ta‘minlovchi mexanizmlar orqali ham ajralib turadi.

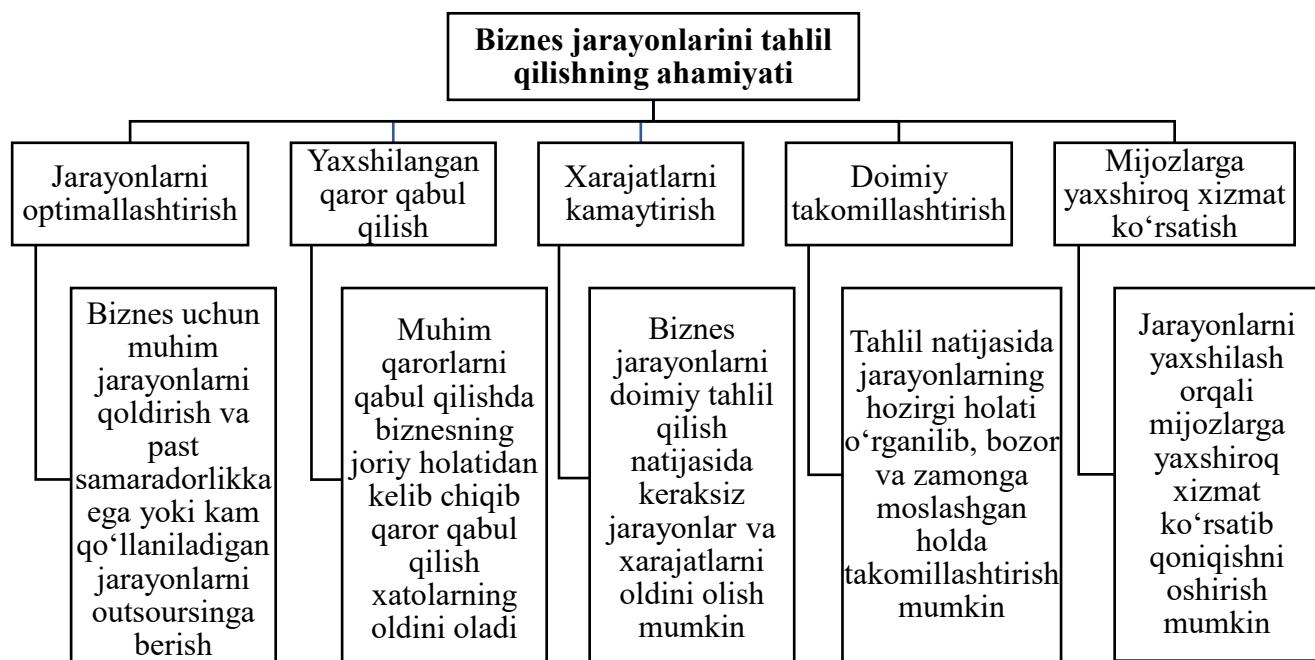
Turli xil o‘quv, ilmiy va ommaviy adabiyotlarda biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalariga bir nechta tasniflar mavjud bo‘lib, biz buni quyidagicha ta’riflashni taklif etamiz:

**Biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalari** – bu tadbirkorlik subyektlarining raqobatbardoshligini oshirish, samaradorlikni maksimal darajaga yetkazish va bozor sharoitlariga moslashuvchanlikni ta‘minlash uchun ishlab chiqilgan tadbirkorlik yondashuvlari va qarorlar tizimidir. Ushbu strategiyalar biznes operatsiyalarining uzlusizligini ta‘minlash, resurslardan oqilona foydalanish va tashkilotning uzoq muddatli barqaror o‘sishini qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan bo‘lib, ichki va tashqi omillarni chuqur tahlil qilish orqali shakllanadi.

Biznes jarayonlarini yaxshiroq anglash va boshqarish uchun tashkilotlar turli modellar va tayyor qoliplardan foydalanadilar. Ushbu modellar biznes jarayonlari tartibi, lavozimlar va ishchi xodimlar mas’ulyatlari, korxonaga turli xil oqimlarning

kirish va chiqishlari va biznesda qaror qabul qilish nuqtalarining vizual ko‘rinishini beradi. Bu orqali tadbirkorlarning yaxshiroq qaror qabul qilishlari va korxonaning kelgusi vazifalarini to‘g‘ri baholashlariga keng imkon yaratiladi. Bu esa biznes jarayonlarini tahlil qilishning ahamiyatini yanada oshiradi (1-rasm).

Dissertatsiyada jarayonlarni tashkil etish sohasidagi ilmiy nashrlar va tadqiqotlar asosida biznes jarayonlarini tashkil etishga turli omillar va modellar ta’sir ko‘rsatishi aniqlanib, ularni bilish imkonini berdi. Quyida muhim rol o‘ynaydigan ba’zi asosiy omillar va modellarni ko‘rshimiz mumkin: Biznes jarayonlarini avtomatlashtirish (BPA); Sanoat 4.0 texnologiyalari; MakGregorning X nazariyasi va Y nazariyasi; SCOR modeli; Demingning PDCA sikli; Olti Sigma DMAIC metodologiyasi; Mijoz sayohati xaritasi; Promouternig sof bali (NPS); Agile metodologiyasi.



**1-rasm. Biznes jarayonlarini tahlil qilishning ahamiyati<sup>6</sup>**

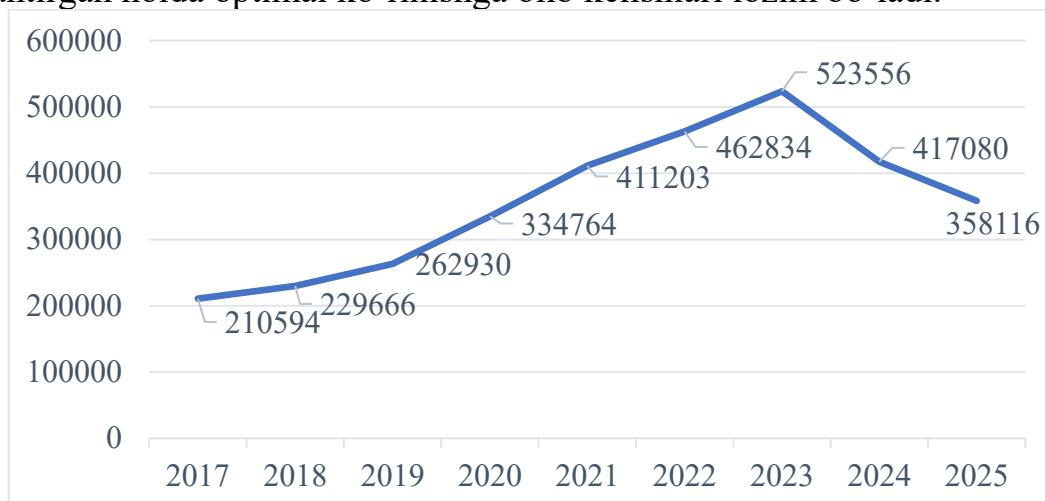
Tadqiqot jarayonida biznes jarayonlarini tahlil qilishda xorij tajribasida sistematik va kompleks tahlil qilish usullarini qo‘llash uch boshqichdan iborat ekanligi, bularga esa, elementar jarayonlarni tahlil qilish, asosiy jarayonlarning spetsifikatsiyasi, qo‘llab-quvvatlovchi jarayonlarning spetsifikatsiyasi kirishi o‘rganib chiqildi.

Dissertatsiyaning **“Tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarining hozirgi holati tahlili va tendensiyalari”** deb nomlangan ikkinchi bobida O‘zbekistonda tadbirkorlik subyektlarini tashkil qilishning hozirgi holati va muammolari tahlilini amalga oshirish, tadbirkorlik subyektlarining barqarorlik reytingini joriy qilinishining biznes jarayonlariga ta’siri tahlilini amalga oshirish va tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarining hozirgi holati tahlilini amalga oshirish kabi masalalar o‘rganilgan.

<sup>6</sup> Muallif ishlanmasi.

Mamlakatimiz iqtisodiyotini barqaror yuksaltirish, hududlarda yangi ish o‘rinlarini yaratish va bu orqali aholining real daromad manbalarini oshirishning muhim omili bo‘lgan kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish bo‘yicha qulay va ishbilarmonlik muhitini yaratish, shuningdek, ular uchun ishonchli kafolatlar yaratish ko‘zda tutilgan.

Ammo, kichik biznes subyektlarining davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlanishiga qaramasdan oxirgi yillarda faol ravishda faoliyat yuritayotgan kichik tadbirkorlik subyektlari soni yildan yilga kamayib bormoqda (2-rasm). Bu holatni tadbirkorlik subyektlari o‘rasidagi raqobatning kuchayishi, globallashuv tendensiyalarining oshishi va kichik tadbirkorlik subyektlarining yirik bizneslar tomonidan bozordan siqib chiqarish yoki qo‘sib olishi orqali izohlash mumkin. Buni oldini olish uchun kichik tadbirkorlik subyektlari o‘z biznes jarayonlarini rivojlantirgan holda optimal ko‘rinishga olib kelishlari lozim bo‘ladi.



**2-rasm. O‘zbekiston respublikasida faol faoliyat yuritayotgan kichik tadbirkorlik subyektlari soni (yuridik shaxs sifatida faoliyat yuritayotgan, 1-yanvar holatiga ko‘ra)<sup>7</sup>**

Respublikamizdagи faol kichik tadbirkorlik subyektlari sonining oxirgi yillardagi tendensiyasini ko‘radigan bo‘lsak, bunda 2023-yil 1-yanvar holatida faol kichik tadbirkorlik subyektlarining soni tarixiy eng yuqori natijaga erishib 523556 tani tashkil etgan. Lekin, 2024-yilga kelib faol faoliyat yuritayotgan tadbirkorlik subyektlarining sonida keskin kamayishni kuzatishimiz mumkin bo‘lib, 417080 tani tashkil etgan. Bundan tashqari, 2025 yil 1-yanvar holatiga ko‘ra faol kichik tadbirkorlik subyektlari sonining pasayishi davom etayotganini ko‘rishimiz mumkin, bunda ularning soni 358116 tani tashkil etib, o‘tgan 2024-yildagi holatga nisbatan 14 %ga pasayish kuzatilgan.

So‘nggi yillarda kichik biznes subyektlari mamlakatimiz iqtisodiyotida muhim salmoqqa ega bo‘lmoqda yangi ish o‘rinlarini tashkil qilish, aholining daromadlari va farovonligini oshirishning muhim omili sifatidagi natijalari salmoqli bo‘lib bormoqda. So‘nggi yillarda kichik biznes subyektlarining mamlakatimiz YaIMdagi ulushi salmoqli bo‘lib qolmoqda, xususan, 2022-yil yakunlari bo‘yicha bu

<sup>7</sup> O‘zbekiston Respublikasi Milliy Statistika Qo‘mitasi ma’lumotlari asosida tayyorlandi <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/small-business-and-entrepreneurship-2>

ko‘rsatkich 54,6 %ni tashkil etgan bo‘lsa, 2023-yil va 2024-yillarda 54,3 %ni tashkil etgan (1-jadval).

Qishloq xo‘jaligida kichik biznes ulushi yuqori darajada (98 %dan ortiq) saqlanmoqda va sohada ularning yetakchi mavqeい davom etmoqda. Xizmat ko‘rsatish tarmog‘ida esa kichik biznes ulushi 2022-yildagi 58,7 %dan 2024-yilda 67,4 %gacha sezilarli o‘sdi, bu esa xizmat ko‘rsatish sohasida kichik biznes uchun katta imkoniyatlar mavjudligini anglatadi.

Quyidagi jadval ma‘lumotlaridan ko‘rish mumkinki, sanoat sohasida kichik biznes ulushi 2022-yilgi 26,9 %dan 2024-yilda 32,4 %gacha oshgani ijobiy holat bo‘lib, sohada kichik biznes faolligining kuchayayotganini bildiradi. Qurilish tarmog‘ida esa 2023-yilda 78,6 %gacha ko‘tarilib, 2024-yilda 76,5 %ga ozgina pasaygani qayd etildi. Bu kichik biznes uchun qurilish sohasida keng imkoniyatlar mavjudligini ko‘rsatadi.

Investitsiyalar tarkibida kichik biznes ulushi yuqori (56 % atrofida) bo‘lib, faollik saqlanayotgan bo‘lsa-da, ozgina pasayish kuzatilmoqda. Savdo va yo‘lovchi tashish sohalarida kichik biznes ulushi ancha yuqori va barqaror (88 % va 95 % atrofida).

### 1-jadval

#### **O‘zbekiston Respublikasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarining YaIM va tarmoqlar bo‘yicha ulushlari (2017–2024-yillar, foiz hisobida)<sup>8</sup>**

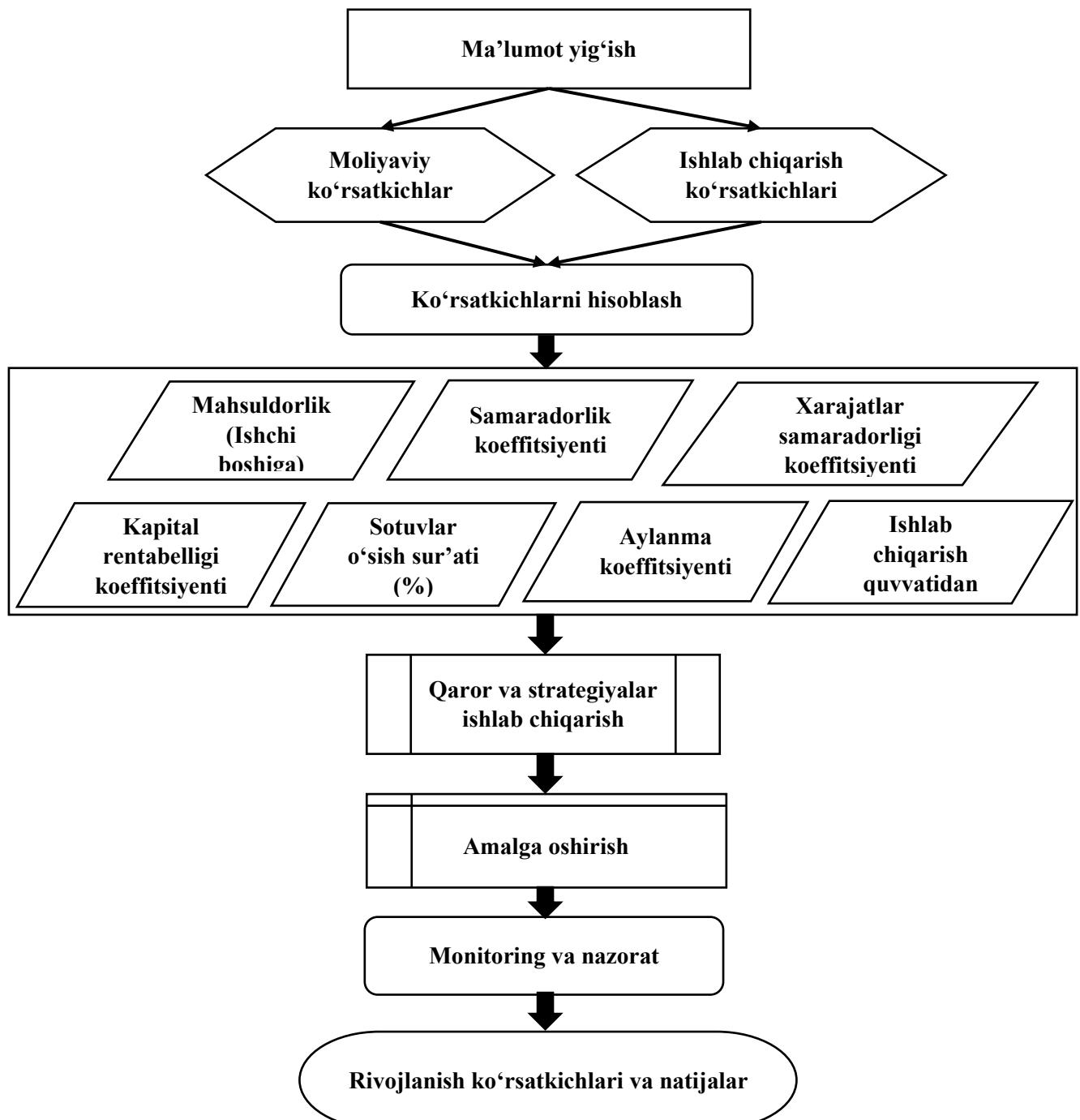
Ko‘rsatkichlar	2017-yil	2018-yil	2019-yil	2020-yil	2021-yil	2022-yil	2023-yil	2024-yil	2017-yildan 2024-yilga nisbatan o‘sish (-/+)
<b>Kichik tadbirkorlikning YaIMdagi ulushi</b>	<b>67,2</b>	<b>64,3</b>	<b>58,5</b>	<b>57,5</b>	<b>56,9</b>	<b>54,6</b>	<b>54,3</b>	<b>54,3</b>	<b>-12,9</b>
Sanoat	41,2	37,4	25,8	27,9	27,0	26,9	27	32,4	-8,8
Qurilish	64,8	73,2	75,8	72,1	72,5	71,5	78,6	76,5	11,7
Qishloq xo‘jaligi	98,1	98,1	98,1	97,8	98,2	98,0	98,3	98,4	0,3
Investitsiya	38,8	34,9	44,3	50,3	56,7	57,0	56,8	56,2	18,0
Savdo	88,3	86,3	85,0	81,4	89,0	88,9	87,8	88,6	0,3
Xizmat ko‘rsatish	58,4	55,2	53,5	52,4	58,5	58,7	65,7	67,4	9
Yuk tashish	54,2	54,4	54,3	52,3	54,5	54,6	54,6	54,5	0,3
Yo‘lovchilar tashish	90,1	90,8	91,2	94,3	95,0	95,2	95,3	95,1	5,0
Bandlik	78,0	76,2	76,2	73,8	75,0	75,3	74,0	74,4	-3,6
Eksport	27,0	27,2	27,0	17,6	22,3	22,1	27,9	33,3	6,3
Import	53,6	56,2	61,6	51,4	48,7	49,1	50,5	48,6	-5

Eksportda kichik biznes ulushi so‘nggi yillarda jadal o‘sib, 2022-yildagi 22,1 %dan 2024-yilda 33,3 %gacha yetdi, bu kichik biznesning tashqi bozorlarga

<sup>8</sup> O‘zbekiston Respublikasi Milliy Statistika Qo‘mitasi ma‘lumotlari asosida muallif ishlanmasi  
<https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/small-business-and-entrepreneurship-2>

chiqish imkoniyatlari kengayayotganidan dalolat beradi. Importda esa kichik biznes ulushi barqaror, lekin ozgina pasayish kuzatilgan.

