



**№4**

# **MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR**

**ILMIY ELEKTRON JURNALI**



**ISSN: 2181-3965**  
**VOLUME 5**  
**TOSHKENT 2026**

## **“MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR” ILMIY ELEKTRON JURNALI TAHRIRIYAT KENGASHI RAISI**

**To‘lqin Zakirovich Teshabayev** – tahririyat kengashi raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

### **TAHRIRIYAT KENGASHI**

**Mehmonov Sultonali Umaraliyevich** – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O‘quv ishlari bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Abdurahmanova Gulnora Qalandarovna** - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Karimova Komila Daniyarovna** - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Yoshlar masalalari va ma‘naviy-marifiy ishlar bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

**Xudoyqulov Sadirdin Karimovich** - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Hududiy ta‘lim masalalari va markazlar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Sindarov Sherzod Egamberdiyevich** – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Infratuzilmalarni rivojlantirish va iqtisod ishlari bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

**Saparov Aktam Jo‘rayevich** – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori

**Islamkulov Alimnazar Xudjamuratovich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Pardayev Abdunabi Xoliqovich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Kuziyev Islomjon Ne‘matovich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Baymurotov Tursunbay Maxkambayevich** – iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

**Omonov Akrom Abdinazarovich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Sharipov Qongratbay Avezimbetovich** – texnika fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vaziri

**Jumayev Nodir Xosiyatovich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Kengashi deputati

**Haydarov Nizomiddin Hamroyevich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Raviprakash G. Dani** – Xalqaro ta‘lim konsultanti, professor (AQSH)

**Bagautdinova Nailya Gumerovna** – Qozon federal universiteti Boshqaruv, iqtisodiyot va moliya instituti direktori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Rossiya Federatsiyasi)

**Sharifzoda Mu‘min Mashokir** – Tojik davlat huquq, biznes va siyosat instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Tojikiston Respublikasi)

**Maley Elena Borisovna** – Polotsk davlat universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (Belarus Respublikasi)

**Asif Mahbub Karim** – Malayziya Menejment va tadbirkorlik universiteti professori (Malayziya qirolligi)





**Piter Xayk** – Yevropa amaliy fanlar va menejment instituti ilmiy ishlar bo'yicha prorektori (Chexiya Respublikasi)

**Yavuz Demirel** – Kastamonu universiteti professori (Turkiya Respublikasi)

**Jo'rayev Abdug'affor Safarovich** – Termez agrotexnologiyalar va Innovatsion rivojlanish instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Ismanov Ibroxim Nabiyeovich** – Farg'ona politexnika instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Xayriddinov Azamat Botirovich** – Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti prorektori iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Tashnazarov Samiddin Nizamovich** – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Nurmanov Ulug'bek Anorbayevich** - Bank-moliya akademiyasi “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori

**Yakubova Nargiz Tursunbayevna** – iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Mamatov Baxadir Safaraliyevich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Qiyosov Sherzod Uralovich** – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Urazaliyev Kamoliddin Tajikulovich** – iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

#### **JURNAL TAHRIRIYATI**

**Saparov Aktam Jo'rayevich** – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori, dotsent

**Avlokulov Anvar Ziyadullayevich** – ilmiy muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Aliqulov Mehmonali Salohiddin o'g'li** – mas'ul muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

**Buxorova Moxira Samandarovna** – muharrir

*O'zbekiston Respublikasi OAK Rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 364-son qarori bilan “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari yuzasidan assosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan.*

