

**QO‘QON UNIVERSITETI**  
**HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI**  
**PhD.03/2025.27.12.I.25.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**QO‘QON UNIVERSITETI**

**MELIBAYEVA GULXON NAZRULLAYEVNA**

**KICHIK BIZNES KORXONALARI RAQOBATBARDOSHLIGINI**  
**OSHIRISH MEXANIZMLARI**

**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**

**Content of dissertation abstract of Doctor of Philosophy (PhD) on economical  
sciences**

**Melibayeva Gulxon Nazrullayevna**

Kichik biznes korxonalari raqobatbardoshligini oshirish mexanizmlari.....3

**Мелибаева Гулхон Назруллаевна**

Механизмы повышения конкурентоспособности малого бизнеса.....27

**Melibayeva Gulkhon Nazrullayevna**

Mechanisms for increasing the competitiveness of small businesses.....55

**E'lon qilingan ishlar ro'uxati**

Список опубликованных работ

List of published works.....60

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi  
Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.4.PhD/Iqt3592 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Qo'qon universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasi ([www.kokanduni.uz](http://www.kokanduni.uz)) va «ZiyoNet» axborot-ta'lim portalida ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:**

**Toshpulatov Ikboljon Adiljonovich**

iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

**Rasmiy taqrizchilar:**

**Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich**

iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Dadaboyeva Marguba Mamasoliyevna**

iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

**Yetakchi tashkilot:**

**Namangan davlat texnika universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Qo'qon universiteti huzuridagi PhD.03/2025.27.12.I.25.01 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ kuni soat \_\_\_\_\_ dagi majlisida bo'lib o'tadi. (Manzil:150701, Qo'qon shahri, Turkistan, 28A. Tel.: (99873) 545-55-55; faks: (99873) 545-55-55; e-mail: [info@kokanduni.uz](mailto:info@kokanduni.uz)).

Dissertatsiya bilan Qo'qon universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (\_\_\_\_\_ raqami bilan ro'yxatga olingan). (Manzil:150701, Qo'qon shahri, Turkistan, 28A. Tel.: (99873) 545-55-55; faks: (99873) 545-55-55).

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ kuni tarqatildi.

(2026-yil «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ dagi \_\_\_\_\_ raqamli reestr bayonnomasi).



**J.H. Kambarov**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
raisi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

**B.F. Xursanaliyev**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
kotibi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha  
falsafa doktori, v.b. dotsent

**E.A. Muminova**

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash  
qoshidagi Ilmiy seminar raisi, iqtisodiyot  
fanlari doktori, professor

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

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahon iqtisodiyotida kichik biznes sohasida raqobatning kuchayishi, innovatsion texnologiyalardan keng foydalanish hamda sun'iy intellekt asosida ishlaydigan raqamli tizimlarning rivojlanishi kuzatilmoqda. Buni sanoat - 4.0 kabi dasturlarni kirib kelishi bilan ham izohlash mumkin. Raqobatbardoshlikni ta'minlash va mahsulotlarlar sifatini oshirish uchun smart korxonalar konsepsiyalari, ishlab chiqarishdagi xarakatlarni kiberfizik tizimlar orqali raqamlashtirishga bo'lgan intilish, mahsulotlarni iste'molgacha bo'lgan davrini raqamli nazorat qilish, haridorlar hohish-istaklarini o'rganish uchun katta hajmdagi axborotlarni qayta ishlash kabi xalqaro trendlar keng tarqalmoqda. Niderlandiya, Buyuk Britaniya, AQSH, Avstraliya, Daniya, Yaponiya kabi mamlakatlarda oziq-ovqat sanoatini robotlashtirish, startaplarni keng miqyosda moliyalashtirish, ilmiy-innovatsion yutuqlarni amaliyotga joriy etish masalalari rivojlanib bormoqda<sup>1</sup>. BMTning Oziq-ovqat va qishloq xo'jaligi tashkiloti (FAO)ning statistik ma'lumotlariga ko'ra, dunyo bo'ylab ekin mahsulotlari qariyb 10 milliard tonna, chorva go'sht mahsulotlari 321 million tonnani tashkil etadi. Narxlar indeksi esa 2024 yilda 122%ga ortgan<sup>2</sup>. Mazkur sohada iste'mol narxlarini indeksini barqarorlashtirish va taklif etilayotgan mahsulotlar sifatini ta'minlash uchun bozorda keskin raqobat muhitini shakllantirish va ushbu tarmoqda raqamli transformatsiyani amalga oshirish masalalari hal etilishi zarur bo'lgan ustuvor yo'nalishlar sifatida belgilangan.

Jahonda oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan sanoat korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirish va uni ilmiy jihatdan tadqiq etish ushbu sohada faoliyat yuritayotgan korxonalar uchun muhim strategik ahamiyat kasb etadi. Mahsulotlarning yuqori sifati, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishning mavjudligi va raqamlashtirilgan tizimlarning o'zaro integratsiyasini ta'minlash, innovatsion yechimlarni joriy etish raqobatbardoshlikni boshqarish strategiyasining samarali amalga oshirilishi natijasi hisoblanadi. Shuningdek, bozorning erkin transformatsiyasi kechayotgan bir davrda oziq-ovqat sanoati korxonalarining yangi raqobatchilarini paydo bo'lishi hamda iste'molchilarning talablari oshib borishi natijasida raqobatbardoshlikni mustahkamlashga yo'naltirilgan ishlar jadallashib bormoqda. Bunda korxonaning bozor bilan aloqalari hal qiluvchi rol o'ynaydi. Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi sharoitida marketing faoliyatida zamonaviy raqamli vositalardan foydalanish alohida ahamiyat kasb etmoqda. Internet reklama, ijtimoiy tarmoqlar va elektron tijorat platformalari kabi raqamli marketing vositalari korxonalariga keng auditoriyaga chiqish, mijozlar bilan bevosita muloqot qilish va bozor ulushini oshirish imkonini bermoqda. Bunday sharoitlarda ilmiy asoslangan yondashuvlarga oziq-ovqat sanoati korxonalariga ichki bozorda barqaror raqobat

---

<sup>1</sup>[https://investinholland.com/doing-business-here/industries/agrifood/?utm\\_source=;](https://investinholland.com/doing-business-here/industries/agrifood/?utm_source=)

[https://www.startupblink.com/blog/top-cities-countries-for-foodtech-startups/?utm\\_source=;](https://www.startupblink.com/blog/top-cities-countries-for-foodtech-startups/?utm_source=)

[https://www.reuters.com/investigations/less-rain-more-wheat-how-australian-farmers-defied-climate-doom-2025-07-29/?utm\\_source=.](https://www.reuters.com/investigations/less-rain-more-wheat-how-australian-farmers-defied-climate-doom-2025-07-29/?utm_source=)

<sup>2</sup>[https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/highlights-detail/agricultural-production-statistics-2010-](https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/highlights-detail/agricultural-production-statistics-2010-2023/en?utm_source=)

[https://www.reuters.com/markets/commodities/world-food-price-index-eases-dec-pushed-lower-by-sugar-2025-01-03/?utm\\_source=.](https://www.reuters.com/markets/commodities/world-food-price-index-eases-dec-pushed-lower-by-sugar-2025-01-03/?utm_source=)

ustunligini ta'minlash imkonini beradi. Shu bilan birga, mahsulotlar sifatini oshirishning zamonaviy tendensiyalarini tadqiq qilish, xodimlarning professional o'sishi va haridorlar manfaatlarini ta'minlash uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish ilmiy tadqiqotlarning muhim va ustuvor vazifasi hisoblanadi.

Korxonalarda raqobatbardorshlikni ta'minlash, bozorga taklif etilayotgan mahsulotlarni sifat va narx jihatidan barqarorligini ta'minlash, bu borada muassasalarning ham mas'uliyatini oshirib borish bo'yicha qator ishlar amalga oshirib kelinmoqda. O'zbekiston-2030<sup>3</sup> strategiyasining 2-bandi barqaror iqtisodiy o'sish orqali aholi farovonligini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, 17 ta maqsadni o'z ichiga olgan. Xususan, uning 45-maqsadida 2030-yilga qadar iqtisodiyot hajmini 2 barobar oshirish va "daromadi o'rtachadan yuqori bo'lgan davlatlar" qatoriga kirish, 47-maqsadda mahalliy xomashyo bazasidan samarali foydalanish va ilg'or texnologiyalarga asoslangan sanoatni rivojlantirish hamda 55-maqsad milliy iqtisodiyotning eksport salohiyatini kuchaytirish va uning tarkibida qo'shilgan qiymati yuqori bo'lgan mahsulotlar ulushini keskin oshirish bo'yicha topshiriqlar berilgan. Bu kabi islohotlar mazkur soha raqobatbardoshligini oshirish bilan bog'liq ilmiy ishlar salmog'ini intensiv oshirib borish zarurligini ko'rsatadi.

Dissertatsiya tadqiqoti O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-martdagi PF-10-son "Kichik va o'rta biznesning iqtisodiyotdagi o'rnini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2024-yil 16-fevraldagi PF-36-son "Respublikada oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlashning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son "O'zbekiston-2030" strategiyasi to'g'risida"gi, 2023-yil 10-noyabdagi PF-193-son "Kichik va o'rta biznesni moliyaviy qo'llab-quvvatlash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2023-yil 21-noyabdagi PF-198-son "Ayrim sanoat tarmoqlarida sifatli va raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishga qaratilgan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi, 2015-yil 15-maydagi PF-4725-son "Xususiy mulk, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni ishonchli himoya qilishni ta'minlash, ularni jadal rivojlantirish yo'lidagi to'siqlarni bartaraf etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2011-yil 24-avgustdagi PF-4354-son "Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni yanada rivojlantirish uchun qulay ishbilarmonlik muhitini shakllantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmonlari, 2024-yil 20-iyundagi PQ-227-son "Qishloq xo'jaligi va oziq-ovqat sohasidagi islohotlarni jadallashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida, 2024-yil 7-sentyabrdagi PQ-312-son "Kichik biznesni uzluksiz qo'llab-quvvatlash" kompleks dasturini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2023-yil 15-noyabdagi PQ-366-son "Aholini kichik va o'rta biznesga keng jalb qilishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2021-yil 20-oktyabrdagi PQ-5262-son "Raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni yanada kengaytirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorlari hamda mazkur faoliyatga tegishli O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarida belgilangan vazifalarni amalga oshirishda muayyan darajada xizmat qiladi.

---

<sup>3</sup>O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 11 sentyabrdagi "O'zbekiston-2030" strategiyasi to'g'risida"gi PF-158-son Farmoni. <https://lex.uz/pdfs/6600413>.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Mazkur tadqiqot I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma’naviy-axloqiy va madaniy-ma’rifiy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi.** Korxonalarda raqobatbardoshlikni ta’minlash, bozor sharoitlariga tez moslashuvchan boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish, bu jarayonlarda marketing va boshqaruvning zamonaviy usullaridan foydalanish kabi masalalar xalqaro miqyosda xorijlik olimlar Adam Smit, Maykl Porter, Filip Kotler, Igor Ansoff, Genri Minsberg, Piter Druker, Uilyam Edvards Deming, Djozef Djuran, Robert Kaplan, Devid Norton, Jan Jak Lamben, Tomas Pitera, Jey Barni, Pol Krugman, Richard Taler, Oliver Xart, Bengt Xolmstryom, Deniyel Kaneman, Angus Diton, U.Chan Kim, Rene Moborn, Kleyton Kristensen, Skott Gallovey, Alan Lafli, Marshall Goldsmit, Saymon Sinek kabilarning tadqiqotlaridan o‘rin olgan<sup>4</sup>.

Bu masalalar MDH mamlakatlari olimlari tomonidan ham tadqiq etilgan bo‘lib, korxonalarda raqobat muhitining rivojlanishi, raqobatbardoshlik strategiyalari, bozor tahlili, tibbiy xizmatlarda innovatsiyalarni joriy etish va boshqaruv samaradorligini oshirish kabi yo‘nalishlarda V.P.Bocharnikov, A.A.Tompson, Ye.P.Golubkov, O.S.Vixanskiy, A.P.Gradov, V.N.Gerasimenko, I.V.Mayorov, Yu.P.Aniskin, Ye.I.Xolkina, S.N.Belousov, N.A. Nikolayev, M.A. Slonimskaya, Y.B. Maley va boshqa qator olimlar izlanishlar olib borganlar<sup>5</sup>.

O‘zbekistonda oziq-ovqat sanoati korxonalarida raqobat muhitini rivojlantirish, innovatsion boshqaruv va marketing strategiyalarini joriy etishga oid

---

<sup>4</sup> Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.; Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co., Ltd; Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan; Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press; Kotler, F. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill; Minsberg, G. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row; Druker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers; Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press; Juran, J. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill; Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press; Kim, U.Ch., & Moborn, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press; Kristensen, K. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press; Sinek, C. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio; Krugman, P. (1998). *The Accidental Theorist: And Other Dispatches from the Dismal Science*. New York: W.W. Norton & Company; Taler, R. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton & Company; Hart, O. (2016). *Incomplete Contracts and Control*. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 67–86; Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux; Deaton, A. (2013). *The Great Escape: Health, Wealth, and the Origins of Inequality*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

<sup>5</sup>Бочарников, В.П. (2000). *Управление конкурентоспособностью предприятия*. Москва: Экономика; Виханский, О.С. (2006). *Стратегическое управление*. Москва: Гардарики; Голубков, Е.П. (1998). *Маркетинг: стратегия, планы, структуры*. Москва: Дело; Градов, А.П. (2001). *Стратегическое планирование на предприятии*. Санкт-Петербург: Питер; Герасименко, В.Н. (2004). *Конкурентоспособность предприятия: теория и практика*. Москва: Финансы и статистика; Николаев Николай Алексеевич — *Методический подход к определению конкурентоспособности персонала предприятия*. КиберЛенинка, 2013; Слонимская М.А., Малей Е.Б. *ва бошқалар — Логистический подход к управлению конкурентоспособностью субъектов хозяйствования в условиях перехода к устойчивому развитию Республики Беларусь*. Полоцкий государственный университет, 2021; Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. — *Конкурентоспособность предприятия*. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.

tadqiqotlar mamlakatimiz olimlari- S.S.G‘ulomov, N.Q.Yo‘ldoshev, N.M.Mahmudov, Sh.N.Zaynutdinov, G‘.E. Zaxidov, J.X.Kambarov, I.Y.Umarov, M.Bo‘taboyev, A.M.Kadirov, A.Alimov, A.V.Vahobov, D.N.Rahimova, A.Fayziyev, B.M.Mamatqulov, A.R.Karimov, S.T.Raxmatov va boshqa bir qator mahalliy olimlar hamda tadqiqotchilarning ishlarida<sup>6</sup> o‘z aksini topgan.

Biroq, oziq-ovqat sanoati korxonalarini misolida raqobatbardoshlikni (mahsulot sifati, narx darajasi, innovatsion faollik kabi ichki va tashqi omillarni birgalikda qamrab olgan holda) kompleks va integrasion yondashuv asosida baholash hamda ushbu korxonalarining raqobatbardoshligini boshqarish strategiyalarini takomillashtirish kabi masalalar hali yetarli darajada o‘rganilmagan. Ayniqsa, oziq-ovqat sanoatida raqamli texnologiyalar va sun‘iy intellektdan foydalangan holda integratsiyalashgan axborot tizimlariga asoslangan yangi boshqaruv mexanizmlari va bozor tendensiyalarini oldindan ko‘ra bilish imkonini beruvchi prognoz ssenariylarini ishlab chiqish zaruriyati ilmiy adabiyotlarda yetarlicha aks etmay kelmoqda. Mazkur holat esa ushbu yo‘nalishda chuqur ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish zarurligini ko‘rsatadi.

**Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta‘lim muassasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti Qo‘qon universiteti ilmiy tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq “Iqtisodiy resurslardan samarali foydalanish yo‘nalishlari” mavzusidagi ilmiy loyiha doirasida bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** kichik biznes va tadbirkorlik sohasida faoliyat ko‘rsatuvchi oziq-ovqat sanoati korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirish mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan taklif va amaliy tavsiyalarni ishlab chiqishdan iborat.

#### **Tadqiqotning vazifalari:**

kichik biznes raqobatbardoshligini oshirishning nazariy jihatlarini va raqobatbardoshlik orqali kichik biznes korxonalarini faoliyatini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlarini ochib berish;

kichik biznes raqobatbardoshligini oshirishning iqtisodiy rivojlanishga ta‘sirini baholash orqali korxonalar raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha amalga oshirilayotgan ishlar tahlilini amalga oshirish;

kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirish bo‘yicha amalga oshirilayotgan ishlar tahlillarini keltirish;

kichik biznes korxonalarini raqobatbardoshligini baholash mexanizmlarini takomillashtirish hamda raqobatbardoshlikni oshirish tizimlarini joriy etish yo‘nalishlarini ishlab chiqish;

---

<sup>6</sup>G‘ulomov, S.S. (2005). Iqtisodiyotni boshqarishning zamonaviy usullari. Toshkent: O‘zbekiston; Yo‘ldoshev, N.Q. (2010). Korxonalarda strategik boshqaruv asoslari. Toshkent: Iqtisodiyot; Mahmudov, N.M. (2012). Tibbiyot muassasalarida menejment va marketing. Toshkent: Shifo; Zaynutdinov, Sh.N. (2014). Sog‘liqni saqlash tizimida innovatsion boshqaruv. Toshkent: Ilm; Ирина Владимировна Роздольская, Ибрахим Набиевич Исманов, Татьяна Леонидовна Скрипченко (2019). Содержательное пространство софтизации менеджмента в системе стратегического управления организацией. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. С. 134-135; Mamatqulov, B. M., & Mirzabayeva, S. A. Korxonalar raqobatbardoshligini oshirishning strategik yo‘nalishlari. Toshkent: Iqtisodiyot, 2015, 254-259; Karimov, A. R. O‘zbekiston sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini ta‘minlash strategiyasi. Toshkent: Fan, 2018, 125-126; Raxmatov, S. T. Korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda innovatsion yondashuvlar. Toshkent: Iqtisodiyot, 2020, 46-51.

kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni ta'minlash siyosati natijalarining prognozini ishlab chiqish.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida Farg'ona viloyatining oziq-ovqat sanoatida faoliyat ko'rsatayotgan tadbirkorlik subektlari tanlab olingan.