Hozirgi zamонавиy iqtisодиyотда, aynиqsa, kichik tadbirkorlik subyектлari faoliyatida tezkor va aniq qarorlar qabul qilish uchun zarur bo‘lgan muhim jihatlardan biri – **biznes jarayonлarini baholash tizimi** hisobланади. Har bir tadbirkorlik subyekti o‘z faoliyati samaradorligini doimiy tahlil qilish va o‘z vaqtida kerakli strategik va operativ qarorlarni ishlab chiqishi lozim. Shu maqsadda, ilmiy ishimiz doirasida **biznes jarayonлarini baholashning ko‘p omilli usuli sxemasi va funksiyasini** taklif qilgанимиз.



**3-rasm. Biznes jarayonлarini baholashning ko‘p omilli usuli mexanizmi<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> Muallif ishlanmasi.

**Biznes jarayonlarini baholashning ko‘p omilli usuli** – bu korxonaning asosiy moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlari asosida tezkor va soddalashtirilgan holda baholash tizimidir. Mazkur usul korxonaning murakkab va uzoq davom etadigan ichki auditlari o‘rniga qisqa vaqt ichida aniq va tahliliy ma’lumotlar asosida biznes holatini baholash imkonini beradi.

Ushbu ilmiy yangiligimiz “AAR CLEAN” MChJ korxonasida 2021–2023-yillar ma’lumotlari asosida joriy qilingan bo‘lib, bunda ushbu yillardagi korxonaning moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlari yordamida asosiy 7 ta ko‘rsatkich aniqlab olingan (2-jadval).

Ushbu ko‘rsatkichlar asosida STATA dasturida har bir ko‘rsatkichning korxona biznes faoliyatidagi ulushu qancha ekanligi topilgan bo‘lib, bunda biz Principal Component Analysis (PCA) usulidan foydalandik. Principal Component Analysis (PCA) – bu ko‘p o‘zgaruvchili modellashtirishda ishlatiladigan statistik usul bo‘lib, bir-biriga bog‘liq bo‘lgan ko‘rsatkichlar orasidan eng muhimlarini ajratib, umumlashtirilgan yagona ko‘rsatkich hosil qilishga yordam beradi. PCA usuli har bir ko‘rsatkichga statistik yuklama beradi va umumiylar axborot yukini maksimal darajada saqlagan holda model soddalashtiriladi. Ko‘p omilli iqtisodiy tahlil jarayonida o‘zgaruvchilar o‘rtasida bog‘liqlik (multikollinearlik) mavjud bo‘ladi. An’anaviy regressiya bu bog‘liqlik tufayli xatolarga olib keladi. PCA esa bu muammoni bartaraf etib, har bir o‘zgaruvchi uchun aniq statistik yuklama beradi.

## 2-jadval

### “AAR CLAEAN” MChJ korxonasining ko‘p omilli usuli mexanizmi ko‘rsatkichlari hisobi<sup>10</sup>

T/r	Ko‘rsatkich nomi	Yillar			2024-yildagi holat	2024-yilning 2023-yildan tafovuti
		2021	2022	2023		
1.	Mahsul dorlik (mln so‘m/ishchi)	47,65	52,85	59,42	67,37	+7,95
2.	Samaradorlik ko‘rsatkichi, (%)	15,30	14,39	13,55	14,96	+1,41
3.	Xarajatlar samaradorligi koeffitsiyenti	1,15	1,14	1,14	1,15	+0,01
4.	Kapital rentabelligi (ROI) koeffitsiyenti	1,34	1,26	1,23	1,47	+0,23
5.	Sotuvlar o‘sish sur’ati, (%)	22,72	16,06	17,92	29,21	+11,30
6.	Aylanma koeffitsiyenti	0,78	0,85	0,94	1,07	+0,13
7.	Ishlab chiqarish sig‘imi bandligi, (%)	75,48	80,66	84,81	91,07	+6,26

Yuqoridagi integral tahlildan ko‘rinib turibdiki, 2024-yilda kuzatilgan sezilarli o‘sish tendensiyasi bevosita 2021–2023-yillarda olib borilgan ilmiy-amaliy tadqiqotlar va ishlab chiqilgan takliflarning natijasi bo‘lib xizmat qilgan. Ayniqsa, har bir omil bo‘yicha qilingan tahlil natijasida ishlab chiqilgan tavsiyalar korxona iqtisodiy holatini mustahkamlashga va rivojlanish sur’atlarini tezlashtirishga imkon berdi. Yagona kompleks ko‘rsatkichni hisoblashda quyidagi formula ishlab chiqildi:

$$YKK_{korxona} = \sum_{i=1}^7 \omega_i \times K_i \quad (1)$$

<sup>10</sup> Korxona ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

YKK – yagona kompleks ko‘rsatkich;

$\Omega_i$  – har bir ko‘rsatkichning vazni (ahamiyat darajasi);

$\sum \Omega_i = 1$  ya’ni, barcha vaznlarning yig‘indisi 1 ga teng bo‘lishi kerak.

Ko‘p omilli iqtisodiy tahlil jarayonida o‘zgaruvchilar o‘rtasida bog‘liqlik (multikollinearlik) mavjud bo‘ladi. An’anaviy regressiya bu bog‘liqlik tufayli xatolarga olib keladi. PCA esa bu muammoni bartaraf etib, har bir o‘zgaruvchi uchun aniq statistik yuklama beradi. PCA modeli asosida har bir ko‘rsatkichning vazn qiymatlari topilib, yagona kompleks qiymatlari yuqoridagi formula (1) yordamida hisoblab chiqildi (3-jadval).

### 3-jadval

#### Yagona kompleks ko‘rsatkichining barcha yillar bo‘yicha hisobi<sup>11</sup>

Ko‘rsatkich	Vazn (w <sub>i</sub> )	2021	2022	2023	2024
Mahsulorlik	0,1425	47,65	52,85	59,42	67,37
Samaradorlik	0,1429	15,30	14,39	13,55	14,96
Xar_samaradorligi	0,1429	1,15	1,14	1,14	1,15
ROI	0,1376	1,34	1,26	1,23	1,47
Sotuv o‘sishi	0,1414	22,72	16,06	17,92	29,21
Aylanma	0,1425	0,78	0,8	0,94	1,07
Sig‘im	0,1429	75,48	80,66	84,81	91,07
<b>Yig‘indi</b>	<b>1,000</b>	<b>21,2802</b>	<b>22,4912</b>	<b>23,6052</b>	<b>28,5067</b>

Yuqoridagi integral tahlildan ko‘rinib turibdiki, 2024-yilda kuzatilgan sezilarli o‘sish tendensiyasi bevosita 2021–2023-yillarda olib borilgan ilmiy-amaliy tadqiqotlar va ishlab chiqilgan takliflarning natijasi bo‘lib xizmat qilgan.

### 4-jadval

#### Yagona kompleks ko‘rsatkich qiymatini baholash mezonlari<sup>12</sup>

YKK qiymati	Baholash	Izoh
<b>30 va undan yuqori</b>	<b>Yuqori darajada samarali</b>	Korxona moliyaviy va ishlab chiqarish jihatdan barqaror, innovatsion rivojlanishga tayyor. Innovatsiya va kengayish starategiyalarini qo‘llash maqsadga muvofiq.
<b>25 - 29,99</b>	<b>O‘rtacha yaxshi</b>	Barqaror rivojlanayotgan, lekin ayrim jihatlarga e’tibor kerak
<b>20 - 24,99</b>	<b>O‘rtacha zaif</b>	Moliyaviy muammolar yoki boshqaruvdagi muammolar mavjud, zudlik bilan tahlil va o‘zgartirish zarur
<b>15 - 19,99</b>	<b>Zaif faoliyat</b>	Barqarorlik xavf ostida, foyda past, investitsiya jalb qilish qiyin, qayta restrukturizatsiya zarur
<b>15 dan past</b>	<b>Tanazzul yoqasida</b>	Bankrotlik yoki to‘liq ishdan chiqish xavfi, tashqi boshqaruv, moliyaviy ko‘mak zarur

Ayniqsa, har bir omil bo‘yicha qilingan tahlil natijasida ishlab chiqilgan tavsiyalar korxona iqtisodiy holatini mustahkamlashga va rivojlanish sur’atlarini tezlashtirishga imkon berdi. Yagona kompleks ko‘rsatkichining qiymatiga qarab korxona biznes jarayonlari holati aniqlanadi (4-jadval).

<sup>11</sup> Muallif ishlanmasi.

<sup>12</sup> OECD (2008) — Handbook on Constructing Composite Indicators - asosida ishlab chiqilgan.

Yuqoridagi jadvaldan shuni ko‘rish mumkinki, “AAR CLEAN” MChJ korxonasida YKK ko‘rsatkichlari 2021–2023-yillar davomida o‘rtacha zaif qiymatda bo‘lgan va taklif qilingan amaliy taklif hamda tavsiyalar asosida va bajarilgan ishlar natijasida 2024-yilga kelib YKK qiymati o‘rtacha yaxshi holatga erishgan.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Biznes jarayonlarini takomillashtirish strategiyalarini ishlab chiqish yo‘nalishlari”** deb nomlangan bo‘lib, ushbu bobda, tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini optimallashtirishning metodologik asoslari, tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirish strategiyalarining to‘g‘ri tanlash metodologiyasi va prognoz ko‘rsatkichlari yoritilgan.

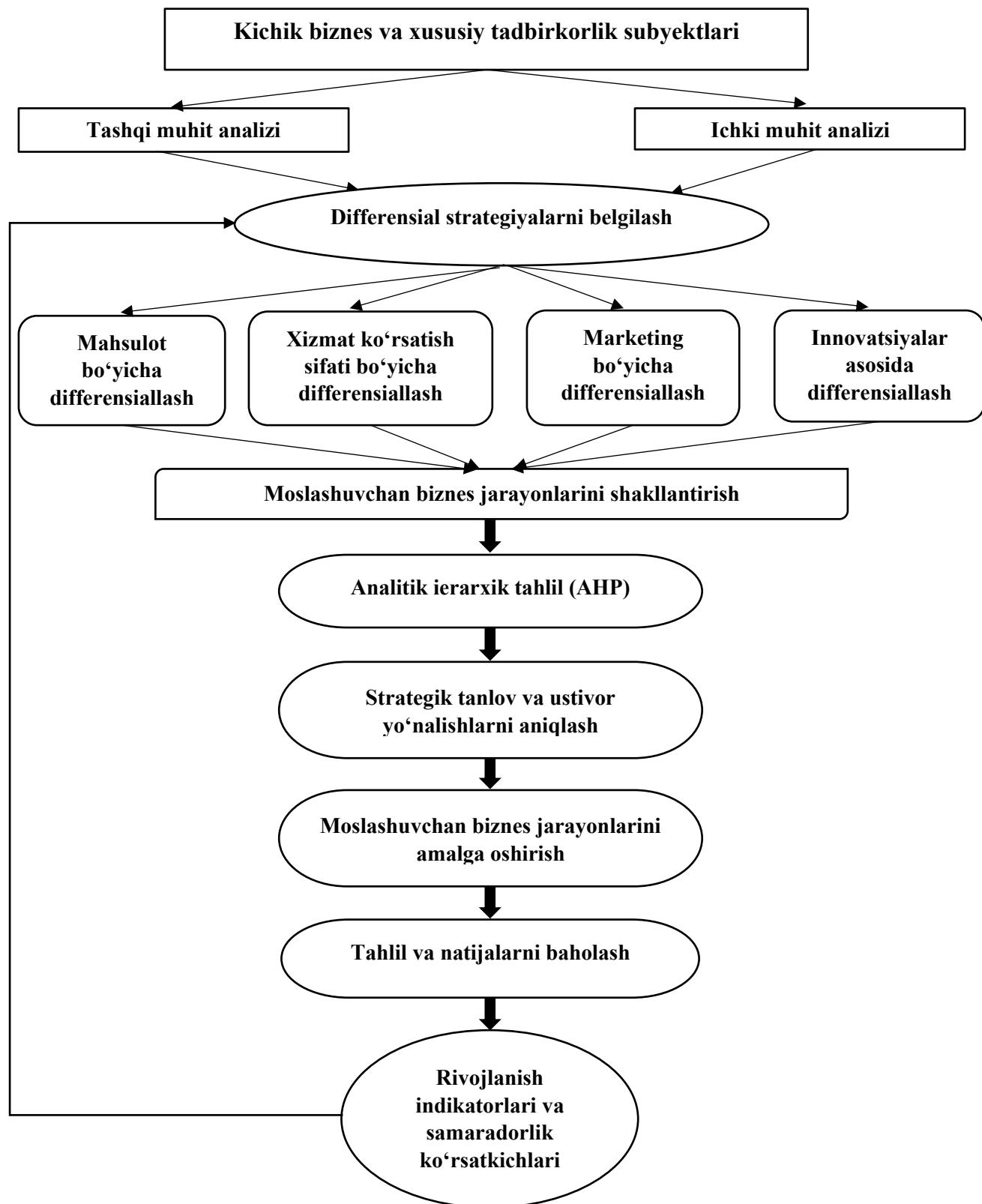
Korxona faoliyati maqsadlarining o‘ziga xosligi ma’lum miqdoriy ko‘rsatkichlarni joriy etishni talab qiladi, ularning yordami bilan uning samaradorligini umuman kuzatish va baholash mumkin. Korxonalar va tashkilotlarning biznes jarayonlarini baholash ko‘rsatkichlarini tanlash bo‘yicha barcha mavjud ilmiy qarashlarning asosini o‘rganish obyektini tahlil qilishning sifat va miqdoriy yondashuvlari tashkil etadi.

Dissertatsiyada kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari faoliyatini bozor iqtisodiyoti sharoitida samarali tashkil etish va ularning raqobatbardoshligini ta’minlash maqsadida **differensial strategiyalar asosida moslashuvchan biznes jarayonlarini rivojlantirish modeli** ishlab chiqildi (4-rasm). Mazkur modelda differensial strategiyalarni tanlash va ularni amalga oshirishda ustuvor yo‘nalishlarni aniqlash uchun analitik ierarxik tahlil (AHP) metodikasi integratsiyalandi. Bu yondashuv kichik biznes subyektlariga bozor o‘zgarishlariga tezkor moslashish, raqobatbardoshlikni oshirish hamda samarali biznes jarayonlarini shakllantirish imkonini beradi.

Bu strategiyalar faqat o‘zaro tanlanmaydi, balki ular bir-birini to‘ldiruvchi moslashuvchan kombinatsiya tarzida qo‘llanadi. Natijada, kichik biznes o‘z mijozlari uchun doimiy ravishda o‘ziga xos va qadrli taklif yaratish imkoniga ega bo‘ladi.

Model quyidagi asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi: Tashqi va ichki muhit tahlili orqali kichik biznesning imkoniyatlari, xatarlar va ehtiyojlari aniqlanadi; Differensial strategiyalarni shakllantirish bosqichida mahsulot, xizmat ko‘rsatish sifati, marketing va innovatsiyalar bo‘yicha strategiyalar tanlanadi; Tanlangan strategiyalar asosida moslashuvchan biznes jarayonlari loyihalanadi va analitik ierarxik tahlil (AHP) usuli orqali ilmiy asosda baholanadi; Strategik tanlov va ustuvor yo‘nalishlar aniqlanib, biznes jarayonlari amaliyotga joriy etiladi; Amalga oshirilgan jarayonlar natijalari doimiy monitoring va tahlil qilinib, zarurat tug‘ilganda strategiyalar qayta ko‘rib chiqiladi.