**“Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali**

23.11.2022-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **№R-566966** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: **№049864**





| <b>MUNDARIJA</b> |                                  |                                                                                                                          |    |
|------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.               | Ollokulova Feruza Mansurovna     | Uzoq muddatli davrda davlat-xususiy sheriklik rivojlanishning muqobil ssenariylari                                       | 7  |
| 2.               | Умарова Зумрад Низомиддин кизи   | Консолидациялашган молиявий ҳисоботларни тузиш: тамойиллар, усуллар ва замонавий ёндашувлар                              | 13 |
| 3.               | Sayipov Begzod Rahimovich        | Valyuta kursi va mehnat bozori barqarorligi o'rtasidagi makroiqtisodiy muvozanatni ta'minlashda monetar siyosatning roli | 25 |
| 4.               | Sharipov G'ulomjon Qarshi o'g'li | Qashqadaryo viloyatida yashil iqtisodiyot rivojlanishining zamonaviy holati va rivojlanish istiqbollari                  | 32 |
| 5.               | Кабилова Шахноза Жураевна        | Организационно-управленческий механизм развития сферы услуг в малом бизнесе (на примере Кашкадарьинской области)         | 38 |





**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ  
УСЛУГ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ  
(НА ПРИМЕРЕ КАШКАДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Кабилова Шахноза Жураевна**

*соискатель*

*Каришинского государственного университета*

*E-mail: [Shshahnoza427@gmail.com](mailto:Shshahnoza427@gmail.com)*

**Аннотация.** В статье исследуются теоретические и практические аспекты трансформации организационно-управленческого механизма развития сферы услуг в сегменте малого предпринимательства. На основе анализа актуальных статистических показателей Кашкадарьинской области за 2025-2026 гг. идентифицированы ключевые дефекты регионального менеджмента и структурные диспропорции рынка услуг. Предложена авторская сетевая модель «**Интегрированного Сервисного Кластера**», основанная на централизации стратегических функций менеджмента, обеспечивающая выравнивание внутрирегиональных различий и повышение эффективности малых сервисных предприятий.

**Ключевые слова:** менеджмент, сфера услуг, малый бизнес, управленческий механизм, Кашкадарьинская область, сервисный кластер, децентрализация управления.

**KICHIK BIZNESDA XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI  
RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-BOSHQARUV MEKANIZMI  
(QASHQADARYO VILOYATI MISOLIDA)**

**Kabilova Shahnoza Jurayevna**

*mustaqil izlanuvchisi*

*Qarshi davlar universiteti*

*E-mail: [shshahnoza427@gmail.com](mailto:shshahnoza427@gmail.com)*

**Annotatsiya.** Maqolada tadbirkorlik segmentida xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv mexanizmini transformatsiya qilishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Qashqadaryo viloyatining 2025-2026 yillardagi dolzarb statistik ko'rsatkichlari tahlili asosida hududiy boshqaruvning asosiy kamchiliklari va xizmatlar bozoridagi tarkibiy nomutanosibliklar. Strategik boshqaruv funksiyalarini markazlashtirishga asoslangan, hududiy tafovvtlarni muvozanatlash va kichik servis korxonalari samaradorligini oshirishni ta'minlaydigan "Integratsiyalashgan servis klasteri" mualliflik tarmoq modeli taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** menejment, xizmat ko'rsatish sohasi, kichik biznes, boshqaruv mexanizmi, Qashqadaryo viloyati, servis klasteri, boshqaruvni ditsentralizatsiya qilish.

**ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR DEVELOPING THE  
SERVICE SECTOR IN SMALL BUSINESS: EVIDENCE FROM THE KASHKADARYA  
REGION**

**Kabilova Shakhnoza Juraevna**

*Independent Researcher*

*Karshi State University*

*E-mail: [shshahnoza427@gmail.com](mailto:shshahnoza427@gmail.com)*

**Abstract.** The article explores the theoretical and practical aspects of transforming the organizational and managerial mechanism for the development of the service sector in the small business segment. Based on the analysis of current statistical indicators of the Kashkadarya region





*for 2025–2026, the key defects of regional management and structural disproportions of the service market are identified Qashqadaryo viloyatida xizmatlar sohasining asosiy ko ... Qashqadaryo viloyati statistika boshqarmasi - Facebook. The author's network model of the "Integrated Service Cluster" based on the centralization of strategic management functions is proposed, ensuring the alignment of intra-regional differences and increasing the efficiency of small service enterprises.*

