

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

QO‘QON UNIVERSITETI

RASULOV XAMIDJON YAKUBOVICH

**KICHIK BIZNESDA MIJOZLAR BILAN MUNOSABATLARNI
TAKOMILLASHTIRISH STRATEGIYALARI**

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**

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

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

Rasulov Xamidjon Yakubovich

Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni takomillashtirish strategiyalari

Rasulov Khamidjon Yakubovich

Strategies for improving customer relationships in small businesses

Расулов Хамиджон Якубович

Стратегии улучшения отношений с клиентами в малом бизнесе

E'lon qilingan ishlar ro'yxati

List of published works

Список опубликованных работ

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

QO‘QON UNIVERSITETI

RASULOV XAMIDJON YAKUBOVICH

**KICHIK BIZNESDA MIJOZLAR BILAN MUNOSABATLARNI
TAKOMILLASHTIRISH STRATEGIYALARI**

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 mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida B2025.1.PhD/Iqt5262 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) va «ZiyoNet» axborot-ta'lim portalida (www.ziynet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Dexkanov Sherzod Abdumutalibovich
iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.

Rasmiy opponentlar:

Umarova Guzal Gayratovna
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dots.

Ergashov Ihomjon Ikromovich
iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.

Yetakchi tashkilot:

«Ipak yo'li» turizm va madaniy meros xalqaro universiteti

Dissertatsiya himoyasi Qo'qon universiteti huzuridagi PhD.03/2025.27.12.125.01 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

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 <mailto:info@kokanduni.uz>

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil «___» ___ kuni tarqatildi.
(2026-yil «___» ___ kuni ___ raqamli reestr bayonnomasi).



J.H. Kambarov

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

B.F. Xursanaliyev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent

E.A. Mominova

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

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Global iqtisodiy muhitda raqobatning shiddat bilan ortib borishi, axborot va raqamli texnologiyalarning keng qo'llanilishi hamda mijoz talablarining uzluksiz o'zgarib turishi kichik biznes sub'ektlari uchun o'z mijozlari bilan munosabatlarni samarali boshqarishni muhim strategiya darajasiga olib chiqdi. Jahon banki va xalqaro moliya tashkilotlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda ta'kidlanishicha, global darajada kichik biznes korxonalarining mijozlar bilan muvaffaqiyatli munosabat olib borishi ularning bozorda barqaror qolishining asosiy omili sifatida baholanmoqda. Dunyo tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, CRM tizimlarini joriy etgan kompaniyalar o'rtacha 25% daromad o'sishiga erishgan¹. Xuddi shuningdek, Bain & Company tomonidan o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, mijozlar bazasini atigi 5%ga oshirish kompaniya foydasini 25%dan 95%gacha ko'paytirishi mumkin². Ushbu raqamlar zamonaviy biznesda CRM tizimlari va mijozlar bilan samarali ishlash strategiyalarining biznes muvaffaqiyatiga qo'shadigan hissasini yaqqol tasdiqlaydi. Xususan, Deloitte tomonidan 2023 yilda o'tkazilgan tahlillarda CRM texnologiyalarini joriy etgan kompaniyalarning 64 foizi o'z daromadlarining mijozlar bilan munosabatlarni yaxshilash orqali oshganini qayd etgan. Mazkur holatlar kichik biznes korxonalarida mijozlarga yo'naltirilgan strategiyalarni chuqur tadqiq qilish va ularni takomillashtirishning global darajada muhim ahamiyatga ega ekanligini tasdiqlaydi. Bu esa global miqyosda murakkab sharoitlarda ham mijozlar bilan mustahkam munosabatlar o'rnatish naqadar dolzarb ekanini ko'rsatadi.

Jahon iqtisodiyotining rivojlanishida kichik biznes subyektlari oldida paydo bo'layotgan murakkabliklar va raqobatli bozor sharoitlari ularning mijozlar bilan o'zaro munosabatlarni yanada mustahkamlash, yangi strategiya va yondashuvlarni ishlab chiqish va ularni amaliyotga tatbiq etishni talab qilmoqda. Mijozlar qoniqishini ta'minlash va ularni saqlab qolish borasidagi ilmiy tadqiqotlar so'nggi yillarda marketing va biznes boshqaruvi sohasining eng ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylandi. Xususan, raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt, prognozlashtiruvchi analitika va emotsional marketing yondashuvlarini CRM strategiyalari bilan uyg'unlashtirish jahon ilm-fanining yangi trendlarini yaratmoqda. Biroq, bu sohada kichik biznes xususiyatini hisobga oluvchi nazariy modellarning kamligi va mavjud tadqiqotlarning asosan yirik kompaniyalar misolida o'tkazilgani mazkur mavzudagi tadqiqotlarning nazariy va amaliy jihatdan dolzarbligini belgilab beradi. Dunyo kompaniyalarining 80% dan ortig'i mijozlar tajribasini (customer experience) raqobatdagi ustunlik omili deb biladi³, ya'ni mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish masalasi nafaqat ilmiy, balki amaliy jihatdan ham ustuvor yo'nalishga aylangan.

O'zbekistonda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar kichik biznesni rivojlantirish, uning yalpi ichki mahsulotdagi ulushini oshirish va tadbirkorlik

¹ <https://saphyte.medium.com/unraveling-crms-impact-on-sales-insights-success-stories-and-challenges-2fac48c81e0e>.

² <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.

³ <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/#:~:text=But%20the%20most%20convincing%20reason,become%20so%20important%20is%20this>.

muhitini yaxshilashni asosiy vazifa sifatida belgilab olgan. Shuningdek, iste'molchilar huquqlarini himoya qilishning iqtisodiy va huquqiy asoslari mustahkamlanib kelinmoqda. O'zbekiston-2030⁴ strategiyasining 2-bandi barqaror iqtisodiy o'sish orqali aholi farovonligini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, 17 ta maqsadni o'z ichiga olgan. Xususan, uning 58-maqsadida O'zbekistonda tashqi va ichki turizmni rivojlantirish uchun keng sharoitlar yaratish orqali sayyohlar sonini oshirish hamda 59-maqsadida hududlarda xizmatlar sohasini jadal rivojlantirish bo'yicha topshiriqlar berilgan. Bu kabi islohotlar mazkur soha raqobatbardoshligini oshirish bilan bog'liq ilmiy ishlar salmog'ini intensiv oshirib borish zarurligini ko'rsatadi. Ushbu vazifalarni amalga oshirish kichik biznes sub'ektlaridan o'z mijozlari bilan munosabatlarni yanada samarali boshqarish, bozor talablariga tezkor javob berish hamda ilg'or CRM texnologiyalarini qo'llashni taqozo etadi.