**Tadqiqotning predmeti** sanoat korxonalarida raqobat va raqobatbardoshlik tushunchalarining bozor tizimidagi mavqeyini ochib berish hamda ushbu yo'nalishda vujudga keluvchi iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

**Tadqiqotning usullari.** Dissertatsiyada tizimli tahlil, monografik, grafik, qiyosiy tahlil, ekspert baholash, iqtisodiy klaster yondashuv, prognozlash va boshqa usullardan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

kichik biznes korxonalarida raqobatning shakllanish omillari, unga qo'yiladigan talablar, raqobatning korxonalar faoliyatiga ta'siri, ilg'or yondashuvlari va baholash mexanizmlari asosida raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi asoslangan;

kichik biznes subyektlari faoliyatining samaradorligini oshiruvchi, resurslardan foydalanishning optimal yo'nalishlarini belgilovchi hamda ularning iqtisodiy rivojlanish jarayonidagi hissasini kuchaytiruvchi boshqaruv vositasini shakllantirish taklif etilgan;

kichik korxonalarda LIFO, FIFO, AVECO, direct-kosting, absorption-kosting va ABC-kosting yondoshuvlari asosida 5-10% tannarx xarajatlarini kamaytirishga hamda foydani 10-12%ga oshirishga olib keladigan integratsiyalashgan COST-FLEX tizimi ishlab chiqilgan;

mahsulot hajmi, bozor ulushi, narx raqobatbardoshligi, foyda marjasi, qoniqish darajasi, takroriy xaridorlar, innovatsion mahsulotlar ulushi va hodimlar bilan ta'minlanganlik omillari asosida Sadaf Sut hamda Benazir korxonalarini rivojlanishining 2030-yilgacha bo'lgan prognoz ssenariyalari ishlab chiqilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijasi** quyidagilardan iborat:

kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni ta'minlashga ta'sir qiluvchi omillar va mexanizmlar ilmiy-amaliy jihatdan aniqlanib, ular bozordagi mavqeni mustahkamlash, mahsulot sifati, tannarxni kamaytirish va innovatsion faoliyat ko'rsatkichlari nuqtai nazaridan tizimlashtirildi hamda ularning korxonalar faoliyatidagi amaliy ahamiyati asoslab berildi;

kichik biznes korxonalarida mahsulotlarning raqobatbardoshligini baholash uchun AIDA, SWOT va PEST tahlillari asosida yangi integrasion tizim ishlab chiqildi. Ushbu tizim korxonalarining ichki imkoniyatlari va tashqi bozordagi holatini aniq baholash, marketing va raqamli transformatsiya sohasidagi strategik yo'nalishlarni aniqlash imkonini yaratdi;

kichik biznes korxonalarini uchun marketing samaradorligini oshirishga qaratilgan COST-FLEX modeli ishlab chiqildi va joriy etildi. Ushbu model LIFO, FIFO, AVECO hamda direct-kosting, absorption-kosting va ABC-kosting usullarini integratsiyalash orqali xarajatlarni optimallashtirish va narx siyosatini moslashuvchan holda boshqarishga imkon yaratdi;

“Sadaf Sut” va “Benazir” MCHJ korxonalarida CRM, ERP tizimlari hamda sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy etishga asoslangan raqamli marketing

platformasi ishlab chiqilib, bu platforma orqali mijozlar bilan aloqalarni boshqarish samaradorligi, mijoz sadoqati darajasi va bozordagi mahsulotlarni sotish hajmini 5% ga oshirishga erishildi;

kichik biznes korxonalarining 2030-yilgacha bo'lgan raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari bo'yicha optimistik, dinamik va pessimistik ssenariylar ishlab chiqilib, ularning har biri uchun maxsus regressiv modellar asosida prognozlar amalga oshirildi. Ushbu prognozlar korxonalarining uzoq muddatli strategiyalarini shakllantirishda amaliy asos sifatida qo'llanildi;

ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, innovatsion mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish va raqamli marketing strategiyalarini amalga oshirish bo'yicha ishlab chiqilgan takliflar "Sadaf Sut" va "Benazir" MCHJ korxonalarining biznes jarayonlariga tatbiq etildi, bu esa mahsulot tannarxini optimallashtirgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** qo'llanilgan yondashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi, monografik tahlillar va statistik ma'lumotlarning rasmiy manbalardan olingani, xulosa, taklif va tavsiyalarining amalda sinovdan o'tgani hamda amaliyotga joriy etilgani, olingan ilmiy natijalarning vakolatli tuzilmalar tomonidan ma'qullangani bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati dissertatsiyada shakllangan nazariy xulosalar, taklif va metodologik yondashuvlar asosida oziq-ovqat sanoati korxonalarida raqobatbardoshlikni boshqarishning zamonaviy nazariy konsepsiyalarini takomillashtirish, sohaga xos strategik boshqaruv va raqamli texnologiyalarni joriy etishning yangi ilmiy modellarini shakllantirish imkoniyati, ishlab chiqilgan integrasion baholash usullari, smart-konsepsiyaga asoslangan biznes-modellar hamda prognoz ssenariylari kelajakda tarmoq korxonalarining raqobatbardoshligi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni taklif etilayotgan bozori va boshqaruv tizimlarini ilmiy jihatdan yanada chuqurroq tadqiq qilishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati esa, ishlab chiqilgan ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalardan oziq-ovqat sanoati korxonalarida, ayniqsa kichik biznes va tadbirkorlik darajasida faoliyat ko'rsatuvchi korxonalarda raqobat muhitini tahlil qilish, raqobatbardoshlikni baholash va boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, tadqiqot natijalarini mahsulot ishlab chiqarish sifatini oshirish, innovatsion va raqamli yechimlarni tatbiq qilish, mazkur jarayonlarini avtomatlashtirish, iste'mol tovarlari bozorida risk va mavjud tahdidlarga qarshi strategik rejalarni shakllantirishda hamda raqobatbardoshlikni boshqarish bo'yicha "yo'l xaritalari"ni ishlab chiqish, hamda respublikadagi oliy ta'lim muassasalarida "Mikroiqtisodiyot", "Kichik biznes asoslari", "Sanoat iqtisodiyoti", "Marketing" kabi fanlarning o'quv dasturlari, ma'ruza va amaliy mashg'ulotlarining mazmunini takomillashtirishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Kichik biznes korxonalarini raqobatbardoshligini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

kichik biznes korxonalarida raqobatning shakllanish omillari, unga qo'yiladigan talablar, raqobatning korxonada faoliyatiga ta'siri, ilg'or yondashuvlari va baholash mexanizmlari asosida raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimiga doir

taklifi “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalari faoliyatlariga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi 2025-yil 16-dekabrda 05-33-14170-sonli, “Sadaf sut” korxonasi 2025-yil 22-mayda va “Benazir” korxonasi 2025-yil 24-mayda ma’lumotnomalari). Natijada, “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalarining oziq-ovqat mahsulotlari bozorida sotuv hajmini 5 foizga ortishga erishilgan;

kichik biznes subyektlari faoliyatining samaradorligini oshiruvchi, resurslardan foydalanishning optimal yo‘nalishlarini belgilovchi hamda ularning iqtisodiy rivojlanish jarayonidagi hissasini kuchaytiruvchi boshqaruv vositasini shakllantirish taklifi “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalari faoliyatlariga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi 2025-yil 16-dekabrda 05-33-14170-sonli, “Sadaf sut” korxonasi 2025-yil 22-mayda va “Benazir” korxonasi 2025-yil 24-mayda ma’lumotnomalari). Natijada, “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalarining bozorni o‘rganish va tahlil qilishga sarflanadigan xarajatlarini 2,5 foizga kamayishga erishilgan;

kichik korxonalarda LIFO, FIFO, AVECO, direct-kosting, absorption-kosting va ABC-kosting yondoshuvlari asosida 5-10% tannarx xarajatlarini kamaytirishga hamda foydani 10-12% ga oshirishga olib keladigan integratsiyalashgan COST-FLEX tizimiga doir taklifi “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalari faoliyatlariga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi 2025 yil 16-dekabrda 05-33-14170-sonli, “Sadaf sut” korxonasi 2025 yil 22 mayda va “Benazir” korxonasi 2025-yil 24-mayda ma’lumotnomalari). Natijada, “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalari tominidan ishlab chiqariladigan mahsulotlar tannarxini optimallashtirilganligi hisobiga mos ravishda 5,3 va 8,7 foizga pasayishga erishilgan;

mahsulot hajmi, bozor ulushi, narx raqobatbardoshligi, foyda marjasi, qoniqish darajasi, takroriy xaridorlar, innovatsion mahsulotlar ulushi va hodimlar bilan ta’minlanganlik omillari asosida korxonalar rivojlanishining 2030-yilgacha bo‘lgan prognoz ssenariyalariga doir taklifi “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalari faoliyatlariga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi 2025 yil 16-dekabrda 05-33-14170-sonli, “Sadaf sut” korxonasi 2025-yil 22-mayda va “Benazir” korxonasi 2025-yil 24-mayda ma’lumotnomalari). Natijada, ushbu prognoz ssenariylari asosida “Sadaf sut” hamda “Benazir” korxonalarining 2026-2030-yillarga mo‘ljallangan rivojlantirish strategiyasi ishlab chiqilgan foydalanilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Dissertatsiya tadqiqotining asosiy g‘oyasi va natijalari ma’ruzalar shaklida 3 ta xalqaro va 2 ta respublika ilmiy-amaliy konferensiyalarida bayon etilgan va ma’qullangan.

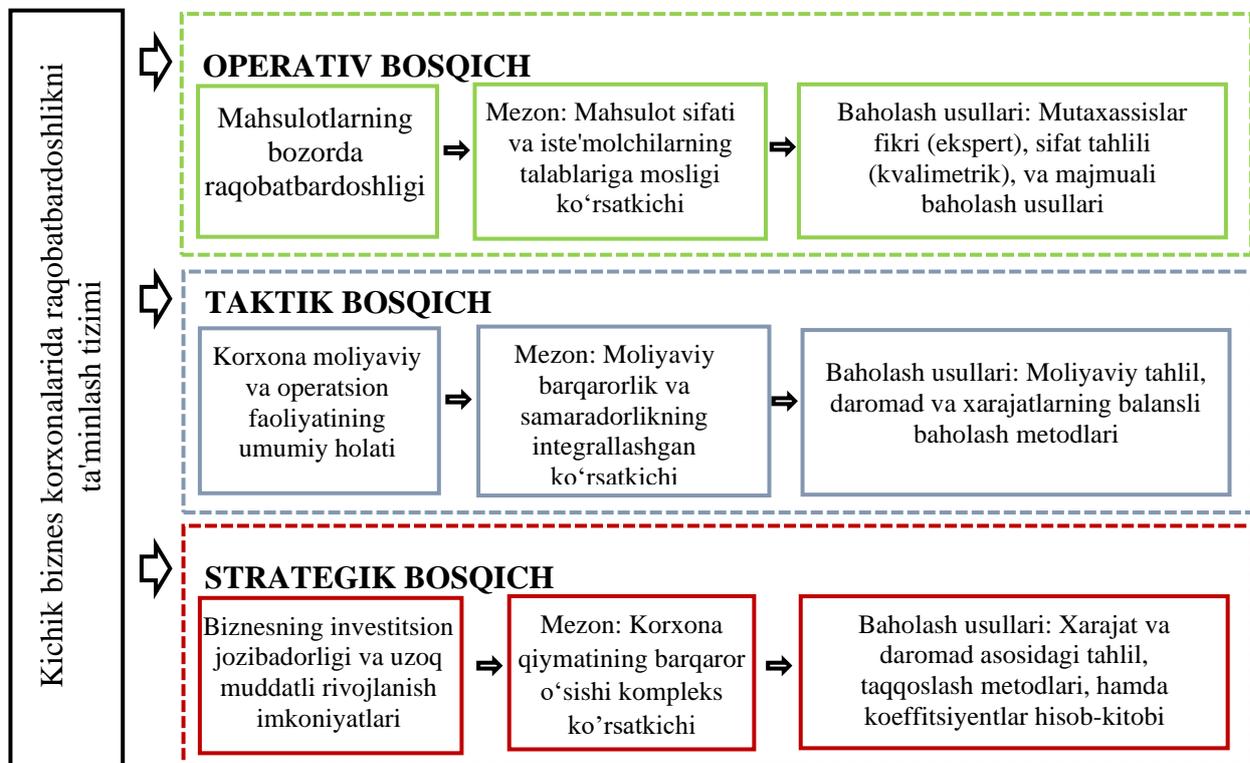
**Tadqiqot natijalarining e‘lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 19 ta ilmiy ish chop etilgan, shulardan, O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining dissertatsiyalar asosiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 8 ta maqola, jumladan, 6 tasi respublika va 2 tasi xorijiy jurnallarda nashr etilgan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya kirish, 3 ta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatidan iborat. Dissertatsiya hajmi 156 betdan iborat.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

**Kirish** qismida tadqiqot mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obyekti va predmeti belgilangan, tadqiqot mavzusining respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan. Olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati izohlab berilgan, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy etilishi, nashr qilingan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo‘yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning birinchi bobi **“Kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirishning ilmiy-nazariy asoslari”** deb nomlanib, kichik biznes faoliyatining rivojlanish evolutsiyasi va unda raqobatbardoshlikning o‘rni, raqobatbardoshlik orqali kichik biznes korxonalarini faoliyatini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari hamda kichik biznes raqobatbardoshligini oshirishning iqtisodiy rivojlanishga ta’sirini baholash masalalari asoslab berilgan.

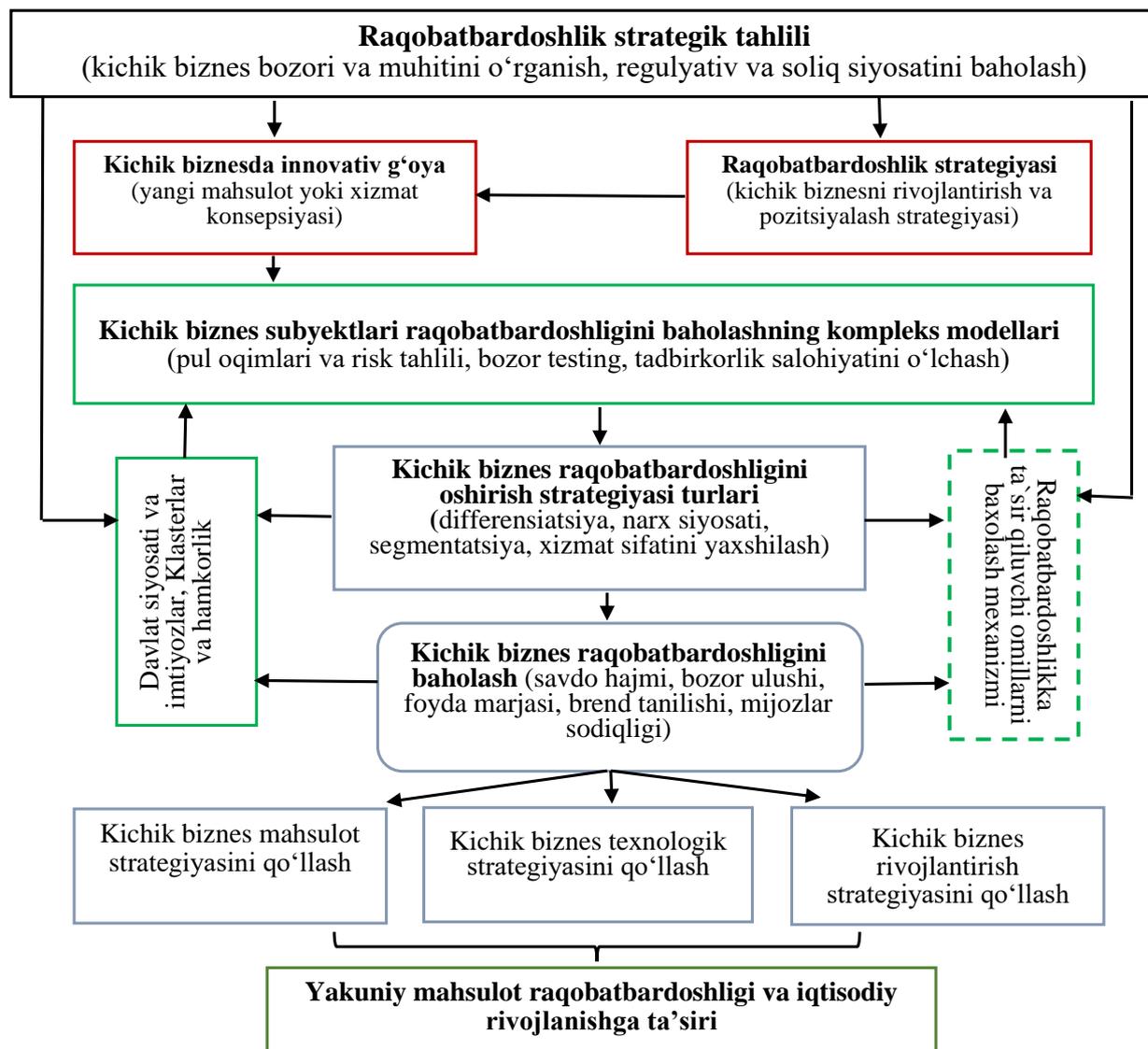


**1-rasm. Kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi<sup>7</sup>.**

Kichik biznes subektlarining raqobatbardoshligi ularning iqtisodiy tizimdagi muvaffaqiyati va barqaror o‘shishining muhim ko‘rsatkichi hisoblanadi. Raqobatbardoshlikni ta‘minlash kichik korxonalar uchun murakkab jarayon bo‘lib, u samarali boshqaruv, innovatsion yondashuvlar va resurslardan oqilona foydalanishni talab qiladi.

<sup>7</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Ushbu tizim kichik biznes subektlarini boshqarishning uchta bosqichi – operativ, taktik va strategik bosqichlar orqali raqobatbardoshlikni oshirishni maqsad qiladi. Har bir bosqich alohida mezonlar, vazifalar va baholash usullari bilan ajralib turadi.

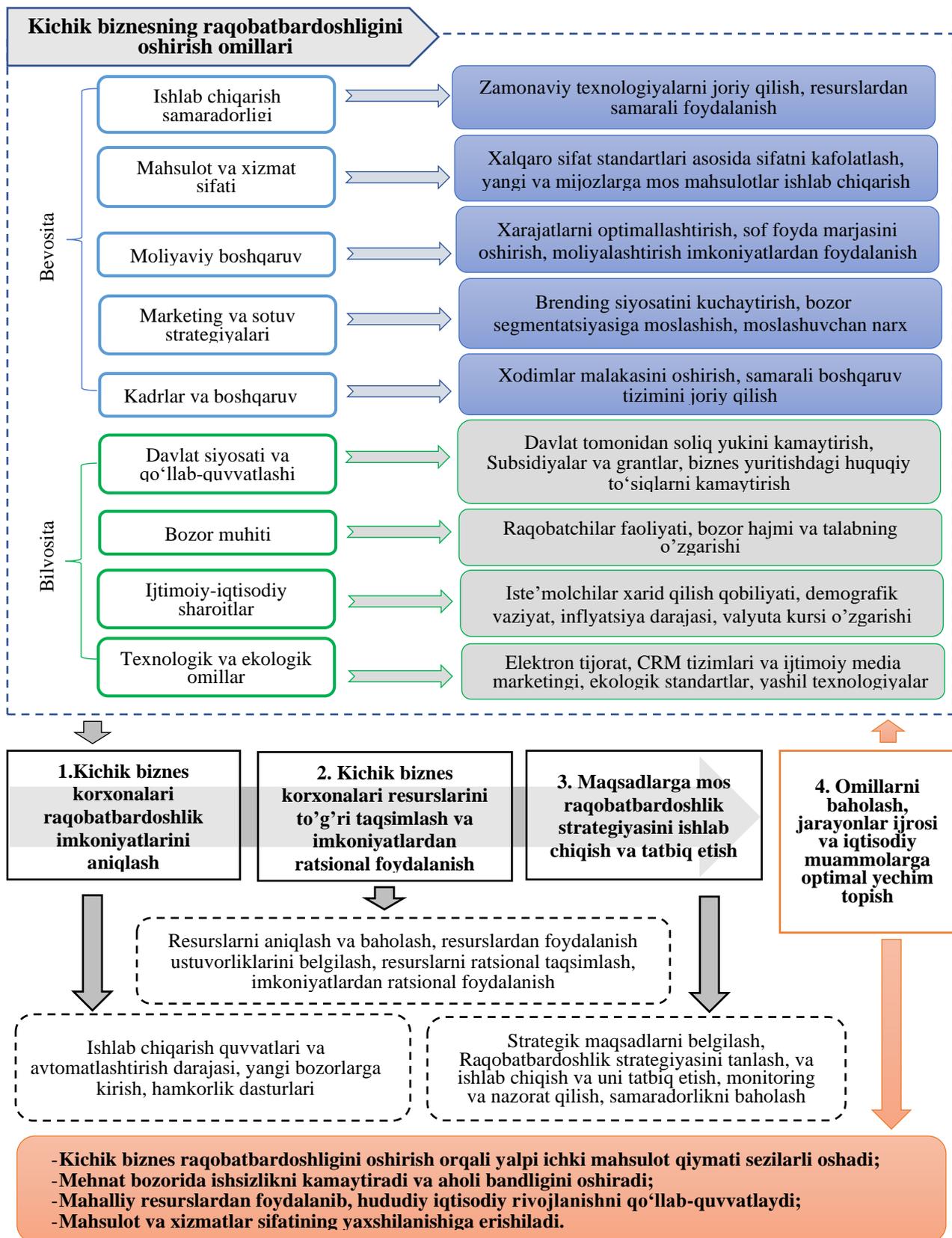


## 2-rasm. Kichik biznes korxonalarini raqobatbardoshligini oshirish modeli<sup>8</sup>

Kichik biznes korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish uchun bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi. Ushbu omillarni umumlashtirib, ikki asosiy guruhga ajratish mumkin: bevosita va bilvosita ta'sir qiluvchi omillar. Bu omillar kichik biznesning ichki resurslaridan samarali foydalanishini va tashqi bozor sharoitlariga moslashuvchanligini ta'minlashga qaratilgan.

Raqobatbardoshlikni oshirishning muhim jihatlaridan biri korxonaning raqobat ustunliklarini shakllantirishdir. Bu ustunliklar kichik biznesning noyob mahsulot yoki xizmatlar taklif etishi, mahalliy mijozlar bilan yaqin aloqalar o'rnatishi, tezkor qaror qabul qilish qobiliyati va bozor sharoitlariga moslashuvchanlik ko'rsatish imkoniyatida namoyon bo'ladi. Ushbu ustunliklar korxonaning bozorda ajralib turishiga va mijozlar sodiqligini oshirishga xizmat qiladi. Natijada barcha resurslar va qobiliyatlar korxonaning samaradorligini oshirishga qaratiladi.

<sup>8</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan



### 3-rasm. Kichik biznes raqobatbardoshligini oshirishning iqtisodiy rivojlanishga taʼsirini baholash mexanizmi<sup>9</sup>

Kichik biznes korxonalari resurslarini samarali boshqarish, qobiliyatlarini rivojlantirish va raqobat ustunliklarini shakllantirish orqali bozorda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi va raqobatbardoshligini oshirishi mumkin. Bu jarayonni chuqur

<sup>9</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

tahlil qilish va to'g'ri strategiyalarni ishlab chiqish orqali kichik biznes o'zining uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobi **“Kichik biznes raqobatbardoshligini ta'minlash tendensiyalari”** deb nomlanib, unda kichik biznes korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlar, raqobat muhitida kichik biznes korxonalarini raqobatbardoshligini tahlil qilish va kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlar yoritib berilgan.

Makroiqtisodiy omillar nuqtai nazaridan, iqtisodiy o'sish kichik biznes subektlarining ishlab chiqarish hajmini ko'paytirishiga imkon yaratdi. Ishlab chiqarilgan sanoat mahsulotlari hajmi 2015-yilda 39,6 trillion so'mdan 2024-yilda 286,7 trillion so'mga yetdi. Bunday o'sish sanoat tarmoqlarining rivojlanib borayotgani, yangi texnologiyalar joriy etilishi va ishlab chiqarish samaradorligi ortgani bilan izohlanadi. Xuddi shunday, qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi 4 barobarga oshib, kichik biznesning agrar sohada ham raqobatbardoshligini mustahkamladi. Innovatsiyalar va texnologik rivojlanish kichik biznesning xizmatlar sohasidagi ishtirokini sezilarli darajada oshirdi. Ko'rsatilgan xizmatlar hajmi 47,3 trillion so'mdan 466,5 trillion so'mga yetib, 10 barobarga o'sdi. Bu raqamlar kichik biznes subektlarining axborot texnologiyalari, elektron tijorat va raqamli xizmatlar bozorida faol ishtirok etayotganini ko'rsatadi. Yangi texnologiyalar mijozlar bilan ishlash sifatini oshirib, bozor talabiga tez moslashish imkonini berdi.