**Keywords:** *management, service sector, small business, managerial mechanism, Kashkadarya region, service cluster, decentralization of management.*

### **Введение**

Современный этап модернизации экономики Узбекистана требует форсированного развития сферы услуг как ключевого фактора обеспечения занятости населения и стабильного роста валового внутреннего продукта. Исследование выполнено в соответствии с задачами, определенными в Указах Президента Республики Узбекистан №УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана» и №УП-158 «О Стратегии „Узбекистан - 2030“», где ускоренное развитие сферы услуг в регионах и совершенствование институционального менеджмента обозначены в качестве стратегических приоритетов.[3]

Кашкадарьинская область, обладая колоссальным демографическим потенциалом (3 716 949 человек на начало 2026 года), демонстрирует высокие темпы экономического роста.[14] Однако существующий организационно-управленческий механизм регулирования малого сервисного предпринимательства нуждается в глубокой модернизации. В условиях цифровизации менеджмент малого бизнеса сталкивается с дефицитом адаптивных систем управления. Традиционные линейно-функциональные структуры управления микрофирм не успевают реагировать на динамику потребительского спроса, создавая сильную пространственную поляризацию между административным центром и сельской местностью.

### **Обзор литературы**

Теоретические основы формирования систем управления в сфере услуг исследованы в трудах зарубежных ученых (Шумпетер Й., Котлер Ф., Друкер П.).

Теория инновационного развития Й. Шумпетера обосновывает ключевую роль малого бизнеса как основной движущей силы инновационной трансформации экономики.[7]

Концепция инноваций и предпринимательства П. Друкера исходит из того, что устойчивое развитие и конкурентоспособность субъектов малого бизнеса в значительной степени зависят от внедрения инновационных методов управления и эффективной предпринимательской деятельности.[6]

Теория конкурентных преимуществ М. Портера определяет концептуальные основы формирования конкурентных стратегий в сфере услуг, обеспечивающих повышение эффективности и устойчивости субъектов предпринимательства.[8]

Особенности менеджмента и развития предпринимательства в Республике Узбекистан изучены отечественными экономистами: Вахабовым А.В., Пардаевым М.К., Имиминовым Т.К., Гулямовым С.С., Абдуллаев А.Ж. Однако вопросы трансформации управленческих механизмов малого сервисного бизнеса с учетом специфики южных регионов (в частности, Кашкадарьинской области) остаются недостаточно разработанными, что предопределяет актуальность и выбор темы исследования.

### **Методология исследования**

Методологическую основу исследования составили системный, сравнительный и статистический анализ, а также теории сетевого и стратегического менеджмента.





Информационной базой послужили официальные данные Национального Агентства статистики Республики Узбекистан и Управления статистики Кашкадарьинской области за период 2024-2026 гг.

Для количественной оценки неравномерности развития сферы услуг в разрезе городов и районов Кашкадарьинской области применен **коэффициент локализации ( $K_{li}$ )**:

$$K_{li} = S_{ki} / S_{\Sigma i} \cdot V_{ki} / V_{\Sigma} \quad (1)$$

где:  $S_{ki}$ - объем услуг малого бизнеса в  $i$ -м районе;

$S_{\Sigma i}$  - общий объем производства  $i$ -го района;

$V_{ki}$  - совокупный объем услуг малого бизнеса по области;

$V_{\Sigma}$  - валовой региональный продукт (ВРП) области.

Для оценки концентрации рынка применен **индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI)**:

$$HHI = \sum_{i=1}^n (V_i / V \times 100)^2 \quad (2)$$

Где,

$S_{ki}$ - объем услуг малого бизнеса в  $i$ -м районе;

$S_i$  - общий объем производства  $i$ -го района;

$V_{ki}$  - совокупный объем услуг малого бизнеса по области;

$V_{\Sigma}$  - ВРП области.