Dissertatsiya tadqiqoti O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 15-maydagi PF-87-son "2025-2026-yillarda sayyohlar oqimini keskin ko'paytirish va turistik xizmatlar ko'lamini jadal kengaytirish orqali turizmning iqtisodiyotdagi o'rnini va ahamiyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2025-yil 19-martdagi PF-10-son "Kichik va o'rta biznesning iqtisodiyotdagi o'rnini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2024-yil 18-iyuldagi PF-102-son "O'zbekiston Respublikasida turizm infratuzilmasini yaxshilash va xorijiy turistlar oqimini yanada oshirishga qaratilgan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi, 2024-yil 12-yanvardagi PF-9-son "Respublikaga xorijiy turistlar oqimini keskin oshirish hamda ichki turizmni yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son "O'zbekiston-2030" strategiyasi to'g'risida"gi farmonlari, 2024-yil 18-iyuldagi PQ-269-son "Turizm sohasida kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2024-yil 7-sentyabrdagi PQ-312-son "Kichik biznesni uzluksiz qo'llab-quvvatlash" kompleks dasturini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2023-yil 27-iyuldagi PQ-238-son "Turizm yo'nalishidagi islohotlarni yanada jadallashtirish va sohada davlat boshqaruvi tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2022-yil 30-apreldagi PQ-232-son "Ichki turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2025-yil 24-iyundagi 385-son "Turizm obyektlari hamda joylashtirish vositalarida atrof-muhitga salbiy ta'siri kamaytirilgan mahsulotlardan foydalanish va ekologik talablarga muvofiq ko'rsatiladigan xizmatlarni rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2024-yil 7-dekabrda 820-son "Turizm sohasini raqamlashtirish va turistik xizmatlarni yagona platformaga birlashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2024-yil 18-sentyabrdagi 582-son "Turizmning yangi turlarini joriy qilish hamda mamlakatning turistik salohiyatidan samarali foydalanishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi, 2024-yil 24-fevraldagi 582-son "Ichki va ziyorat turizmini rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarorlari boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarida belgilangan vazifalarni amalga oshirishda muayyan darajada xizmat qiladi.

⁴O'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. Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma‘naviy-ahloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Kichik biznes subektlarida mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarini rivojlantirish bo‘yicha xorijiy olimlar tomonidan ko‘plab ilmiy tadqiqot ishlari amalga oshirilgan. Jumladan, xorijiy olimlardan P.Hague, N.Hague, A.Specchia, D.Karri, F.Battl, D.G.Boyyett, F.Kotler, D.Bell, R.Rast, D.Peppers, M.Rodgers⁵ tadqiqotlarida mijozlar bilan munosabatlarga oid strategiyalarning o‘ziga xos xususiyatlari, korxonalarda mijozlararo munosabatlarning rivojlanishi, faoliyatni boshqarishning nazariy jihatlarini muayyan darajada nazariy va uslubiy jihatdan tadqiq etilgan.

MDHdagi iqtisodchi olimlaridan N.V.Smirnov, Y.Y.Deputatova, Y.V.Alikina I.V.Aleshina, A.A.Kuprin, D.Igan, K.I.Alexin, A.V.Vasilkovlarning⁶ ilmiy ishlarida mijozlar xulq atvorini boshqarish, xususan, turistik firmalarning mijozlar bilan munosabatlarini boshqarish masalalari yoritilgan. Mazkur olimlarning tadqiqotlarida mijozlar xulq-atvorining xususiyatlarini, mijozlar oqimini boshqarishning strategik jihatlarini, innovatsion kompaniyalarning mijozlari bilan o‘zaro munosabatlarini ko‘rib chiqilgan.

O‘zbekistonda kichik biznesning turli tarmoqlarini rivojlantirish jarayonlari mamlakatimizda M.A.Ikramov, M.Butaboyev, N.Maxmudov, Y.Abdullayev,

⁵ Hague, P, Hague, N. B2B Customer Experience: A Practical Guide to Delivering Exceptional CX (2nd ed.). — London: Kogan Page, 2023. Specchia, A. Customer Relationship Management (CRM) for Medium and Small Enterprises: How to Find the Right Solution for Effectively Connecting with Your Customers. — London / New York: Routledge, 2022. — 230 p. Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. N.Y.: Free Press, 2000, 237 p. Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Гуру маркетинга. Каким быть маркетингу в третьем тысячелетии: пер. с англ. М.: Эксмо, 2004. 320 с. URL: http://bookz.ru/authors/djozef-boiett/guru-mar_881/1-guru-mar_881.html. Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. New York: Free Press, 2000. Bell D., Deighton J., Reinartz W.J., Rust R., Swartz G. Seven barriers to customer equity management // Journal of services research, 2002, 3. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / ДонПепперс, Марта Роджерс; пер. с англ. Д.Л. Раевской, С.Н. Живаевой; [под ред. С.Н. Хромова-Борисова, Ю.В. Вронского, В.В. Титова]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с. URL:http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/017/otnosheniya_read.pdf. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджая, А. Сетиаван; пер. с англ. М.: Эксмо, 2011. 240 с. URL: http://kiogmuis.ucoz.ru/Student/marketing_3.0.pdf.

⁶ Смирнов В. Н. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM): учебно-методическое пособие. — Владимир: ВлГУ, 2022. — 171 с. Депутатова, Е. Ю. Системный подход к исследованию покупательского поведения и обслуживания в розничной торговле: монография / Е. Ю. Депутатова, С. Б.Ильяшенко. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 122 с. Аликина, Е.В., Модель рекомендованного поведения потребителей услуг туристических компаний [Текст] / Е. В. Аликина, А.И. Хамадиева // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2013. - № 4(106). Алешина И.В. Поведение потребителей: учебное пособие для вузов – М.: Фаир-Пресс, 2017. – 525 с. Куприн, А. А. Формирование адаптивной системы управления организацией предпринимательского типа к изменяющимся условиям внешней среды [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Куприн Андрей Анатольевич. - СПб, 2010. - 169 с. Иган Джон Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100, «Коммерция (торговое дело)» 080301 / Иган Джон. - Москва:ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 375 с. Алехин,К.И. CRM-системы, как средство управления взаимоотношениями с клиентами [Текст]: учебное пособие / К. И. Алехин, –Москва: Литера, 2013 г. – 182 с. Васильков, А. В. Система управления взаимоотношениями с клиентами [Текст]: учебное пособие / А. В. Васильков, – Москва: Форум, 2014 г. – 348 с.

U.G'ofurov, R.Ayupov, marketingning strategiyalaridan samarali foydalanish yo'nalishlari iqtisodchi olimlardan Sh.Ergashxodjayeva, A.Bekmurodov, G.Bekmuradova, A.Eshtayev, M.Ziyayeva, J.Jalilov⁷ va boshqalarning ilmiy-tadqiqot ishlarida o'z ifodasini topgan.

Yuqorida qayd etilgan olimlar kichik biznes sohasini rivojlantirish va ulardagi strategik boshqarish jarayonlarini takomillashtirish, mijozlar xulq atvorini tasniflash borasida ilmiy-nazariy tadqiqotlarni amalga oshirib, mazkur yo'nalishni rivojlantirishga o'z hissalarini qo'shganlar. Biroq ular tomonidan kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarini takomillashtirish, kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlar samaradorligini baholash usullarini tadqiq etish, soha faoliyatini rivojlantirish, masalalari yetarli darajada o'rganilmagan.

Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim yoki ilmiy-tadqiqot muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Qo'qon universiteti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq, "Farg'ona viloyati Farg'ona tumanida turistik-rekreatsiya faoliyatini raqamli texnologiyalar asosida tizimlashtirish orqali rivojlantirish" mavzusidagi ilmiy-tadqiqot ishlari rejasi doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarini takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarining mohiyati, rivojlanish nazariyalarini o'rganish;

kichik biznes faoliyatida mijozlar bilan munosabatlar strategiyalariga ta'sir etuvchi omillar va ularning o'ziga xos xususiyatlarini ilmiy tadqiq etish;

mijozlar bilan munosabatlarni tashkil etish bo'yicha xorijiy tajribalardan foydalanish yo'nalishlari bo'yicha takliflar ishlab chiqish;

kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarining o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qilish;

mamlakatimizda turizm sohasining rivojlanish tendensiyalari va sohadagi mijozlar bilan munosabatlarni baholash;

⁷ M.A. Ikramov, N.R. Sharopova. Mijozlararo munosabatlarni boshqarish. (O'quv qo'llanma) – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyat-matbaa uyi», 2024, 330 bet. M.Butaboyev, N.Maxmudov. Raqamli iqtisodiyot. (Darslik) – T.: "SamDU" nashriyoti, 2021, 448 bet. Абдуллаев Ё., Каримов Ф. Кичик бизнес ва тадбиркорлик асослари. – Т.: Меҳнат, 2010. - 349 б.; Гофуров У.В. Кичик бизнесни давлат томонидан тартибга солишнинг иқтисодий механизмларини такомиллаштириш. Авт.икт. фан. док. –Т.: 2007 й. 97 б; Аюпов Р.Х., Г.Р.Балтабаева. Кичик бизнес ва тадбиркорликда инновацион ривожланиш йўналишлари. Монография.– Т.:Фан ва технология, 2018, – 232 б. Ergashxodjayeva Sh.J. Strategik marketing. Т.: "IQTISODIYOT", 2019. – 236 б.; Бекмуродов А.Ш. Эффективность маркетинга средств производства. Автореф. дисс. док. экон наук. – Т. 1993; Бекмуродова Г. Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишнинг инновацион маркетинг концепциясини такомиллаштириш. 08.00.11 – Маркетинг. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2018 йил. 9-бет; .А.Еshtayev. Globallashuv sharoitida turizm industriyasini boshqarishning marketing strategiyasi. (O'zbekiston Respublikasi turizm tarmog'i misolida) Iqtisodiyot fanlari doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan diss.-S.: SamISI,2019.–246-b. Зияева М.М. Истеъмолчилар хулқ-атворидаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда хизматларни таснифлаш тамойиллари. "Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар" илмий электрон журнали. № 2, март-апрель, 2018 йил. http://iqtisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/Ziyayeva_0.pdf 10. Ж.Жалилов. Маркетингда истеъмолчиға йўналтирилган мотивация назариялари. "Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар" илмий электрон журнали. № 5, сентябрь-октябрь, 2016 йил

kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlar samaradorligini baholash usullarini tadqiq etish;

iqtisodiy samaradorlikni oshirish asosida kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni takomillashtirish;

raqamli texnologiyalar asosida kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarini rivojlantirish

kichik biznes subyektlarida mijozlar bilan munosabatlarni rivojlantirish omillarining ekonometrik modelini ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti sifatida Farg‘ona viloyatida faoliyat ko‘rsatayotgan kichik biznes korxonalarini hamda ularning mijozlar bilan munosabatlari jarayonlari tanlab olingan.

Tadqiqotning predmeti bo‘lib kichik biznes korxonalarida mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarini takomillashtirish jarayonlari bilan bog‘liq ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar majmui hisoblanadi.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiya ishida induksiya, deduksiya, taqqoslash, tahlil va sintez, ekspert baholash usuli, statistik tahlil, anketa so‘rovlari o‘tkazish va tahlil etish, PEST – tahlili, ekonometrik modellashtirish usullari qo‘llanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

korxonalarining raqobatbardoshligini kuchaytiruvchi, mijozlar bilan uzluksiz va aniq boshqariladigan munosabatlar tizimini shakllantirishda CRM (Customer Relationship Management) tizilmasining asosiy funksiyalari va strategiyalarini korxonalar–mijoz o‘zaro munosabatlari modeli asosida hududiy klasterlash va bulutli texnologiyalar bilan integratsiya qilish taklif etilgan;

mahalliy kichik korxonalarda xizmat sifati darajasini baholashda SERVQUAL modelining moddiylik, ishonchlik, javobgarlik, ishonch uyg‘otish va empatiya kabi mezonlari asosida xizmat ko‘rsatish jarayonidagi kutilmalar va amaldagi natijalar o‘rtasidagi farqni aniqlash asoslangan;

kichik korxonalar uchun raqobatbardoshlikni oshirish, xizmatlar bozorida samarali pozitsiyalanish, operativ boshqaruvni optimallashtirish va rivojlanish algoritmi asosida mijozlar bilan ishlash tizimi takomillashtirilgan;

mijozlar bilan munosabatlarni samarali boshqarishni ta‘minlash maqsadida Eko-CRM va barqaror turizm, dinamik narx belgilash, mijoz sayohatini raqamlashtirish hamda ta‘minot zanjiriga integratsiyalash strategiyalarini ekspertlar tomonidan sifat darajasi bo‘yicha baholashga asoslangan mezonlar tizimi ishlab chiqilgan.

Tadqiqotning amaliy natijasi quyidagilardan iborat:

xalqaro amaliyotda kichik biznes sohasida mijozlar bilan munosabatlarni tartibga solishning asosiy modellari asosida mamlakatimizda mazkur sohada rivojlanish strategiyalari hamda tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari asoslangan;

xalqaro tajribalar asosida mijozlar bilan munosabatlarni takomillashtirish yo‘nalishlari tahlil etilib, ularni kichik korxonalariga tadbiq etishning amaliy taklifi ishlab chiqilgan;

O‘zbekistonda CRMni rivojlanishi asosida biznes raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha usullar tahlili amalga oshirilgan;

kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish va rivojlanish holati

va o'zgarish tendensiyalari tahlili asosida faoliyat natijalarining asosiy o'zgarish trendlari aniqlangan;

anketa so'rovi hamda ekspert baholash usullari asosida kichik korxonalarda mijozlar bilan munosabatlari faoliyati samaradorligiga ta'sir etuvchi eng muhim omillar baholangan;

mijozlar bilan munosabatlarni boshqarishning iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlarini baholash asosida biznes uchun daromad va samaradorlikni oshirish, shuningdek, barqaror moliyaviy o'sishga erishish uchun asosiy yo'nalishlari asoslangan.