Differensial strategiyalarni “ASIA PHARM PACK” MChJ korxonasida qo‘llash natijasida, korxona foydasining 3,6 % oshishiga, umumiy xarajatlarning esa qo‘shimcha ravishda -2,4 %ga kamayishiga olib kelingani, buning natijasida esa korxonaning umumiy samaradorlik ko‘rsatkichi qo‘shimcha ravishda 5,1 %ga oshishiga erishilgan.



**4-rasm. Kichik biznes subyektlari uchun differensial strategiyalar asosida moslashuvchan biznes jarayonlarini rivojlanish modeli chizmasi<sup>13</sup>**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida kichik biznes subyektlari tomonidan barqaror va samarali faoliyat yuritish, raqobatbardoshligini ta'minlash hamda innovatsion rivojlanishga erishish uchun moslashuvchan va ilmiy asoslangan boshqaruv

<sup>13</sup> Muallif ishlanmasi.

mexanizmlarini joriy etish alohida dolzarblik kasb etadi. Shu jihatdan qaralganda, mazkur tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan differensial strategiyalar asosida moslashuvchan biznes jarayonlarini shakllantirish modeli kichik biznes subyektlari uchun nafaqat amaliyotda qo'llanishi mumkin bo'lgan, balki ilmiy asoslangan yondashuv sifatida ham xizmat qilishi mumkin.

Taklif etilgan modelning ilmiy va amaliy ahamiyati shundaki, u strategik qarorlar qabul qilishdan tortib, operatsion faoliyatni tashkil etishgacha bo'lgan barcha bosqichlarni yagona, uzviy va dinamik tizimda boshqarish imkonini beradi. Model asosida ishlab chiqilgan yondashuv kichik biznes subyektlarining innovatsion va raqobatbardosh faoliyatini shakllantirishda muhim nazariy va amaliy manba bo'lib xizmat qiladi.

Bugungi tez o'zgaruvchan iqtisodiy muhitda tadbirkorlik subyektlarining barqaror rivojlanishini ta'minlashda biznes jarayonlarini chuqur tahlil qilish va ularning keljakdagagi yo'nalishlarini aniqlash muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bunda prognozlash usullaridan foydalanish tadbirkorlik faoliyatining samaradorligini oshirish, resurslarni oqilona taqsimlash va raqobatbardosh ustunlikka erishishda muhim vosita sifatida xizmat qiladi. Ayniqsa, kichik va o'rtalagi biznes subyektlari uchun biznes jarayonlari rivojining bashoratli baholanishi strategik qarorlar qabul qilishda ishchilar tayanch vazifasini bajaradi. Shu nuqtayi nazardan, biznes jarayonlarni prognozlashtirish nafaqat hozirgi holatni tahlil qilish, balki uzoq muddatli rivojlanishning asosiy yo'nalishlarini belgilash imkonini ham yaratadi.

Ushbu masalalani yechishda "ASIA PHARM PACK" MChJ korxonasi tanlab olindi. Ushbu korxonaning iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlari bo'yicha ko'p omilli ekonometrik model tuzish uchun quyidagi omillar tanlab olindi (2010-yildan 2024-yilgacha bo'lgan davrdagi ma'lumotlar olindi): natijaviy ko'rsatkich – korxonaning mahsulotni sotishdan tushgan umumiy daromadi, mln so'm – (Y), ta'sir etuvchi omillar – korxonaning asosiy vositalar qiymati, mln so'm – (X<sub>1</sub>), xomashyo xarajatlari, mln so'm – (X<sub>2</sub>), marketing xarajatlari, mln so'm – (X<sub>3</sub>), ishchilar soni, kishi – (X<sub>4</sub>). Ko'p omilli ekonometrik model tuzishdan oldin omillar bo'yicha tavsifiy statistika o'tkazildi. Buning uchun maxsus ekonometrik modellashtirish dasturi – STATA 15 dasturidan foydalanildi.

Tadqiqot jarayonida regressiya modelini log-log shaklida qurish maqsadida o'zgaruvchilarning logarifmlari hisoblab chiqildi. Ushbu yondashuv o'zgaruvchilar o'rtasidagi elastiklik munosabatlarini aniqlash va ma'lumotlardagi dispersiyani kamaytirish imkonini berdi.

Korxona statistik ma'lumotlaridan foydalanib, ko'p omilli ekonometrik modelning matematik ko'rinishini keltiramiz:

$$\begin{aligned} \text{Log\_umumi\_daromad} &= 5.44 + 0.109 * \text{log\_asosiy\_vositalar} + 0.256 * \\ \text{log\_xom\_ashyo} &+ 0.051 * \text{log\_marketing} + 0.24 * \text{log\_ishchilar\_soni} \end{aligned} \quad (2)$$

Hisob-kitoblar bo'yicha natijalar quyidagi 5-jadvalda keltirilgan.

Modelning sifat ko'rsatkichlari yuqori darajada:  $R^2 = 0.988$  bo'lib, umumiy daromaddagi o'zgarishlarning 98,8 foizi izohlanadi. F-statistikasi (214.63) va p-qiymati (0.002) modelning umumiy ahamiyatliligini tasdiqlaydi. AIC va BIC ko'rsatkichlarining pastligi esa model tanlovi muvaffaqiyatli bo'lganini anglatadi.

Ko'p omilli log-log regressiya natijalari shuni ko'rsatdiki, tanlangan barcha omillar umumiy daromadga statistik jihatdan ahamiyatli ta'sir ko'rsatadi ( $p < 0,05$ ). Ayniqsa, xomashyo xarajatlari eng kuchli ta'sirga ega bo'lib, 1 foizlik o'sishi daromadni 0,256 foizga oshiradi. Bu ishlab chiqarish jarayonining xomashyo ta'minotiga qattiq bog'liqligini anglatadi. Ishchilar sonining 1 foizga ko'payishi esa

daromadni 0,240 foizga oshiradi, bu esa mehnat resurslarining muhimligini ko'rsatadi. Asosiy vositalar qiymatidagi 1 foizlik o'sish daromadni 0,109 foizga, marketing xarajatlaridagi o'sish esa 0,051 foizga ko'paytiradi.

### 5-jadval

#### “ASIA PHARM PACK” korxonasining ekonometrik log-log daromad modeli parametrlari<sup>14</sup>

Log umumiy daromad	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95%Conf	Interval]	Sig
log asosiy vositalar	.109	.025	4.30	.002	.052	.165	***
log xom ashyo	.256	.038	6.75	.003	.172	.341	***
log marketing	.051	.018	2.79	.019	.01	.091	**
log ishchilar soni	.24	.043	5.52	.007	.143	.336	***
Constant	5.442	.156	34.98	.005	5.095	5.788	***
Mean dependent var		9.539	SD dependent var		0.125		
R-squared		0.988	Number of obs		15		
F-test		214.630	Prob > F		0.002		
Akaike crit. (AIC)		-77.813	Bayesian crit. (BIC)		-74.273		

\*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$ , \*  $p < .1$

Xulosa qilib aytganda, umumiy daromad shakllanishida xomashyo xarajatlari, ishchilar soni va asosiy vositalar hal qiluvchi rol o'ynaydi. Marketing xarajatlari esa nisbatan kamroq ta'sir ko'rsatsa-da, baribir daromad oshishiga ijobiy hissa qo'shmoqda. Regressiya tahlilining muhim bosqichlaridan biri bu mustaqil o'zgaruvchilar o'rtasida multikollinearlik mavjudligini baholashdir (6-jadval).

### 6-jadval

#### VIF (Variance Inflation Factor) tahlili<sup>15</sup>

	VIF	1/VIF
log xomashyo	4.295	.233
log ishchilar soni	3.206	.312
log marketing	2.715	.368
log asosiy vositalar	1.968	.508
Mean VIF	3.046	.

VIF tahlili natijalariga ko'ra, barcha mustaqil o'zgaruvchilar orasida multikollinearlik muammosi aniqlanmadi (eng yuqori VIF = 4.295, o'rtacha VIF = 3.046). Bu esa omillar o'zaro mustaqil ekanini va model natijalari ishonchli hamda barqarorligini ko'rsatadi. Shunday qilib, tanlangan o'zgaruvchilar modelga to'g'ri tanlangan bo'lib, ular asosida berilgan ilmiy xulosalar va amaliy tavsiyalar asosli hisoblanadi.

Tadqiqotning ilmiy natijalari va olib borilgan ekonometrik tahlillar hamda ishlab chiqilgan modellar yordamida tanlab olingan obyektning ko'p omilli prognozi qiymatlari ishlab chiqiladi. Unga ko'ra dastlab “ASIA PHARM PACK” MChJning prognozida ta'sir etuvchi ekzogen omillarning vaqt omili ta'sirida o'zgarishining trend modeli va 2-tenglamadan foydalangan holda natijaviy va ta'sir etuvchi omillarning o'rta muddat (2025–2030-yillar) davomidagi prognoz ko'rsatkichlari aniqlandi:

<sup>14</sup> Korxona ma'lumotlari asosida STATA 15 dasturi yordamida muallif ishlanmasi.

<sup>15</sup> Korxona ma'lumotlari asosida STATA 15 dasturi yordamida muallif ishlanmasi.

Asosiy vositalar qiymati ko'rsatkichi –  $\log_{10} \text{asosiy\_vositalar} = 0.013*t - 19.948$ ;

Xomashyo xarajatlari ko'rsatkichlari –  $\log_{10} \text{xom\_ashyo} = 0.039*t - 70.793$ ;

Marketing xarajatlari ko'rsatkichlari –  $\log_{10} \text{marketing} = 0.068*t - 130.613$ ;

Ishchilar soni ko'rsatkichlari –  $\log_{10} \text{ishchilar\_soni} = 0.039*t - 74.722$ .

Yuqoridagi mustaqil o'zgaruvchilarning vaqtli qatorga asoslangan regressiya tenglamalari yordamida t-qiymatni prognoz yillarini kiritish orqali mustaqil o'zgaruvchilarning kelgusi 2025–2030-yillardagi qiymatlari prognozlashtirib olindi. Bu qiymatlarni regression tenglamasiga qo'yish orqali biz korxona umumiylar daromadlarining 2025–2030-yillardagi prognoz ko'rsatkichlariga ega bo'ldik (7-jadval). Prognoz natijalari mustaqil o'zgaruvchilarning barqaror o'sish tendensiyasini ko'rsatadi. Asosiy vositalar har yili o'rtacha 1,3–1,4 %ga o'sib, 2025-yildagi 1,423 mlrd so'mdan 2030-yilda 1,522 mlrd so'mga yetadi. Bu ishlab chiqarish modernizatsiyasi davom etayotganini bildiradi. Xomashyo xarajatlari izchil oshib, 3,748 mlrd so'mdan 4,556 mlrd so'mgacha yetadi, bu esa mahsulot hajmining ortishini aks ettiradi. Marketing xarajatlari eng tez o'sayotgan ko'rsatkich bo'lib, 6 yilda 30 %dan ortiq oshishi kutilmoqda – bu raqobat sharoitida bozor faolligining kuchayishini anglatadi. Ishchilar soni 74 nafardan 90 nafargacha ko'payib, ishlab chiqarish hajmiga mos ravishda mehnat resurslari talabi oshishini ko'rsatmoqda. Eng asosiysi, 2025-yilda umumiylar daromad 16,9 mlrd so'm, 2029-yilda esa 18,6 mlrd so'm atrofida va 2030-yilda esa 19,06 mlrd so'm bo'lishi kutilmoqda. Bu olti yil davomida umumiylar daromad o'rtacha yillik o'sish sur'ati esa 3 % atrofida bo'lishi va 1,19 barobarga ortishi mumkinligini ko'rsatadi.

## 7-jadval

### "ASIA PHARM PACK" korxonasining umumiylar daromadi va unga ta'sir etuvchi omillarni prognoz qiymatlari (2025–2030-yillar)<sup>16</sup>

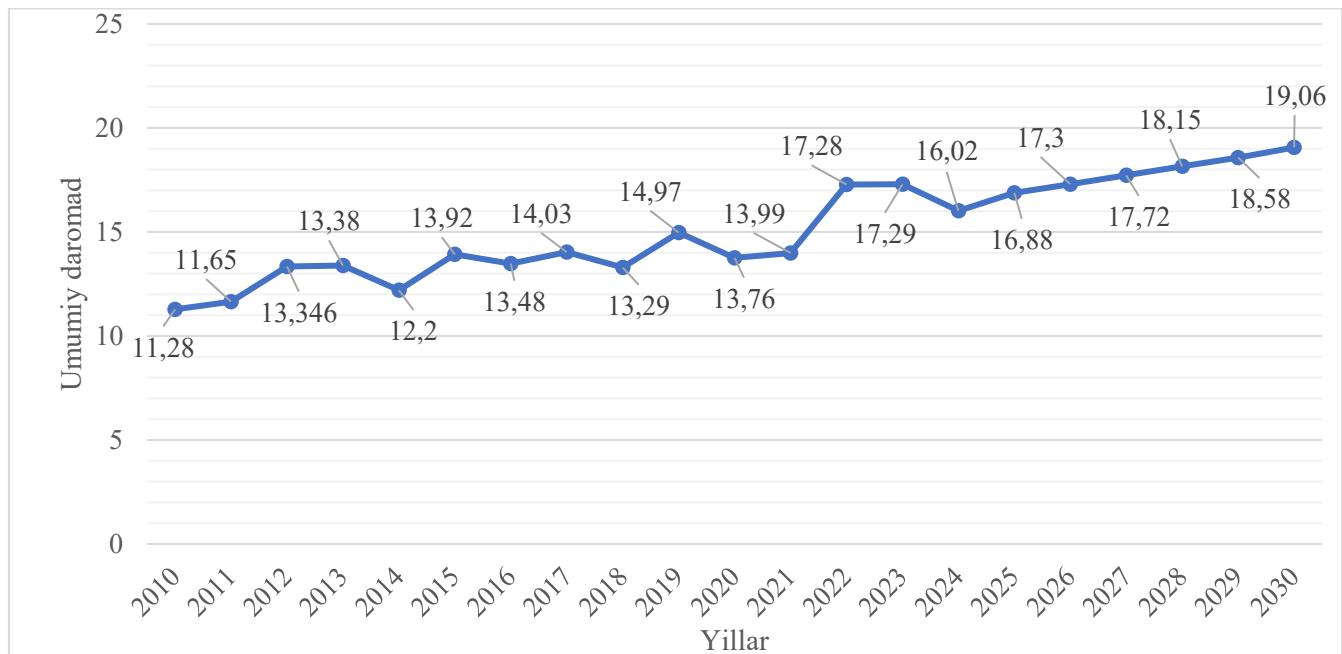
Yil	Umumiylar daromad va prognoz (mln so'm)	Asosiy vositalar qiymati (mln so'm)	Xomashyo xarajatlari (mln so'm)	Marketing xarajatlari (mln so'm)	Ishchilar soni (kishi)
2023	17296.176	1568.305	4337.161	1198.710	68
2024	16021.737	1348.024	3387.921	983.417	71
<b>2025</b>	<b>16885.846</b>	<b>1423.676</b>	<b>3748.735</b>	<b>1269.004</b>	<b>74</b>
<b>2026</b>	<b>17303.518</b>	<b>1442.934</b>	<b>3897.915</b>	<b>1358.338</b>	<b>77</b>
<b>2027</b>	<b>17725.080</b>	<b>1462.453</b>	<b>4053.032</b>	<b>1453.960</b>	<b>80</b>
<b>2028</b>	<b>18150.783</b>	<b>1482.236</b>	<b>4214.321</b>	<b>1556.314</b>	<b>83</b>
<b>2029</b>	<b>18580.879</b>	<b>1502.286</b>	<b>4382.029</b>	<b>1665.872</b>	<b>86</b>
<b>2030</b>	<b>19066.607</b>	<b>1522.609</b>	<b>4556.416</b>	<b>1783.144</b>	<b>90</b>

Prognozlashtirish natijasida umumiylar daromad ko'rsatkichining kelgusi yillar davomida barqaror o'sib borishi kuzatildi (5-rasm). Quyidagi rasmdan shuni ko'rish mumkinki, korxona umumiylar daromadi yillar davomida turli xil tendensiyalarda rivojlangan bo'lib, bunga turli xil tashqi omillar (pandemiya, sanksiyalar va boshq.) ta'sir ko'rsatgan.

Bunday tarzda prognozlashtirish tarixiy ma'lumotlarga tayanib, obyektiv va ishchilar soni beradi. Har bir omilning umumiylar daromadga ta'siri log-log

<sup>16</sup> Korxona ma'lumotlari asosida STATA 15 dasturi yordamida muallif ishlanmasi.

model orqali aniqlanib, iqtisodiy bog‘liqliklar hisobga olinadi. Trend regressiyalari yordamida mustaqil o‘zgaruvchilarning kelgusi yillardagi qiymatlari aniqlanadi, bu esa prognozga aniqlik va izchillik bag‘ishlaydi. Model natijalari statistik testlar orqali baholanadi, bu esa uning ishonchlilagini ta‘minlaydi. Umuman olganda, bunday yondashuv real holatga yaqin va amaliy qarorlar qabul qilish uchun foydali hisoblanadi.