## 1-jadval

### 2018-2024 yillarda jahonda kichik biznes kompaniyalar raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi yetakchi risklar tasnifi(foizlarda)<sup>10</sup>

№	Risklar tasnifi	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Kiber hodisalar	30	32	35	35	39	31	32
2	Tabiiy ofatlar	28	27	18	14	21	15	24
3	Makroiqtisodiy o'zgarishlar	-	-	14	15	15	28	23
4	Biznes ta'minot zanjirining uzilishi	33	26	28	34	32	23	23
5	Qonunchilik va me'yoriy-huquqiy hujjatlardagi o'zgarishlar	22	30	29	21	21	20	21
6	Yong'in, portlashlar	-	21	17	13	14	13	20
7	Malakali ishchi kuchining yetishmasligi	-	-	-	-	16	17	16
8	Bozor rivojlanishi	27	27	27	20	18	14	16
9	Energiya resurslari yetishmovchiligi	-	-	-	-	-	23	13
10	Iqlim o'zgarishi	-	13	15	11	14	15	13

Kichik biznes uchun qaysi xavflar dolzarb bo'lib qolayotganini tushunish hamda ularga qarshi samarali strategiyalar ishlab chiqish uchun muhim ahamiyatga ega. Umuman olganda, kichik biznes kompaniyalari kelajakda raqamli xavfsizlik, iqtisodiy barqarorlik va ta'minot zanjirlari bilan bog'liq muammolarni minimallashtirish uchun tegishli choralar ko'rish zarur. Shu bilan birga, ekologik o'zgarishlar va me'yoriy-huquqiy talablarni hisobga olib, moslashuvchan strategiyalar ishlab chiqish muhimdir.

<sup>10</sup> <https://www.statista.com/statistics/1018196/leading-small-business-risks-globally/>

Ushbu global xatarlarni hisobga olgan holda, O‘zbekistonda ham kichik biznes subektlarini qo‘llab-quvvatlash va ularning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan qator mexanizmlar ishlab chiqilmoqda hamda amaliyotga joriy etilmoqda



#### **4-rasm. Kichik biznes subektlari raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan mexanizmlar<sup>11</sup>**

Farg‘ona viloyatida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va bandlikni oshirishda asosiy drayverlardan biri sifatida faol ishtirok etib, savdo, xizmatlar, qishloq xo‘jaligi, transport, yuk va yo‘lovchi tashish kabi yo‘nalishlardagi hajmiy ko‘rsatkichlari 2015–2024 yillar davomida ijobiy dinamikani namoyon qilmoqda. Bu esa kichik biznes subektlarining bozor iqtisodiyoti talablariga moslashuvchanligi, ichki va tashqi raqobatga tayyorligi hamda iqtisodiy muhitda faol ishtirok etayotganini ko‘rsatadi.

<sup>11</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

**Farg‘ona viloyatida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning iqtisodiyot tarmoqlaridagi asosiy ko‘rsatkichlari hajmi<sup>12</sup>, (mlrd so‘mda)**

Tarmoqlar Yil	Sanoat	Qurilish	Savdo	Qishloq, o‘rmon va baliq xo‘jaligi	Xizmatlar
2015	3 075,3	1 462,4	5 543,4	9 119,6	3 985,9
2016	3 652	1 642,8	7 077,6	9 932,9	5 163,8
2017	3 864,2	1 707,4	8 236,1	12 564,1	5 742,5
2018	5 368,5	2 707,4	9 957,8	17 493,4	6 891,4
2019	7 205	3 759,8	12 148,1	18 382,5	8 439,6
2020	9 986,8	5 010,9	14 675,2	20 967,8	9 758,6
2021	12 708,2	6 099,1	19 232,1	27 095,3	12 186,4
2022	13 323,4	6 951,3	20 813,8	33 723,5	14 150,6
2023	17 508,5	7 860,2	24 728,2	37 501,4	17 568,4
2024	19 341,4	13 098,3	28 938,8	42 155,1	25 770,5

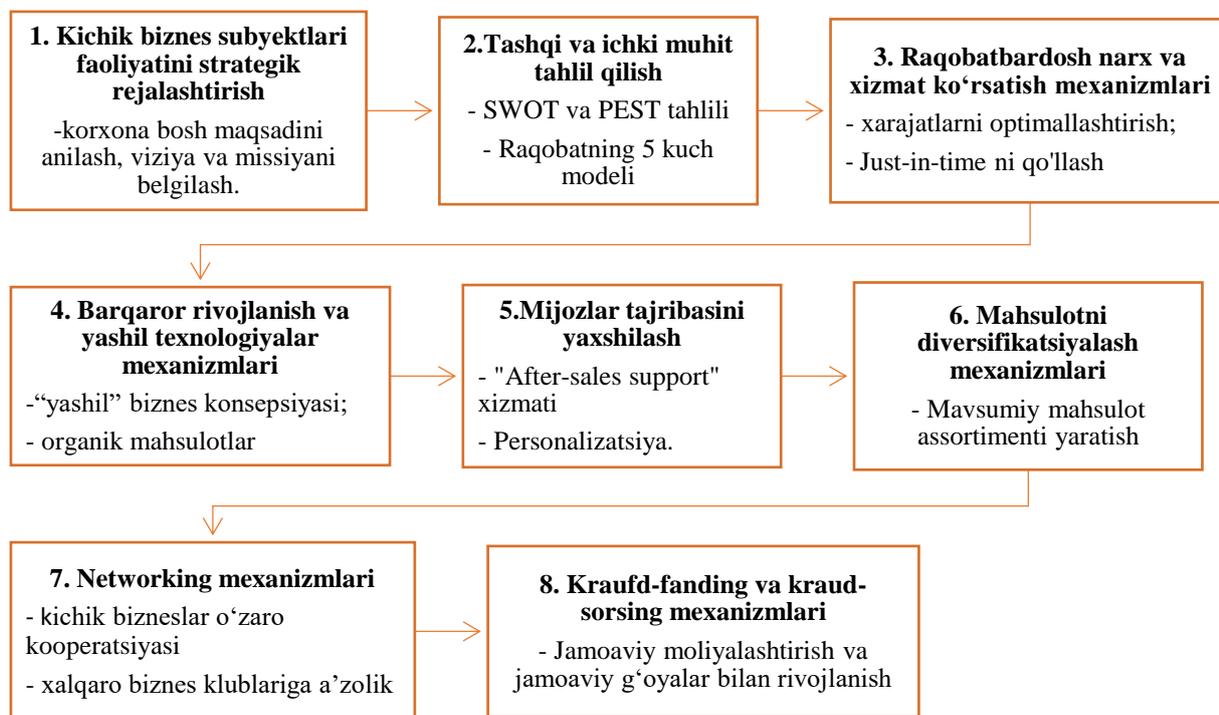
2015-yilda kichik biznesning savdo hajmi 5543,4 mlrd.so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilda 28938,8 mlrd.so‘mga yetib, 5,2 barobar o‘sgan. Bunga iste‘mol bozoridagi talabning ortishi, chakana savdoning raqamlashtirilishi va elektron tijoratning rivojlanishi sabab bo‘lgan. Raqamli savdo platformalaridan foydalanish va yetkazib berish tizimini rivojlantirish raqobatbardoshlikni yanada oshiradi. Qishloq xo‘jaligida esa 2015-yildagi 9119,6 mlrd.so‘mlik hajm 2024-yilda 42155,1 mlrd.so‘mga yetgan (4,6 barobar). 2020-yildan boshlab o‘shish tezlashgan bo‘lib, subsidiya va davlat dasturlarining ta‘siri seziladi. Shu bilan birga, texnologik eskirish, yer va suv resurslari muammolari saqlanib qolmoqda. Mahsuldorlik, sertifikatlash va logistika jarayonlarini takomillashtirish bu yo‘nalishda raqobat ustunligini ta‘minlaydi. Xizmatlar sektori past kirish to‘siqlari va yuqori talab sababli 2021-yildan eng tez o‘sayotgan yo‘nalish bo‘lib, hajm 2021-yildagi 12186,4 mlrd.so‘mdan 2023-yilda 17568,4 mlrd.so‘mga yetgan. Transport-logistika xizmatlari ham izchil o‘smoqda. Yuk tashish hajmi 2015-yilda 50,7 million tonna bo‘lgan bo‘lsa, 2024-yilda 62,1 million tonnaga yetgan. Yuk aylanmasi 971,2 million tonna-km dan 2031,1 million tonna-km ga oshgan. Bu kichik transport korxonalarining logistika zanjiridagi faolligini ko‘rsatadi. Yo‘lovchi tashish hajmi 533,9 milliondan 696,5 million kishiga, yo‘lovchi aylanishi esa 11684,1 million yo‘lovchi-km dan 15964,7 million yo‘lovchi-km ga oshgan. Bu sohada raqobat texnik park yangilanishi, yo‘l infratuzilmasi va raqamli xizmatlar (GPS, mobil ilovalar) orqali shakllanmoqda.

2015-yilda Farg‘ona viloyatida ro‘yxatdan o‘tgan kichik tadbirkorlik subektlari soni 18036 tani tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilga kelib bu ko‘rsatkich 55187 taga yetib, 3 baravar o‘shishni ko‘rsatmoqda, bu esa viloyatda raqobatbardosh tadbirkorlik muhitining shakllanayotganidan dalolat beradi.

2024-yilda eng ko‘p tadbirkorlik subektlari Qo‘qon shahri (6495 ta), Marg‘ilon shahri (5299 ta), va Farg‘ona shahri (5135 ta)da to‘plangan bo‘lib, bu hududlar viloyat markaziy nuqtalari sifatida yuqori aholiga ega, transport infratuzilmasi rivojlangan va xizmat ko‘rsatish sektori faol ekani bilan izohlanadi. 2015-yildan 2024-yilgacha eng keskin o‘shish Toshloq(484 → 1358), Qo‘shtepa(624 → 1817) va Dang‘ara(404 → 1415) tumanlarida kuzatilgan bo‘lib, bu hududlarda kichik ishlab chiqarish zonalarini va dehqonchilikka asoslangan xizmatlar rivojlanayotgani raqobat

<sup>12</sup> Farg‘ona viloyati statistika boshqarmasi ma‘lumotlari asosida ishlab chiqilgan. <https://farstat.uz/uz/>

muhitini jonlantirgan. 2020-yildan keyin, ya'ni pandemiya bosqichidan so'ng kichik biznes subektlarining sonida aniq sakrashlar kuzatilmoqda, bu esa davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash dasturlari, soliq yengilliklari va elektron ro'yxatga olish tizimlarining soddalashtirilganini anglatadi. So'x (2024-yilda 1357 ta), Buvayda(2026 ta), va Uchko'prik tumanida (1878 ta) kabi chegaraviy yoki infratuzilmasi nisbatan sustroq hududlarda ro'yxatdan o'tgan tadbirkorlar soni boshqa tumanlarga nisbatan kamroq bo'lib, ushbu holat yo'l, elektr ta'minoti, kredit olish imkoniyatlari va malakali kadrlar yetishmovchiligi bilan bog'liq.



### **5-rasm. Farg'ona viloyati kichik biznes korxonalarini raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha taklif etilayotgan mexanizmlar sxemasi<sup>13</sup>**

Mazkur mexanizmlarning izchil va bosqichma-bosqich amaliyotga tatbiq etilishi natijasida Farg'ona viloyatidagi kichik biznes subektlari nafaqat ichki bozorda, balki xalqaro bozorlarda ham muvaffaqiyatli faoliyat yuritish, o'z mahsulot va xizmatlarini eksport qilish, yangi hamkorlar topish, investisiyalar jalb etish imkoniyatiga ega bo'ladi. Eng muhim jihati shundaki, bu mexanizmlar kichik biznes korxonalarida innovatsion fikrlash madaniyatini shakllantirib, tadbirkorlarning zamonaviy boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantiradi, barqaror iqtisodiy o'sish, raqobatbardoshlik va moslashuvchanlikni ta'minlash uchun mustahkam poydevor yaratadi.

Tahlil natijalariga ko'ra, "Sadaf Sut" korxonasi yuqori foyda marjasi, kapital rentabelligi va past qarzdorlik darajasi korxonada resurslardan oqilona foydalanish, moliyaviy mustaqillik hamda barqaror foydalilikni ta'minlagan. "Benazir" MCHJ esa mehnat samaradorligi va daromad barqarorligi bo'yicha ijobiy natijalar ko'rsatgan bo'lsa-da, kapital aylanishining sustligi va sarmoyaviy faollikning pastligi raqobat salohiyatini biroz cheklaydi.

<sup>13</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Kichik biznes korxonalari raqobatbardoshligi tahlili <sup>14</sup>

Tahliliy jihatlar	SADAF SUT	BENAZIR MCHJ	BEKOTA	ROF FOOD UNIVERSAL	BONJOUR KOKAND
Afzallik	Foyda marjasi va kapital rentabelligi yuqori, qarzdorlik darajasi past	Barqaror daromad oqimi va mehnat samaradorligi yuqori	Xarajatlar tarkibi tejamkor, moliyaviy risk past	Moliyaviy oqimlarni boshqarish mexanizmi takomillashgan	Aktivlardan foydalanish barqaror, likvidlik nisbatan yaxshi
Kamchilik	Ish haqi samaradorligi o'rtacha, ichki rezervlar to'liq ishlatilmagan	Kapital aylanishi sust, investitsiya faolligi past	Rentabellik darajasi past, foyda o'sishi sekin	Qarzdorlik ulushi yuqori, foyda marjasi o'zgaruvchan	Investitsiya rentabelligi past, aktivlar tuzilmasi eskirgan
Raqobat ustunligi	Yuqori rentabellik va foyda marjasi orqali moliyaviy yetakchilikni saqlab turadi	Mehnat unumdorligi va daromad barqarorligi bilan ajralib turadi	Xarajat tejamkorligi orqali moliyaviy barqarorlikni ta'minlaydi	Aktivlar samaradorligi va pul oqimi nazoratida ustun	Qarzdorlikni nazorat qilish orqali barqarorlikni saqlaydi
Tavsiyaviy strategiyalar	Foyda reinvestitsiyasini kuchaytirish, kapitalni diversifikatsiya qilish	Investitsiya oqimini kengaytirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish	Rentabellikni oshirish uchun mahsulot qiymatini optimallashtirish	Qarzdorlikni kamaytirish va moliyaviy mustahkamlikni oshirish	Aktivlarni qayta baholash, investitsiya samaradorligini kuchaytirish

“BEKOTA” MCHJ korxonasi xarajatlarni nazorat qilish va tejamkorlik siyosati orqali barqarorlikni saqlagan, biroq rentabellik darajasi past bo‘lib, foyda o‘shishi sekin kechmoqda. “ROF FOOD UNIVERSAL” MCHJ korxonasi moliyaviy oqimlarni boshqarish bo‘yicha yaxshilanishga erishgan, ammo qarzdorlik ulushining yuqoriligi uning moliyaviy xavf darajasini oshirgan. “BONJOUR KOKAND” XK korxonasi esa likvidlik va aktivlardan foydalanish barqarorligi bilan ajralib turgan bo‘lsa-da, investitsiya rentabelligi pastligi hamda texnologik yangilanish zaruriyati uning moliyaviy samaradorligini cheklamoqda.

2024-yilda bozor nisbiy ulushi tahliliga ko‘ra, “Sadaf Sut” 0,95 birlik ulush bilan narx, sifat va mijoz ishonchi bo‘yicha etalon mavqeni egallagan, “Benazir” 0,91, “ROF FOOD UNIVERSAL” MCHJ esa 0,82 birlikka erishib, 2022-yildagi 0,78 ko‘rsatkichdan o‘shishni namoyon etgan. 2022–2024-yillarda “Benazir”da buyurtmaning o‘rtacha qiymati 2,9 dan 3,2 birlikkacha, “ROF FOOD UNIVERSAL”da 2,3 dan 2,7 birlikkacha oshgani mijoz ishonchi va yuqori segment mahsulotlariga talab, shuningdek mahsulot portfeli diversifikatsiyasi kuchayganini bildiradi, “BEKOTA” MCHJda esa 2023-yilda buyurtma qiymatining pasayishi narx siyosati va segmentatsiyani qayta ko‘rib chiqish zaruratidan dalolat beradi. 2024-yilda qayta murojaat qiluvchi mijozlar ulushi “Sadaf Sut”da 57 %, “Benazir”da 54 %, “BONJOUR KOKAND” XKda esa 39 % ni tashkil etib, birinchisida xizmat va yetkazib berish tizimi samaradorligi, ikkinchisida sodiq mijozlar bazasi, uchinchisida esa mijoz sodiqligi pastligi va mahsulot farqlanishi yetarli emasligini ko‘rsatadi.

<sup>14</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

#### 4-jadval

### Kichik biznes korxonalarining bozor ulushi va mijozlar bilan bog'liq ko'rsatkichlari tahlili<sup>15</sup>

Korxonalar nomi	SADAF SUT			BENAZIR			BEKOTA			ROF FOOD UNIVERSAL			BONJOUR KOKAND		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Bozor nisbiy ulushi (birlik)	0,89	0,93	0,95	0,92	0,89	0,91	0,72	0,65	0,70	0,78	0,80	0,82	0,64	0,66	0,69
O'rtacha buyurtma qiymati (birlik)	2,4	2,5	2,8	2,9	3,1	3,2	2,1	2,0	2,4	2,3	2,5	2,7	2,0	2,2	2,3
Mijozlarning qayta murojaat qilish darajasi (foizda)	48	51	57	46	50	54	35	38	41	40	43	46	33	36	39
Reklama samaradorligi (foizda)	44	48	70	42	47	64	34	39	47	36	42	50	31	35	43
Mahsulot qoniqish indeksi (foizda)	71	74	89	68	70	84	60	63	71	64	68	76	58	61	68

Reklama samaradorligi va mijoz qoniqishi bo'yicha "Sadaf Sut" (70% va 89%) hamda "Benazir" MCHJ (64% va 84%) yetakchi va barqaror mavqega ega bo'lib, "ROF FOOD UNIVERSAL" MCHJ (50% va 76%) o'sish bosqichida turgani, "BEKOTA" MCHJ va "BONJOUR KOKAND" XKda esa reklama qaytimi (47–43%) va qoniqish indeksi (71–68%) pastroq bo'lgani ularning raqobat salohiyati cheklanganini anglatadi.

#### 5-jadval

### Kichik biznes korxonalarining bozor ulushi va mijozlar bilan bog'liq ko'rsatkichlarining SWOT tahlili<sup>16</sup>

Elementlar	SADAF SUT	BENAZIR	BEKOTA	ROF FOOD UNIVERSAL	BONJOUR KOKAND
<b>Kuchli tomonlari</b>	Yuqori bozor ulushi, brend shakllangan	Barqaror mijoz bazasi, o'rtacha yuqori buyurtma qiymati yaxshilangan	Mahsulot narxining adaptatsiyasi	Marketing faoliyatining kengayishi va yangi mijozlar jalb etish	Mos narx siyosati va iste'molchilarga qulay xizmat
<b>Zaif tomonlari</b>	Brend obro'si shakllangani sababli xarajat bosimi ortishi	Investitsiya oqimining cheklanganligi	Brend tanilishi past	raqobatchilar bilan sifatdagi farq	Mijoz sodiqligi past, reklama ta'siri cheklangan
<b>Imkoniyatlar</b>	Yangi bozor segmentlariga chiqish, onlayn savdo kanallarini kengaytirish	Brendni diversifikatsiya qilish, sodiq mijozlar bilan aloqani mustahkamlash	Mahsulot qadoqlash va dizaynini yangilash	Savdo geografiasini kengaytirish, mijoz segmentatsiyasini oshirish	Hamkorlik dasturlari orqali ishonchni oshirish va sifatni yaxshilash
<b>Tahdidlar</b>	Bozor raqobatining kuchayishi va xarajatlarning o'sishi	Raqobatchilarning faol reklama siyosati, marketing xarajatlarning ortishi	Foyda marjasi pastligi sababli moliyaviy xavf yuqori	Bozor talabining o'zgaruvchanligi va mijozlarning brendga sodiqlik darajasining pasayishi	Texnologik ortda qolish, reklama byudjeti yetishmasligi

<sup>15</sup> Korxonalar ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

<sup>16</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Bozor ulushi va mijozlar bilan bog‘liq ko‘rsatkichlar korxonalarining raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanish imkoniyatlarini aniqlovchi asosiy strategik mezon hisoblanadi. SWOT tahlil natijalari korxonalar pozitsiyasi, ichki imkoniyatlari va tashqi xavflarni ob‘yektiv baholash imkonini beradi (5-jadval). Tahlil shuni ko‘rsatadiki, “Sadaf Sut” korxonasi reklama samaradorligini oshirgan, buyurtma qiymatini ko‘tarishga erishgan va mijoz sodiqligini keskin yaxshilagan bo‘lsa-da, bozor ulushini saqlab qolishda qiyinchilikka duch kelmoqda.