Olingan natijalarining ishonchliligi tadqiqotda qo'llanilgan metodologik yo'ndashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi axborotlar bazasining rasmiy manbalaridan, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezident huzuridagi statistika agentligining statistik ma'lumotlari manbalaridan olingani hamda tegishli xulosa va takliflarning amalda sinovdan o'tkazilganligi, olingan natijalarning vakolatli davlat tuzilmalari tomonidan ma'qullanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati tadqiqotda ishlab chiqilgan nazariy va uslubiy taklif hamda tavsiyalarni turistik korxonalarda mijozlar bilan munosabatlar strategiyalarini takomillashtirish, bozor ulushini va pirovardida korxonalar rentabelligini oshirishga, strategik rejalashtirish usullarini, konsepsiyasini, tashkiliy va texnik vositalarni jalb qilish muammolarini hal qilishga imkon beradi, ichki va tashqi aloqalarni o'rnatishga qaratilgan so'nggi texnologiyalarni joriy etish hamda mijozlar sadoqatini oshirishda foydalanilishi mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati tadqiqotda ishlab chiqilgan nazariy va uslubiy taklif hamda tavsiyalarni turistik korxonalarda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish strategiyalarini takomillashtirish, bozor ulushini va pirovardida korxonalar rentabelligini oshirishga, strategik rejalashtirish usullarini, konsepsiyasini, tashkiliy va texnik vositalarni jalb qilish muammolarini hal qilishga imkon beradi, ichki va tashqi aloqalarni o'rnatishga qaratilgan so'nggi texnologiyalarni joriy etish hamda mijozlar sadoqatini oshirishda foydalanilishi mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati O'zbekiston Respublikasi Madaniyat va turizm vazirligi faoliyatida, milliy iqtisodiyotning kichik biznes faoliyati bilan bog'liq bo'lgan tarmoqlarida, korxonalarda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish strategiyalarini rivojlantirishga doir tadbirlarni ishlab chiqishda, soha faoliyatini rivojlantirishga qaratilgan qisqa va uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarni ishlab chiqishda, oliy o'quv yurtlarida "Kichik biznes va tadbirkorlik", "Mijozlar xulq atvorini boshqarish" va "Marketing strategiyasi" kabi fanlardan o'quv qo'llanma va darsliklar tayyorlashda ilmiy-uslubiy manba sifatida foydalanilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Kichik biznes korxonalarida mijozlar bilan boshqarish strategiyalarini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

korxonalarining raqobatbardoshligini kuchaytiruvchi, mijozlar bilan uzluksiz va aniq boshqariladigan munosabatlar tizimini shakllantirishda CRM (Customer

Relationship Management) tizilmasining asosiy funksiyalari va strategiyalarini korxonamijoz o'zaro munosabatlari modeli asosida hududiy klasterlash va bulutli texnologiyalar bilan integratsiya qilish taklifi O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot instituti, Farg'ona viloyati turizm boshqarmasining tarmoq korxonalari, shuningdek Dilrabotravel MChJ faoliyatiga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot institutining 2025-yil 5-dekabrda I-467/10 sonli, Farg'ona viloyati turizm boshqarmasining 2025-yil 7-oktyabrda, Dilrabotravel MChJning 2025-yil 6-oktyabrda ma'lumotnomasi). Natijada, mijoz segmentatsiyasi, ma'lumot almashinuvi hamda xizmat ko'rsatish jarayonlarining samaradorligini oshirgan holda tarmoq korxonalari mijozlarining qayta sotib olish borasidagi murojaatlari hajmini o'rtacha 37 foizga oshirishga erishilgan;

mahalliy kichik korxonalarda xizmat sifati darajasini baholashda SERVQUAL modelining moddiylik, ishonchlilik, javobgarlik, ishonch uyg'otish va empatiya kabi mezonlari asosida xizmat ko'rsatish jarayonidagi kutilmalar va amaldagi natijalar o'rtasidagi farqni aniqlashga doir taklifi O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot instituti, Farg'ona viloyati turizm boshqarmasining tarmoq korxonalari, shuningdek Dilrabo travel MChJ faoliyatiga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot institutining 2025-yil 5-dekabrda I-467/10 sonli, Farg'ona viloyati turizm boshqarmasining 2025-yil 7-oktyabrda, Dilrabotravel MChJning 2025-yil 6-oktyabrda ma'lumotnomasi). Natijada, mahalliy kichik korxonalarda SERVQUAL modelini moddiylik [E=4,6; P=4,3; SQ=-0,3] ishonchlilik [E=4,7; P=4,4; SQ=-0,3] javobgarlik [E=4,5; P=4,2; SQ=-0,3] ishonch uyg'otish [E=4,8; P=4,5; SQ=-0,3] empatiya [E=4,6; P=4,2; SQ=-0,4] mezonlari asosida tarmoq korxonalarida xizmat ko'rsatuvchi xodimlar uchun KPI tizimi ishlab chiqilgan bo'lib, bu xodimlarning ish samaradorligini o'rtacha 22 foizga ortishiga olib kelgan;

kichik korxonalar uchun raqobatbardoshlikni oshirish, xizmatlar bozorida samarali pozitsiyalanish, operativ boshqaruvni optimallashtirish va rivojlanish algoritmi asosida mijozlar bilan ishlash tizimi takomillashtirishga doir taklifi O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot instituti, Farg'ona viloyati turizm boshqarmasining tarmoq korxonalari, shuningdek Dilrabotravel MChJ faoliyatiga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot institutining 2025-yil 5-dekabrda I-467/10 sonli, Farg'ona viloyati turizm boshqarmasining 2025-yil 7-oktyabrda, Dilrabotravel MChJning 2025-yil 6-oktyabrda ma'lumotnomasi). Natijada, tarmoq korxonalarida mijozlarning qoniqish darajasini o'rtacha 19 foizga oshirishga erishilgan;

mijozlar bilan munosabatlarni samarali boshqarishni ta'minlash maqsadida Eko-CRM va barqaror turizm, dinamik narx belgilash, mijoz sayohatini raqamlashtirish hamda ta'minot zanjiriga integratsiyalash strategiyalarini ekspertlar tomonidan sifat darajasi bo'yicha baholashga asoslangan mezonlar tizimi ishlab chiqishga doir taklifi O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot instituti, Farg'ona viloyati turizm

boshqarmasining tarmoq korxonalari, shuningdek Dilrabottravel MChJ faoliyatiga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi huzuridagi Turizmni rivojlantirish ilmiy tadqiqot institutining 2025-yil 5-dekabrda I-467/10 sonli, Farg‘ona viloyati turizm boshqarmasining 2025-yil 7-oktyabrda, Dilrabottravel MChJning 2025-yil 6-oktyabrda ma‘lumotnomasi). Natijada, xizmat jarayonining barqarorligini ta‘minlash, mijoz tajribasini yaxshilash va korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda Eko-CRM va barqaror turizm [4,3-yaxshi], dinamik narx [4,6-a‘lo], mijoz sayohatini raqamlashtirish [4,3-yaxshi], ta‘minot zanjiriga integratsiyalash strategiyalari [4,5-a‘lo]ni darajasiga ko‘ra ekspert usulida baholash mezonlaridan tarmoq korxonalarining 2026-2030-yillarga mo‘ljallangan rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishda faoydalanilgan.