**5-rasm. 2010–2024-yillar davomida natijaviy omil hamda 2025–2030-yillar uchun prognoz grafigi (mlrd so‘m hisobida)<sup>17</sup>**

Tadqiqot asosida umumiyl daromadni oshirish va korxona samaradorligini kuchaytirish uchun quyidagi kompleks tavsiyalar ishlab chiqildi: resurslardan (asosiy vositalar, ishchi kuchi, xomashyo, marketing) samarali foydalanish va ularni muntazam tahlil qilish; xomashyo xarajatlarini maqbullashtirish va mahalliy ta‘minot tizimini mustahkamlash; mehnat unumdarligini oshirish uchun o‘quv va motivatsion dasturlar joriy etish; marketing strategiyasini takomillashtirib, raqamli kanallarni rivojlantirish; asosiy vositalarni modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish; 2025–2030-yillarga mo‘ljallangan strategik reja ishlab chiqish; regressiya natijalari asosida ichki monitoring tizimini yo‘lga qo‘yish. Ushbu choralar moliyaviy barqarorlik va uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta‘minlashga xizmat qiladi.

## XULOSA

Tadqiqot davomida tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarni rivojlantirish strategiyalarini takomillashtirish yo‘nalishlari borasida olib borilgan ilmiy izlanishlar asosida quyidagi xulosalarga keltingan:

1. Biznes jarayonlar iqtisodiy tizimning asosiy qismlaridan biri bo‘lib, ular mahsulot va xizmat yaratilishidan tortib, uni bozorga yetkazishgacha bo‘lgan barcha funksiyalarni qamrab oladi. Tadbirkorlik subyektlarida ularni aniq tashkil etish va doimiy takomillashtirib borish – ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va

<sup>17</sup> Korxona ma’lumotlari asosida STATA 15 dasturi yordamida muallif ishlanmasi.

resurslardan optimal foydalanishga olib keladi. Nazariy jihatdan biznes jarayonlar tizimli yondashuv asosida tahlil qilinadi va ularning natijadorligi ko‘p omilli tahlillar orqali baholanadi.

2. Tadbirkorlik subyektlarining faoliyatiga ta’sir etuvchi omillar ichki va tashqi kuchlardan iborat. Ichki omillar – korxona tuzilmasi, inson resurslari, texnologiyalar; tashqi omillar esa – bozor sharoitlari, qonunchilik bazasi va raqobat muhitidir. Bu omillarni tahlil qilish uchun BPMN, Petri to‘rlari, funksional modellar kabi vositalar ishlataladi. Bu modellar yordamida jarayonlar soddalashtiriladi, ortiqcha xarajatlar kamaytiriladi va muvozanat ta’minlanadi.

3. Dissertatsiyada AQSh, Germaniya, Yaponiya tajribasi asosida biznes jarayonlarni boshqarishning ilg‘or metodlari o‘rganildi. BPR, TQM, Six Sigma, ISO 9001 kabi tizimlar yordamida xorijiy kompaniyalar doimiy yaxshilanishga, sifat nazoratiga, jarayonlar uzlusizligiga erishmoqdalar. Mahalliy korxonalarga ushbu yondashuvlarni moslashtirish orqali katta amaliy natijalarga erishish mumkin.

4. So‘nggi yillarda kichik va o‘rta biznesni qo‘llab-quvvatlash borasida qator islohotlar amalga oshirilgan bo‘lsa-da, amaliyotda soliq yuki, byurokratik to‘siqlar, moliyaviy resurslarga cheklangan kirish muammolari mavjudligicha qolmoqda. Ko‘plab subyektlarda menejment sifati pastligi, texnologik yetishmovchiliklar va raqamli transformatsiyaning sustligi kuzatilmoqda.

5. Dissertatsiyada taklif etilgan ko‘p omilli baholash tizimi orqali tadbirkorlik subyektlarida samaradorlikni aniqlashning ilmiy yondashuvi taklif etildi. 7 ta asosiy indikator orqali baholash – ishlab chiqarish hajmi, foyda, xarajatlar, mehnat unumdoorligi, moliyaviy barqarorlik, mijozlar soni va xodimlar aylanishi – orqali subyektlar o‘z holatini aniq ko‘ra oladi. Bu tizim ularga strategik qarorlar qabul qilishda tayanadigan real tahliliy asos yaratadi.

6. Korxonaning 2010–2024-yillardagi ko‘rsatkichlari asosida regressiya modeli tuzilib, ishlab chiqarish hajmiga eng ko‘p ta’sir etuvchi omillar aniqlab berildi. Tahlil natijalariga ko‘ra, marketing va xomashyo xarajatlari asosiy determinant sifatida ajralib turdi. Prognozlash orqali 2025–2030-yillarda korxonaning o‘sish istiqbollari baholandi. Bu yondashuv strategik rejalarashtirishda mustahkam asos yaratdi.

7. Korxona ichki jarayonlarini takomillashtirishda “lean”, “Six Sigma”, “value stream mapping” kabi metodologiyalar samaradorlikni oshirish, vaqt va xarajatlarni kamaytirish, sifatni yaxshilashda katta yordam beradi. Bu metodlar O‘zbekiston korxonalari uchun soddalashtirilgan ko‘rinishda joriy qilinishi mumkin.

8. Tadqiqotda AHP usuli asosida strategiyalarni tanlash bo‘yicha model ishlab chiqildi. Mahsulot sifati, xizmat tezligi, innovatsiya, marketing va boshqa yo‘nalishlar bo‘yicha ustuvorliklar baholab chiqildi. Bu yondashuv tadbirkorlarga maqsadga yo‘naltirilgan, ilmiy asoslangan va aniq strategik yo‘nalishlarni tanlash imkonini beradi.

9. Korxonaning iqtisodiy ko‘rsatkichlari asosida regressiya tahlili va prognozlar ishlab chiqilib, keyingi 6 yil uchun o‘sish dinamikasi aniqlashtirildi. Bu model korxonaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta’minlash, investitsion qarorlar qabul qilish va moliyaviy rejalarashtirishda qo‘l keladi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/30.12.2020.1.16.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ В ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**  
**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

---

**НУТФУЛЛОЕВ ТОЛИБ ГОЛИБ УГЛИ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СУБЪЕКТАХ**

**08.00.15 – Экономика предпринимательства и малого бизнеса**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2025**

Тема диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан под номером B2023.2.PhD/Iqt.3142.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) на сайте Научного совета ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Научный руководитель:**

**Касимова Дилором Собировна**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Хошимов Акрам Абдиевич**  
доктор экономических наук, профессор

**Музаффарходжа Тилляходжаев Абдулпаттахович**  
доктор экономических наук

**Ведущая организация:**

**Ташкентский государственный технический  
университет имени Ислама Каримова**

Защита диссертации состоится «28» 10 2025 года в : на заседании Научного совета DSc.03/30.12.2020.I.16 по присуждению учёных степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 239-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирована под номером Р88). Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 239-43-51, e-mail: [idiu@idiu.uz](mailto:idiu@idiu.uz)

Автореферат диссертации разослан «17» 10 2025 года.  
(реестр протокола рассылки №51 от «15» 10 2025 года)



**Г.К. Абдурахманова**  
Председатель Научного совета по  
присуждению учёных степеней,  
доктор экономических наук, профессор

**О.Дж. Журабаев**  
Ученый секретарь Научного совета по  
присуждению учёных степеней,  
доктор экономических наук, доцент

**Ш.А. Аллаяров**  
Председатель Научного семинара при  
научном совете по присуждению учёных  
степеней, доктор экономических наук,  
профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и необходимость темы диссертации.** В условиях рыночной экономики обеспечение конкурентоспособности предпринимательских субъектов, повышение их экономической эффективности и усиление оперативной адаптации к рыночным требованиям являются одними из важнейших факторов стабильного экономического развития страны. В таких условиях становится остро необходимым анализ существующих бизнес-процессов в предпринимательских субъектах, их оптимизация и стратегическое совершенствование. В свою очередь, в развитых странах доля малого бизнеса в ВВП имеет существенное значение, в частности в “США — 43,5%, в Германии — 42%, в Японии — 53%, и в Южной Корее — 37,8%”<sup>1</sup>. Успешная деятельность предпринимательских субъектов в этих странах в значительной степени зависит от их способности стратегически управлять бизнес-процессами и постоянно совершенствовать их.

Современные зарубежные практики в области развития бизнес-процессов выделяются разработанными подходами, основанными на инновационных технологиях — автоматизированных системах управления, межпроцессной интеграции, оптимизации цепочки ценности и приоритетности принципов ориентации на клиента. Сегодня международные компании достигают конкурентоспособности через цифровизацию бизнес-процессов, повышение эффективности сотрудников, оптимизацию производственных и сервисных циклов, а также рациональное использование стратегических ресурсов. Всемирный опыт показывает, что непрерывный анализ бизнес-процессов, выявление их слабых сторон и принятие решений, направленных на результативность, являются важным фактором, определяющим стабильность и темпы роста деятельности предприятия. Поэтому применение этих международных практических подходов, адаптированных к национальной экономической системе, имеет большое научно-практическое значение в стратегиях развития предпринимательских субъектов.

Согласно статистическим данным, в 2024 году доля субъектов малого предпринимательства в валовом внутреннем продукте нашей страны составила 54,3%, что свидетельствует о значимости малого бизнеса в экономике страны. Поэтому вопрос совершенствования стратегий развития бизнес-процессов предпринимательских субъектов остается одной из актуальных направлений, способствующих стабильному и конкурентоспособному развитию экономики страны. В частности, в 29-й цели Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы указано следующее: “создание условий для организации предпринимательской деятельности и формирования устойчивых источников дохода, а также достижение доли частного сектора в ВВП на уровне 80% и его доли в экспорте

---

<sup>1</sup> Разработка автора. Данные о доле малого бизнеса в ВВП развитых стран (США, Германия, Япония, Южная Корея) составлены на основе официальных статистических источников. Основные источники: OECD. Entrepreneurship at a Glance 2023. Париж: OECD Publishing, 2023. 112 с.; World Bank. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Вашингтон, D.C.: Всемирный банк, 2022. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

— на уровне 60%”<sup>2</sup>. В рамках выполнения данных задач актуальным является расширение научных исследований, направленных на анализ развития малого бизнеса и частного предпринимательства, изучение внешних и внутренних факторов, влияющих на их деятельность, а также на совершенствование бизнес-процессов и организацию стратегических моделей управления для повышения эффективности их работы.

Указ Президента Республики Узбекистан от 25 марта 2025 года ПФ-50 «Меры по повышению роли малого и среднего бизнеса в экономике», Указ Президента Республики Узбекистан от 30 августа 2024 года ПФ -132 «Меры по реализации задач, поставленных на четвертом открытом диалоге с предпринимателями», Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года ПФ-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», Постановление Президента Республики Узбекистан от 23 января 2024 года ПК-39 «Меры по внедрению рейтинга стабильности предпринимательских субъектов», Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 мая 2024 года ПК-193 «Дополнительные меры по совершенствованию порядка предоставления субсидий, льгот и преференций предпринимательским субъектам», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20 января 2024 года № 37 «Меры по реализации комплексной программы непрерывной поддержки малого бизнеса», а также другие нормативно-правовые акты, относящиеся к данной деятельности, являются основой для реализации задач, поставленных в рамках данного диссертационного исследования.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Диссертационное исследование проводится в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Республики: I. «Демократическое и правовое общество, духовно-нравственное и культурное развитие, формирование инновационной экономики».

**Уровень изученности проблемы.** Научно-теоретические основы развития предпринимательской деятельности, эффективность применения бизнес-моделей в управлении развитием, а также методологические вопросы, связанные с этим, были исследованы зарубежными учеными, такими как Д.Аакер, И.Адизес, И.Ансофф, М.Ассен Ванн, Д.М.Аксен, А.Клауц, Р.Тернер, М.Джонсон, К.Кристенсен, Х.Кагерманн, Р.Дафт, П.Ф.Друкер, Т.Конти и другие<sup>3</sup>, которые в своих научных работах изучали стратегии совершенствования бизнес-процессов малых предприятий и частных предпринимательских субъектов.

<sup>2</sup> "Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы" Республики Узбекистан. [https://president.uz/oz/pages/view/strategy?menu\\_id=144](https://president.uz/oz/pages/view/strategy?menu_id=144)

<sup>3</sup> Аакер Д. Стратегическое управление рынком / Д. Аакер. — 7-е изд. / Санкт-Петербург, 2011. — 496 с.; Адизес И. Размышления о менеджменте. — М.: Мани, Иванов и Фербер, 2016. — 478 с.; Ансофф И. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. — М.: Экономика, 2002. — 416 с.; Ассен Ванн М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2011. — 319 с.; Харрингтон Х. Джеймс. Рабочая тетрадь по улучшению бизнес-процессов: документация, анализ, проектирование и управление улучшением бизнес-процессов (Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1997).

Такие учёные как Д.Ю.Фраймович, М.А.Гундорова, З.В.Мишенко, А.А.Ковальчук, Е.В.Мельникова, Н.В.Григорьева, А.А.Соловьёв, И.В.Кузнецова, А.Н.Лапин, А.М.Гужов<sup>4</sup> и другие, проводили научные исследования в странах СНГ по совершенствованию бизнес-процессов в малом бизнесе и частном предпринимательстве, а также изучали теоретические и практические основы развития и управления предпринимательской деятельностью.

В нашей стране проблемы развития предпринимательской деятельности, включая изучение процессов развития и эффективного управления предпринимательской деятельностью, исследовались такими учеными, как У.В.Гафуров, Б.Т.Салимов, Б.О.Турсунов, Д.С.Косимова, Э.А.Муминов, З.А.Хакимов, С.Ш.Юсупов, Н.Х.Хамидов, М.М.Тохтаев<sup>5</sup> и другими.

**Связь диссертационного исследования с планами научных исследований высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация.** Данное диссертационное исследование выполняется в рамках инновационного проекта на тему «Обеспечение концептуальных основ инклюзивного экономического роста в Узбекистане», утвержденного в научно-исследовательской программе Ташкентского государственного университета экономики под номером OG-A2-56.

**Цель исследования** заключается в разработке научных предложений и практических рекомендаций по разработке стратегий развития бизнес-процессов в малом бизнесе и частных предпринимательских субъектах.

**Задачи исследования** заключаются в следующем:

Изучение теоретических основ бизнес-процессов в предпринимательских субъектах;

Исследование факторов и основных принципов, влияющих на бизнес-процессы в предпринимательских субъектах;

Изучение применения зарубежного опыта для совершенствования бизнес-процессов в Узбекистане;

Анализ текущего состояния и проблем организации бизнес-процессов в предпринимательских субъектах Узбекистана;

---

<sup>4</sup> Фраймович Д.Ю., Гундорова М.А., Мищенко З.В., Гужов А.-М., Султанова А.В. Развитие малого бизнеса и использование ресурсов в российских регионах. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 45–59.; Ковальчук А.А., Мельникова Е.В. Совершенствование анализа бизнес-процессов в цифровую эпоху. – 2021. – С. 112–117.; Кузнецова И.В. Инновационные подходы к оптимизации бизнес-процессов в условиях цифровизации экономики. Вестник экономики и права. – 2020. С. 85–91.; Лапин А.Н. Стратегическое управление бизнес-процессами в малых предприятиях: теория и практика. Экономика и управление. – 2021. С. 112–119.;

<sup>5</sup> Гафуров У.В. Совершенствование экономических механизмов государственного регулирования малого бизнеса: дис. на соискание учен. степени доктора экон. наук. – Т.: 2017. – 309 с.; Косимова Д.С. Малый бизнес и частное предпринимательство. Учебник – Т.: Издательство "Инновацион", 2021. – 328 с.; Косимова Д.С. Предпринимательство и инновации. Учебное пособие – Т.: Издательство "Инновацион", 2023. – 258 с.; Салимов Б.Т. Оценка предпринимательской деятельности: учебное пособие. – Ташкент: Экономика, 2019. – 188 с.; Турсунов Б.О., Кодиров М.Т. Стратегическое планирование деятельности предприятия. – Ташкент: Наука и развитие, 2023. – 208 с.; Тохтаев М.М., Ходжаев А.С. Эффективное принятие решений в бизнесе: учебное пособие. – Ташкент: Наука и технологии, 2021. – 192 с.

Проведение анализа эффективности оценки бизнес-процессов в предпринимательских субъектах;

Изучение взаимного влияния бизнес-процессов в предпринимательских субъектах с использованием эконометрического регрессионного метода;

Изучение методов оптимизации бизнес-процессов в предпринимательских субъектах;

Анализ правильного выбора направлений стратегий совершенствования бизнес-процессов в предпринимательских субъектах;

Изучение эконометрической модели прогнозирования совершенствования бизнес-процессов в предпринимательских субъектах.

**Объектом исследования** являются стратегии развития бизнес-процессов в малом бизнесе и частных предпринимательских субъектах Республики Узбекистан.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие при разработке стратегий развития бизнес-процессов в малом бизнесе и частных предпринимательских субъектах.