Asosiy zaiflik uzoq muddatli sodiqlikni barqaror ushlab qolish va raqobatchilar bosimiga nisbatan sezgirlikdir. Korxonaga uchun eng dolzarb imkoniyat - raqamli marketingni kuchaytirish va mahsulotni shaxsiylashtirish strategiyasidir. “Benazir” MCHJ bozordagi o‘z mavqeini uzoq vaqt saqlab kelgan va yuqori mijoz sodiqligiga ega bo‘lsa-da, so‘nggi yilda reklama samaradorligi va mahsulot qoniqligida sezilarli pasayish kuzatilgan. Bu xizmat sifatidagi inqiroz alomatlarini ko‘rsatadi. Imkoniyat sifatida esa innovatsion xizmatlar va sodiq mijozlar bilan aloqani mustahkamlash muhim. Tahdid - mijozlarning ishonchini yo‘qotib, raqiblar tomon o‘tib ketishidir.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ishlab chiqarish samaradorligi bo‘yicha “SADAF SUT” korxonasi yetakchilikni saqlab, 2022-2024 yillar davomida ishlab chiqarish hajmini 71,5% ga oshirishga erishgan. Bu ishlab chiqarish jarayonida resurslardan to‘g‘ri foydalanish va texnologik imkoniyatlarning yuqoriligidan dalolat beradi. Energiya samaradorligi farqlanish tahliliga ko‘ra, “SADAF SUT”da optimal natija (2,90 birlik) kuzatilgan. Bu esa energiya sarfini tejash madaniyatining kuchsizligi va texnologiya eskirganligini anglatadi.

Sifat ko‘rsatkichlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, “SADAF SUT” mahsulot va xizmat sifati barqaror o‘shish sur‘atini saqlagan. “BENAZIR” sifati o‘rtacha darajada bo‘lgan. Yangi mahsulot ulushi tahlilida “SADAF SUT” innovatsion faoliyat orqali bozorda o‘z pozitsiyasini mustahkamlamoqda (26,3%).

## 6-jadval

### Kichik biznes korxonalarining ishlab chiqarish samaradorligi va innovatsion rivojlanish ko‘rsatkichlari tahlili<sup>17</sup>

Korxonalar nomi	SADAF SUT			BENAZIR			BEKOTA			ROF FOOD UNIVERSAL			BONJOUR KOKAND		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Yillar →															
↓Ko‘rsatkichlar															
Ishlab chiqarish samaradorligi (kun-kishi)	214	289	294	117	123	168	78	99	113	96	118	139	82	96	108
Energiya samaradorligi (dona-so‘m)	2,84	2,95	2,90	1,33	1,40	1,48	0,98	1,20	1,18	1,12	1,26	1,35	0,92	1,03	1,12
Sifat ko‘rsatkichi (%)	84,5	87,2	86,1	72,0	74,5	73,8	61,3	63,0	62,5	65,1	67,8	69,0	58,9	60,5	61,8
Yangi mahsulot ulushi (%)	24,0	27,5	28,4	14,5	15,8	15,9	7,5	8,7	9,2	10,2	11,6	12,4	6,5	7,2	8,0
Investitsiyalar samaradorligi (%)	16,8	18,7	19,3	11,2	12,0	13,5	6,9	7,2	7,7	8,1	8,9	9,4	6,0	6,5	7,1

<sup>17</sup> Korxonalar ma’lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

“BENAZIR” bu borada ehtiyotkorlik bilan harakat qilayotgan bo‘lgan. Investitsiyalar samaradorligi ko‘rsatkichlari bo‘yicha “SADAF SUT” investitsiyalarning daromad keltirish mexanizmini to‘g‘ri yo‘lga qo‘ygan (17,3%). “BENAZIR”da bu jarayon sekinlashgan.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirishning istiqbolli yo‘nalishlari”** deb nomlanib, mazkur bobda mahsulot tannarxini pasaytirish orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish mexanizmlari, raqobatbardoshlikni oshirishda marketing siyosati va raqamli yechimlar hamda Kichik biznes korxonalarida raqobatbardoshlikni ta‘minlash siyosati natijalarining prognozlash masalalari asoslangan.

Amaliyotda va xalqaro tajribada zahira xarajatlarini hisoblashni juda ham ko‘plab turlari amalga oshiriladi. Masalan, qabul qilingan moddiy materiallarni tannarxda hisobga olinishiga qarab LIFO (First In, First Out), FIFO (Last In, First Out) va AVECO (Average cost) qo‘llaniladi.

Biroq zamonaviy raqobat sharoitida faqat ombor zahiralari hisoblash bilan cheklanib bo‘lmaydi. Shundan kelib chiqib, korxonalar xarajatlarni to‘liq va maqsadli tahlil qilish uchun kengroq yondoshuvlarga o‘tishi zarur. Shu nuqtai nazardan, zahiralarni baholash usullariga qo‘shimcha sifatida xarajatlarni baholashda qo‘llaniladigan Direkt-kosting, Absorpshen-kosting va ABC-kosting tizimlari muhim o‘rin tutadi. Bu usullar xarajatlarni hisoblashning mukammal tizimlari - Direkt-kosting, Absorpshen-kosting va ABC-kosting hisoblanadi. Bularni zahiralarni hisobi bilan o‘zaro uyg‘unlikda amaliyotga tadbiiq etish raqobatbardoshlikni ta‘minlashda sezilarli afzallik yaratadi.

Zamonaviy oziq-ovqat korxonalarida bozordagi raqobat muhiti shiddatli va narxlarning har qanday ortiqcha yuklanishi raqobatbardoshlikni pasayishiga olib keladi. Shuning uchun moliyaviy oqimni aniq hisoblash, tannarxni maqbullashtirish va xaridor uchun narxni yetarli darajada shakllantirish - barqaror foyda va uzoq muddatli ustunlikni keltirib chiqaradi. Shu sababli «Sadaf sut» va «Benazir» korxonalarida kombinatsiyali yondoshuvni ilmiy jihatdan asoslash maqsadga muvofiq deb hisoblanmoqda.

Sadaf sut va Benazir kabi oziq-ovqat sanoatida faoliyat yurituvchi kichik biznes korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlarini aniq hisoblash hamda bozordagi raqobatda ustunlikka erishish uchun yagona bir usul yetarli emas. Sababi, mahsulot turlari, xomashyoning mavsumiy o‘zgaruvchanligi, tashqi bozorlar talabining dinamikasi va ichki resurslar cheklovi xarajatlarni boshqarishda bir qator xavflarni keltirib chiqaradi. O‘tkazilgan tadqiqotlar natijasida mazkur korxonalar uchun AVECO, Direkt-kosting, ABC-kosting hamda maqsadga muvofiq tartibda tanlanadigan FIFO yoki LIFO usullarini jamlagan Innovatsion COST-FLEX (*Flexible Costing System* – «moslashuvchan xarajatlarni hisoblash tizimi» degan ma’noda) tizimini tadbiiq etish tavsiya etiladi. Dastlab taklif etilayotgan mazkur tizimning umumiy mohiyati bilan tanishiladi, so‘ng amalga oshirish algoritmi ishlab chiqiladi.

Tadqiqotlar natijasida taklif etilayotgan COST-FLEX tizimi o‘z ichiga zamonaviy xarajatlarni boshqarish modellari hisoblanadigan AVECO, Direkt-kosting, ABC-kosting va FIFO yoki LIFO usullarini jamlaydi. COST-FLEX

tizimida an'anaviy AVECO (o'rtacha baholash) zahiralari bahosini barqarorlashtirishda, direkt-kosting to'g'ridan-to'g'ri xarajatlarni tezkor hisoblashda, ABC-kosting esa umumiy xarajatlarni maqsadli mahsulotlarga optimal taqsimlashda qo'llaniladi. Shu bilan birga, mavsumiy yoki inqirozli sharoitda FIFO/LIFO elementlarini qo'llash orqali tezkor xavflarni diversifikatsiya qilish imkoni yaratiladi.

Tadqiqotlar natijasida taklif etilayotgan yangi innovatsion COST-FLEX tizimida bunday kombinatsiyalashgan qo'llanmaning muhim tomonlarini quyidagilar asosida isbotlash mumkin:

-AVECO orqali turli narxlarda olingan xom ashyoning o'rtacha qiymati hisoblanadi - bu mahsulot narxiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qiladi.

-Direkt-kosting orqali faqat asosiy xarajatlar hisobga olinadi - bu ortiqcha yuklanishlarni oldini oladi.

-ABC-kosting orqali umumiy (fixed, indirect) xarajatlar aniq drayverlar orqali mahsulot yoki xizmatlarga taqsimlanadi - bu narxlar aniqligini va turli mahsulotlar bo'yicha aniq rentabellikni ta'minlaydi.

-FIFO yoki LIFO esa real sharoitdan kelib chiqqan holda taktik ravishda qo'llaniladi - masalan, sut xom ashyosining ayrim turlari tez buziladi, FIFO maqsadga muvofiq. Ayrim yordamchi materiallar uchun esa LIFO moliyaviy oqimni tartiblashda samarali bo'lishi mumkin.

## 7-jadval

### “Sadaf sut” va “Benazir” korxonalariga COST-FLEX tizimini joriy etish natijalari samaradorligi<sup>18</sup>

Ko'rsatkich	Sadaf Sut (2024)	Sadaf Sut (prognoz)	O'zgarish	Benazir (2024)	Benazir (prognoz)	O'zgarish
Tannarx	100% (baza)	90-95%	-5-10%	100% (baza)	90-95%	-5-10%
Sof foyda marjasi (%)	10,0	12-13	+2-3	6,8	9-10	+2-3
Ishlab chiqarish hajmi (tonna)	278	378,3	+36%	252	372,3	+48%
Mahsulot narxi raqobatbardoshligi	1,00	1,02	+2%	1,00	1,01	+1%

Ya'ni mazkur kombinatsiyali tizim bir yondoshuvning kamchiliklarini boshqasi bilan qoplab, xarajatlar boshqaruvini optimallashtiradi.

Bu tizim orqali tadqiqot o'tkazilgan korxonalar quyidagi ijobiy natijalarga erishadi:

- xaridor uchun bozorda maqbul narx qo'yish;
- raqobatda samarali narx siyosati yuritish;
- marketing siyosatini haqiqiy xarajatlar bilan bog'lash;
- xarajatlarni hisoblashda chalkashliklarni yo'qotish;
- xarajatlar dinamikasi bo'yicha ssenariy prognozlar tayyorlash;

<sup>18</sup> Korxonalar ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

- ichki hisobotda xarajatlarni operatsiyalar kesimida ko'rsata olish;
- narxlar raqobatini doimiy ustunlikda ushlab turish;
- mavsumiy xavflarni yumshatish va moliyaviy barqarorlikka erishish.

Mavjud ma'lumotlar asosida tuzilgan quyidagi jadvalda keng qamrovli baholangan ko'rsatkichlarning holati va o'zgarishi aks ettirilgan:

Yuqoridagilardan ko'rinib turganidek, innovatsion hisob-kitob tizimini joriy etish korxonalariga tannarxni optimallashtirish va uni pasaytirishda, shu bilan birga rentabellikni oshirishda yordam beradi. Jadvalda tasvirlangan prognoz natijalaridan ko'rinib turibdiki, 2030-yilga kelib mahsulot hajmlari sezilarli darajada o'sadi, tannarx pasayadi va natijada sof foyda ham ortgan holda raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari yaxshilanishi mumkin. Yakuniy xulosalar shuki, taklif etilgan AVECO+Direct Costing+ABC+FIFO/LIFO tarkibli tizimlarni joriy etish boshqaruvda shaffoflikni oshiradi, xarajatlar strukturasi aniqlashtirib o'z vaqtida optimal qarorlar qabul qilishga imkon beradi. Bu esa oziq-ovqat sanoati korxonalarida narx-sifat muvozanatini saqlab qolgan holda raqobatbardoshligini sezilarli darajada kuchaytirish imkonini tug'diradi.

“Sadaf sut” va “Benazir” korxonalarida mahsulotlar hajmi, mahsulot narxining raqobatbardoshligi va innovatsion mahsulotlar ulushi ko'rsatkichlarining prognoz ssenariylarini ishlab chiqish uchun eksponensial trend modellari tuzib olindi va approksimatsiya hatolik ( $\bar{A}$ ), o'rtacha kvadratik standart chetlanish ( $S_y$ ), t-statistika ( $t_{a_n}$ ), determinatsiya koeffitsiyenti ( $R^2$ ), Fisher mezon ( $F$ ), Darbin-Uotson ( $DW$ ) baholash mezonlari asosida baholandi.

## 9-jadval

### Tuzilgan eksponensial trend modellari va ularni baholash natijalari<sup>19</sup>

Ko'rsatkichlar	Modellar	Modelni baholash mezonlari va natijalari					
		$\bar{A}$	$R^2$	$S_y$	$F$	$t_{a_n}$	$DW$
<b>“Sadaf sut” korxonasi bo'yicha</b>							
Mahsulot hajmi, t.	$MH_{1t} = 171,928e^{0,0464t}$	1,13%	0,79	0,084	33,89	$t_{a_0} = 5,82$ ; $t_{a_1} = 95,23$	1,81
Mahsulot narxining raqobatbardoshligi	$MNR_{1t} = 21,815e^{0,00937t}$	1,03%	0,67	0,03	18,21	$t_{a_0} = 4,01$ ; $t_{a_1} = 10,84$	2,01
Innovatsion mahsulotlar ulushi, %	$IMU_{1t} = 12,355e^{0,0479t}$	2,02%	0,84	0,072	48,78	$t_{a_0} = 6,98$ ; $t_{a_1} = 54,04$	2,06
<b>“Benazir” korxonasi bo'yicha</b>							
Mahsulot hajmi, t.	$MH_{2t} = 147,936e^{0,0543t}$	1,41%	0,78	0,1	30,96	$t_{a_0} = 5,56$ ; $t_{a_1} = 75,5$	1,92
Mahsulot narxining raqobatbardoshligi	$MNR_{2t} = 0,803e^{0,00763t}$	6,23%	0,63	0,03	10,46	$t_{a_0} = 2,71$ ; $t_{a_1} = 11,07$	1,88
Innovatsion mahsulotlar ulushi, %	$IMU_{2t} = 9,613e^{0,0298t}$	2,01%	0,71	0,066	22,23	$t_{a_0} = 4,72$ ; $t_{a_1} = 52,88$	2,02

<sup>19</sup> Muallif hisob-kitoblari.

Ekspontensial trend modelining umumiy ko‘rinishini quyidagicha ifodalash mumkin.

$$y_t = a_0 e^{a_1 t} + \varepsilon \quad (1)$$

bu yerda,  $y_t$  – prognozlanayotgan ko‘rsatkichning  $t$  -davrdagi prognoz qiymati,  $a_0, a_1$  – ekspontensial trend modelining noma'lum parametrlari,  $t$  – vaqt omili,  $e$  – natural logarifm asosi (2,718),  $\varepsilon$  – tasodifiy hatolik.

Tuzilgan barcha ekspontensial trend modellari baholash mezonlari bo‘yicha, xususan approksimatsiya hatolik kichik (qabul qilinadi), o‘rtacha kvadratik standart chetlanish kichik, t-statistika jadval qiymatidan katta (olingan gepotezalar statistik jihatdan ahamiyatli), determinatsiya koeffitsiyenti bo‘yicha modellar ishonchli, Fisher mezoni bo‘yicha modellar statistik jihatdan ahamiyatli, Darbin-Uotson mezoni bo‘yicha avtokorrelyasiya mavjud emas kabi ijobiy baholandi.

Mazkur model asosida “Sadaf sut” va “Benazir” korxonalari bo‘yicha mahsulotlar hajmi, mahsulot narxining raqobatbardoshligi va innovatsion mahsulotlar ulushi ko‘rsatkichlari bo‘yicha 2025-2030 yillarga mo‘ljallangan pessimistik, dinamik va optimistik prognoz ssenariylari ishlab chiqildi.

### 10-jadval

#### Kichik biznes korxonalarining raqobatbardoshligi ifodalovchi asosiy ko‘rsatkichlari bo‘yicha prognoz ssenariylar<sup>20</sup>

Ko‘rsatkich	Yillar	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Senariylar						
<i>“Sadaf sut” korxonasi bo‘yicha</i>							
Mahsulot hajmi, t.	Pessimistik	298,3	312,6	327,5	343,1	359,5	376,7
	Dinamik	300,0	314,3	329,2	344,8	361,2	378,3
	Optimistik	301,7	315,9	330,9	346,5	362,9	380,0
Mahsulot narxining raqobatbardoshligi	Pessimistik	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92	0,93
	Dinamik	0,94	0,95	0,96	0,97	0,98	0,99
	Optimistik	1,0	1,01	1,02	1,03	1,04	1,05
Innovatsion mahsulotlar ulushi, %	Pessimistik	21,6	22,7	23,8	25,0	26,2	27,5
	Dinamik	22,0	23,0	24,2	25,3	26,6	27,9
	Optimistik	22,3	23,4	24,5	25,7	26,9	28,3
<i>“Benazir” korxonasi bo‘yicha</i>							
Mahsulot hajmi, t.	Pessimistik	282,5	298,3	315,1	332,7	351,4	371,0
	Dinamik	283,8	299,6	316,4	334,0	352,7	372,3
	Optimistik	285,1	300,9	317,7	335,3	354,0	373,6
Mahsulot narxining raqobatbardoshligi	Pessimistik	0,82	0,83	0,83	0,84	0,85	0,85
	Dinamik	0,88	0,89	0,89	0,90	0,91	0,91
	Optimistik	0,94	0,95	0,95	0,96	0,97	0,97
Innovatsion mahsulotlar ulushi, %	Pessimistik	13,9	14,0	14,3	14,8	15,2	15,7
	Dinamik	14,2	14,3	14,6	15,0	15,5	16,0
	Optimistik	14,5	14,6	14,9	15,3	15,7	16,2

Yangi O‘zbekiston iqtisodiyotining jadal o‘shish sharoitida, kichik va o‘rta biznesni rivojlantirish, uning iqtisodiyot tarmoqlarida ulushini oshirish, kichik tadbirkorlik sub’yektlarini qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha olib borilayotgan islohotlar,

<sup>20</sup> Muallif hisob-kitoblari.

qabul qilingan strategiyalarda belgilangan vazifalar hamda mazkur tadqiqot natijalaridan kelib chiqib yuqoridagi prognoz ssenariylardan barcha ko'rsatkichlar uchun "dinamik" ssenariy optimal deb topildi.

2030-yilga borib "Sadaf sut" korxonasi mahsulot ishlab chiqarish hajmi 378,3 tonna, mahsulot narxining raqobatbardoshligi 0,99 foiz va innovatsion mahsulotlar ulushi 27,9 foizni tashkil etishi mumkin. Ya'ni, joriy davrga nisbatan 2030-yilda "Sadaf sut" korxonasining mahsulot ishlab chiqarish hajmi 1,36 marta, mahsulot narxining raqobatbardoshligi 1,02 marta va innovatsion mahsulotlar ulushi 1,29 martaga oshishi mumkin.

Prognoz natijalariga ko'ra, 2030-yilga borib "Benazir" korxonasi mahsulot ishlab chiqarish hajmi 372,3 tonna, mahsulot narxining raqobatbardoshligi 0,91 foiz va innovatsion mahsulotlar ulushi 16,0 foizni tashkil etishi mumkin. Joriy davrga nisbatan 2030-yilda qariyb "Benazir" korxonasida mahsulot ishlab chiqarish hajmi 1,48 marta, mahsulot narxining raqobatbardoshligi 1,0 marta (o'zgarmas) va innovatsion mahsulotlar ulushi 1,13 martaga oshishi mumkin.

## XULOSA

1. Kichik biznesning shakllanishi gildiyalar va hunarmandchilik uyushmalaridan boshlangan bo'lib, sanoat inqilobi davrida texnologiyalar hisobiga ishlab chiqarish ko'lamini kengaytdi, XX asrda esa xizmatlar va ishlab chiqarish tarmoqlarida yirik korxonalar bilan samarali raqobatga kirishdi. Bugungi globallashtirish va raqamli transformatsiya sharoitida u elektron savdo, raqamli to'lov tizimlari va logistika platformalaridan foydalangan holda mahalliy bozor bilan cheklanmay, xalqaro bozorlarda ham raqobatbardosh faoliyat yuritish imkoniyatiga ega bo'ldi.

2. Kichik biznes raqobatbardoshligini tushuntirishda turli nazariy maktablar bir-birini to'ldiradi: klassik yondashuv tannarxni pasaytirish va samaradorlikka urg'u beradi, neoklassika resurslarning optimal taqsimoti va bozor muvozanatini asoslaydi, Porter konsepsiyasi strategik pozitsiyalanish hamda farqlanishni ta'kidlaydi, Shumpeter esa innovatsiyani raqobatning asosiy manbai sifatida ko'rsatadi. Institutsional yondashuvlar qonunchilik, bozor infratuzilmasi va tashqi muhitni muhim determinant sifatida ko'rib, ichki resurslar bilan tashqi omillar uyg'unligida raqobatbardoshlik shakllanishini tasdiqlaydi.

3. Dissertatsiyada kichik biznesning raqobatbardoshligini oshirish nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilindi. Farg'ona viloyati misolida olib borilgan hisob-kitoblar moliyaviy boshqaruvni optimallashtirish, marketing strategiyalarini kuchaytirish va innovatsion faoliyatni rag'batlantirish ishlab chiqarish natijalarini yaxshilashini ko'rsatdi. Taklif etilgan mexanizmlar korxonalarda sinovdan o'tkazilib, iqtisodiy ko'rsatkichlarning o'sishiga xizmat qildi va hududiy rivojlanishda kichik biznesning rolini ilmiy asos bilan mustahkamladi.