Tadqiqot natijalarining aprotatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari yuzasidan 8 ta ish aprotatsiyadan o‘tkazilgan. Ularning 3 tasi xalqaro ilmiy-amaliy anjumanlarda, 5 tasi respublika ilmiy-amaliy konferensiyalarida aprotatsiyadan o‘tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e‘lon qilinishi. Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 24 ta ilmiy ish, shu jumladan, O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 8 ta maqola nashr qilingan. Ularning 2 tasi Respublika va 6 tasi xorijiy jurnallarda e‘lon qilingan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan iborat. Uning umumiy hajmi 153 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi va asosiy vazifalari, ob‘ekti va predmeti tavsiflangan, respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga bog‘liqligi ko‘rsatilgan, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan, olingan natijalarning amaliyotga joriy qilinishi, nashr etilgan ishlar va dissertatsiya tarkibiy tuzilishi bo‘yicha ma‘lumotlar keltirilgan.

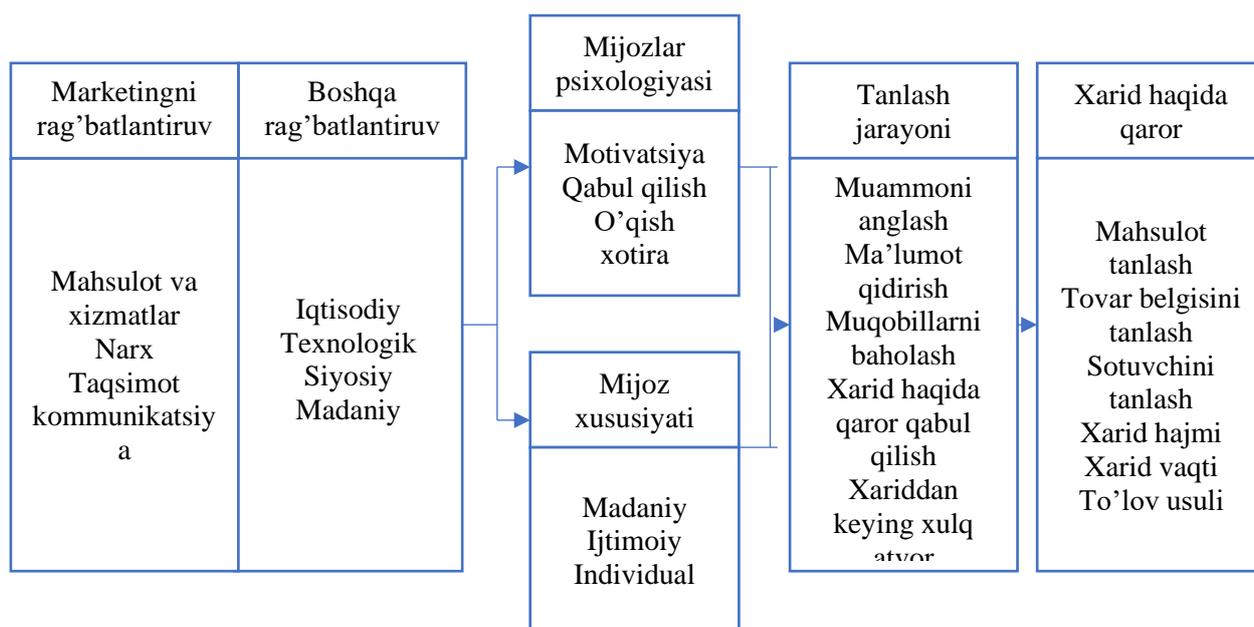
Dissertatsiyaning **“Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni faollashtirish strategiyalarining nazariy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida mijozlar bilan munosabatlardagi mavjud tendensiyalar va xorijiy tajribalar o‘rganilib, mamlakatimizdagi kichik biznes korxonalarida mavjud CRM tizimlariga baho berishning metodologiyasi tahlil qilingan.

F.Kotler modeli shuni ko‘rsatadiki, iste‘molchi xatti-harakati bixeviorizm tomonidan taklif qilingan xatti-harakatlarning asosiy formulasi bilan belgilanmaydi: “S-R” (“Stimul”-“Reaksiya”). Marketing yoki boshqa rag‘batlantirishlar (rag‘batlantirish) to‘g‘ridan-to‘g‘ri tanlash jarayonini aniqlamaydi, balki sotib olish to‘g‘risida qaror qabul qiladi. Ushbu ikki blok o‘rtasida markaziy blok mavjud - uning psixologik xususiyatlari, madaniy, ijtimoiy va shaxsiy xususiyatlari bilan iste‘molchining shaxsiyati.

Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarishga (CRM) strategik yondashuv mijozlarni biznesning ustuvor yoʻnalishi sifatida birinchi oʻringa qoʻyadi. Bunday CRM tizimi eng jozibali tijorat takliflarini yaratish uchun mijozlar va bozor tendentsiyalari haqida maʼlumot toʻplash va tahlil qilishga qaratilgan⁸. Kompaniya amaliyotida CRM strategiyasi koʻpincha mijozlarga xizmat koʻrsatishni yaxshilash va daromadni oshirishga qaratilgan uzoq muddatli harakatlar rejasi sifatida qaraladi⁹.

Strategik CRM doirasida mijozlar bilan oʻzaro munosabatlarning aniq maqsadlari shakllantiriladi, ular ish yoʻnalishini belgilaydi. Masalan, strategiyalar yirik mijozlarga xizmat koʻrsatishga yoki alohida mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan boʻlishi mumkin. Strategik rejalarning batafsil tavsifi, ularning mumkin boʻlgan natijalari, shuningdek kuchli va zaif tomonlarini baholash muhimdir¹⁰.

Frensis Battle oʻzining “CRM tushunchalari va texnologiyalari” asarida mijozlar bilan munosabatlarning ettita asosiy strategiyasini belgilaydi, ularning har biri mijozlar bazasi bilan oʻzaro munosabatlarning turli jihatlarini optimallashtirishga qaratilgan. Ushbu strategiyalarning har biri mijozlarning oʻzaro munosabatlarini optimallashtirish va biznes rentabelligini oshirish uchun individual yondashuv va puxta rejalashtirishni talab qiladi¹¹.



1-rasm. F.Kotlarning isteʼmolchi xatti-harakati modeli¹²

CRM tizimi eng samarali vositalardan biri boʻlib qolmoqda, chunki u menejerlar oʻz ishlarida tez-tez foydalanadigan boshqa xizmatlar bilan

⁸ Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с. [Peppers D., Rogers M. Customer relationship management: How to turn your customer base into money. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2006. 336 p. (In Russ.)]

⁹ Вансович А. CRM — ключ нового маркетинга. М. : Альпина Паблишер, 2012. 255 с. [Vansovich A. CRM — the key to new marketing. М. : Alpina Publisher, 2012. 255 p. (In Russ.)].

¹⁰ Веселова Ю. В. CRM-системы как средство реализации маркетинга взаимоотношений с клиентами // The Scientific Heritage. 2022. Т. 84. № 5. С. 30–33 [Veselova Yu. V. CRM systems as a means of implementing customer relationship marketing. The Scientific Heritage, 2022;84 (5):30–33 (In Russ.)]