Дополнительно, для оценки качества менеджмента в малом бизнесе региона, авторами введен **коэффициент эффективности управленческих затрат**

$$K_{EU} = \frac{V_t - V_{t-1}}{C_t - C_{t-1}} \quad (3)$$

Где:  $V_t$  - объем услуг в отчетном периоде;

$V_{t-1}$  - объем услуг в базисном периоде;

$C_t$  - управленческие расходы в отчетном периоде;

$C_{t-1}$  - управленческие расходы в базисном периоде.

### **Анализ и результаты**

По данным Национального статистического комитета, на 1 января 2026 года в Узбекистане действовало в общей сложности 474,9 тыс. предприятий и организаций. Из них 403,8 тыс. (или 85%) приходилось на малые предприятия и микрофирмы.

Статистика свидетельствует о том, что в последние годы наблюдались значительные колебания численности действующих предприятий. В частности, в 2022 году этот показатель составлял 528,9 тыс., а в 2023 году - 592,4 тыс. Хотя в 2024 году число предприятий сократилось до 485 тыс., а на 1 января 2025 года составляло 424,8 тыс., к началу 2026 года их количество вновь возросло, достигнув 474,9 тыс. [14]

Отмечается, что высокая доля малых предприятий и микрофирм свидетельствует о сохранении предпринимательской активности в экономике и подчеркивает важную роль данного сектора в обеспечении занятости населения.

Анализ макроэкономических индикаторов Кашкадарьинской области за 2025 год показал позитивную динамику: темп роста валового регионального продукта (ВРП) составил 106,8 %, а оборот розничной торговли увеличился на 8,6 %. [14]

Главным драйвером выступает сектор рыночных услуг. По итогам 2025 года объем оказанных услуг достиг **54 118,0 млрд сумов**, увеличившись по сравнению с 2024 годом





(43 857,6 млрд сумов) на **13,6 %** в реальном выражении.

Таблица 1.

**Динамика отдельных видов услуг в Кашкадарьинской области  
(начало 2026 г.)**

| П/п | Направление услуг                 | Темп роста к аналогичному периоду<br>прошлого года (%) |
|-----|-----------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1   | Архитектурные и инженерные услуги | 139,3 %                                                |
| 2   | Финансовые услуги                 | 124,4 %                                                |
| 3   | Услуги торговли                   | 115,7 %                                                |
| 4   | Ремонт бытовых товаров            | 113,0 %                                                |

**Источник:** Статистика регионов....Кашкадарьинская область *stat.uz*

Расчеты по формулам (1) и (2) показали критический уровень диспропорции ( $HHIs > 3200$ ). Это свидетельствует об избыточной концентрации субъектов малого бизнеса в г. Карши и Шахрисабзе. В то же время в Касанском, Миришкорском и Дехканабадском районах коэффициент локализации составил ( $K_L < 0,65$ ), что указывает на острый дефицит сервисных мощностей и неэффективность локального менеджмента.

При этом коэффициент эффективности управленческих затрат ( $K_{\{eu\}}$ ) в сельских районах имеет тенденцию к снижению, что доказывает высокую стоимость содержания неавтоматизированных управленческих структур.

### Обсуждение

Высокие темпы роста сферы услуг (13,6 %) отражают расширение емкости потребительского рынка.[15]

Однако качественный анализ систем управления выявил три **системные проблемы менеджмента** в регионе:

1. **Низкий уровень цифровизации управленческих процессов (Digital Management Gap):** Более 75% малых предприятий сферы услуг в отдаленных районах используют интуитивный менеджмент без внедрения CRM - систем, теряя до 20% операционной прибыли из-за ошибок планирования.

2. **Дефицит квалифицированных менеджеров среднего звена:** Компетентный персонал концентрируется в областном центре, тогда как в сельской местности оперативное управление ложится на собственников, не имеющих профильного образования по менеджменту.