4. Kichik biznes milliy iqtisodiyotning tayanch bo'g'ini sifatida yangi ish o'rinlari yaratadi, innovatsiyalarni joriy etadi va hududlarda ishlab chiqarish faolligini kuchaytiradi. Uning moslashuvchanligi bozor konyunkturasidagi o'zgarishlarga tez javob berib, iqtisodiyotda dinamik muvozanatni ta'minlaydi.

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi ko‘plab kashfiyot va ilg‘or yechimlar avval kichik korxonalarda paydo bo‘lishini ko‘rsatadi; natijada YAIM va bandlikda katta ulush shakllanib, barqaror va inklyuziv o‘sish ta‘minlanadi.

5. Farg‘ona viloyatida kichik biznesni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar ijobiy natija bermoqda. Imtiyozli kreditlar, subsidiyalar va investitsiya loyihalari moliyalashtirish imkoniyatlarini kengaytirdi, erkin iqtisodiy zonalar va texnoparklar modernizatsiya va ish o‘rinlari yaratishga xizmat qildi. Logistika markazlari hamda to‘qimachilik va agrar klasterlar eksport salohiyatini oshirib, hududiy YAIMda kichik biznesning ulushini mustahkamladi.

6. Tadqiqotda raqobatbardoshlikni baholash mexanizmlari takomillashtirildi va joriy etish yo‘nalishlari ishlab chiqildi. Ishlab chiqarish samaradorligi, mahsulot sifati, moliyaviy boshqaruv, marketing va kadrlar kabi ichki omillar korxonaning ustunlik manbai sifatida ko‘rsatildi, shu bilan birga davlat siyosati, bozor muhiti, ijtimoiy-iqtisodiy holat va texnologik rivojlanish kabi tashqi omillarning ta‘siri ham asoslab berildi. Taklif etilgan yechimlar resurslardan oqilona foydalanish, xarajatlarni optimallashtirish va innovatsiyalarni joriy etish orqali bozor ulushini kengaytirishga xizmat qiladi.

7. Ishlab chiqarish tannarxini pasaytirishda innovatsion yondashuvlarning amaliy samarasi tasdiqlandi. “Sadaf Sut” va “Benazir” korxonalarida sinov tariqasida qo‘llangan Cost-Flex xarajatlar tizimi xomashyo, energiya va jarayon xarajatlarini aniq nazorat qilish imkonini berib, ortiqcha sarflarni kamaytirdi. Tizim natijasida tannarx pasaydi, foydadorlik oshdi va mahsulotlarning raqobatbardoshligi mustahkamlandi.

8. Moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash dissertatsiyada alohida yo‘nalish sifatida ishlab chiqildi. Oqilona kredit va investitsiya siyosati, grant va subsidiya dasturlaridan faol foydalanish hamda ichki moliyaviy tahlil ko‘rsatkichlarini, jumladan DSCR, likvidlik indeksleri va marjinallik ko‘rsatkichlarini joriy etish orqali risklarni boshqarish mumkin. Bu yondashuv bozordagi raqobatbardoshlikni kuchaytiradi va korxonalarining barqaror o‘sishini ta‘minlaydi.

9. Trend tahlili va regressiya modellariga tayangan prognozlar tannarxni pasaytirish va resurslardan samarali foydalanish korxonalar daromadini oshirishini ko‘rsatdi. Innovatsion faollik kuchayishi, eksport ulushi kengayishi va yangi ish o‘rinlari yaratilishi kutilmoqda. Ssenariy yondashuvlari optimistik holatda bozor ulushining barqaror o‘sishini va sog‘lom raqobat muhiti shakllanishini bashorat qildi, qo‘llab-quvvatlash siyosatining esa korxonaga, hudud va milliy darajada uzoq muddatli barqarorlikka xizmat qilishi asoslandi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ PhD.03/2025.27.12.I.25.01 ПО  
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ  
КОКАНДСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**КОКАНДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**МЕЛИБАЕВА ГУЛХОН НАЗРУЛЛАЕВНА**

**МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**08.00.15 – Экономика предпринимательства и малого бизнеса**

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

**Коканд – 2026**

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии под номером B2023.4.PhD/Iqt3592.

Диссертация выполнена в Кокандском университете.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) на веб-сайте Научного совета ([www.kokanduni.uz](http://www.kokanduni.uz)) и на информационно-образовательном портале «ZiyoNet» ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Научный руководитель:**

**Тошпулатов Икболжон Адилжонович**  
доктор философии по экономическим наукам, доцент.

**Официальные оппоненты:**

**Махмудов Одилжон Холмирзаевич**  
доктор экономических наук, профессор.

**Дадабоева Маргуба Мамасолиевна**  
доктор философии по экономическим наукам, доцент.

**Ведущая организация:**

**Наманганский государственный технический университет**

Защита диссертации состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 г. в \_\_\_\_ часов на заседании Научного совета PhD.03/2025.27.12.I.25.01 по присуждению учёных степеней при Кокандском университете. (адрес: 150700, Коканд, улица Туркестон, дом 28А). Тел.: +(998) 73 545-55-55, e-mail: [info@kokanduni.uz](mailto:info@kokanduni.uz))

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-библиотечном центре Кокандского университета (зарегистрирована за № \_\_\_\_). (Адрес: 150700, Коканд, улица Туркестон, дом 28А. Тел.: +(998) 73 545-55-55).

Автореферат диссертации разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 года.

(Протокол реестра рассылки № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 года)



**Ж. Х. Камбаров**  
Председатель Научного совета по присуждению учёных степеней, д.э.н., доцент

**Б.Ф. Хурсаналиев**  
Секретарь Научного совета по присуждению учёных степеней, PhD

**Э.А. Муминова**  
Председатель Научного семинара при научном совете по присуждению учёных степеней, д.э.н., профессор

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В настоящее время в сфере мирового малого бизнеса наблюдаются усиление конкуренции, широкое использование инновационных технологий, а также развитие цифровых систем, функционирующих на основе искусственного интеллекта. Это можно объяснить также внедрением таких программ, как «Индустрия 4.0». Для обеспечения конкурентоспособности и повышения качества продукции широко распространяются такие международные тренды, как концепции смарт-предприятий, стремление к цифровизации процессов в производстве посредством киберфизических систем, цифровой контроль периода продукции до потребителя, обработка больших объёмов информации для изучения пожеланий покупателей. В таких странах, как Нидерланды, Великобритания, США, Австралия, Дания, Япония, развиваются вопросы роботизации пищевой промышленности, широкомасштабного финансирования стартапов, внедрения научно-инновационных достижений в практику<sup>21</sup>. Согласно статистическим данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО), по всему миру продукция полевых культур составляет около 10 миллиардов тонн, а продукция мясного животноводства - 321 миллион тонн. Индекс цен же в 2024 году увеличился на 122%<sup>22</sup>. В данной сфере в качестве приоритетных направлений, подлежащих решению, определены вопросы формирования острой конкурентной среды на рынке и осуществления цифровой трансформации в данной отрасли для стабилизации индекса потребительских цен и обеспечения качества предлагаемых продуктов.

Повышение конкурентоспособности на промышленных предприятиях, специализирующихся на производстве пищевой продукции, и её научное исследование имеют важное стратегическое значение для предприятий, действующих в данной сфере. Высокое качество продукции, наличие послепродажного обслуживания и обеспечение взаимной интеграции цифровизированных систем, внедрение инновационных решений являются результатом эффективной реализации стратегии управления конкурентоспособностью. Также в период свободной трансформации рынка работы, направленные на укрепление конкурентоспособности, ускоряются в результате появления новых конкурентов предприятий пищевой промышленности и роста требований потребителей. При этом решающую роль играют связи предприятия с рынком. В условиях развития цифровой экономики использование современных цифровых инструментов в маркетинговой деятельности приобретает особое значение. Такие цифровые

---

<sup>21</sup>[https://investinholland.com/doing-business-here/industries/agrifood/?utm\\_source=](https://investinholland.com/doing-business-here/industries/agrifood/?utm_source=) ;  
[https://www.startupblink.com/blog/top-cities-countries-for-foodtech-startups/?utm\\_source=](https://www.startupblink.com/blog/top-cities-countries-for-foodtech-startups/?utm_source=);  
[https://www.reuters.com/investigations/less-rain-more-wheat-how-australian-farmers-defied-climate-doom-2025-07-29/?utm\\_source=](https://www.reuters.com/investigations/less-rain-more-wheat-how-australian-farmers-defied-climate-doom-2025-07-29/?utm_source=).

<sup>22</sup>[https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/highlights-detail/agricultural-production-statistics-2010-2023/en?utm\\_source=](https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/highlights-detail/agricultural-production-statistics-2010-2023/en?utm_source=); [https://www.reuters.com/markets/commodities/world-food-price-index-eases-dec-pushed-lower-by-sugar-2025-01-03/?utm\\_source=](https://www.reuters.com/markets/commodities/world-food-price-index-eases-dec-pushed-lower-by-sugar-2025-01-03/?utm_source=).

маркетинговые инструменты, как интернет-реклама, социальные сети и платформы электронной торговли, позволяют предприятиям выходить на широкую аудиторию, непосредственно взаимодействовать с клиентами и увеличивать долю рынка. В таких условиях только научно обоснованные подходы позволяют предприятиям пищевой промышленности обеспечить устойчивое конкурентное преимущество на внутреннем рынке. Вместе с тем исследование современных тенденций повышения качества продукции, создание благоприятных условий для профессионального роста сотрудников и обеспечения интересов потребителей являются важной и приоритетной задачей научных исследований.

На предприятиях по обеспечению конкурентоспособности, стабильности качества и цен продукции, предлагаемой на рынке, а также повышению ответственности учреждений в этом направлении проводится ряд работ. Пункт 2 стратегии «Узбекистан-2030» направлен на обеспечение благосостояния населения за счёт устойчивого экономического роста и включает 17 целей. В частности, в её 45-й цели поставлена задача до 2030 года в 2 раза увеличить объём экономики и войти в число «стран с уровнем дохода выше среднего», в 47-й цели - эффективно использовать местную сырьевую базу и развивать промышленность на основе передовых технологий, а 55-я цель предусматривает усиление экспортного потенциала национальной экономики и резкое увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью в её структуре. Подобные реформы показывают необходимость интенсивного увеличения объёма научных исследований, связанных с повышением конкурентоспособности данной отрасли.

Диссертационное исследование в определённой степени служит выполнению задач, определённых в Указе Президента Республики Узбекистан от 19 марта 2025 года № УП-10 «О мерах по повышению роли малого и среднего бизнеса в экономике», от 16 февраля 2024 года № УП-36 «О дополнительных мерах по обеспечению продовольственной безопасности в Республике», от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан–2030”», от 10 ноября 2023 года № ПФ-193 «О мерах по совершенствованию системы финансовой поддержки малого и среднего бизнеса», от 21 ноября 2023 года № УП-198 «О дополнительных мерах, направленных на производство качественной и конкурентоспособной продукции в отдельных отраслях промышленности», от 15 мая 2015 года № УП-4725 «О мерах по обеспечению надёжной защиты частной собственности, малого бизнеса и частного предпринимательства, устранению препятствий на пути их ускоренного развития», от 24 августа 2011 года № УП-4354 «О дополнительных мерах по формированию благоприятной деловой среды для дальнейшего развития малого бизнеса и частного предпринимательства», постановлении от 20 июня 2024 года № ПП-227 «О дополнительных мерах по ускорению реформ в сфере сельского хозяйства и продовольствия», от 7 сентября 2024 года № ПП-312 «О мерах по совершенствованию комплексной программы “Непрерывная поддержка малого бизнеса”», от 15 ноября 2023 года № ПП-366 «О дополнительных мерах по широкому привлечению

населения к малому и среднему бизнесу», от 20 октября 2021 года № ПП-5262 «О мерах по дальнейшему расширению производства конкурентоспособной продукции», а также других нормативно-правовых документах Кабинета Министров Республики Узбекистан, относящимися к данной деятельности.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики.** Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления I: «Формирование системы инновационных идей и пути их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном и духовно-нравственном развитии информационного общества и демократического государства».

**Степень изученности проблемы.** Вопросы обеспечения конкурентоспособности предприятий, разработки управленческих стратегий, быстро адаптирующихся к рыночным условиям, а также использования современных методов маркетинга и менеджмента в этих процессах нашли отражение в исследованиях зарубежных учёных Адама Смита, Майкла Портера, Филипа Котлера, Игоря Ансоффа, Генри Минцберга, Питера Друкера, Уильяма Эдвардса Деминга, Джозефа Джурана, Роберта Каплана, Дэвида Нортон, Жана Жака Ламбена, Томаса Питерса, Джея Барни, Пола Кругмана, Ричарда Талера, Оливера Харта, Бенгта Холмстрёма, Даниела Канемана, Ангуса Дитона, У. Чана Кима, Рене Моборна, Клейтона Кристенсена, Скотта Гэллоуэя, Алана Лафли, Маршалла Голдсмита, Саймона Синека на международном уровне<sup>23</sup>.

В таких направлениях, как развитие конкурентной среды на предприятиях, стратегии конкурентоспособности, анализ рынка, внедрение инноваций в медицинские услуги и повышение эффективности управления, проводили исследования учёные Содружества Независимых Государств В.П. Бочарников, А.А. Томпсон, Е.П. Голубков, О.С. Виханский, А.П. Градов, В.Н. Герасименко, И.В. Майоров, Ю.П. Анискин, Е.И. Холкина, С.Н. Белоусов, Н.А. Николаев, М.А. Слонимская, Я.Б. Малей и ряд других учёных<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.; Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co., Ltd; Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan; Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press; Kotler, F. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill; Minsberg, G. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row; Druker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers; Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press; Juran, J. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill; Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press; Kim, U.Ch., & Moborn, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press; Kristensen, K. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press; Sinek, C. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio; Krugman, P. (1998). *The Accidental Theorist: And Other Dispatches from the Dismal Science*. New York: W.W. Norton & Company; Taler, R. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton & Company; Hart, O. (2016). *Incomplete Contracts and Control*. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 67–86; Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux; Deaton, A. (2013). *The Great Escape: Health, Wealth, and the Origins of Inequality*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

<sup>24</sup>Бочарников, В.П. (2000). *Управление конкурентоспособностью предприятия*. Москва: Экономика; Виханский, О.С. (2006). *Стратегическое управление*. Москва: Гардарики; Голубков, Е.П. (1998). *Маркетинг:*

В Узбекистане исследования, посвящённые развитию конкурентной среды на предприятиях пищевой промышленности, внедрению инновационных управленческих и маркетинговых стратегий, нашли своё отражение в работах отечественных учёных и исследователей- С.С. Гуломова, Н.К. Йулдошева, Н.М. Махмудова, Ш.Н. Зайнутдинова, Г.Э. Захидова, Ж.Х. Камбарова, И.Я. Умарова, М. Бўтабаева, А.М. Кадырова, А. Алимова, А.В. Вахабова, Д.Н. Рахимовой, А. Файзиева, Б.М. Маматкулова, А.Р. Каримова, С.Т. Рахматова и ряда других<sup>25</sup>.

Однако такие вопросы, как оценка конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности (охватывающей внутренние и внешние факторы, такие как качество продукции, уровень цен, инновационная активность) на основе комплексного и интеграционного подхода, а также совершенствование стратегий управления конкурентоспособностью этих предприятий, ещё недостаточно изучены. В особенности, необходимость разработки новых механизмов управления и прогнозных сценариев, позволяющих предвидеть рыночные тенденции, на основе интегрированных информационных систем с использованием цифровых технологий и искусственного интеллекта в пищевой промышленности недостаточно отражена в научной литературе. Данная ситуация свидетельствует о необходимости проведения глубоких научно-исследовательских работ в данном направлении.

**Связь диссертационного исследования с планом научно-исследовательских работ высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Кокандского университета в рамках научного проекта на тему «Направления эффективного использования экономических ресурсов».

**Цель исследования** состоит в разработке научно обоснованных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию механизмов повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности, действующих в сфере малого бизнеса и

---

стратегия, планы, структуры. Москва: Дело; Градов, А.П. (2001). Стратегическое планирование на предприятии. Санкт-Петербург: Питер; Герасименко, В.Н. (2004). Конкурентоспособность предприятия: теория и практика. Москва: Финансы и статистика; Николаев Николай Алексеевич — Методический подход к определению конкурентоспособности персонала предприятия. КиберЛенинка, 2013; Слонимская М.А., Малей Е.Б. ва бошқалар — Логистический подход к управлению конкурентоспособностью субъектов хозяйствования в условиях перехода к устойчивому развитию Республики Беларусь. Полоцкий государственный университет, 2021; Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. — Конкурентоспособность предприятия. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.

<sup>25</sup>Гуломов, С.С. (2005). Иқтисодийни бошқаришнинг замонавий усуллари. Тошкент: Ўзбекистон; Йулдошев, Н.К. (2010). Корхоналарда стратегик бошқарув асослари. Тошкент: Иқтисодиёт; Махмудов, Н.М. (2012). Тиббиёт муассасаларида менежмент ва маркетинг. Тошкент: Шифо; Зайнутдинов, Ш.Н. (2014). Соғлиқни сақлаш тизимида инновацион бошқарув. Тошкент: Илм; Ирина Владимировна Роздольская, Ибрахим Набиевич Исманов, Татьяна Леонидовна Скрипченко (2019). Содержательное пространство софтизации менеджмента в системе стратегического управления организацией. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. С. 134-135; Mamatqulov, B. M., & Mirzabayeva, S. A. Korxonalar qabotbardoshligini oshirishning strategik yo'nalishlari. Toshkent: Iqtisodiyot, 2015, 254-259; Karimov, A. R. O'zbekiston sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlash strategiyasi. Toshkent: Fan, 2018, 125-126; Rahmatov, S. T. Korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda innovatsion yondashuvlar. Toshkent: Iqtisodiyot, 2020, 46-51.

предпринимательства.

**Задачи исследования** состоят в следующем:

Раскрытие теоретических аспектов повышения конкурентоспособности малого бизнеса и современных подходов к развитию деятельности малых предприятий посредством усиления их конкурентоспособности;

проведение анализа проводимой работы по повышению конкурентоспособности предприятий путем оценки влияния повышения конкурентоспособности малого бизнеса на экономическое развитие;

анализ проводимой работы по повышению конкурентоспособности на предприятиях малого бизнеса;

разработка направлений совершенствования механизмов оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса и внедрения систем повышения конкурентоспособности;

разработка прогноза результатов политики обеспечения конкурентоспособности на предприятиях малого бизнеса.

**Объект исследования** является субъекты предпринимательства, действующие в пищевой промышленности Ферганской области.

**Предметом исследования** являются раскрытие места и роли понятий конкуренции и конкурентоспособности промышленных предприятий в рыночной системе, а также экономические отношения, возникающие в данном направлении.

**Методы исследования.** В диссертации использованы методы системного анализа, монографический, графический, сравнительного анализа, экспертных оценок, экономического кластерного подхода, прогнозирования и другие методы.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

обоснована система обеспечения конкурентоспособности на основе факторов формирования конкуренции на предприятиях малого бизнеса, требований к ней, влияния конкуренции на деятельность предприятия, передовых подходов и механизмов оценки;

предложено формирование инструмента управления, повышающего эффективность деятельности субъектов малого бизнеса, определяющего оптимальные направления использования ресурсов и усиливающего их вклад в процесс экономического развития;

разработана интегрированная система COST-FLEX для малых предприятий, которая на основе подходов LIFO, FIFO, AVECO, direct-костинга, absorption-костинга и ABC-костинга обеспечивает снижение затрат себестоимости на 5–10 % и увеличение прибыли на 10–12%;

разработаны прогнозные сценарии развития предприятий «Sadaf Sut» и «Benazir» до 2030 года на основе факторов: объём продукции, доля рынка, ценовая конкурентоспособность, маржа прибыли, уровень удовлетворённости, доля повторных покупателей, удельный вес инновационной продукции и обеспеченность персоналом.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

определены научно-практически факторы и механизмы, влияющие на

обеспечение конкурентоспособности в предприятиях малого бизнеса, систематизированы они с точки зрения укрепления позиции на рынке, качества продукции, снижения себестоимости и показателей инновационной деятельности, а также обосновано их практическое значение в деятельности предприятий;

Разработана новая интеграционная система на основе анализов AIDA, SWOT и PEST для оценки конкурентоспособности продукции на предприятиях малого бизнеса. Эта система позволила точно оценить внутренние возможности предприятий и их положение на внешнем рынке, а также определить стратегические направления в области маркетинга и цифровой трансформации;

разработана и внедрена модель COST-FLEX для повышения эффективности маркетинга для предприятий малого бизнеса. Данная модель, за счёт интеграции методов LIFO, FIFO, AVECO, а также direct-costing, absorption-costing и ABC-costing, создала возможность оптимизации затрат и гибкого управления ценовой политикой;

Разработана цифровая маркетинговая платформа на основе внедрения CRM- и ERP-систем, а также технологий искусственного интеллекта в «Sadaf Sut» и ООО «Benazir», посредством которой удалось повысить эффективность управления взаимоотношениями с клиентами, уровень лояльности клиентов и объём продаж продукции на рынке на 5 %;

оптимистические, динамические и пессимистические сценарии по показателям конкурентоспособности предприятий малого бизнеса до 2030 года были разработаны, и для каждого из них на основе специальных регрессионных моделей были выполнены прогнозы. Эти прогнозы были использованы в качестве практической основы при формировании долгосрочных стратегий предприятий;

разработанные предложения по снижению производственных затрат, расширению производства инновационной продукции и реализации цифровых маркетинговых стратегий были внедрены в бизнес-процессы «Sadaf Sut» и ООО «Benazir», что оптимизировало себестоимость продукции.