¹¹ Francis Buttle, Stan Maklan. Customer Relationship Management. 2nd edition. Routledge; 2008. 528 p.

¹² Котлер, Ф., Келлер, К. Л. (2014). Маркетинг менеджмент. 14-е изд. Санкт-Петербург.

integratsiyalashgan: ijtimoiy tarmoqlar, messenjerlar, elektron pochta xabarlarini tarqatish va to‘lovlarni qabul qilish platformalari, 1C va IP telefoniya. CRM-dan foydalanadigan kompaniyalar sotuvlar 29% ga, mahsuldorlik 39% ga va sotish prognozlarining to‘g‘riligi 32% ga oshgani haqida xabar berishadi. Ular muntazam biznes jarayonlarini avtomatlashtirish orqali yuqori ko‘rsatkichlarga erishadilar ¹³.

Yaponiya tajribasini tadbqiq etish uchun esa AQSh tajribasi asosida Bulutli CRM texnologiyalarini joriy etish qo‘llab-quvvatlash vazifasini bajaradi. Sababi, hududlardagi kichik biznes klasterlarini birlashtirib turadigan CRM texnologiyalari uchun katta hajmdagi bulutli texnologiyalar va katta hajmdagi ma‘lumotlar bilan ishlovchi tizimlar kerak bo‘ladi.

1-jadval

Yaponiya, AQSH va Yevropa mamlakatlarining mijozlar bilan ishlash bo‘yicha tajribalarini respublikadagi mavjud kichik korxonalariga joriy etish taklifi¹⁴

Xorijiy model	Tadbqiq etish mexanizm	Texnologiya	Kutilayotgan natijalar
Yaponiya (Keiretsu)	<ul style="list-style-type: none"> – Hududiy klasterlar tashkil etiladi. – Klasterlar ishlab chiqaruvchi, xizmat ko‘rsatuvchi va logistika kompaniyasidan iborat bo‘ladi. – CRM ma‘lumotlar platformasi integratsiyalashadi va mijozlar haqida yagona ma‘lumotlar bazasi yaratiladi. 	MahallaCRM, IoT, sinxronlash	<ul style="list-style-type: none"> – takroriy savdolari darajasi ortadi; – ta‘minot zanjiridagi uzilishlar kamayadi; – mijozlar qoniqishi ortadi; – tannarx xarajatlari kamayadi.
AQSh (Bulutli CRM)	<ul style="list-style-type: none"> – Davlat ko‘magida UzCRM Cloud platformasi ishlab chiqiladi. – Kichik biznes korxonalarilar uchun 3 oylik bepul lisenziyali CRM dasturini sinov tariqasida joriy qilinadi. – Korxonalarni raqamli sertifikatlash tizimi orqali CRM tayyorgarligi baholanadi. 	AI, Bulutli CRM, sinxronlash	<ul style="list-style-type: none"> – marketing xarajatlari kamayadi; – sof foyda ortadi; – mijozlar qiziqishi ko‘payadi.
Yevropa (Hissiy CRM)	<ul style="list-style-type: none"> – Mijoz sadoqati dasturi milliy indeksi joriy etiladi. – Kichik biznes korxonalarilar uchun har yillik mijozlarni audit qilish tizimi joriy etiladi. – CRM tizimlariga qayta aloqa va hissiy modullari qo‘shiladi. 	NLP, CRM platforma, qayta aloqa algoritmi	<ul style="list-style-type: none"> – so‘rovlarga javob berish vaqti qisqaradi; – mijozlarni yo‘qotish darajasi kamayadi; – mijozlar sadoqati ortadi.

Buni quyidagi yo‘nalishlar orqali tashkil etish mumkin:

– O‘zbekistonning “Raqamli iqtisodiyot – 2030” dasturi doirasida mahalliy

¹³ Трофимов С. CRM для практиков. М.: АвтоКод, 2016. 304 с. [Trofimov S. CRM for practitioners. Moscow: AvtoKod, 2016. 304 p. (In Russ.)].

¹⁴ Muallif ishlanmasi.

CRM startaplarini rivojlantirish va kichik biznesga ularni subsidiya asosida joriy etish (masalan, “UzCRM”, “MahallaCRM” loyihalari).

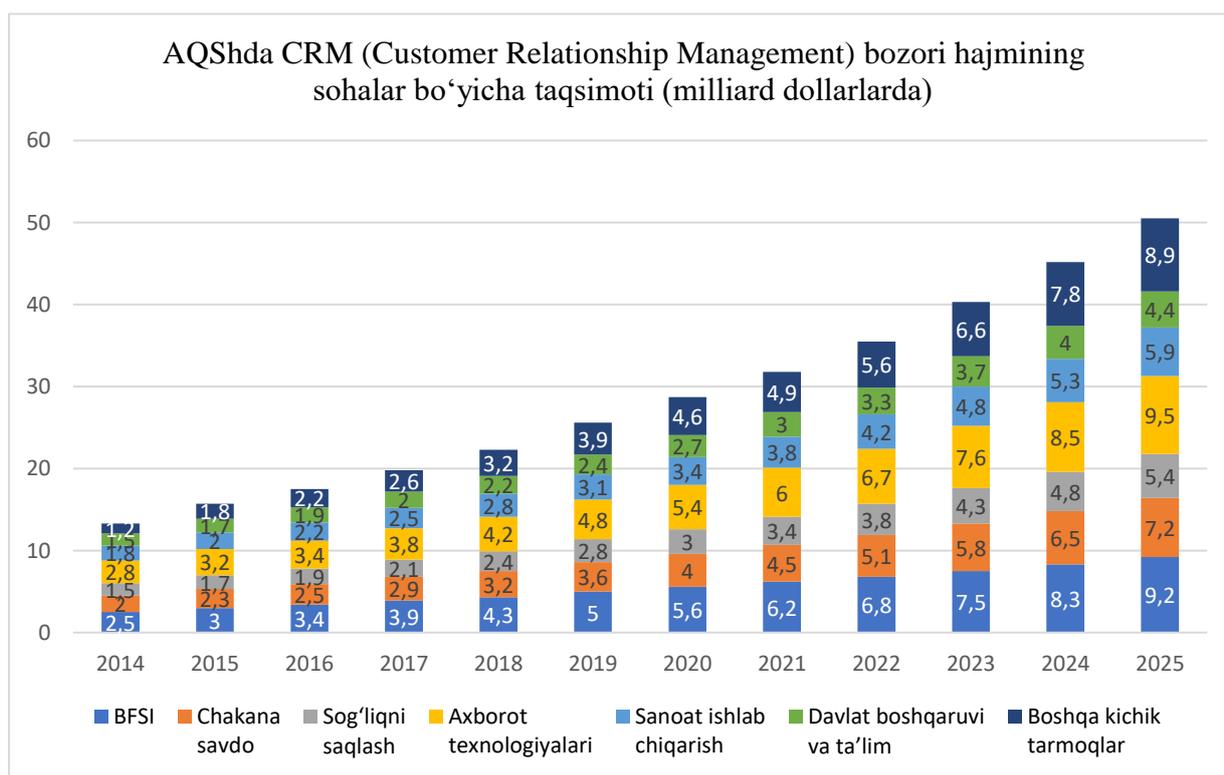
– Oliy ta’lim va ilmiy-tadqiqot muassasalari (masalan, TDIU, Toshkent axborot texnologiyalari universiteti) bilan hamkorikda CRM data-analitika bo’yicha malaka dasturlarini yo’lga qo’yish.