**Методы исследования.** В исследовании использовались экономико-статистические методы, системный анализ, группировка, сравнение, методы выборочного наблюдения, многомерный эконометрический анализ, прогнозирование и другие методы.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

С точки зрения методологического подхода, экономическое содержание понятия «стратегии развития бизнес-процессов» направлено на повышение конкурентоспособности, максимизацию эффективности, обеспечение гибкости, поддержание непрерывности бизнес-операций малых и частных предпринимательских субъектов, рациональное использование ресурсов и поддержку долгосрочного устойчивого роста организации;

Оценка бизнес-процессов в предпринимательских субъектах с помощью системы многомерных показателей предполагает определение бизнес-эффективности с использованием критерииев: «высокая эффективность» ( $YKK_{yu} \geq 30$ ), «среднекорошная» ( $25 \leq YKK_{o'ya} \leq 29,99$ ), «средне-слабая» ( $20 \leq YKK_{o'z} \leq 24,99$ ), «слабая деятельность» ( $15 \leq YKK_{zf} \leq 19,99$ ), «на грани упадка» ( $YKK_t < 15$ ), с разделением на группы в зависимости от уровня эффективности;

Оценка эффективности стратегического выбора с учетом «дифференциальных стратегий», обеспечивающих высокую адаптивность к изменяющемуся спросу на рынке и конкурентной среде, а также целенаправленное распределение ресурсов и определение приоритетных направлений, что в результате позволит повысить эффективность бизнес-процессов на 23-27%, является основой предложения по развитию бизнес-процессов малых предпринимательских субъектов;

Прогнозные показатели до 2030 года были разработаны на основе регрессионной эконометрической модели внутренних факторов, влияющих на объем произведенной продукции предприятия "ASIA PHARM PACK" с ограниченной ответственностью.

**Надежность результатов исследования.** Достоверность выводов и рекомендаций диссертации определяется соответствием используемых подходов и методов цели исследования, а также использованием официальных данных Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан, Министерства занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан, Государственного комитета статистики Республики Узбекистан, официальных данных и отчетов международных финансовых институтов. Дополнительно, авторские предложения и рекомендации были внедрены в практике Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан.

**Научная и практическая значимость исследования** заключается в том, что выбор эффективных стратегий для развития бизнес-процессов в малом бизнесе и частных предпринимательских компаниях, исследование бизнес-процессов на основе научных теорий, таких как Six Sigma, Business Reengineering и других подобных моделей, помогает в их развитии и эффективной организации бизнес-процессов, а также в успешной борьбе на конкурентном рынке.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные предложения и практические рекомендации могут быть использованы при разработке программных документов, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности малых и частных предпринимательских субъектов Республики Узбекистан, а также при разработке комплекса мер, направленных на эффективное развитие отрасли.

**Внедрение результатов исследований.** На основе полученных научных результатов по совершенствованию стратегий развития бизнес-процессов в малом бизнесе и частных предпринимательских субъектах:

С точки зрения методологического подхода, экономическое содержание понятия «стратегии развития бизнес-процессов» направлено на повышение конкурентоспособности, максимизацию эффективности, обеспечение гибкости, поддержание непрерывности бизнес-операций малых и частных предпринимательских субъектов, рациональное использование ресурсов и поддержку долгосрочного устойчивого роста организации. Эти теоретико-методологические данные были использованы для подготовки учебного пособия для студентов высших учебных заведений под названием «Предпринимательство и инновации» (по приказу ректора Ташкентского государственного университета экономики № 228 от 14 июля 2023 года). Включение этого научного предложения в учебное пособие позволило углубить теоретические и практические знания у студентов и будущих специалистов по развитию бизнес-процессов в малом бизнесе и частных предпринимательских субъектах, повышению конкурентоспособности, обеспечению гибкости, рациональному использованию ресурсов и обеспечению долгосрочного устойчивого роста бизнеса;

Предложение об определении бизнес-эффективности с использованием системы многомерных показателей в предпринимательских субъектах, с разделением на группы по критериям: «высокая эффективность» ( $YKK_{yu} \geq 30$ ), «среднехорошая» ( $25 \leq YKK_{o\cdot ya} \leq 29,99$ ), «среднеслабая» ( $20 \leq YKK_{o\cdot z} \leq 24,99$ ),

«слабая деятельность» ( $15 \leq YKK_{zf} \leq 19,99$ ), «на грани упадка» ( $YKK_t < 15$ ), было внедрено в производственную деятельность малых предпринимательских субъектов, входящих в состав Торгово-промышленной палаты Узбекистана (на основании документации Торгово-промышленной палаты Узбекистана № 06-05-33-9704 от 27 августа 2025 года, а также информации от «AAR CLEAN» МЧЖ от 19 марта 2025 года, № 16). Внедрение этого научного предложения позволило улучшить понимание текущего состояния бизнес-процессов в малых предпринимательских субъектах через оценку по 7 показателям, а также дало возможность принимать четкие и эффективные решения для их развития;

Предложение об определении эффективности стратегического выбора с учетом «дифференциальных стратегий», обеспечивающих высокую адаптивность к изменяющемуся спросу на рынке и конкурентной среде, а также целенаправленное распределение ресурсов и определение приоритетных направлений, что в результате позволяет повысить эффективность бизнес-процессов на 23-27%, было внедрено в производственную деятельность малых предпринимательских субъектов, входящих в состав Торгово-промышленной палаты Узбекистана (на основании документации Торгово-промышленной палаты Узбекистана № 06-05-33-9704 от 27 августа 2025 года, а также информации от «ASIA PHARM PACK» МЧЖ от 24 марта 2025 года, № 21). Внедрение этого научного предложения позволило малым предпринимательским субъектам разрабатывать бизнес-стратегии с высокой оперативностью в условиях изменяющегося рынка, что дало возможность сэкономить расходы, снизить количество ошибок, повысить адаптивность к потребностям клиентов, а также улучшить деятельность компаний. Применение модели в исследуемом объекте, компании «ASIA PHARM PACK» МЧЖ, привело к увеличению прибыли компании на 3,6%, а общие расходы снизились на дополнительно - 2,4%, что в результате обеспечило рост общего показателя эффективности компании на 5,1%;

Прогнозные показатели до 2030 года, разработанные на основе регрессионной эконометрической модели внутренних факторов, влияющих на объем производства продукции предприятия «ASIA PHARM PACK», были использованы при разработке программ стратегического развития предпринимательских субъектов, занимающихся производством упаковочных материалов в Узбекистане, а также при определении направлений стратегических решений для компании «ASIA PHARM PACK» (на основании документации Торгово-промышленной палаты Узбекистана № 06-05-33-9704 от 27 августа 2025 года, а также информации от «ASIA PHARM PACK» МЧЖ от 24 марта 2025 года, № 21). Внедрение этого научного предложения позволило оценить, что объем произведенной продукции на предприятии «ASIA PHARM PACK» по производству медицинских упаковочных материалов в 2025-2030 годах вырастет в среднем на 3,0% в год, что в 2030 году составит в 1,19 раза больше по сравнению с 2024 годом.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования были обсуждены на 3 международных и 4 республиканских научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации было опубликовано всего 15 научных работ, из которых 3 научные статьи в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, 3 статьи в местных журналах, 2 статьи в международных журналах, а также тезисы докладов в материалах 2 международных и 5 республиканских научно-практических конференций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, 9 параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений, общий объем составляет 152 страницы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** диссертации обоснована актуальность и необходимость темы, описаны цель, задачи, объект и предмет исследования, показана связь с приоритетными направлениями развития науки и технологий Республики, раскрыты научная новизна и практические результаты исследования, научное и практическое значение, приведены данные о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации под названием «**Теоретические основы организации бизнес-процессов**» рассмотрены теоретические основы организации и совершенствования бизнес-процессов в предпринимательских субъектах, раскрытие сущности бизнес-процессов и классификация их видов, принципы формирования бизнес-процессов, методы и подходы к их совершенствованию, а также изучение стратегий развития бизнес-процессов и важные аспекты применения зарубежного опыта в развитии бизнес-процессов.

Изучение бизнес-процессов помогает предпринимательским субъектам выявлять различные проблемы, а также обнаруживать и устранять устаревшие, повторяющиеся и другие процессы. В условиях жесткой конкуренции предпринимательские субъекты должны постоянно исследовать, оптимизировать и автоматизировать свои бизнес-процессы для того, чтобы выжить. Для этого они могут использовать как свои внутренние ресурсы, так и привлекать научно-исследовательские институты и организации. Это требует применения новых технологий и методов организации и управления бизнесом, повышения качества итоговых показателей деятельности и использования более эффективных методов ведения хозяйственной деятельности.

Бизнес-процесс, в отличие от простых процессов, является сложной и многогранной системой. Этот процесс включает предпринимательскую деятельность и охватывает не только организацию работы, но и функции управления, контроля и координации, основанные на взаимосвязи ресурсов. В

то же время, бизнес-процесс выделяется механизмами, которые обеспечивают взаимосвязь элементов системы, ориентированных на получение прибыли.

В различных учебных, научных и популярных источниках существуют несколько классификаций стратегий развития бизнес-процессов, и мы предлагаем определить их следующим образом:

**Стратегии развития бизнес-процессов** — это система предпринимательских подходов и решений, разработанных для повышения конкурентоспособности предпринимательских субъектов, максимизации эффективности и обеспечения гибкости в условиях рынка. Эти стратегии направлены на обеспечение непрерывности бизнес-операций, рациональное использование ресурсов и поддержку долгосрочного устойчивого роста организации, и формируются через глубокий анализ внутренних и внешних факторов.

Для лучшего понимания и управления бизнес-процессами организации используют различные модели и стандартные шаблоны. Эти модели дают визуальное представление порядка бизнес-процессов, должностных обязанностей и ответственности работников, входящих и выходящих потоков в организации, а также точек принятия решений в бизнесе. Это предоставляет предпринимателям широкие возможности для более эффективного принятия решений и правильной оценки будущих задач компании. Это, в свою очередь, увеличивает значимость анализа бизнес-процессов (Рисунок 1).

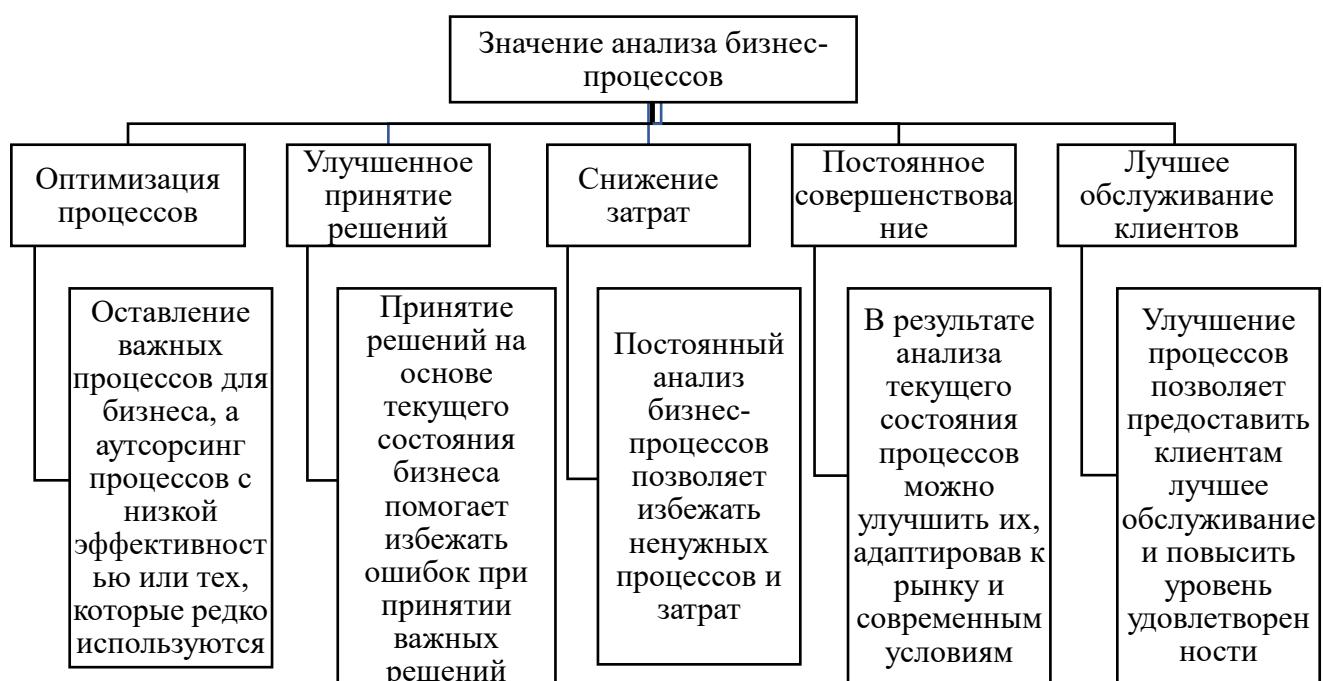


Рисунок 1. Значение анализа бизнес-процессов<sup>6</sup>

В диссертации на основе научных публикаций и исследований в области организаций процессов было установлено, что на организацию бизнес-процессов влияют различные факторы и модели, что позволяет лучше понять

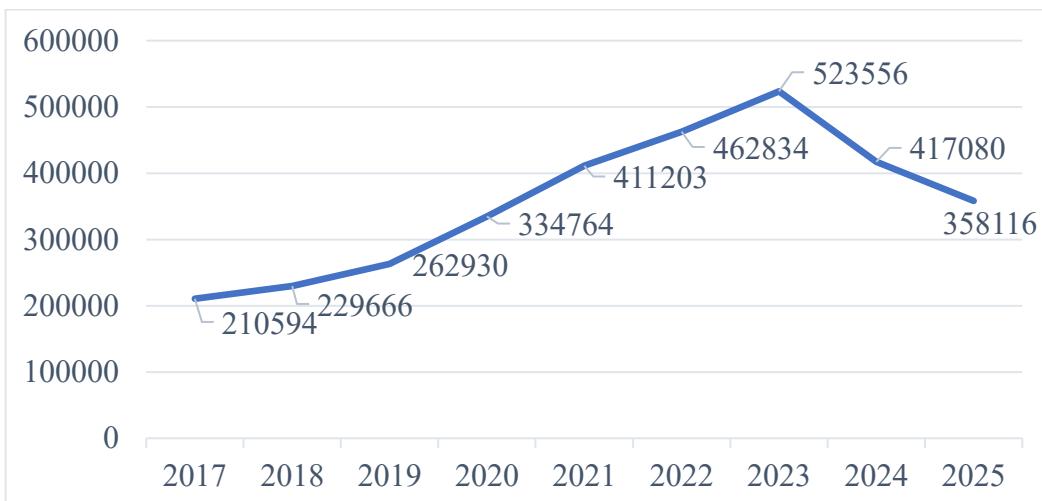
<sup>6</sup> Разработка автора

их. Ниже приведены некоторые ключевые факторы и модели, которые играют важную роль: Автоматизация бизнес-процессов (BPA); Технологии промышленности 4.0; Теория X и теория Y МакГрегора; Модель SCOR; Цикл PDCA Деминга; Методология DMAIC Шести Сигм; Карта путешествия клиента; Чистая прибыль по модели Промута (NPS); Методология Agile.

В процессе исследования было изучено, что в зарубежной практике анализ бизнес-процессов проводится с использованием системного и комплексного подхода, состоящего из трех этапов: анализ элементарных процессов, спецификация основных процессов, спецификация поддерживающих процессов.

Во второй главе диссертации: «**Анализ текущего состояния и тенденций бизнес-процессов в предпринимательских субъектах**» проведен анализ текущего состояния и проблем организации предпринимательских субъектов в Узбекистане, анализ влияния внедрения рейтинга стабильности предпринимательских субъектов на бизнес-процессы, а также анализ текущего состояния бизнес-процессов в предпринимательских субъектах.

Развитие малого бизнеса и частного предпринимательства, являющееся важным фактором стабильного повышения экономики нашей страны, создания новых рабочих мест в регионах и увеличения реальных источников дохода населения, предусматривает создание благоприятной и предпринимательской среды, а также обеспечение надежных гарантий для них.



**Рисунок 2. Количество малых предпринимательских субъектов, активно функционирующих в Республике Узбекистан (на 1 января, действующих как юридические лица).<sup>7</sup>**

Однако, несмотря на поддержку со стороны государства, количество малых предпринимательских субъектов, активно работающих в последние годы, сокращается с каждым годом (Рисунок 2). Эта ситуация может быть объяснена усилением конкуренции среди предпринимательских субъектов,

<sup>7</sup> Подготовлено на основе данных Государственного комитета статистики Республики Узбекистан <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/small-business-and-entrepreneurship-2>

ростом тенденций глобализации и вытеснением или поглощением малых предпринимательских субъектов крупным бизнесом. Чтобы избежать этого, малые предпринимательские субъекты должны развивать свои бизнес-процессы и привести их к оптимальной форме.

Если рассматривать тенденцию числа активно работающих малых предпринимательских субъектов в нашей стране за последние годы, то на 1 января 2023 года число активных малых предпринимательских субъектов достигло исторического рекорда — 523 556 единиц. Однако к 2024 году наблюдается резкое снижение числа активно функционирующих предпринимательских субъектов, которое составило 417 080 единиц. Кроме того, на 1 января 2025 года продолжает наблюдаться снижение числа активных малых предпринимательских субъектов, которое составило 358 116 единиц, что на 14% меньше по сравнению с состоянием на 2024 год.