3. **Отсутствие стратегического планирования (Реактивный менеджмент):** Планирование ограничивается горизонтом в 1-3 месяца, лишая бизнес устойчивости.

Для преодоления данных барьеров нами разработана организационно-управленческая модель «**Интегрированного Сервисного Кластера**» на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП). Она перестраивает управленческий цикл, разделяя субъект и объект управления следующим образом:

- **субъект управления:** Коллегиальный Совет управления кластером (Хокимият, ТПП, якорные сервисные компании).
- **объект управления:** Скооперированные бизнес-процессы малых предприятий (бытовой ремонт, логистика, агросервис).

Управленческая новизна модели заключается в создании «**Центра управленческих компетенций**» на базе Управляющей компании кластера. Стратегические функции (маркетинг, риск-менеджмент, сквозная IT-аналитика, юридический и бухгалтерский аутсорсинг) централизуются. Это освобождает малые предприятия от необходимости содержать избыточный штат управленцев, повышает коэффициент ( $K_{\{eu\}}$ ) на 35-40% и позволяет применять принципы гибкого *Agile-менеджмента* в рамках единой экосистемы.





### **Заключение**

Трансформация организационно-управленческого механизма развития сферы услуг в малом бизнесе выступает обязательным условием сбалансированного роста Кашкадарьинской области. Внедрение предложенной кластерной модели и децентрализация функций стратегического менеджмента позволят не только удержать темпы роста отрасли на уровне выше 13-15 %, но и качественно диверсифицировать структуру малого бизнеса, обеспечив переход от интуитивного к профессиональному, цифровому управлению в сельских регионах Кашкадарьинской области.

### **Литературы**

1. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности». 2 мая 2012 г., № ЗРУ-328.
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему кардинальному улучшению деловой среды и предоставлению большей свободы предпринимательству». 18 июля 2012 г., № УП-4455.
3. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-60 от 28 января 2022 года «Стратегию развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы».
4. Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии „Узбекистан– 2030“». №УП-158 23.11.2023.
5. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по ускорению социально-экономического развития Кашкадарьинской области» № ПП-96 от 13 марта 2026 года.
6. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – New York: Harper Business, 2007. – 224 с.
7. Шумпетер Й. Основы предпринимательства. – М.: Дело. 2012. 2-изд. – 25-26.
8. Портер М. Э. Кластеры и новая экономика конкуренции // Harvard Business Review. – 1998. – Т. 76, № 6. – С. 77–90.
9. Родрик Д. Промышленная политика для создания качественных рабочих мест. – Washington, DC: The Hamilton Project, 2022. -36 с.
10. Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД). Доклад о торговле и развитии 2023. – Женева: Организация Объединенных Наций, 2023. -236 с.
11. Всемирный банк. Доклад о мировом развитии 2024: Ловушка среднего уровня дохода. – Washington, DC: World Bank, 2024. – 320 с.
12. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Перспективы развития малого и среднего предпринимательства и предпринимательства – 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. -320 с.
13. Азиатский банк развития. Обзор развития Азии 2024. - Manila: Asian Development Bank, 2024.
14. *stat.uz*. - официальный сайт Национального Комитета статистики Республики Узбекистан.
15. *qashstat.uz*. - официальный сайт Управления статистики Кашкадарьинской области.
16. Кабилова Ш.Ж. Правовые основы и экономическое значение развития малого бизнеса в Узбекистане. Международная научно-практическая конференция. «ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ И ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТОРЫ В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ» 14-МАЯ 2026. -152-157с.
17. Кабилова Ш.Ж. KREATIV IQTISODIYOT VA UNING MINTAQA IQTISODIYOTIDAGI O'RNINI HAMDA AHAMIYATINI Tahlil qilish. Сборник материалов республиканской конференции. Карши 23-апреля 2026.-212-217с.