– Davlat xaridlari va soliq tizimini CRMga integratsiya qilish orqali tadbirkorlar faoliyatini avtomatlashtirish.

Taklif natijasida kichik biznesning raqamli ko’rsatkichlari oshadi, mijozlarni segmentlash va CLV (Customer Lifetime Value)ni hisoblash imkoniyati kengayadi, marketing strategiyalarini rejalashtirish yanada ommalashadi.

Dissertatsiya ishining ikkinchi bobi **“Kichik biznes korxonalarida mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish holati tahlili va tendensiyalari”** deb nomlanib, O’zbekistonda turizm sohasidagi biznes subyektlari faoliyatini rivojlanish tendensiyalari, kichik biznesda mijozlar bilan ishlash va ularning natijalari tahlili hamda mijozlar bilan munosabatlar samaradorligini baholash usullari tahlil qilingan.

2000-yilga kelib, kompyuter texnologiyalarining rivojlanishi bilan CRM xizmatlari bozorining shakllanishi boshlandi. Shu davrda “Peoplesoft” kompaniyasi “Vantive” sotib olish orqali yetakchiga aylandi; shuningdek, “SAP”, “Siebel”, “Oracle” kabi kompaniyalar ham rivojlana boshladi. Kompaniyalar mobil versiyalarini ishlab chiqishni boshladilar, ammo mobil qurilmalarning funksional imkoniyatlarining yetishmasligi sababli, ushbu turdagi dasturiy ta’minotga talab past bo’ldi. So’ngra, 2002-yilda, CRM xizmatlari bozorida asosiy raqobatchilardan biri bo’lib, “Microsoft” kompaniyasi “Microsoft Dynamics CRM” mahsulotini taqdim etdi. Kompaniyaning bozor o’rnini mustahkamlashiga yordam bergan asosiy afzallik, bu eski foydalanuvchilarga tanish bo’lgan ofis mahsulotlari va CRM yechimlarini yagona “Dynamics” brendi ostida birlashtirish edi. 2005-yilda esa

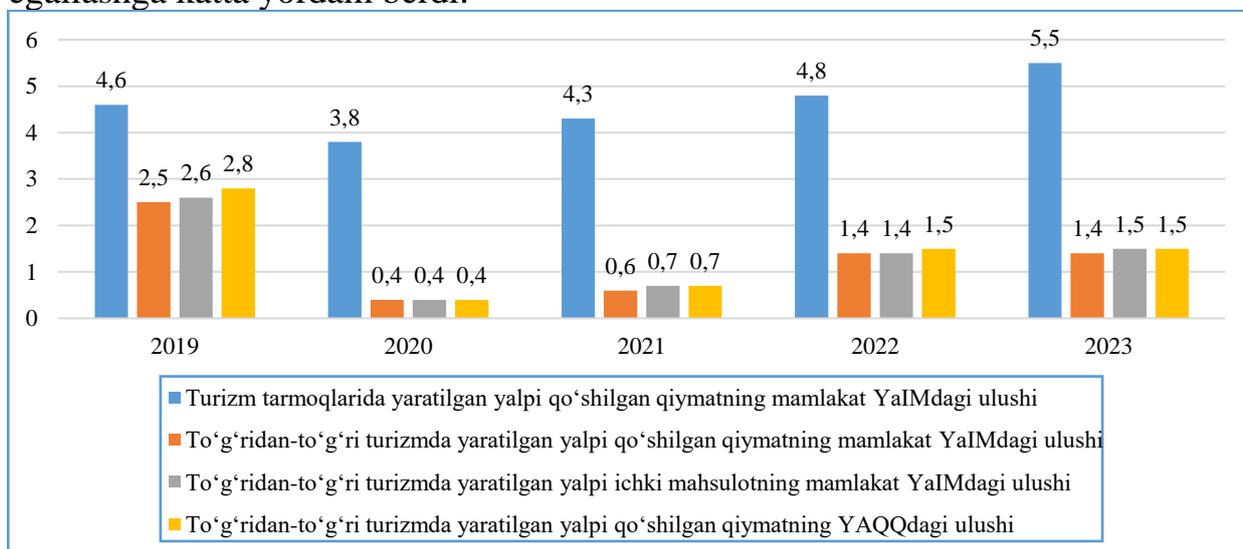


“Oracle” va “Siebel” kompaniyalari birlashdi, bu esa “Oracle CRM” mahsulotining rivojlanishiga katta turtki berdi¹⁵.

2-rasm. AQSHda CRM xizmatlari bozorini 2025 yilgacha rivojlantirish prognozi, milliard dollar¹⁶

Marketing texnologiyalari rivojlanishi bilan CRM tizimlari sohasida barqaror o‘shish kuzatilmoqda. Tahlilchilarning fikriga ko‘ra, global CRM bozorining umumiy daromadi 2025 yilga kelib ikki baravar ko‘payadi va taxminan 80 milliard dollarni tashkil etadi, bu 2019 yilga nisbatan qariyb 2 barobar tezroq sur‘atni ko‘rsatmoqda¹⁷. Shu bilan birga, tahlilchilar kichik va o‘rta biznes tomonidan mijozlarga xizmat ko‘rsatish tizimlaridan foydalanishda faolroq o‘shishni kutishmoqda. Bizning fikrimizcha, bu tendensiya dasturiy ta‘minot yetkazib beruvchilarning reklama aksiyalari va moslashuvchan narxlarini takliflari faol rivojlanishining natijasi bo‘lishi mumkin, bu qimmat dasturiy ta‘minotni sotib olish uchun katta miqdordagi mablag‘ga ega bo‘lmagan kichik kompaniyalar uchun foydalidir.

Yuqoridagi rasmda keltirilgan ma‘lumotlarga ko‘ra, kelajakda moliya-bank sektori, IT va savdo sohasida CRM xizmatlaridan foydalanishda ayniqsa faol o‘shish kuzatiladi degan xulosaga kelishimiz mumkin. CRM tizimlari, ayniqsa, moliyaviy operatsiyalar uchun arizalarni qayta ishlash va qabul qilishda, shuningdek, ijtimoiy tarmoqlar orqali mijozlarning xohish-istaklarini tahlil qilishda samaralidir. Albatta, asosiy tendensiya “SaaS” (Xizmat sifatida dasturiy ta‘minot) - asosan veb-brauzer yoki mobil ilova orqali amalga oshiriladigan bulutli mijozlarga xizmat ko‘rsatish modeliga bo‘lgan talabning ustunligi bo‘lib qolmoqda. Salesforce birinchilardan bo‘lib ushbu xizmatni ishga tushirdi, bu esa unga bozorda yetakchi o‘rinni egallashga katta yordam berdi.