В последние годы малые предпринимательские субъекты играют важную роль в экономике нашей страны, оказывая значительное влияние на создание новых рабочих мест, а также на повышение доходов и благосостояния населения. В последние годы доля малых бизнес-субъектов в ВВП нашей страны остается значительной, в частности, по итогам 2022 года этот показатель составил 54,6%, а в 2023 и 2024 годах — 54,3% (Таблица 1).

Доля малого бизнеса в сельском хозяйстве остается на высоком уровне (более 98%), и их ведущая роль в отрасли продолжается. В сфере услуг доля малого бизнеса увеличилась с 58,7% в 2022 году до 67,4% в 2024 году, что свидетельствует о больших возможностях для малого бизнеса в сфере услуг.

Из данных в таблице видно, что доля малого бизнеса в промышленности увеличилась с 26,9% в 2022 году до 32,4% в 2024 году, что является положительным результатом и свидетельствует о росте активности малого бизнеса в отрасли. В строительном секторе доля малого бизнеса в 2023 году поднялась до 78,6%, а в 2024 году немного снизилась до 76,5%. Это показывает, что в строительной отрасли существует множество возможностей для малого бизнеса.

Доля малого бизнеса в структуре инвестиций остается высокой (около 56%), несмотря на некоторое снижение активности. В сферах торговли и пассажирских перевозок доля малого бизнеса значительно выше и стабильна (около 88% и 95% соответственно).

Доля малого бизнеса в экспорте в последние годы значительно увеличилась, с 22,1% в 2022 году до 33,3% в 2024 году, что свидетельствует о расширяющихся возможностях малого бизнеса для выхода на внешние рынки. В импорте доля малого бизнеса осталась стабильной, однако наблюдается незначительное снижение.

В современной экономике, особенно в деятельности малых предпринимательских субъектов, одной из важнейших составляющих, необходимой для принятия быстрых и точных решений, является система оценки бизнес-процессов. Каждый предпринимательский субъект должен постоянно анализировать эффективность своей деятельности и своевременно разрабатывать необходимые стратегические и оперативные решения. С этой

целью в рамках нашего научного исследования предложена **схема и функция многомерного метода оценки бизнес-процессов**.

**Таблица 1**  
**Доля субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства в ВВП**  
**и по отраслям экономики Республики Узбекистан (2017–2024 годы) (в процентах)<sup>8</sup>**

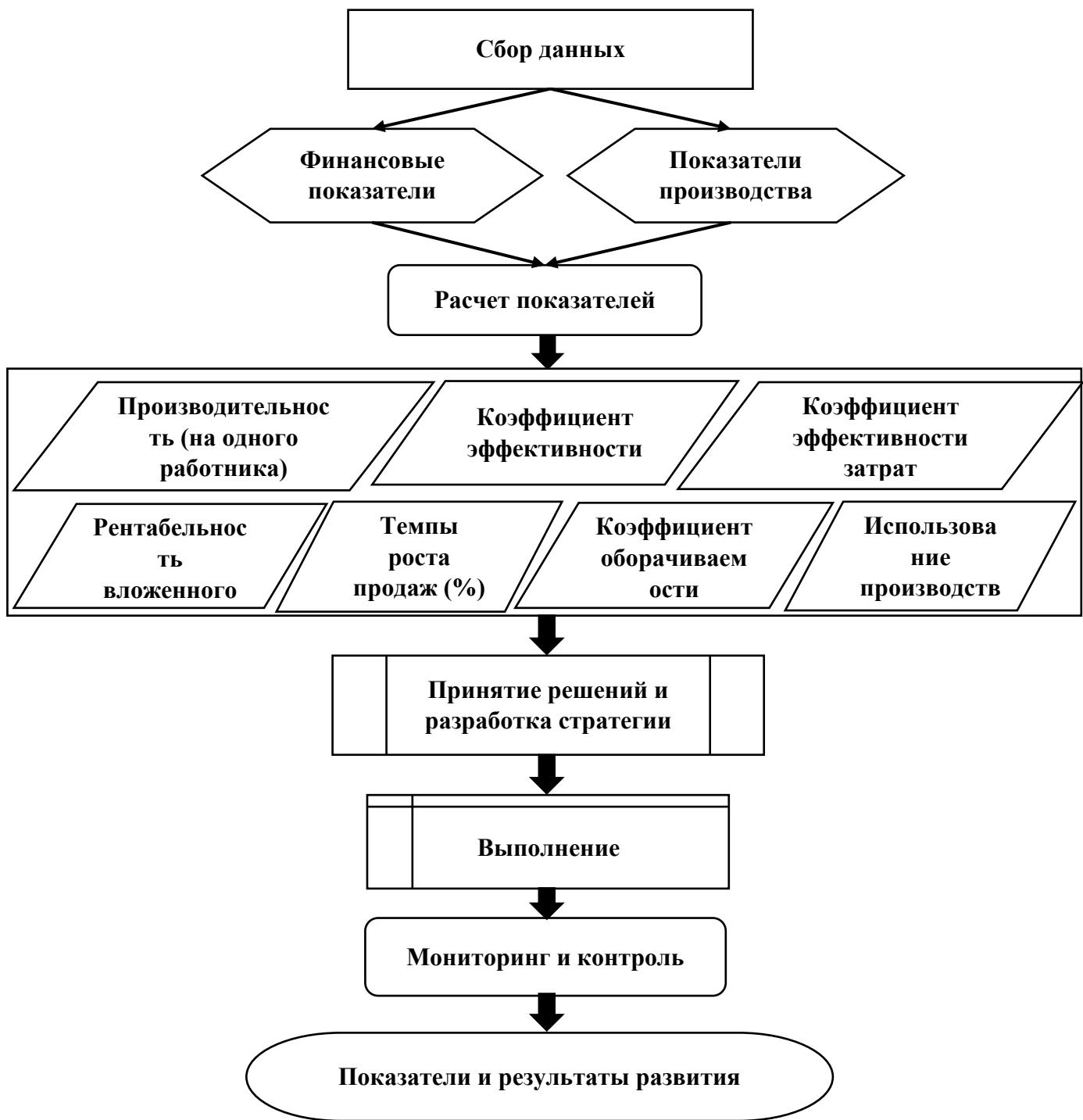
Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	Прирост (+/-) 2024 года по сравнению с 2017 годом
<b>Доля малого предпринимательства в ВВП</b>	<b>67.2</b>	<b>64.3</b>	<b>58.5</b>	<b>57.5</b>	<b>56.9</b>	<b>54.6</b>	<b>54.3</b>	<b>54.3</b>	<b>-12.9</b>
Промышленность	41.2	37.4	25.8	27.9	27.0	26.9	27	32.4	-8.8
Строительство	64.8	73.2	75.8	72.1	72.5	71.5	78.6	76.5	11.7
Сельское хозяйство	98.1	98.1	98.1	97.8	98.2	98.0	98.3	98.4	0.3
Инвестиции	38.8	34.9	44.3	50.3	56.7	57.0	56.8	56.2	18.0
Торговля	88.3	86.3	85.0	81.4	89.0	88.9	87.8	88.6	0.3
Сфера услуг	58.4	55.2	53.5	52.4	58.5	58.7	65.7	67.4	9
Грузовые перевозки	54.2	54.4	54.3	52.3	54.5	54.6	54.6	54.5	0.3
Пассажирские перевозки	90.1	90.8	91.2	94.3	95.0	95.2	95.3	95.1	5.0
Занятость	78.0	76.2	76.2	73.8	75.0	75.3	74.0	74.4	-3.6
Экспорт	27.0	27.2	27.0	17.6	22.3	22.1	27.9	33.3	6.3
Импорт	53.6	56.2	61.6	51.4	48.7	49.1	50.5	48.6	-5

**Многомерный метод оценки бизнес-процессов** — это система оценки, основанная на основных финансовых и операционных показателях компании, которая позволяет быстро и упрощенно провести оценку. Этот метод предоставляет возможность оценить состояние бизнеса на основе точных и аналитических данных за короткое время, заменяя сложные и длительные внутренние аудиты компаний.

Наше научное новшество основано на данных компаний "AAR CLEAN" МЧЖ за 2021-2023 годы, где на основе финансово-экономических показателей компаний за эти годы были определены 7 основных показателей (Таблица 2). На основе этих показателей в программе STATA была рассчитана доля каждого показателя в бизнес-деятельности компаний, при этом использовался метод Principal Component Analysis (PCA). Principal Component Analysis (PCA) — это статистический метод, используемый в многомерном моделировании, который помогает выделить наиболее важные показатели среди взаимосвязанных и создать обобщенный единый показатель. Метод PCA присваивает статистическую нагрузку каждому показателю и упрощает модель, сохраняя максимальное количество информации. В процессе

<sup>8</sup> Подготовлено на основе данных Государственного комитета статистики Республики Узбекистан <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/small-business-and-entrepreneurship-2>

многомерного экономического анализа существует взаимосвязь (мультиколлинеарность) между переменными. Традиционная регрессия приводит к ошибкам из-за этой связи. РСА решает эту проблему, предоставляемую точную статистическую нагрузку для каждой переменной.



**Рисунок 3. Механизм многомерного метода оценки бизнес-процессов.<sup>9</sup>**

Из вышеуказанного интегрального анализа видно, что наблюдаемая в 2024 году значительная тенденция роста является результатом научно-практических исследований, проведенных в 2021-2023 годах, и разработанных

<sup>9</sup> Разработка автора

предложений. Особенно, результаты анализа по каждому фактору позволили разработать рекомендации, которые способствовали укреплению экономического состояния предприятия и ускорению темпов его развития.

**Таблица 2**  
**Расчет показателей механизма многомерного метода компании "AAR CLEAN" МЧЖ<sup>10</sup>**

Т/р	Название показателя	Годы			Состояние на 2024 год	Разница между 2024 годом и 2023 годом
		2021	2022	2023		
1	Производительность (млн. сум/работник)	47,65	52,85	59,42	67,37	+7,95
2	Показатель эффективности (%)	15,30	14,39	13,55	14,96	+1,41
3	Коэффициент эффективности расходов	1,15	1,14	1,14	1,15	+0,01
4	Коэффициент рентабельности капитала (ROI)	1,34	1,26	1,23	1,47	+0,23
5	Темп роста продаж (%)	22,72	16,06	17,92	29,21	+11,30
6	Коэффициент оборота	0,78	0,85	0,94	1,07	+0,13
7	Занятость производственной мощности (%)	75,48	80,66	84,81	91,07	+6,26

Для расчета единого комплексного показателя была разработана следующая формула:

$$YKK_{korxona} = \sum_{i=1}^7 \omega_i \times K_i \quad (1)$$

YKK – единый комплексный показатель

$\omega_i$  – вес (степень важности) каждого показателя.

$\sum \omega_i = 1$ , то есть сумма всех весов должна быть равна 1.

В процессе многомерного экономического анализа существует взаимосвязь (мультиколлинеарность) между переменными.

**Таблица 3**

**Расчет единого комплексного показателя по всем годам<sup>11</sup>**

Показатель	Вес (w_i)	2021	2022	2023	2024
Производительность	0.1425	47,65	52,85	59,42	67,37
Эффективность	0.1429	15,30	14,39	13,55	14,96
Эффективность затрат	0.1429	1,15	1,14	1,14	1,15
ROI	0.1376	1,34	1,26	1,23	1,47
Рост продаж	0.1414	22,72	16,06	17,92	29,21
Оборот	0.1425	0,78	0,8	0,94	1,07
Мощность	0.1429	75,48	80,66	84,81	91,07
<b>Итог</b>	<b>1.000</b>	<b>21.2802</b>	<b>22.4912</b>	<b>23.6052</b>	<b>28.5067</b>

<sup>10</sup> Разработка автора на основе данных предприятия

<sup>11</sup> Разработка автора на основе данных предприятия

Традиционная регрессия приводит к ошибкам из-за этой связи. РСА решает эту проблему, предоставляя точную статистическую нагрузку для каждой переменной. На основе модели РСА были найдены значения веса для каждого показателя, и с использованием вышеуказанной формулы (1) были рассчитаны единые комплексные значения (Таблица 3).

Из вышеуказанного интегрального анализа видно, что наблюдаемая в 2024 году значительная тенденция роста является результатом научно-практических исследований, проведенных в 2021-2023 годах, и разработанных предложений. Особенно, результаты анализа по каждому фактору позволили разработать рекомендации, которые способствовали укреплению экономического состояния предприятия и ускорению темпов его развития. На основе значения единого комплексного показателя определяется состояние бизнес-процессов компании (Таблица 4).

**Таблица 4**  
**Критерии оценки значения единого комплексного показателя<sup>12</sup>**

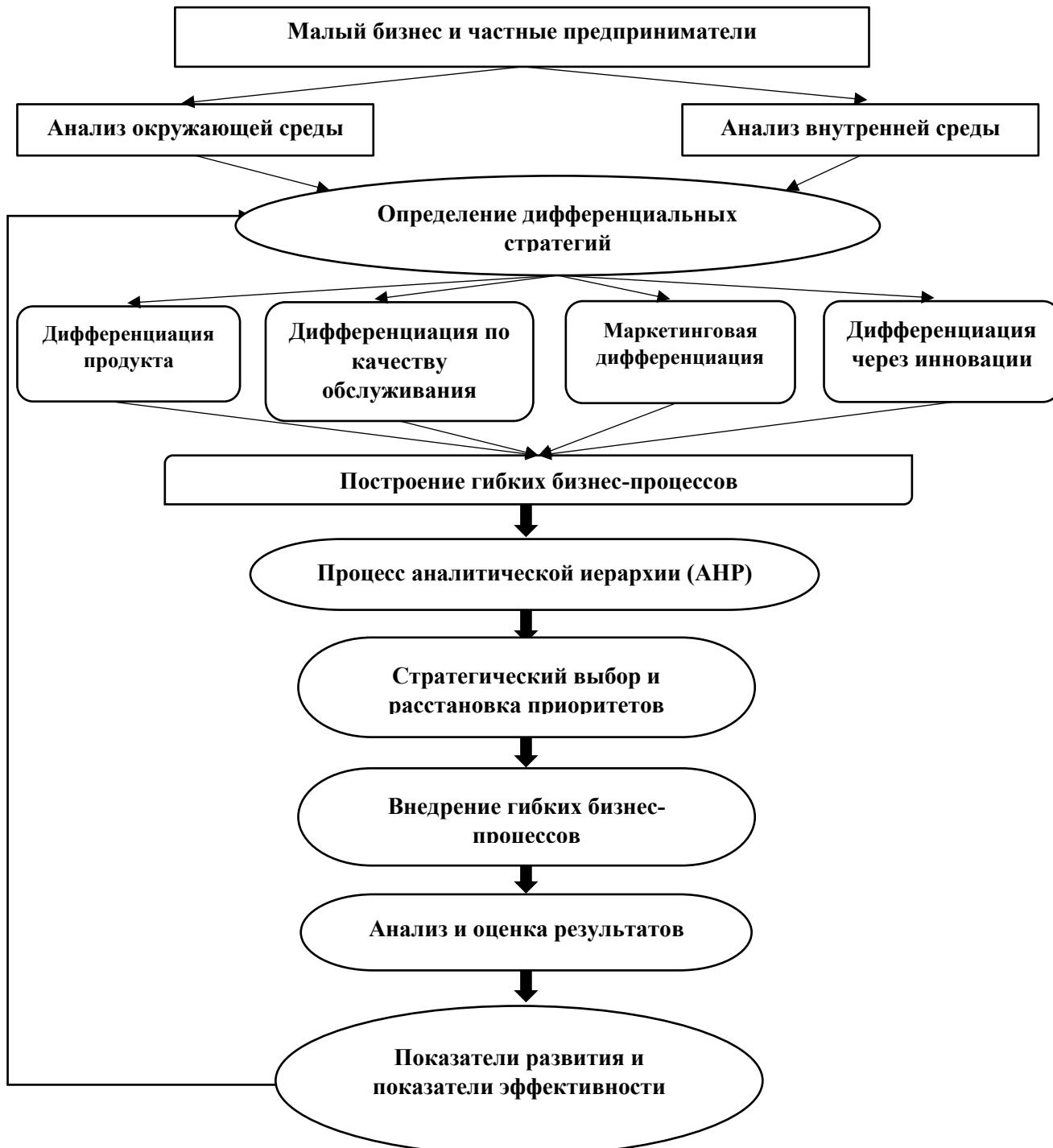
Значение ЕКП	Оценка	Примечание
<b>30 и выше</b>	<b>Высокая эффективность</b>	Компания финансово и производственно стабильна, готова к инновационному развитию. Применение стратегий инноваций и расширения целесообразно
<b>25 - 29,99</b>	<b>Среднехорошая</b>	Стабильно развивающаяся, но требуется внимание к некоторым аспектам
<b>20 - 24,99</b>	<b>Среднеслабая</b>	Существуют финансовые или управленческие проблемы, требуется немедленный анализ и изменения
<b>15 - 19,99</b>	<b>Слабая деятельность</b>	Устойчивость под угрозой, низкая прибыль, трудно привлечь инвестиции, необходима реструктуризация
<b>Меньше 15</b>	<b>На грани упадка</b>	Риск банкротства или полного прекращения деятельности, необходимы внешнее управление и финансовая поддержка

Из вышеуказанной таблицы видно, что в компании «AAR CLEAN» МЧЖ показатели YKK в 2021-2023 годах находились в пределах среднеслабого значения, а на основе предложенных практических рекомендаций и выполненных работ к 2024 году значение YKK достигло уровня среднехорошей оценки.