**Достоверность результатов исследования** обосновывается целесообразностью примененных подходов и методов, получением монографических анализов и статистических данных из официальных источников, апробацией на практике и внедрением в практику выводов, предложений и рекомендаций, одобрением полученных научных результатов уполномоченными структурами.

**Научное и практическое значение результатов исследования.** Научная значение результатов исследования заключается тем, что на основе сформированных в диссертации теоретических выводов, предложений и методологических подходов появляется возможность совершенствования современных теоретических концепций управления конкурентоспособностью на предприятиях пищевой промышленности, формирования новых научных моделей внедрения стратегического управления и цифровых технологий, специфичных для данной отрасли, а также тем, что разработанные

интеграционные методы оценки, бизнес-модели, основанные на смарт-концепции, и прогнозные сценарии могут быть использованы в дальнейшем для более глубокого научного исследования конкурентоспособности отраслевых предприятий, рынков сбыта производимой продукции и систем управления.

Практическая значимость результатов исследования объясняется возможностью использования разработанных научно обоснованных предложений и рекомендаций на предприятиях пищевой промышленности, особенно на уровне малого бизнеса и предпринимательства, для анализа конкурентной среды, оценки и совершенствования механизмов управления конкурентоспособностью, применения результатов исследования для повышения качества производимой продукции, внедрения инновационных и цифровых решений, автоматизации указанных процессов, формирования стратегических планов против рисков и существующих угроз на рынке потребительских товаров и разработки «дорожных карт» по управлению конкурентоспособностью, а также для совершенствования содержания учебных программ, лекционных и практических занятий по таким дисциплинам, как «Основы малого бизнеса», «Экономика промышленности», «Маркетинг» в высших учебных заведениях республики.

**Внедрение результатов исследования.** На основе полученных научных результатов по совершенствованию механизмов повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса:

предложение системы обеспечения конкурентоспособности в предприятиях малого бизнеса, основанной на факторах возникновения конкуренции, её требованиях, влиянии, подходах и механизме оценки, внедрено в деятельность предприятий «Sadaf sut» и «Benazir» (Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан, от 16 декабря 2025 г., № 05-33-14170, предприятия «Sadaf sut» от 22 мая 2025 года и предприятия «Benazir» от 24 мая 2025 года). В результате внедрения данной научной новизны достигнуто увеличение объёма продаж на рынке продуктов питания предприятий «Sadaf sut» и «Benazir» на 5 %;

Предложение механизма оценки влияния повышения конкурентоспособности на развитие на основе модели стратегического аналитического подхода, учитывающего влияние малого бизнеса на экономическое развитие и его критерии, внедрено в деятельность предприятий «Sadaf sut» и «Benazir» (Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан, от 16 декабря 2025 г., № 05-33-14170, предприятия «Sadaf sut» от 22 мая 2025 года и предприятия «Benazir» от 24 мая 2025 года). В результате внедрения данной научной новизны удалось снизить расходы на маркетинговую деятельность предприятий «Sadaf sut» и «Benazir» на 2,5 %;

Предложение интегрированной системы COST-FLEX, позволяющей на малых предприятиях на основе подходов LIFO, FIFO, AVECO, direct-costing, absorption-costing и ABC-costing снизить затраты себестоимости на 5–10 % и увеличить прибыль на 10–12 %, внедрено в деятельность предприятий «Sadaf sut» и «Benazir» (Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан, от

16 декабря 2025 г., № 05-33-14170, предприятия «Sadaf sut» от 22 мая 2025 года и предприятия «Benazir» от 24 мая 2025 года). В результате внедрения данной научной новизны за счёт оптимизации себестоимости продукции, производимой предприятиями «Sadaf sut» и «Benazir», удалось добиться её снижения соответственно на 5,3 % и 8,7 %;

Предложение прогнозных сценариев до 2030 года для «Sadaf Sut» и ООО «Benazir» на основе факторов объёма продукции, доли рынка, ценовой конкурентоспособности, маржи прибыли, уровня удовлетворённости, повторных покупателей, доли инновационной продукции и обеспеченности персоналом внедрено в деятельность предприятий «Sadaf sut» и «Benazir» (Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан, от 16 декабря 2025 г., № 05-33-14170, предприятия «Sadaf sut» от 22 мая 2025 года и предприятия «Benazir» от 24 мая 2025 года). В результате внедрения данной научной новизны она была использована при разработке стратегии развития предприятий «Sadaf sut» и «Benazir» на 2026–2030 годы.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования были представлены и обсуждены на 3 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** Всего по теме диссертации опубликованы 19 научных работ, в том числе 8 научных статей - в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для опубликования основных результатов диссертаций, в том числе 6 - в республиканских и 2 - в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения и списка использованной литературы. Объём диссертации составляет 156 страниц.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснованы актуальность и необходимость темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, изложено соответствие темы исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, представлены научная новизна и практические результаты исследования. Раскрыты научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных работах и структуре диссертации.

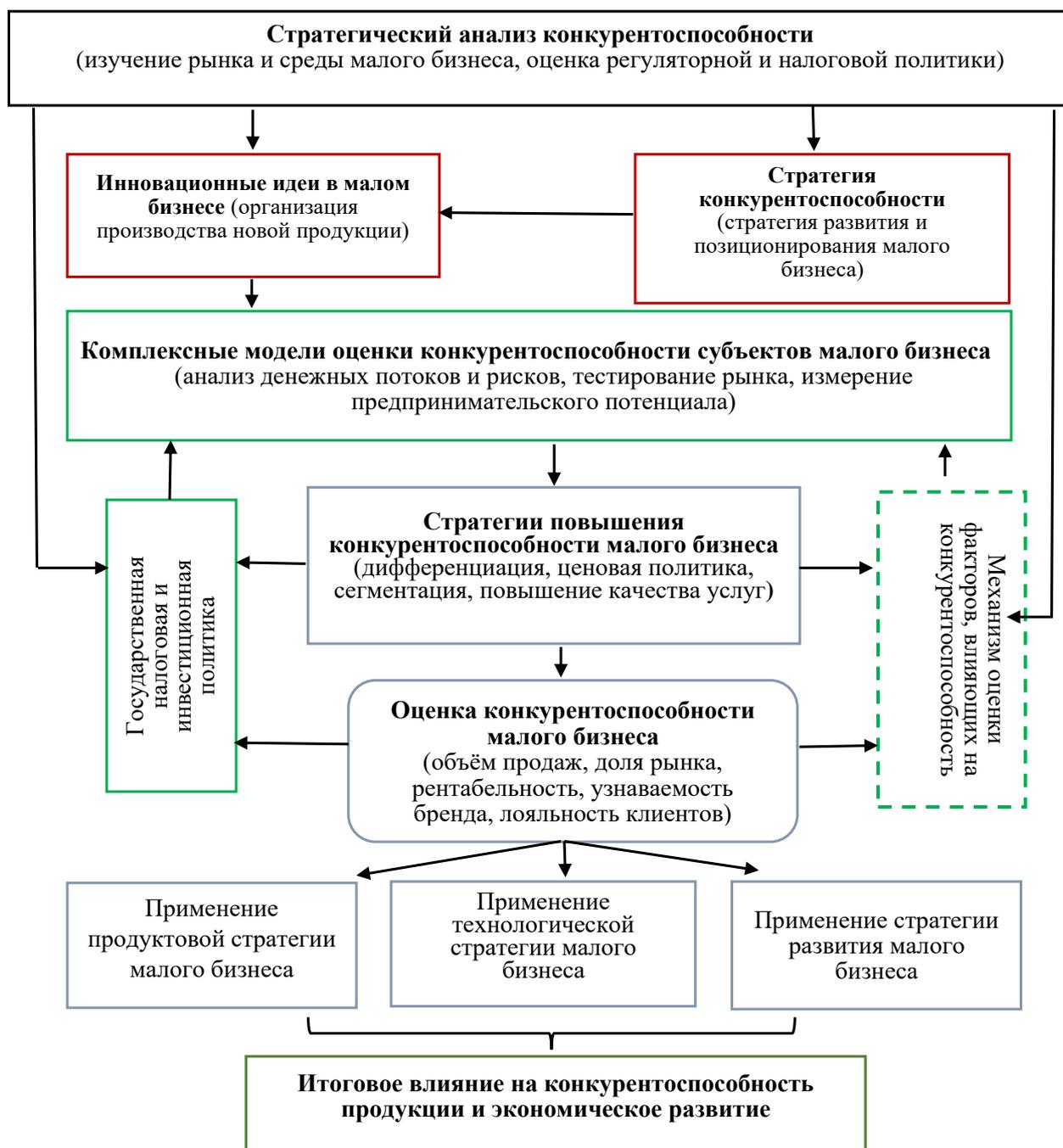
Первая глава диссертации под названием **«Научно-теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса»** посвящена эволюции развития деятельности малого бизнеса и роли в ней конкурентоспособности, современным подходам к развитию деятельности предприятий малого бизнеса посредством конкурентоспособности, а также вопросам оценки влияния повышения конкурентоспособности малого бизнеса на экономическое развитие.



**Рисунок 1. Система обеспечения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса<sup>26</sup>**

Конкурентоспособность субъектов малого бизнеса является важным показателем их успеха и устойчивого роста в экономической системе. Обеспечение конкурентоспособности для малых предприятий представляет собой сложный процесс, требующий эффективного управления, инновационных подходов и рационального использования ресурсов. Данная система направлена на повышение конкурентоспособности субъектов малого бизнеса через три этапа управления- оперативный, тактический и стратегический. Каждый этап отличается особыми критериями, задачами и методами оценки.

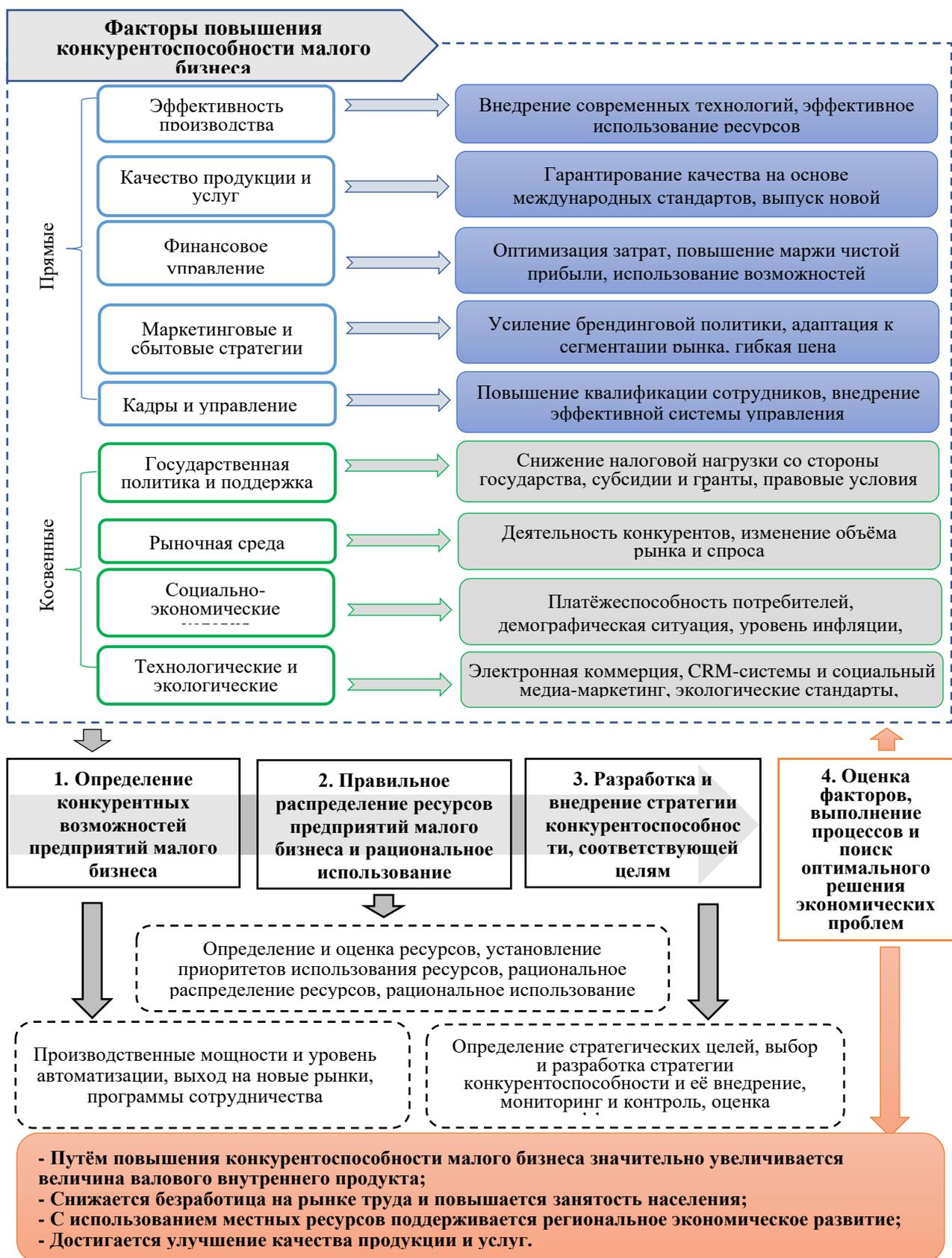
<sup>26</sup> Разработано автором



**Рисунок 2. Модель повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса<sup>27</sup>**

На повышение конкурентоспособности предприятий малого бизнеса влияет ряд факторов. Обобщив эти факторы, их можно разделить на две основные группы: прямо и косвенно воздействующие факторы. Эти факторы направлены на обеспечение эффективного использования внутренних ресурсов малого бизнеса и его адаптивности к внешним рыночным условиям.

<sup>27</sup> Разработано автором



**Рисунок 3. Механизм оценки влияния повышения конкурентоспособности малого бизнеса на экономическое развитие<sup>28</sup>**

Одним из важных аспектов повышения конкурентоспособности является формирование конкурентных преимуществ предприятия. Эти преимущества

<sup>28</sup> Разработано автором

проявляются в способности малого бизнеса предлагать уникальные продукты или услуги, устанавливать тесные связи с местными клиентами, обладать способностью к быстрому принятию решений и демонстрировать адаптивность к рыночным условиям. В результате все ресурсы и способности направляются на повышение эффективности деятельности предприятия.

Вторая глава диссертации под названием «Тенденции обеспечения конкурентоспособности малого бизнеса» посвящена работам, проводимым по повышению конкурентоспособности предприятий малого бизнеса, анализу конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в конкурентной среде и мероприятиям по повышению конкурентоспособности предприятий малого бизнеса.

С точки зрения макроэкономических факторов экономический рост создал возможность для увеличения объёмов производства субъектами малого бизнеса. Объём произведённой промышленной продукции вырос с 39,6 трлн сумов в 2015 году до 286,7 трлн сумов в 2024 году. Такой рост объясняется развитием промышленных отраслей, внедрением новых технологий и повышением эффективности производства. Аналогично объём производства сельскохозяйственной продукции увеличился в 4 раза, что укрепило конкурентоспособность малого бизнеса и в аграрной сфере. Инновации и технологическое развитие значительно повысили участие малого бизнеса в сфере услуг. Объём оказанных услуг увеличился с 47,3 трлн сумов до 466,5 трлн сумов, то есть в 10 раз<sup>29</sup>. Эти показатели свидетельствуют об активном участии субъектов малого бизнеса на рынке информационных технологий, электронной коммерции и цифровых услуг. Новые технологии повысили качество работы с клиентами и обеспечили возможность быстрого адаптирования к рыночному спросу.

**Таблица 1**

**Классификация ведущих рисков, влияющих на конкурентоспособность компаний малого бизнеса в мире в 2018–2024 годах (в процентах)<sup>30</sup>**

№	Классификация рисков	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Киберинциденты	30	32	35	35	39	31	32
2	Стихийные бедствия	28	27	18	14	21	15	24
3	Макроэкономические изменения	-	-	14	15	15	28	23
4	Сбои в цепочках поставок бизнеса	33	26	28	34	32	23	23
5	Изменения в законодательстве и нормативно-правовых актах	22	30	29	21	21	20	21
6	Пожары, взрывы	-	21	17	13	14	13	20
7	Нехватка квалифицированной рабочей силы	-	-	-	-	16	17	16
8	Развитие рынка	27	27	27	20	18	14	16
9	Нехватка энергетических ресурсов	-	-	-	-	-	23	13
10	Изменение климата	-	13	15	11	14	15	13

Важно понимать, какие риски остаются актуальными для малого бизнеса, а также разрабатывать эффективные стратегии противодействия им. В целом

<sup>29</sup> Разработано на основе данных Национального статистического комитета Республики Узбекистан.

<sup>30</sup> <https://www.statista.com/statistics/1018196/leading-small-business-risks-globally/>

компаниям малого бизнеса необходимо принимать соответствующие меры для минимизации в будущем проблем, связанных с цифровой безопасностью, экономической устойчивостью и цепочками поставок. С учётом этих глобальных рисков в Узбекистане также разрабатывается и внедряется на практике ряд механизмов, направленных на поддержку субъектов малого бизнеса и повышение их конкурентоспособности.



**Рисунок 4. Механизмы, направленные на повышение конкурентоспособности субъектов малого бизнеса<sup>31</sup>**

В Ферганской области малый бизнес и частное предпринимательство, выступая одним из основных драйверов модернизации экономики и повышения занятости, демонстрируют положительную динамику объемных показателей по таким направлениям, как торговля, услуги, сельское хозяйство, транспорт, грузовые и пассажирские перевозки в течение 2015–2024 годов. Это показывает адаптивность субъектов малого бизнеса к требованиям рыночной экономики, их готовность к внутренней и внешней конкуренции, а также активное участие в экономической среде.

<sup>31</sup> Разработано автором

Таблица 2

**Объём основных показателей малого бизнеса и частного предпринимательства по отраслям экономики Ферганской области<sup>32</sup>, млрд сум**

Отрасли Год	Промышленность	Строительство	Торговля	Сельское, лесное и рыбное хозяйство	Услуги
<b>2015</b>	3 075,3	1 462,4	5 543,4	9 119,6	3 985,9
<b>2016</b>	3 652	1 642,8	7 077,6	9 932,9	5 163,8
<b>2017</b>	3 864,2	1 707,4	8 236,1	12 564,1	5 742,5
<b>2018</b>	5 368,5	2 707,4	9 957,8	17 493,4	6 891,4
<b>2019</b>	7 205	3 759,8	12 148,1	18 382,5	8 439,6
<b>2020</b>	9 986,8	5 010,9	14 675,2	20 967,8	9 758,6
<b>2021</b>	12 708,2	6 099,1	19 232,1	27 095,3	12 186,4
<b>2022</b>	13 323,4	6 951,3	20 813,8	33 723,5	14 150,6
<b>2023</b>	17 508,5	7 860,2	24 728,2	37 501,4	17 568,4
<b>2024</b>	19 341,4	13 098,3	28 938,8	42 155,1	25 770,5

В 2015 году объём торговли малого бизнеса составил 5543,4 млрд сумов, а в 2024 году достиг 28938,8 млрд сумов, увеличившись в 5,2 раза. Этому способствовали рост спроса на потребительском рынке, цифровизация розничной торговли и развитие электронной коммерции. Использование цифровых торговых платформ и развитие системы доставки ещё больше повышают конкурентоспособность. В сельском хозяйстве же объём в 9119,6 млрд сумов в 2015 году достиг 42155,1 млрд сумов в 2024 году (в 4,6 раза). С 2020 года рост ускорился, ощущается влияние субсидий и государственных программ. Вместе с тем сохраняются проблемы технологического износа, а также земельных и водных ресурсов. Совершенствование процессов повышения продуктивности, сертификации и логистики обеспечит конкурентное преимущество в данном направлении. Сектор услуг из-за низких барьеров входа и высокого спроса с 2021 года является самым быстрорастущим направлением, его объём увеличился с 12 186,4 млрд сумов в 2021 году до 17 568,4 млрд сумов в 2023 году. Транспортно-логистические услуги также устойчиво растут. Объём грузоперевозок составил 50,7 млн тонн в 2015 году и достиг 62,1 млн тонн в 2024 году. Грузооборот увеличился с 971,2 млн т-км до 2031,1 млн т-км. Это показывает активность малых транспортных предприятий в логистической цепочке. Объём пассажирских перевозок увеличился с 533,9 млн до 696,5 млн человек, а пассажирооборот — с 11684,1 млн пассажиро-км до 15964,7 млн пассажиро-км. В данной сфере конкуренция формируется за счёт обновления технического парка, дорожной инфраструктуры и цифровых услуг (GPS, мобильные приложения).

В 2015 году в Ферганской области количество зарегистрированных субъектов малого предпринимательства составило 18036, а к 2024 году этот показатель достиг 55187, что демонстрирует трёхкратный рост, что

<sup>32</sup> Разработано на основе данных Ферганского регионального статистического управления. <https://farstat.uz/uz/>

свидетельствует о формировании в области конкурентной предпринимательской среды.

В 2024 году наибольшее количество субъектов предпринимательства сосредоточено в городе Коканд (6495), городе Маргилан (5299) и городе Фергана (5135), что объясняется тем, что эти территории, являясь центральными пунктами области, обладают высокой численностью населения, развитой транспортной инфраструктурой и активным сектором услуг. С 2015 по 2024 год наиболее резкий рост наблюдался в районах Тошлок (484 → 1358), Куштепа (624 → 1817) и Дангара (404 → 1415), что связано с развитием в этих регионах малых производственных зон и услуг, основанных на земледелии, что оживило конкурентную среду. После 2020 года, то есть после этапа пандемии, наблюдаются отчётливые скачки в количестве субъектов малого бизнеса, что свидетельствует об упрощении программ государственной поддержки, налоговых льгот и систем электронной регистрации. В таких приграничных или с относительно более слабой инфраструктурой районах, как Сох (1357 в 2024 году), Бувайда (2026) и Учкуприк (1878), число зарегистрированных предпринимателей ниже по сравнению с другими районами, что связано с дорогами, электроснабжением, возможностями получения кредитов и нехваткой квалифицированных кадров.



**Рисунок 5. Схема предлагаемых механизмов повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса Ферганской области<sup>33</sup>**

В результате последовательного и поэтапного внедрения указанных механизмов субъекты малого бизнеса Ферганской области получают

<sup>33</sup> Разработано автором

возможность успешно работать не только на внутреннем, но и на международных рынках, экспортировать свою продукцию и услуги, находить новых партнёров и привлекать инвестиции. Наиболее важным является то, что данные механизмы формируют культуру инновационного мышления в малых предприятиях, развивают у предпринимателей современные управленческие навыки и создают прочный фундамент для обеспечения устойчивого экономического роста, конкурентоспособности и адаптивности.

**Таблица 3**

**Анализ конкурентоспособности предприятий малого бизнеса<sup>34</sup>**

Аналитические аспекты	SADAF SUT	BENAZIR	BEKOTA	ROF FOOD UNIVERSAL	BONJOUR KOKAND
<b>Преимущество</b>	Высокая маржа прибыли и рентабельность капитала, низкий уровень задолженности	Стабильный поток доходов и высокая производительность труда	Экономная структура затрат, низкий финансовый риск	Совершенствованный механизм управления финансовыми потоками	Стабильное использование активов, ликвидность относительно хорошая
<b>Недостаток</b>	Эффективность заработной платы средняя, внутренние резервы используются не полностью	Оборачиваемость капитала низкая, инвестиционная активность низкая	Уровень рентабельности низкий, рост прибыли медленный	Доля задолженности высокая, маржа прибыли изменчивая	Инвестиционная рентабельность низкая, структура активов устаревшая
<b>Конкурентное преимущество</b>	За счёт высокой рентабельности и маржи прибыли сохраняет финансовое лидерство	Выделяется производительностью труда и стабильностью доходов	За счёт экономии затрат обеспечивает финансовую устойчивость	За счёт эффективности активов и контроля денежных потоков обеспечивает устойчивость	Сохраняет устойчивость за счёт контроля задолженности
<b>Рекомендательные стратегии</b>	Усиление реинвестирования прибыли, диверсификация капитала	Расширение инвестиционных потоков, повышение эффективности производства	Оптимизация цены продукции для повышения рентабельности	Снижение задолженности и повышение финансовой устойчивости	Переоценка активов, усиление инвестиционной эффективности

По результатам анализа в компании «Sadaf Sut» высокая маржа прибыли, рентабельность капитала и низкий уровень задолженности обеспечили рациональное использование ресурсов, финансовую независимость и

<sup>34</sup> Разработано автором

устойчивую прибыльность. В то время как ООО «Benazir» демонстрирует положительные результаты по эффективности труда и стабильности доходов, низкая скорость оборота капитала и слабая инвестиционная активность несколько ограничивают его конкурентный потенциал. ООО «BEKOTA» за счёт контроля затрат и политики экономии сохранило устойчивость, однако уровень рентабельности низкий, рост прибыли происходит медленно. ООО «ROF FOOD UNIVERSAL» добилось улучшений в управлении финансовыми потоками, но высокая доля задолженности повысила уровень его финансового риска. ХК «BONJOUR KOKAND» отличается стабильностью ликвидности и использования активов, однако низкая инвестиционная рентабельность и необходимость технологического обновления ограничивают его финансовую эффективность.

**Таблица 4**

**Анализ показателей доли рынка и взаимосвязи с клиентами  
предприятий малого бизнеса<sup>35</sup>**

Название предприятия	SADAF SUT			BENAZIR			BEKOTA			ROF FOOD UNIVERSAL			BONJOUR KOKAND		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Годы → ↓ Показатели															
Относительная доля рынка (в единицах)	0,89	0,93	0,95	0,92	0,89	0,91	0,72	0,65	0,70	0,78	0,80	0,82	0,64	0,66	0,69
Средняя стоимость заказа (в единицах)	2,4	2,5	2,8	2,9	3,1	3,2	2,1	2,0	2,4	2,3	2,5	2,7	2,0	2,2	2,3
Уровень повторного обращения клиентов (в %)	48	51	57	46	50	54	35	38	41	40	43	46	33	36	39
Эффективность рекламы (в %)	44	48	70	42	47	64	34	39	47	36	42	50	31	35	43
Индекс удовлетворённости и продукцией (в %)	71	74	89	68	70	84	60	63	71	64	68	76	58	61	68

Согласно анализу относительной доли рынка за 2024 год, «Sadaf Sut» с долей 0,95 занял эталонную позицию по цене, качеству и доверию клиентов; «Benazir» достиг 0,91, а ООО «ROF FOOD UNIVERSAL» — 0,82, продемонстрировав рост по сравнению с показателем 0,78 в 2022 году. В 2022–2024 годах увеличение среднего чека заказа у «Benazir» с 2,9 до 3,2 единицы, а у ООО «ROF FOOD UNIVERSAL» — с 2,3 до 2,7 единицы свидетельствует о росте доверия клиентов и спроса на продукцию более высокого сегмента, а также об усилении диверсификации продуктового портфеля; вместе с тем

<sup>35</sup> Разработано автором на основе информации, полученной от предприятий.

снижение среднего чека у ООО «ВЕКОТА» в 2023 году указывает на необходимость пересмотра ценовой политики и подходов к сегментации.

В 2024 году доля клиентов, обращающихся повторно, составила 57 % у «Sadaf Sut», 54 % у «Benazir» и 39 % у ХК «BONJOUR KOKAND», что отражает, соответственно, эффективность системы сервиса и доставки у первого, наличие устойчивой базы лояльных клиентов у второго, а у третьего — низкий уровень лояльности и недостаточную дифференциацию продукции. По показателям эффективности рекламы и удовлетворённости клиентов лидирующие и стабильные позиции занимают «Sadaf Sut» (70 % и 89 %) и ООО «Benazir» (64 % и 84 %), тогда как ООО «ROF FOOD UNIVERSAL» (50 % и 76 %) находится на стадии роста; более низкая рекламная отдача (47–43 %) и индекс удовлетворённости (71–68 %) у ООО «ВЕКОТА» и ХК «BONJOUR KOKAND» свидетельствуют об ограниченности их конкурентного потенциала.

**Таблица 5**

**SWOT-анализ показателей доли рынка и показателей, связанных с клиентами, предприятий малого бизнеса<sup>36</sup>**

Элементы	SADAF SUT	BENAZIR	ВЕКОТА	ROF FOOD UNIVERSAL	BONJOUR KOKAND
<b>Сильные стороны</b>	Высокая доля рынка, сформированный бренд	Стабильная клиентская база, улучшенная средняя стоимость заказа	Адаптация цены продукции	Расширение маркетинговой деятельности и привлечение новых клиентов	Гибкая ценовая политика и удобный сервис для потребителей
<b>Слабые стороны</b>	Из-за сформированного имиджа бренда рост нагрузки затрат	Ограниченность инвестиционных потоков	Низкая узнаваемость бренда	Различия в качестве с конкурентами	Низкая лояльность клиентов, ограниченное влияние рекламы
<b>Возможности</b>	Выход на новые сегменты рынка, расширение онлайн-каналов продаж	Диверсификация бренда, укрепление связей с лояльными клиентами	Обновление упаковки и дизайна продукции	Расширение географии продаж, усиление сегментации клиентов	Повышение доверия и улучшение качества через программы сотрудничества
<b>Угрозы</b>	Усиление рыночной конкуренции и рост затрат	Активная рекламная политика конкурентов, рост маркетинговых расходов	Высокий финансовый риск из-за низкой маржи прибыли	Изменчивость рыночного спроса и снижение уровня лояльности клиентов к бренду	Технологическое отставание, недостаточный рекламный бюджет

Показатели доли рынка, связанные с клиентами, являются основными стратегическими критериями, определяющими конкурентоспособность предприятий и их возможности устойчивого развития. Результаты SWOT-

<sup>36</sup> Разработано автором

анализа позволяют объективно оценить позиции предприятий, их внутренние возможности и внешние угрозы (таблица 2.3.6). Анализ показывает, что, хотя компания «Sadaf Sut» повысила эффективность рекламы, добилась увеличения стоимости заказов и резкого улучшения лояльности клиентов, она испытывает трудности в сохранении своей доли рынка. Основная слабость — это поддержание долгосрочной лояльности на устойчивом уровне и чувствительность к давлению со стороны конкурентов. Наиболее актуальной возможностью для предприятия является усиление цифрового маркетинга и стратегия персонализации продукции. ООО «Benazir» на протяжении длительного времени сохраняло свои позиции на рынке и обладает высокой клиентской лояльностью, однако в последнем году наблюдалось значительное снижение эффективности рекламы и удовлетворённости продукцией. Это свидетельствует о признаках кризиса в качестве обслуживания. В качестве возможности важно укрепление связи с лояльными клиентами и внедрение инновационных услуг. Угроза заключается в утрате доверия клиентов и их переходе к конкурентам.

Анализ показывает, что по производственной эффективности компания «SADAF SUT» сохраняет лидерство, добившись увеличения объёма производства на 71,5 % в период 2022–2024 годов. Это свидетельствует о правильном использовании ресурсов в производственном процессе и высоком уровне технологических возможностей. Согласно вариационному анализу энергоэффективности, в «SADAF SUT» наблюдается оптимальный результат (2,90 единицы). Это означает слабость культуры энергосбережения и устаревание технологий.

**Таблица 6**

**Анализ показателей производственной эффективности и инновационного развития предприятий малого бизнеса<sup>37</sup>**

Название предприятия	SADAF SUT			BENAZIR			BEKOTA			ROF FOOD UNIVERSAL			BONJOUR KOKAND		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
↓ Показатели															
Производственная эффективность (чел.-день)	214	289	294	117	123	168	78	99	113	96	118	139	82	96	108
Энергоэффективность (единиц/сум)	2,84	2,95	2,90	1,33	1,40	1,48	0,98	1,20	1,18	1,12	1,26	1,35	0,92	1,03	1,12
Показатель качества (%)	84,5	87,2	86,1	72,0	74,5	73,8	61,3	63,0	62,5	65,1	67,8	69,0	58,9	60,5	61,8
Доля новой продукции (%)	24,0	27,5	28,4	14,5	15,8	15,9	7,5	8,7	9,2	10,2	11,6	12,4	6,5	7,2	8,0
Эффективность инвестиций (%)	16,8	18,7	19,3	11,2	12,0	13,5	6,9	7,2	7,7	8,1	8,9	9,4	6,0	6,5	7,1

<sup>37</sup> Разработано автором на основе информации, полученной от предприятий.

Анализ показателей качества показывает, что «SADAF SUT» сохраняла устойчивые темпы роста качества продукции и услуг. Качество «BENAZIR» находилось на среднем уровне. В анализе доли новой продукции «SADAF SUT» укреплена свои позиции на рынке за счёт инновационной деятельности (26,3 %). «BENAZIR» в этом отношении действовала осторожно. По показателям эффективности инвестиций «SADAF SUT» наладила правильный механизм доходности инвестиций (17,3 %). В «BENAZIR» этот процесс замедлился.

Третья глава диссертации под названием «Перспективные направления повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса» обоснована механизмами повышения производственной эффективности за счёт снижения себестоимости продукции, маркетинговой политикой и цифровыми решениями в повышении конкурентоспособности, а также вопросами прогнозирования результатов политики обеспечения конкурентоспособности в предприятиях малого бизнеса.

В практике и международном опыте расчёт затрат на запасы осуществляется по очень многим видам. Например, в зависимости от учета принятых материальных материалов по себестоимости применяются LIFO (First In, First Out), FIFO (Last In, First Out) и AVECO (Average cost).

Однако в условиях современной конкуренции нельзя ограничиваться только расчётом складских запасов. Исходя из этого, предприятиям необходимо переходить к более широким подходам для полного и целенаправленного анализа затрат. С этой точки зрения, в дополнение к методам оценки запасов важное место занимают системы директ-костинг, абсорпшен-костинг и ABC-костинг, применяемые при оценке затрат. Этими методами являются совершенные системы расчёта затрат — директ-костинг, абсорпшен-костинг и ABC-костинг. Их внедрение в практику во взаимосвязи с учётом запасов создаёт существенные преимущества в обеспечении конкурентоспособности.

В современных предприятиях пищевой промышленности конкурентная среда на рынке интенсивна, и любое избыточное повышение цен приводит к снижению конкурентоспособности. Поэтому точный расчёт финансовых потоков, оптимизация себестоимости и формирование для потребителя приемлемого уровня цены обеспечивают устойчивую прибыль и долгосрочное преимущество. В связи с этим в предприятиях «Sadaf sut» и «Benazir» целесообразным считается научное обоснование комбинированного подхода.

Для предприятий малого бизнеса пищевой промышленности, таких как «Sadaf sut» и «Benazir», точный расчёт производственных затрат и достижение преимущества в рыночной конкуренции невозможны с использованием только одного метода. Это связано с тем, что ассортимент продукции, сезонная изменчивость сырья, динамика спроса на внешних рынках и ограниченность внутренних ресурсов вызывают ряд рисков в управлении затратами. По результатам проведённых исследований для данных предприятий рекомендуется внедрение инновационной системы COST-FLEX (Flexible Costing System – в значении «гибкая система расчёта затрат»),

объединяющей методы AVECO, директ-костинг, ABC-костинг, а также выбранный в целесообразном порядке метод FIFO или LIFO. Сначала рассматривается общая сущность предлагаемой системы, затем разрабатывается алгоритм её внедрения.

По результатам исследований предлагается система COST-FLEX, которая включает в себя современные модели управления затратами AVECO, директ-костинг, ABC-костинг и методы FIFO или LIFO. В системе COST-FLEX традиционная модель AVECO (оценка по средневзвешенной стоимости) используется для стабилизации стоимости запасов, директ-костинг — для оперативного расчёта прямых затрат, а ABC-костинг — для оптимального распределения совокупных затрат по целевым видам продукции. Вместе с тем применение элементов FIFO/LIFO в сезонных или кризисных условиях позволяет осуществлять оперативную диверсификацию рисков.

В новой инновационной системе COST-FLEX, предлагаемой по результатам исследований, важные стороны такого комбинированного подхода можно обосновать следующим образом:

- через AVECO рассчитывается средняя стоимость сырья, закупленного по различным ценам, — это напрямую влияет на цену продукции;

- через директ-костинг учитываются только основные затраты — это предотвращает избыточную нагрузку затратами;

- через ABC-костинг совокупные (fixed, indirect) затраты распределяются по продуктам или услугам через определённые драйверы — это обеспечивает точность цен и достоверную рентабельность по различным видам продукции;

- FIFO или LIFO, в свою очередь, тактически применяются исходя из реальных условий: например, отдельные виды молочного сырья быстро портятся, поэтому применение FIFO целесообразно. Для отдельных вспомогательных материалов, напротив, LIFO может быть эффективным при упорядочении финансовых потоков.

То есть данная комбинированная система компенсирует недостатки одного подхода за счёт другого и оптимизирует управление затратами.

Посредством данной системы исследуемые предприятия достигают следующих положительных результатов:

- установление приемлемой цены на рынке для покупателя;
- проведение эффективной ценовой политики в условиях конкуренции;
- связывание маркетинговой политики с фактическими затратами;
- устранение путаницы при расчёте затрат;
- подготовка сценарных прогнозов по динамике затрат;
- возможность отражать затраты во внутренней отчётности в разрезе операций;

- поддержание постоянного преимущества в ценовой конкуренции;

- смягчение сезонных рисков и достижение финансовой устойчивости.

В приведённой ниже таблице, составленной на основе имеющихся данных, отражены состояние и динамика комплексно оценённых показателей.

Таблица 7

**Эффективность результатов внедрения системы COST-FLEX на предприятиях «Sadaf sut» и «Benazir»<sup>38</sup>**

Показатель	Sadaf Sut (2024)	Sadaf Sut (прогноз)	Изменение	Benazir (2024)	Benazir (прогноз)	Изменение
Себестоимость	100% (база)	90–95%	–5–10%	100% (база)	90–95%	–5–10%
Маржа чистой прибыли (%)	10,0	12–13	+2–3	6,8	9–10	+2–3
Объём производства (тонн)	278	378,3	+36%	252	372,3	+48%
Конкурентоспособность цены продукции	1,00	1,02	+2%	1,00	1,01	+1%

Как видно из вышеизложенного, внедрение инновационной расчётной системы помогает предприятиям оптимизировать себестоимость и снижать её, а также одновременно повышать рентабельность. Из прогнозных результатов, представленных в таблице, видно, что к 2030 году объёмы продукции значительно возрастут, себестоимость снизится и в результате при одновременном росте чистой прибыли могут улучшиться показатели конкурентоспособности. У Итоговые выводы заключаются в том, что внедрение предлагаемой системы, включающей AVECO+Direct Costing+ABC+FIFO/LIFO, повышает прозрачность управления, уточняет структуру затрат и позволяет своевременно принимать оптимальные управленческие решения. Это, в свою очередь, создаёт возможности для существенного усиления конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности при сохранении баланса между ценой и качеством.

Объёмы продукции предприятий «Sadaf sut» и «Benazir», конкурентоспособность цены продукции и показатели доли инновационной продукции для разработки прогнозных сценариев были смоделированы с использованием экспоненциальных трендовых моделей и оценены по следующим критериям: ошибка аппроксимации ( $\bar{A}$ ), среднеквадратическое стандартное отклонение ( $S_y$ ), t-статистика ( $t_{a_n}$ ), коэффициент детерминации ( $R^2$ ), критерий Фишера ( $F$ ), критерий Дарбина–Уотсона ( $DW$ ).

Общий вид модели экспоненциального тренда можно представить следующим образом:

$$y_t = a_0 e^{a_1 t} + \varepsilon \quad (1)$$

где,  $y_t$  – прогнозное значение показателя в период  $t$ ,  $a_0$ ,  $a_1$  – неизвестные параметры модели экспоненциального тренда,  $t$  – временной фактор,  $e$  – основание натурального логарифма (2,718),  $\varepsilon$  – случайная ошибка.

<sup>38</sup> Разработано автором на основе данных предприятий.

Таблица 9

**Построенные модели экспоненциального тренда и результаты их оценки<sup>39</sup>**

Показатели	Модели	Критерии оценки модели и результаты					
		$\bar{A}$	$R^2$	$S_y$	$F$	$t_{a_n}$	$DW$
<i>По предприятию «Sadaf sut»</i>							
Объём продукции, т.	$MN_{1t}$ $= 171,928e^{0,0464t}$	1,13%	0,79	0,084	33,89	$t_{a_0} = 5,82$ ; $t_{a_1} = 95,23$	1,81
Конкурентоспособность цены продукции	$MNR_{1t}$ $= 21,815e^{0,00937t}$	1,03%	0,67	0,03	18,21	$t_{a_0} = 4,01$ ; $t_{a_1} = 10,84$	2,01
Доля инновационной продукции, %	$IMU_{1t}$ $= 12,355e^{0,0479t}$	2,02%	0,84	0,072	48,78	$t_{a_0} = 6,98$ ; $t_{a_1} = 54,04$	2,06
<i>По предприятию «Benazir»</i>							
Объём продукции, т.	$MN_{2t}$ $= 147,936e^{0,0543t}$	1,41%	0,78	0,1	30,96	$t_{a_0} = 5,56$ ; $t_{a_1} = 75,5$	1,92
Конкурентоспособность цены продукции	$MNR_{2t}$ $= 0,803e^{0,00763t}$	6,23%	0,63	0,03	10,46	$t_{a_0} = 2,71$ ; $t_{a_1} = 11,07$	1,88
Доля инновационной продукции, %	$IMU_{2t}$ $= 9,613e^{0,0298t}$	2,01%	0,71	0,066	22,23	$t_{a_0} = 4,72$ ; $t_{a_1} = 52,88$	2,02

Все построенные экспоненциальные трендовые модели по оценочным критериям были положительно оценены: ошибка аппроксимации мала (приемлема), среднеквадратическое стандартное отклонение невелико, t-статистика больше табличного значения (полученные гипотезы статистически значимы), по коэффициенту детерминации модели надёжны, по критерию Фишера модели статистически значимы, по критерию Дарбина–Уотсона автокорреляция отсутствует.

На основе данной модели по предприятиям «Sadaf sut» и «Benazir» были разработаны пессимистический, динамический и оптимистический прогнозные сценарии на 2025–2030 годы по показателям объёмов продукции, конкурентоспособности цены продукции и доли инновационной продукции.

В условиях стремительного роста экономики Нового Узбекистана, проводимых реформ по развитию малого и среднего бизнеса, увеличению его доли в отраслях экономики, поддержке субъектов малого предпринимательства, а также исходя из задач, определённых в принятых стратегиях и результатов данного исследования, из вышеуказанных прогнозных сценариев для всех показателей оптимальным признан «динамический» сценарий.

В условиях стремительного роста экономики Нового Узбекистана, проводимых реформ по развитию малого и среднего бизнеса, увеличению его доли в отраслях экономики, поддержке субъектов малого предпринимательства, а также исходя из задач, определённых в принятых стратегиях и результатов данного исследования, из вышеуказанных

<sup>39</sup> Muallif hisob-kitoblari.