Третья глава диссертации: **«Направления разработки стратегий совершенствования бизнес-процессов»**. В этой главе освещены методологические основы оптимизации бизнес-процессов в предпринимательских субъектах, методология правильного выбора стратегий совершенствования бизнес-процессов в предпринимательских субъектах и прогнозные показатели.

<sup>12</sup> Разработано на основе руководства OECD (2008) — *Handbook on Constructing Composite Indicators*.

Деятельность компании требует внедрения определенных количественных показателей, с помощью которых можно наблюдать и оценивать ее эффективность в целом. Выбор показателей для оценки бизнес-процессов компаний и организаций основывается на анализе существующих научных подходов, который включает качественные и количественные методы.



**Рисунок 4. Схема модели развития гибких бизнес-процессов на основе дифференциальных стратегий для малых предпринимательских субъектов<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> Разработка автора

В диссертации была разработана модель **развития гибких бизнес-процессов на основе дифференциальных стратегий** для эффективной организации деятельности малых и частных предпринимательских субъектов в условиях рыночной экономики и обеспечения их конкурентоспособности (Рисунок 4). В данной модели для выбора дифференциальных стратегий и определения приоритетных направлений их реализации была интегрирована методика аналитического иерархического процесса (АНР). Этот подход позволяет малым предпринимательским субъектам быстро адаптироваться к изменениям на рынке, повышать конкурентоспособность и формировать эффективные бизнес-процессы.

Эти стратегии не только выбираются отдельно, но и применяются как взаимодополняющие гибкие комбинации. В результате малый бизнес получает возможность постоянно создавать уникальные и ценностные предложения для своих клиентов.

Модель включает следующие основные этапы: через анализ внешней и внутренней среды определяются возможности, угрозы и потребности малого бизнеса; на этапе формирования дифференциальных стратегий выбираются стратегии в области продукта, качества обслуживания, маркетинга и инноваций; на основе выбранных стратегий проектируются гибкие бизнес-процессы и оцениваются научно с использованием метода аналитического иерархического процесса (АНР); определяется стратегический выбор и приоритетные направления, и бизнес-процессы внедряются в практику; результаты внедренных процессов постоянно мониторятся и анализируются, и при необходимости стратегии пересматриваются.

В результате применения дифференциальных стратегий в компании «ASIA PHARM PACK» прибыль компании увеличилась на 3,6%, общие расходы снизились дополнительно на 2,4%, что в свою очередь привело к росту общего показателя эффективности компании на 5,1%

В условиях рыночной экономики внедрение гибких и научно обоснованных механизмов управления становится особенно актуальным для обеспечения стабильной и эффективной деятельности малых предпринимательских субъектов, обеспечения их конкурентоспособности и достижения инновационного развития. С этой точки зрения модель формирования гибких бизнес-процессов на основе дифференциальных стратегий, разработанная в рамках данного исследования, может служить не только в практике малого бизнеса, но и как научно обоснованный подход.

Научная и практическая значимость предложенной модели заключается в том, что она позволяет управлять всеми этапами, начиная от принятия стратегических решений и заканчивая организацией операционной деятельности, в единой, взаимосвязанной и динамичной системе. Разработанный на основе модели подход служит важным теоретическим и практическим источником для формирования инновационной и конкурентоспособной деятельности малых предпринимательских субъектов.

В условиях современного быстро меняющегося экономического окружения глубокий анализ бизнес-процессов и определение их будущих направлений играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития предпринимательских субъектов. Использование методов прогнозирования в этом процессе служит важным инструментом для повышения эффективности предпринимательской деятельности, рационального распределения ресурсов и достижения конкурентных преимуществ. Особенно для малых и средних предпринимательских субъектов прогнозируемая оценка развития бизнес-процессов выполняет функцию надежной основы при принятии стратегических решений. С этой точки зрения прогнозирование бизнес-процессов не только анализирует текущее состояние, но и создает возможность для определения ключевых направлений долгосрочного развития.

Для решения данной задачи была выбрана компания «ASIA PHARM PACK» МЧЖ. Для построения многомерной эконометрической модели экономических показателей развития этой компании были выбраны следующие факторы (использованы данные с 2010 по 2024 годы): результативный показатель — общий доход от продажи продукции компании, млн. сум — (Y); факторы воздействия — стоимость основных средств компании, млн. сум — (X1), затраты на сырье, млн. сум — (X2), маркетинговые расходы, млн. сум — (X3), количество работников, чел. — (X4). Перед построением многомерной эконометрической модели была проведена описательная статистика по факторам. Для этого использовалась специализированная программа эконометрического моделирования — STATA 15.

В процессе исследования для построения регрессионной модели в лог-лог форме были вычислены логарифмы переменных. Этот подход позволил определить эластичность отношений между переменными и уменьшить дисперсию данных. Используя статистические данные компании, приведем математическое представление многомерной эконометрической модели:

$$\text{Log\_общий\_доход} = 5.44 + 0.109 * \text{log\_основные\_средства} + 0.256 * \text{log\_сырье} + 0.051 * \text{log\_маркетинг} + 0.24 * \text{log\_количество\_работников} \quad (2)$$

Результаты расчетов приведены в следующей Таблице 5.

Показатели качества модели на высоком уровне:  $R^2 = 0.988$ , что объясняет 98,8% изменений в общем доходе. F-статистика (214.63) и р-значение (0.002) подтверждают общую значимость модели. Низкие значения показателей AIC и BIC указывают на успешный выбор модели. Результаты многомерной лог-лог регрессии показали, что все выбранные факторы оказывают статистически значимое влияние на общий доход ( $p < 0.05$ ). Особенно сильно на доход влияет стоимость сырья, увеличение на 1% приводит к увеличению дохода на 0.256%. Это указывает на тесную зависимость производственного процесса от обеспечения сырьем. Увеличение числа работников на 1% повышает доход на 0.240%, что свидетельствует о важности трудовых ресурсов. Увеличение

стоимости основных средств на 1% повышает доход на 0.109%, а рост маркетинговых расходов увеличивает доход на 0.051%.

**Таблица 5**  
**Параметры эконометрической лог-лог модели доходов компании "ASIA PHARM PACK"<sup>14</sup>**

Log_общий_доход	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95%Conf	Interval]	Sig
log_основные_средства	.109	.025	4.30	.002	.052	.165	***
log_сырье	.256	.038	6.75	.003	.172	.341	***
log_маркетинг	.051	.018	2.79	.019	.01	.091	**
log_количество_работников	.24	.043	5.52	.007	.143	.336	***
Constant	5.442	.156	34.98	.005	5.095	5.788	***
Mean dependent var		9.539	SD dependent var		0.125		
R-squared		0.988	Number of obs		15		
F-test		214.630	Prob > F		0.002		
Akaike crit. (AIC)		-77.813	Bayesian crit. (BIC)		-74.273		

\*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$ , \*  $p < .1$

В заключение, можно сказать, что в формировании общего дохода решающую роль играют расходы на сырьё, количество работников и стоимость основных средств. Хотя маркетинговые расходы оказывают сравнительно меньшее влияние, тем не менее, они вносят положительный вклад в увеличение дохода. Одним из важных этапов регрессионного анализа является оценка наличия мультиколлинеарности между независимыми переменными (Таблица 6).

По результатам анализа VIF, проблема мультиколлинеарности не была обнаружена между всеми независимыми переменными (максимальное значение  $VIF = 4.295$ , среднее значение  $VIF = 3.046$ ). Это свидетельствует о независимости факторов друг от друга и подтверждает надежность и стабильность результатов модели. Таким образом, выбранные переменные правильно отобраны для модели, и на их основе сделанные научные выводы и практические рекомендации являются обоснованными.

**Таблица 6**  
**Анализ VIF (Фактор инфляции дисперсии)<sup>15</sup>**

	VIF	1/VIF
log_сырье	4.295	.233
log_количество_работников	3.206	.312
log_маркетинг	2.715	.368
log_основные_средства	1.968	.508
Среднее значение VIF	3.046	.

На основе научных результатов исследования, проведенных эконометрических анализов и разработанных моделей, рассчитываются

<sup>14</sup> Разработка автора на основе данных компании с использованием программы STATA 15

<sup>15</sup> Разработка автора на основе данных компании с использованием программы STATA 15

многомерные прогнозные значения для выбранного объекта. Согласно этому, в прогнозе для компании «ASIA PHARM PACK» с учетом воздействия экзогенных факторов и временного компонента, на основе трендовой модели и второй формулы, были определены прогнозные показатели для результативных и воздействующих факторов на среднесрочную перспективу (2025-2030 годы):

Показатель стоимости основных средств —  $\log_{\text{основные\_средства}} = 0.013t - 19.948$ ;

*Показатели затрат на сырье —  $\log_{\text{сырье}} = 0.039t - 70.793$ ;*

Показатели маркетинговых расходов —  $\log_{\text{маркетинг}} = 0.068t - 130.613$ ;

*Показатели числа работников —  $\log_{\text{количество\_работников}} = 0.039t - 74.722$ ;*

С помощью регрессионных уравнений, основанных на временных рядах для вышеупомянутых независимых переменных, были прогнозированы значения независимых переменных на 2025-2030 годы, путем включения t-значений в уравнение прогноза. Эти значения были использованы в регрессионной формуле, что позволило получить прогнозные показатели общего дохода компании на 2025-2030 годы (Таблица 7). Прогнозные результаты показывают стабильную тенденцию роста независимых переменных.

**Таблица 7**  
**Прогнозные значения общего дохода компании «ASIA PHARM PACK» и**  
**факторов, влияющих на него (2025–2030 годы)<sup>16</sup>**

Год	Общий доход и прогноз (млн. сум)	Стоимость основных средств (млн. сум)	Затраты на сырье (млн. сум)	Маркетинговые расходы (млн. сум)	Число работников (чел.)
2023	17296.176	1568.305	4337.161	1198.710	68
2024	16021.737	1348.024	3387.921	983.417	71
<b>2025</b>	<b>16885.846</b>	<b>1423.676</b>	<b>3748.735</b>	<b>1269.004</b>	<b>74</b>
<b>2026</b>	<b>17303.518</b>	<b>1442.934</b>	<b>3897.915</b>	<b>1358.338</b>	<b>77</b>
<b>2027</b>	<b>17725.080</b>	<b>1462.453</b>	<b>4053.032</b>	<b>1453.960</b>	<b>80</b>
<b>2028</b>	<b>18150.783</b>	<b>1482.236</b>	<b>4214.321</b>	<b>1556.314</b>	<b>83</b>
<b>2029</b>	<b>18580.879</b>	<b>1502.286</b>	<b>4382.029</b>	<b>1665.872</b>	<b>86</b>
<b>2030</b>	<b>19066.607</b>	<b>1522.609</b>	<b>4556.416</b>	<b>1783.144</b>	<b>90</b>

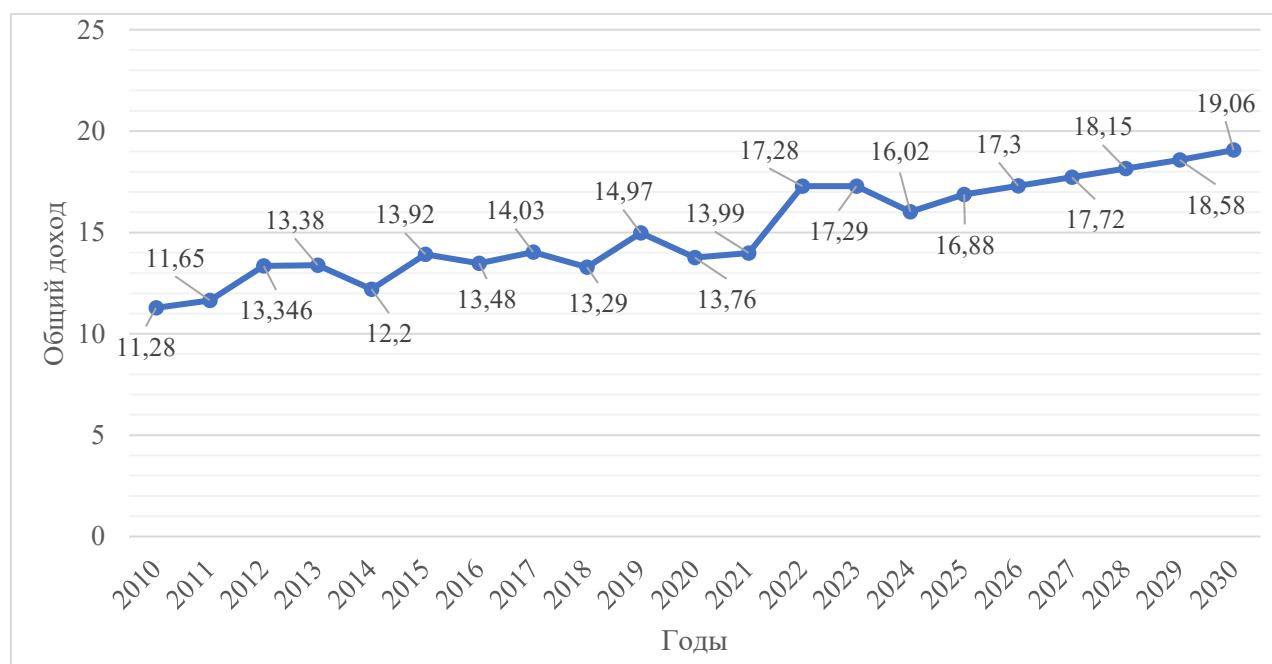
Стоимость основных средств будет увеличиваться ежегодно в среднем на 1,3–1,4%, с 1,423 млрд сум в 2025 году до 1,522 млрд сум в 2030 году, что свидетельствует о продолжающейся модернизации производства. Затраты на сырье будут стабильно расти с 3,748 млрд сум до 4,556 млрд сум, что отражает увеличение объема продукции. Маркетинговые расходы — это показатель, который будет расти быстрее всего, с увеличением более чем на 30% за 6 лет, что указывает на усиление рыночной активности в условиях конкуренции. Число работников увеличится с 74 до 90, что показывает рост потребности в трудовых ресурсах в зависимости от объема производства. Самое главное, что

<sup>16</sup> Korxona ma'lumotlari asosida STATA 15 dasturi yordamida muallif ishlanmasi

в 2025 году общий доход составит 16,9 млрд сум, в 2029 году — около 18,6 млрд сум, а в 2030 году — 19,06 млрд сум. Это означает, что за шесть лет общий доход будет расти с годовым темпом роста около 3%, что может привести к увеличению в 1,19 раза.

В результате прогнозирования было отмечено, что показатель общего дохода будет стабильно расти в будущем (Рисунок 5). Из следующего рисунка видно, что общий доход компании развивался в различных тенденциях в течение нескольких лет, на которые оказывали влияние различные внешние факторы (пандемия, санкции и другие).

Такой подход к прогнозированию, основанный на исторических данных, дает объективные и надежные результаты. Влияние каждого фактора на общий доход определяется с помощью лог-лог модели, при этом учитываются экономические взаимосвязи. Значения независимых переменных на будущие годы определяются с помощью трендовых регрессий, что придает прогнозу точность и последовательность. Результаты модели оцениваются с помощью статистических тестов, что обеспечивает ее надежность. В целом, такой подход является близким к реальному состоянию и полезным для принятия практических решений.



**Рисунок 5. График результирующего фактора за 2010-2024 годы и прогноз на 2025-2030 годы (млрд. сум)<sup>17</sup>**

На основе исследования были разработаны следующие комплексные рекомендации для увеличения общего дохода и повышения эффективности компаний: эффективное использование ресурсов (основные средства, рабочая сила, сырье, маркетинг) и регулярный анализ этих ресурсов; оптимизация затрат на сырье и укрепление системы местного снабжения; внедрение образовательных и мотивационных программ для повышения

<sup>17</sup> Korxona ma'lumotlari asosida STATA 15 dasturi yordamida muallif ishlanmasi

производительности труда; улучшение маркетинговой стратегии и развитие цифровых каналов; модернизация основных средств и автоматизация производства; разработка стратегического плана на 2025–2030 годы; внедрение внутренней системы мониторинга на основе результатов регрессии. Эти меры способствуют обеспечению финансовой стабильности и долгосрочной конкурентоспособности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования, проведенного по направлению совершенствования стратегий развития бизнес-процессов в предпринимательских субъектах, были сделаны следующие выводы:

1. Бизнес-процессы являются одной из основных частей экономической системы, охватывающих все функции от создания продукта и услуги до их доставки на рынок. Точное организационное построение и постоянное совершенствование бизнес-процессов в предпринимательских субъектах ведет к повышению производственной эффективности и оптимальному использованию ресурсов. Теоретически бизнес-процессы анализируются на основе системного подхода, а их результативность оценивается с помощью многомерных анализов.

2. Факторы, влияющие на деятельность предпринимательских субъектов, состоят из внутренних и внешних сил. Внутренние факторы — это структура компании, человеческие ресурсы, технологии; внешние факторы — это рыночные условия, законодательная база и конкурентная среда. Для анализа этих факторов используются такие инструменты, как BPMN, сети Петри, функциональные модели. С помощью этих моделей процессы упрощаются, избыточные затраты снижаются, и обеспечивается баланс.

3. В диссертации были изучены передовые методы управления бизнес-процессами на основе опыта США, Германии и Японии. Системы, такие как BPR, TQM, Six Sigma, ISO 9001, помогают зарубежным компаниям достигать постоянного улучшения, контроля качества и непрерывности процессов. Адаптируя эти подходы для местных компаний, можно достичь значительных практических результатов.

4. Несмотря на то, что в последние годы было проведено ряд реформ по поддержке малого и среднего бизнеса, на практике остаются проблемы, такие как налоговая нагрузка, бюрократические препятствия и ограниченный доступ к финансовым ресурсам. В ряде субъектов наблюдается низкое качество управления, технологические недостатки и слабая цифровая трансформация.

5. В диссертации предложен научный подход к определению эффективности предпринимательских субъектов через систему многомерной оценки. Оценка по 7 основным индикаторам — объем производства, прибыль, расходы, производительность труда, финансовая стабильность, количество клиентов и оборот сотрудников — позволяет субъектам точно увидеть свое положение. Эта система предоставляет им реальную аналитическую основу для принятия стратегических решений.

6. На основе показателей компании за 2010-2024 годы была построена регрессионная модель, с помощью которой были выявлены факторы, наиболее сильно влияющие на объем производства. По результатам анализа маркетинг и затраты на сырье оказались основными детерминантами. Через прогнозирование были оценены перспективы роста компании на 2025-2030 годы. Этот подход создал надежную основу для стратегического планирования.

7. Методологии, такие как "lean", "Six Sigma", "value stream mapping", значительно способствуют повышению эффективности, снижению времени и затрат, а также улучшению качества при совершенствовании внутренних процессов компаний. Эти методы могут быть внедрены в упрощенной форме в узбекских компаниях.

8. В исследовании была разработана модель выбора стратегий на основе метода АНР. Были оценены приоритеты по таким направлениям, как качество продукции, скорость обслуживания, инновации, маркетинг и другие. Этот подход предоставляет предпринимателям возможность выбрать целенаправленные, научно обоснованные и четкие стратегические направления.

9. На основе экономических показателей компании были проведены регрессионный анализ и прогнозы, которые уточнили динамику роста на следующие 6 лет. Эта модель поможет обеспечить долгосрочное стабильное развитие компаний, принятие инвестиционных решений и финансовое планирование.

**SCIENTIFIC COUNCIL NUMBER DSc.03/30.12.2020.I.16.02 ISSUING  
SCIENTIFIC DEGREES AT TASHKENT STATE UNIVERSITY OF  
ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**NUTFULLOEV TOLIB GOLIB UGLI**

**IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESS DEVELOPMENT  
STRATEGIES IN ENTREPRENEURIAL ENTITIES**

**08.00.15 – Entrepreneurship and small business economy**

**ABSTRACT  
of doctoral (PhD) dissertation on economic sciences**

**Tashkent – 2025**

The topic of the doctoral dissertation in economic sciences is registered with the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under number B2023.2.PhD/Iqt.3142.

The dissertation was completed at the Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Scientific Council ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) and on the information and education portal "Zionet" ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific supervisor:**

**Kasimova Dilorom Sobirovna**  
Doctor of Economics, Professor

**Official opponents:**

**Hoshimov Akrom Abdievich**  
Doctor of Economics, Professor

**Muzaffarkhodja Tillakhodjaev Abdupattakhovich**  
Doctor of Economics

**Lead organization:**

**Tashkent State Technical University named after Islam Karimov**

Dissertation defense at Tashkent State University of Economics DSc.03/30.12.2020.I.16.02 will be held at the meeting of the digital Scientific Council on "15" 10 2025 at 14:00 (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, house 49. Phone: (99871) 239-28-72; Fax: (99871) 239-01-49; E-mail: [tdiu@tsue.uz](mailto:tdiu@tsue.uz))

The dissertation can be viewed at the Information Resource Center of the Tashkent State University of Economics (registered under number 1788). Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, house 49. Phone/Fax: (99871) 239-28-72; (99871) 239-01-49; E-mail: [idiu@tsue.uz](mailto:idiu@tsue.uz)

The abstract of the dissertation was distributed on "17" 10 2025.  
(Register report No. 51 dated "15" 10 2025).



**G.K. Abdurahmanova**

Chairman of the academic council awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

**O.Dj. Djuraboev**

Scientific secretary of the academic council awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Associate Professor

**Sh.A. Allayorov**

Chairman of the Scientific Seminar under the Academic Council, Doctor of Economics, Professor

## INTRODUCTION (PhD Dissertation Abstract)

**The purpose of the research.** The purpose of this research is to develop scientifically based proposals and practical recommendations for improving business process development strategies in small businesses and private entrepreneurship. The study aims to strengthen the competitiveness, efficiency, and flexibility of entrepreneurial entities by analyzing their existing business processes, identifying influencing internal and external factors, and designing econometric and strategic models that enhance sustainable growth and adaptability to dynamic market conditions.

**The objectives of the study** are as follows:

- study the theoretical foundations of business processes in business entities;
- study the factors and basic principles influencing business processes in business entities;
- study the application of foreign experience in improving business processes in Uzbekistan;
- analysis of the current state and problems of organizing business processes in business entities in Uzbekistan;
- conduct an analysis of the effectiveness of assessing business processes in business entities;
- study the impact of business processes in business entities using the econometric regression method;
- study methods for optimizing business processes in business entities;
- analysis of the correct choice of strategies for improving business processes in business entities;
- study the definition of an econometric model for forecasting business process improvement in business entities.

**The object of the study** was taken as business process development strategies in small businesses and private entrepreneurship entities in the Republic of Uzbekistan.

**The subject of the study** is the economic relations that arise when developing strategies for developing business processes in small businesses and private entrepreneurship.

**Research methods.** The study employs economic and statistical analysis, comparative and systematic approaches, grouping, and multifactor econometric modeling with forecasting methods to evaluate business process efficiency and develop strategies for their improvement in entrepreneurial entities.

**The scientific novelty of the research** is as follows:

From a methodological perspective, the economic meaning of the concept of "business process development strategies" is focused on enhancing competitiveness, maximizing efficiency, ensuring flexibility, maintaining the continuity of business operations in small and private entrepreneurial entities, optimizing resource usage, and supporting the long-term sustainable growth of organizations. This approach has been improved with the aim of achieving these objectives;

The proposal is based on evaluating business efficiency using the system of multi-factor indicators in entrepreneurial entities, where business performance is classified into groups based on the following criteria: "Highly efficient" ( $YKK_{he} \geq 30$ ), "Average good" ( $25 \leq YKK_{ag} \leq 29.99$ ), "Average weak" ( $20 \leq YKK_{aw} \leq 24.99$ ), "Weak performance" ( $15 \leq YKK_{wp} \leq 19.99$ ), "On the verge of decline" ( $YKK_t < 15$ );

The proposal is based on determining the effectiveness of strategic choices according to "differential strategies" that ensure high adaptability to changing market demand and competitive environments in the development of business processes in small business entities. This includes the targeted allocation of resources and the identification of priority directions, resulting in an increase in business process efficiency by 23-27%;

The forecast indicators up to 2030 have been developed based on the regression econometric model of the internal factors influencing the production volume of "ASIA PHARM PACK" Limited Liability Company.

**Reliability of research results.** The reliability of the conclusions and recommendations presented in the dissertation is determined by the appropriateness of the approaches and methods used, the use of official data from the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan, the Ministry of Employment and Labor Relations of the Republic of Uzbekistan, the National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan, official data and reports of international financial institutions in the research process, and the implementation of the author's proposals and recommendations in the practice of the Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Uzbekistan.

**The scientific and practical significance of the research** is that the selection of effective strategies for the development of business processes in small businesses and private entrepreneurship, the study of business processes in business entities based on Six Sigma, Business reengineering and other similar models widely used in scientific theories, will closely contribute to their development and effective organization of business processes and victory in the competitive struggle.

The practical significance of the research results is that the developed proposals and practical recommendations can be used in the development of program documents on the effectiveness and competitiveness of small businesses and private entrepreneurship in the Republic of Uzbekistan based on the development of business processes, and a set of comprehensive measures aimed at the effective development of the industry.

**Implementation of research results.** Based on the scientific results obtained on improving business process development strategies in small businesses and private entrepreneurship:

According to the methodological approach, the economic content of the concept of "strategies for the development of business processes" is aimed at increasing competitiveness, maximizing efficiency, ensuring flexibility, ensuring the continuity of business operations of small businesses and private entrepreneurs, rational use of resources, and supporting the long-term sustainable growth of the organization. Theoretical and methodological information on the improvement of the approach was used in the preparation of the recommended textbook

"Entrepreneurship and Innovations" for students of higher education institutions (Order of the Rector of Tashkent State University of Economics No. 228 dated July 14, 2023). The inclusion of this scientific proposal in the textbook has enabled university students and future specialists to develop new knowledge and skills in developing business processes in small businesses and private entrepreneurship, increasing competitiveness, ensuring flexibility, rational use of resources, and ensuring long-term sustainable business growth;

The proposal to determine business efficiency by dividing business processes into groups using the criteria of "highly effective" ( $YKK_{he} \geq 30$ ), "average good" ( $25 \leq YKK_{ag} \leq 29.99$ ), "average weak" ( $20 \leq YKK_{aw} \leq 24.99$ ), "weak activity" ( $15 \leq YKK_{wa} \leq 19.99$ ), "on the verge of decline" ( $YKK_t < 15$ ) when assessing business processes in business entities using a multifactor indicator system has been introduced into the production activities of small business entities within the framework of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan (references of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan No. 06-05-33-9704 dated August 27, 2025, No. 16 of "AAR CLEAN" LLC dated March 19, 2025). As a result of the implementation of the scientific proposal into practice, the assessment of business processes in small businesses using 7 indicators has allowed business entities to better understand the current state of business processes and assess their effectiveness, and as a result, make clear and effective decisions on their development;

The proposal to increase the efficiency of business processes by 23-27% by determining the effectiveness of strategic choices according to "differential strategies" that provide high flexibility to changing market demand and competitive environment in the development of business processes of small business entities, as a result of targeted resource allocation and setting priorities, was introduced into the production activities of small business entities within the framework of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan (References of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan No. 06-05-33-9704 dated August 27, 2025, No. 21 of LLC "ASIA PHARM PACK" dated March 24, 2025). As a result of the implementation of this scientific proposal into practice, it was possible to quickly develop business strategies in small business entities in changing market conditions, which allowed small business entities to save costs, reduce errors, increase flexibility to customers, and as a result, the performance of the enterprise improved. The application of the model in the research object "ASIA PHARM PACK" LLC resulted in an increase in the enterprise's profit by 3.6% and an additional decrease in total costs by -2.4%, as a result of which the overall efficiency of the enterprise was increased by an additional 5.1%;

The forecast indicators developed until 2030 based on the regression econometric model of internal factors affecting the volume of product production of the limited liability company "ASIA PHARM PACK" were used in the development of programs for the strategic development of business entities engaged in the production of packaging materials in the Republic of Uzbekistan and in determining the directions for developing strategic decisions of the enterprise "ASIA PHARM PACK" (references of the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan No.

06-05-33-9704 dated August 27, 2025, No. 21 of LLC "ASIA PHARM PACK" dated March 24, 2025). As a result of the implementation of this scientific proposal, it is estimated that the volume of products produced at the medical packaging materials manufacturing enterprise "ASIA PHARM PACK" will increase by an average of 3.0 percent per year in 2025-2030, or by a total of 1.19 times in 2030 compared to 2024.

**Approbation of research results.** The results of this research were discussed at 3 international and 4 republican scientific and practical conferences.

**Publication of research results.** A total of 15 scientific works on the topic of the dissertation, including 3 scientific articles in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan, 3 more articles in local journals, 2 articles in international journals, 2 international and 5 republican scientific and practical conference proceedings, were published.

**The size and structure of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, 9 paragraphs, a conclusion, a list of references and appendices, and its size is 152 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I bo'lim (I часть; Part I)**

1. Nutfulloev T.G'. Enhancing business process organization: a comprehensive analysis of key factors and models. American Journal of Interdisciplinary Research and Development, 22, 33–38. Plano, Texas-2023. <https://ajird.journalspark.org/index.php/ajird/article/view/822>
2. Nutfulloev T.G'. Tadbirkorlik subyektlarining raqamli transformatsiyasining asosiy va muhim jihatlari, Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot, 1(11-12). Toshkent-2023 <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/281>
3. Nutfulloev T.G'. Kichik biznes va tadbirkorlik sub'ektlarida biznes jarayonlarini to'g'ri baholash va tashkil etishning uslubiy va raqamli asoslari. Iqtisodiyot va ta'lif, 25(1), 351–355. Toshkent-2024. <https://cedr.tsue.uz/index.php/journal/article/view/1463>
4. Nutfulloev T.G'. O'zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini tashkil qilinishining hozirgi holati va muammolari. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot, 1(3). Toshkent-2024. <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/-/GED/article/view/1382>
5. Nutfulloev T.G'. Biznes jarayonlarini takomillashtirishning ahamiyati va strategiyalari. Multidisciplinary scientific online journal: Ijodkor O'qituvchi, ISSN: 2181-2330, No. 30, 231-235-p., Toshkent-2023. <https://bestpublication.org/index.php/iq/article/view/6648>
6. Nutfulloev T.G'. Biznes jarayonlarini to'g'ri tashkil etishning tamoyillari va takomillashtirishning asosiy omillarni va modellarni kompleks tahlil qilish // Ta'lif fidoyilari. Toshkent-2023. 12. –C. 308-316. <https://maqola.reandpub.uz/13904/>
7. Nutfulloev T.G'. Tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini optimallashtirishning metodologik asoslari. International scientific and practical conference "Economics, management and digital innovation in education: modern trends and approaches" March 13, Tashkent-2024, 932-937. Doi: 10.5281/zenodo.10810456
8. Nutfulloev T.G. Methodological foundations of strategies for organizing business processes in business entities. International Conference on Developments in Education Hosted from Saint Petersburg, Russia. December – 23<sup>rd</sup> 2024. 29-35p.
9. Nutfulloev T.G. Theoretical fundamentals of innovative entrepreneurship development in the innovative economy. INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE «GREEN ECONOMY – THE ECONOMY OF THE FUTURE: INNOVATIONS, INVESTMENTS AND PROSPECTS» APRIL 24, Tashkent-2024, 431-435. Doi: 10.5281/zenodo.11004068

10. Nutfulloyev T.G'. Biznes jarayonlarini qo'llab quvvatlash va tahlil qilishda xorij tajribasini qo'llash. Raqamlı texnologiyalar va iqtisodiyot: zamonaviy muammolari va istiqbollari mavzusida Respublika ilmiy-amaliy konferensiya to‘plami. Toshkent-2024 yil 24-25-aprel.

11. Nutfulloyev T.G'. Raqamlı iqtisodiyot sharoitida tadbirkorlik subyektlarining raqamlı texnologiyalardan foydalanish samarasi va tendensiyalari. “Global va milliy iqtisodiyotning asosiy muammolari va rivojlanish yo‘nalishlari” xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari to‘plami. Samarqand, SamISI, 2024. 214-219b.

## **II bo‘lim (II часть; Part II)**

12. Nutfulloev T.G., Qosimova D.S. Analysis and solutions of the current situation and problems of organizing the activities of small and private business entities in Uzbekistan. World Economics and Finance Bulletin, 32, Berlin-2024. 132-137. Retrieved from <https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/3947>

13. Nutfulloev T.G., Qosimova D.S. The Main Aspects and Benefits of Digital Transformation of Business Entities. In: Koucheryavy, Y., Aziz, A. (eds) Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems. NEW2AN 2022. Lecture Notes in Computer Science, vol 13772. Springer, Cham. Tashkent-2022. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30258-9\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30258-9_30)

14. Нутфуллоев Т.Г., Косимова Д.С. Взаимодействия системы профессионального образования и бизнес сообщества. Первая региональная конференция «Региональные аспекты устойчивого развития профессионального образования: вызовы и перспективы». Ташкент-2022.

Avtoreferat “Public Publish Printing” nashriyotida  
tahrirdan o‘tkazildi.

Bosishga ruxsat etildi: 12.10.2025-yil  
Bichimi 60x84  $1/16$ , “Times New Roman”  
garniturada raqamlı bosma usulida bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i 3,2. Adadi: 100. Buyurtma: №85.

«Public Publish Printing» MChJ  
bosmaxonasida chop etildi.  
Toshkent, M. Ulug‘bek tum., Moylisoy, 22.