прогнозных сценариев для всех показателей оптимальным признан «динамический» сценарий.

**Таблица 10**

**Прогнозные сценарии по основным показателям, характеризующим конкурентоспособность малых бизнес-предприятий.<sup>40</sup>**

Показатель	Годы Сценарии	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		<i>По предприятию "Sadaf sut"</i>					
Объём продукции, т. Конкурентоспособность цены продукции	Пессимистический	298,3	312,6	327,5	343,1	359,5	376,7
	Динамический	300,0	314,3	329,2	344,8	361,2	378,3
	Оптимистический	301,7	315,9	330,9	346,5	362,9	380,0
Объём продукции, т. Конкурентоспособность цены продукции	Пессимистический	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92	0,93
	Динамический	0,94	0,95	0,96	0,97	0,98	0,99
	Оптимистический	1,0	1,01	1,02	1,03	1,04	1,05
Объём продукции, т.	Пессимистический	21,6	22,7	23,8	25,0	26,2	27,5
	Динамический	22,0	23,0	24,2	25,3	26,6	27,9
	Оптимистический	22,3	23,4	24,5	25,7	26,9	28,3
<i>По предприятию "Benazir"</i>							
Объём продукции, т. Конкурентоспособность цены продукции	Пессимистический	282,5	298,3	315,1	332,7	351,4	371,0
	Динамический	283,8	299,6	316,4	334,0	352,7	372,3
	Оптимистический	285,1	300,9	317,7	335,3	354,0	373,6
Объём продукции, т. Конкурентоспособность цены продукции	Пессимистический	0,82	0,83	0,83	0,84	0,85	0,85
	Динамический	0,88	0,89	0,89	0,90	0,91	0,91
	Оптимистический	0,94	0,95	0,95	0,96	0,97	0,97
Объём продукции, т.	Пессимистический	13,9	14,0	14,3	14,8	15,2	15,7
	Динамический	14,2	14,3	14,6	15,0	15,5	16,0
	Оптимистический	14,5	14,6	14,9	15,3	15,7	16,2

В условиях стремительного роста экономики Нового Узбекистана, проводимых реформ по развитию малого и среднего бизнеса, увеличению его доли в отраслях экономики, поддержке субъектов малого предпринимательства, а также исходя из задач, определённых в принятых стратегиях и результатов данного исследования, из вышеуказанных прогнозных сценариев для всех показателей оптимальным признан «динамический» сценарий.

<sup>40</sup> Расчеты автора.

К 2030 году объём производства продукции предприятия «Sadaf sut» может составить 378,3 тонны, конкурентоспособность цены продукции — 0,99 процента, а доля инновационной продукции — 27,9 процента. То есть по сравнению с текущим периодом к 2030 году объём производства продукции предприятия «Sadaf sut» может увеличиться в 1,36 раза, конкурентоспособность цены продукции — в 1,02 раза, а доля инновационной продукции — в 1,29 раза.

Согласно результатам прогноза, к 2030 году объём производства продукции предприятия «Benazir» может составить 372,3 тонны, конкурентоспособность цены продукции — 0,91 процента, а доля инновационной продукции — 16,0 процента. По сравнению с текущим периодом к 2030 году на предприятии «Benazir» объём производства продукции может увеличиться в 1,48 раза, конкурентоспособность цены продукции — в 1,0 раза (без изменений), а доля инновационной продукции — в 1,13 раза.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Формирование малого бизнеса началось с гильдий и ремесленных объединений, в период промышленной революции за счёт технологий расширился масштаб производства, а в XX веке он вступил в эффективную конкуренцию с крупными предприятиями в сферах услуг и производства. В условиях нынешней глобализации и цифровой трансформации, используя электронную торговлю, цифровые платёжные системы и логистические платформы, малый бизнес перестал ограничиваться местным рынком и получил возможность осуществлять конкурентоспособную деятельность и на международных рынках.

2. При объяснении конкурентоспособности малого бизнеса различные теоретические школы взаимно дополняют друг друга: классический подход делает акцент на снижении себестоимости и повышении эффективности, неоклассика обосновывает оптимальное распределение ресурсов и рыночное равновесие, концепция Портера подчёркивает стратегическое позиционирование и дифференциацию, а Шумпетер рассматривает инновацию как основной источник конкуренции. Институциональные подходы рассматривают законодательство, рыночную инфраструктуру и внешнюю среду как важные детерминанты и подтверждают формирование конкурентоспособности во взаимосвязи внутренних ресурсов и внешних факторов.

3. В диссертации теоретически и практически проанализировано повышение конкурентоспособности малого бизнеса. Расчёты, проведённые на примере Ферганской области, показали, что оптимизация финансового управления, усиление маркетинговых стратегий и стимулирование инновационной деятельности улучшают производственные результаты. Предложенные механизмы были апробированы на предприятиях, способствовали росту экономических показателей и научно обосновали роль малого бизнеса в региональном развитии.

4. Малый бизнес как опорное звено национальной экономики создаёт новые рабочие места, внедряет инновации и усиливает производственную активность в регионах. Его гибкость, оперативно реагируя на изменения рыночной конъюнктуры, обеспечивает динамическое равновесие в экономике. Опыт развитых стран показывает, что многие открытия и передовые решения сначала возникают на малых предприятиях; в результате формируется значительная доля в ВВП и занятости, обеспечиваются устойчивый и инклюзивный рост.

5. Проводимые в Ферганской области меры по поддержке малого бизнеса дают положительные результаты. Льготные кредиты, субсидии и инвестиционные проекты расширили возможности финансирования, свободные экономические зоны и технопарки способствовали модернизации и созданию рабочих мест. Логистические центры, а также текстильные и аграрные кластеры повысили экспортный потенциал и укрепили долю малого бизнеса в региональном ВВП.

6. В исследовании были совершенствованы механизмы оценки конкурентоспособности и разработаны направления их внедрения. Внутренние факторы, такие как производственная эффективность, качество продукции, финансовое управление, маркетинг и кадровый потенциал, были показаны как источник преимуществ предприятия, вместе с тем было обосновано влияние внешних факторов, таких как государственная политика, рыночная среда, социально-экономическое положение и технологическое развитие.

7. Практическая эффективность инновационных подходов в снижении себестоимости производства была подтверждена. В предприятиях «Sadaf Sut» и «Benazir» в порядке эксперимента применённая система Cost-Flex управления затратами обеспечила точный контроль расходов на сырьё, энергию и процессы, что сократило избыточные затраты. В результате действия системы себестоимость снизилась, рентабельность повысилась и конкурентоспособность продукции укрепилась.

8. Укрепление финансовой устойчивости в диссертации разработано как отдельное направление. Посредством разумной кредитной и инвестиционной политики, активного использования программ грантов и субсидий, а также внедрения показателей внутреннего финансового анализа, включая DSCR, индексы ликвидности и показатели маржинальности, возможно управление рисками. Такой подход усиливает конкурентоспособность на рынке и обеспечивает устойчивый рост предприятий.

9. Прогнозы, основанные на трендовом анализе и регрессионных моделях, показали, что снижение себестоимости и эффективное использование ресурсов повышают доходы предприятий. Ожидается усиление инновационной активности, расширение доли экспорта и создание новых рабочих мест. Сценарные подходы в оптимистичном варианте предсказали устойчивый рост рыночной доли и формирование здоровой конкурентной среды, а также обосновали, что политика поддержки служит долгосрочной стабильности на уровне предприятия, региона и страны.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDING OF DEGREES  
PhD.03/2025.27.12.I.25.01 AT KOKAND UNIVERSITY**

---

**KOKAND UNIVERSITY**

**MELIBAYEVA GULKHON NAZRULLAYEVNA**

**MECHANISMS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF  
SMALL BUSINESS ENTERPRISES**

**08.00.15 – Economics of entrepreneurship and small business**

**ABSTRACT  
of the dissertation of the doctor of philosophy (PhD) in economic sciences**

**Kokand – 2026**

The theme of doctoral dissertation (PhD) was registered at the Supreme Attestation Commission under number B2023.4.PhD/Iqt3592.

The dissertation has been prepared at Kokand University.

The abstract of the dissertation is published in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) has been posted on the website of the Scientific Council ([www.kokanduni.uz](http://www.kokanduni.uz)) and on the information and educational portal "ZiyoNet" ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Scientific advisor:** Toshpulatov Ikboljon Adiljonovich, Doctor of philosophy in economic sciences, associate professor

**Official opponents:** Makhmudov Odiljon Kholmirezayevich, Doctor of economic sciences, professor  
Dadaboyeva Marguba Mamasoliyevna, Doctor of philosophy in economic sciences, associate professor

**Leading organization:** Namangan State Technical University

The defense of the dissertation will take place at \_\_\_ o'clock on "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2026 at the meeting of the Scientific Council PhD.03/2025.27.12.I.25.01 at Kokand University. (Address: 150700, Kokand, Turkeston Street, 28A). Tel.: +(998) 73 545-55-55, e-mail: [info@kokanduni.uz](mailto:info@kokanduni.uz).

The dissertation can be reviewed at the Information Library Center of Kokand University (registered under No. \_\_\_\_). Address: 150700, Kokand, Turkeston Street, 28A. Tel.: +(998) 73 545-55-55, e-mail: [info@kokanduni.uz](mailto:info@kokanduni.uz).

The abstract of the dissertation was sent out on "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2026.

(protocol of the mailing register № \_\_\_ on "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2026)



*[Handwritten signature]*

**J.H. Kamarov**

Chairman of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of economic sciences, associate professor.

**B.F. Khursanaliev**

Scientific secretary of the Scientific council for awarding of scientific degrees, doctor of philosophy in economic sciences.

**E.A. Muminova**

Chairman of the Scientific seminar under the scientific council for awarding of scientific degrees, doctor of economic sciences, professor.

## **INTRODUCTION**

**(abstract of Doctor of Philosophy (PhD) dissertation)**

**The aim of the research** is to develop scientifically substantiated proposals and practical recommendations for improving the mechanisms of enhancing the competitiveness of food industry enterprises operating in the sphere of small business and entrepreneurship.

**The research objectives are as follows:**

revealing the theoretical aspects of enhancing the competitiveness of small business and modern approaches to the development of small business enterprises through increasing their competitiveness;

carrying out an analysis of studies on enhancing enterprise competitiveness by assessing the impact of increasing the competitiveness of small business on economic development;

providing analyses of the work carried out to enhance the competitiveness of small business enterprises;

improving the mechanisms for assessing the competitiveness of small business enterprises and develop directions for the implementation of systems for enhancing competitiveness;

developing a forecast of the results of the policy of ensuring competitiveness in small business enterprises.

**The object of the research** is entrepreneurial entities operating in the food industry of the Fergana region.

**The subject of the research** is the identification of the place and role of the concepts of competition and competitiveness of industrial enterprises in the market system, as well as the economic relations arising in this field.

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

a system for ensuring competitiveness has been substantiated on the basis of the factors shaping competition in small enterprises, the requirements imposed on it, the influence of competition on enterprise activities, and advanced approaches and evaluation mechanism;

it has been proposed to form a managerial tool that increases the efficiency of small business entities, determines optimal directions for the use of resources, and strengthens their contribution to the process of economic development;

an integrated COST-FLEX system for small enterprises has been developed, which, based on the LIFO, FIFO, AVECO, direct costing, absorption costing, and ABC costing approaches, ensures a reduction in production cost expenses by 5–10% and an increase in profit by 10–12%;

forecast scenarios for the development of the enterprises “Sadaf Sut” and “Benazir” up to 2030 have been developed on the basis of the following factors: production volume, market share, price competitiveness, profit margin, level of satisfaction, share of repeat customers, proportion of innovative products, and staffing adequacy.

**Implementation of research results.** Based of the obtained scientific results on improving the mechanisms for enhancing the competitiveness of small business enterprises:

the proposal concerning a system for ensuring competitiveness, developed on the basis of the factors of competition formation in small business enterprises, the requirements imposed on it, the impact of competition on enterprise activities, advanced approaches, and evaluation mechanisms, has been implemented in the activities of the enterprises “Sadaf Sut” and “Benazir” (certificates of the Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Uzbekistan dated December 16, 2025 No. 05-33-14170, the enterprise “Sadaf Sut” dated May 22, 2025, and the enterprise “Benazir” dated May 24, 2025). As a result, an increase of 5 percent in the sales volume of “Sadaf Sut” and “Benazir” enterprises in the food products market has been achieved;

the proposal to form a managerial tool that increases the efficiency of small business entities, determines optimal directions for resource utilization, and strengthens their contribution to the process of economic development has been implemented in the activities of the enterprises “Sadaf Sut” and “Benazir” (certificates of the Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Uzbekistan dated December 16, 2025 No. 05-33-14170, the enterprise “Sadaf Sut” dated May 22, 2025, and the enterprise “Benazir” dated May 24, 2025). As a result, a reduction of 2.5 percent in the costs incurred by “Sadaf Sut” and “Benazir” enterprises for market research and analysis has been achieved;

the proposal concerning an integrated COST-FLEX system for small enterprises, which on the basis of LIFO, FIFO, AVECO, direct costing, absorption costing, and ABC costing approaches leads to a reduction of production cost expenses by 5–10% and an increase in profit by 10–12%, has been implemented in the activities of the enterprises “Sadaf Sut” and “Benazir” (certificates of the Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Uzbekistan dated December 16, 2025 No. 05-33-14170, the enterprise “Sadaf Sut” dated May 22, 2025, and the enterprise “Benazir” dated May 24, 2025). As a result, due to the optimization of the cost of products manufactured by the enterprises “Sadaf Sut” and “Benazir,” a decrease in product cost of 5.3 percent and 8.7 percent, respectively, has been achieved;

the proposal concerning forecast scenarios for enterprise development up to 2030, developed on the basis of the factors of product volume, market share, price competitiveness, profit margin, level of satisfaction, repeat customers, share of innovative products, and staffing adequacy, has been implemented in the activities of the enterprises “Sadaf Sut” and “Benazir” (certificates of the Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Uzbekistan dated December 16, 2025 No. 05-33-14170, the enterprise “Sadaf Sut” dated May 22, 2025, and the enterprise “Benazir” dated May 24, 2025). As a result, based on these forecast scenarios, a development strategy for the enterprises “Sadaf Sut” and “Benazir” for the period 2026–2030 has been developed.

**Approbation of the research results.** The main idea and results of the dissertation research were presented and approved at 3 international and 2 republican scientific and practical conferences.

**Publication of research results.** In total, 19 scientific works have been published on the topic of the dissertation, including 8 articles in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for the publication of the main results of dissertations, of which 6 were in national and 2 in foreign scientific journals.

**Structure and volume of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion and a list of references. The volume of the dissertation is 156 pages.

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

**I bo'lim (I часть; part I)**

1. Melibayeva G.N. Issues of Developing a Strategy for Successful Small Business Development Through Competitiveness. // American Journal of Economics and Business Management. 2025, Vol. 8, №2. pp. 478-485. DOI: <https://doi.org/10.31150/ajebm.v8i2.3270>. (OAK Rayosatining 2024-yil 30-martdagi 352/4-son qarori)

2. Melibayeva G.N. Ensuring Competitiveness in Small Business Enterprises and Assessing Their Impact on The Economy. // Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance. 2025, Vol. 6, №3. pp. 586-59. ISSN: 2576-5973. DOI: <https://doi.org/10.51699/cajtmf.v6i3.893>. (OAK Rayosatining 2024 yil 30 martdagi 352/4-son qarori)

3. Melibayeva G.N. (2024). The impact of marketing innovations on competitiveness. // Qo'qon universiteti xabarnomasi, 12-son, 8-11-betlar. ISSN: 2181-1695. DOI:<https://doi.org/10.54613/ku.v12i.985>. (OAK Rayosatining 2022 yil 12 avgustdagi 321/4-son qarori)

4. Melibayeva G.N. (2024) Kichik biznes raqobatbardoshligini oshirishda raqamlashtirishning ta'siri. // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot, 2024, 2(12), 11–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14625391>. (OAK rayosatining 2023-yil 1-apreldagi 336/3-sonli qarori)

5. Melibayeva G.N. (2024). Assessing the impact of increasing small business competitiveness on economic development. // Qo'qon universiteti xabarnomasi, 2024, 13-son, 115–119-betlar. ISSN: 2181-1695, DOI: <https://doi.org/10.54613/ku.v13i.1037> (OAK Rayosatining 2022 yil 12 avgustdagi 321/4-son qarori)

6. Melibayeva.G.N. O'zbekistonda kichik biznesida raqobatbardoshlikni ta'minlashda horijiy tajribalar: Tahlil va tavsiyalar. // "RAQAMLI IQTISODIYOT" ILMIY-ELEKTRON JURNALI, №12, 2025., 920-932-betlar. ISSN 2181- 4430. (OAK Rayostaning 2023-yil 29-dekabrdagi 347/5-son qarori)

7. Melibayeva G.N. Benchmarking as an effective tool for enhancing the competitiveness of small innovative busenesses. // Ijtimoiy-gumanitar fanlarning dolzarb muammolari. Actual Problems of Humanities and Social Sciences. №5 (5), 2025,55-65-betlar. ISSN: 2181-1342. (OAK Rayosatining 2025 yil 30-noyabrdagi 327/5-son qarori)

8. Melibayeva.G.N. Models for Enhancing the Competitiveness of Small Business Enterprises. //“INNOVATION SCIENCE AND TECHNOLOGY” ilmiy jurnali, 2025, 10-son,144-151-betlar. ISSN:3060-5229 (OAK Rayosatining 2025 yil 8 maydagi 370-son qarori)

9. Melibayeva.G.N. Kichik biznes subektlarining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha marketing strategiyalarini qo'llash. // 2024: Ta'limda Yangicha

Yondashuv – Innovatsiya Sari Qo'yilgan Qadam Konferensiyasi. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi. Qo‘qon universiteti. 2024 yil 10- noyabr, 284-289 betlar.

10. Melibayeva.G.N. Kichik biznes subektlarini raqobatbardoshligini oshirishda innivatsiyalarni roli. // Turizm sohasini rivojlantirishda xorijiy tajriba va innovation yondashuvlar. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. Qo‘qon universiteti. 2025 yil 10-aprel, 81-85 betlar.

11. Melibayeva.G.N. Kichik biznes korxonalari raqobatbardoshligini oshirish modellari. “Zamonaviy ilm-fannig dolzarb muammolari va ularning innovatsion yechimlari”. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. Farg‘ona Davlat Texnika universiteti 2025 yil 20-21-iyun. 81-85 betlar.

12. Melibayeva.G.N. Kichik biznes raqobatbardoshligini oshirishda Germaniya “Mittelstand” modeli: O‘zbekiston uchun amaliy yondashuvlar. "Yangi O‘zbekistonda tabiiy va ijtimoiy gumanitar fanlar" Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi. 2025 yil 20-21- Avgust. 18-22 betlar.

13. Melibayeva.G.N.Farg‘ona viloyatida kichik biznes tadbirkorlikning raqobatbardoshligini oshirish omillari va ularni boshqarish mexnizmlari. “Kichik va o‘rta biznesni qo‘llab-quvvatlashning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati” Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi. Toshkent iqtisodiyot va texnologiyalari universiteti Namangan manzili. 2025 yil 9-10-oktabr. 70-74 betlar.

## **II bo‘lim (II часть; part II)**

1. Kambarov, J., & Melibayeva, G. (2025). An Integrated Methodological Approach To Assessing The Competitiveness Of Small Businesses. International Conference on Global Trends and Innovations in Multidisciplinary Research, 1(1), 142-145. <https://tlepub.org/index.php/2/article/view/90>

2. Kambarov, J., & Melibayeva, G. (2025). The Impact Of Human Capital And Human Resources On Competitiveness In Small Enterprises. International Conference on Global Trends and Innovations in Multidisciplinary Research, 1(1), 148-152. <https://tlepub.org/index.php/2/article/view/92>

3. Melibayeva Gulxon. (2025). KICHIK BIZNESNING RAQOBATBARDOSHLIGINI TA'MINLOVCHI OMILLAR TAHLILI. ACUMEN: INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH, 2(8), 107–112. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17016252>

4. Melibayeva.G.N. Пути повышения конкурентоспособности путём применения маркетинговых инновации в деятельности субъектов малого предпринимательства. // "Экономика и социум" №6 (121)-2 2024. 1215-1220

5. Melibayeva.G.N. O‘zbekiston sharoitida kichik biznesni investisiyalashning o‘ziga xos xususiyatlari // Oriental renaissance: innovative, educational, natural and social sciences scientific journal. № 5, 2021, ISSN: 2181-1784, 640-645 betlar.

6. Melibayeva.G.N. Kichik biznesning raqobatbardoshlini ta'minlovchi omillar tahlili // International Journal of Multidisciplinary Research ISSN: 3060-4745 IF (Impact Factor)10.41 / 2024 Volume 2, Issue 8





Avtoreferat Qo‘qon universiteti “Qo‘qon universiteti Xabarnomasi” tahririyatida  
2026-yil 5-yanvar kuni tahrirdan o‘tkazilib, o‘zbek, rus va ingliz tillaridagi  
matnlar o‘zaro muvofiqlashtirildi.

Bosishga ruxsat berildi: 06.01.2026.  
Bichimi 84x108 1/16 Hajmi 1,5 bosma taboq.  
Times New Roman garniturasida. Ofset usulida bosildi.  
Adadi 100 nusxa.

«SCIENCE PRINT» MCHJ» bosmaxonasida chop etildi.  
Toshkent Shahri, Olmazor tumani, Guzarboshi mfy,  
Sag‘bon ko‘chasi, Omonat tor ko‘chasi, 11-uy