3-rasm. O‘zbekiston Respublikasida turizmning YAIMdagi ulushi bo‘yicha ma‘lumotlar (mlrd. so‘mda)¹⁸

¹⁵ История развития CRM. [Электронный ресурс]. - режим доступа: <http://www.voit.pro/blog/istoriya-razvitiya-crm/>

¹⁶ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market>

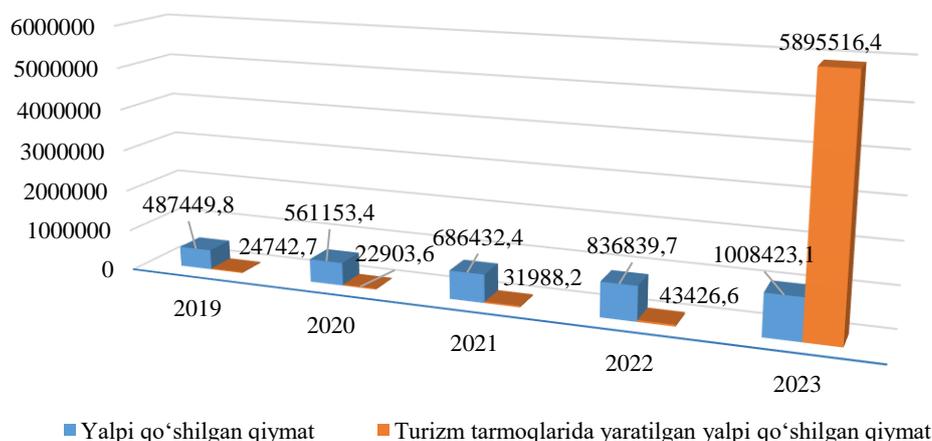
¹⁷ CRM Market Size, Share & Trends Analysis. [Электронный ресурс]. // CRM Report - Режим доступа <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market>

¹⁸ O‘zbekiston Respublikasi milliy statistika qo‘mitasi ma‘lumotlari asosida muallif ishlanmasi

So‘nggi yillarda O‘zbekiston sayyohlik sanoatini yanada rivojlantirish va mamlakatimizga kelayotgan xorijlik turistlar sonini oshirish borasida katta ishlar olib borildi. Turizm infratuzilmasini mustahkamlash, xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilash va malakali mutaxassislarni tayyorlashga alohida e‘tibor qaratilmoqda. Buning eng muhim jihati, o‘tgan davr mobaynida turizm sohasini tartibga solish va uning huquqiy asoslarini mustahkamlash uchun zarur bo‘lgan normativ-huquqiy bazaning yaratilib, samarali faoliyat ko‘rsatishiga erishildi. O‘zbekiston Respublikasi milliy statistika qo‘mitasining ma’lumotlariga ko‘ra, 2019-2023 yillarda turizm sohasining rivojlanishiga oid asosiy ko‘rsatkichlar tahlil qilindi (4-rasm).

Ushbu statistik ma’lumotlari so‘nggi besh yil ichida mamlakatimizda turizm xizmatlari bozori tezkor ravishda o‘tib borayotganini ko‘rsatadi. 2023-yilda turizm tarmoqlarida yaratilgan yalpi qo‘shilgan qiymat hajmi 5,895,516.4 milliard so‘mga yetib, oldingi yillarga nisbatan sezilarli darajada oshganini ko‘rish mumkin. Shuningdek, 2023-yilda turizm tarmoqlarida yaratilgan yalpi qo‘shilgan qiymatning mamlakatning yalpi ichki mahsulotidagi (YAIM) ulushi 5,5% ni tashkil etdi. Turizm sohasida to‘g‘ridan-to‘g‘ri yaratilgan yalpi qo‘shilgan qiymat 2023-yilda 15,462.3 milliard so‘mni tashkil qilib, ushbu ko‘rsatkichning YAIMdagi ulushi 1,4% ni tashkil etgan.

2024 yilning yanvar-mart oylarida O‘zbekiston Respublikasiga kelgan xorijiy fuqarolar soni jami 1 519,4 ming nafarni tashkil etgan. 2023-yilga nisbatan ularning soni 2,1 % ga oshgan.



4-rasm. O‘zbekiston Respublikasida turizmda yaratilgan yalpi qo‘shilgan qiymati bo‘yicha ma’lumotlar (mlrd. so‘mda)¹⁹

Mamlakatimizda ishbilarmonlik turizmini rivojlantirish, iqtisodiy o‘rinishni ta’minlash va xalqaro hamkorlikni mustahkamlashda muhim o‘rin tutadi. Ishbilarmonlik turizmi, ya’ni biznes va konferensiya turizmi, nafaqat turistik sohani rivojlantirishga, balki iqtisodiyotning boshqa sohalariga ham sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Bu turizm turi, o‘z navbatida, mamlakatga xorijiy investitsiyalarni jalb

¹⁹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

qilish, yangi bozorlar ochish va xalqaro kompaniyalar bilan hamkorlikni kuchaytirish imkoniyatlarini yaratadi.

O‘zbekistonda turizm sohasidagi islohotlar va rivojlanish ko‘rsatkichlari so‘nggi yillarda izchil va tizimli ravishda amalga oshirilmoqda. Maqsad – turizmni iqtisodiyotning ustuvor va yirik tarmoqlaridan biriga aylantirish, mehmonlarni jalb qilish va ularga yuqori sifatli xizmatlarni taqdim etish. Bu yo‘nalishda amalga oshirilayotgan islohotlar va rivojlanish ko‘rsatkichlari turizmning strategik rivojlanishiga olib kelmoqda.

2-jadval

2019-2023-yillarda O‘zbekistonga turistik maqsadlarda kelgan chet el fuqarolarining safar maqsadlari bo‘yicha taqsimlanishi²⁰

Maqsadlar	Tashrif buyurganlar soni, ming kishi				
	2019	2020	2021	2022	2023
Qarindoshlarni yo‘qlash	5520,6	1066,7	197,4	536,2	1322,1
O‘qish	21,4	3,9	1,6	1,2	3,3
Davolanish	18,5	14,1	5,8	18,4	17,5
Bo‘sh vaqt va dam olish	143,9	113,5	22,4	37,2	108,1
Xizmat yuzasidan	13,1	8,7	9,7	13,7	27,0
Tijorat	11,9	7,1	2,0	2,9	9,7

Turizm sohasida kaoliyat yuritayotgan kichik biznes subyektlarining Xizmat darajasini baholashning umumiy miqdoriy usullaridan biri bu SERVQUAL usulidir²¹. Mazkur usul 5 ta bo‘lim va 22 ta mezondan iborat so‘rovga asoslangan. Har bo‘lim o‘z tarkibida bir qator so‘rovlarni birlashtiradi. Respondentlardan har bir mezonni baholashda o‘zlarining shaxsiy idrokiga qarab baholashlari so‘raladi. Baholash beshta darajani o‘z ichiga olgan Laykert shkalasi bo‘yicha amalga oshiriladi.

3-jadval

Laykert shkalasi bo‘yicha SERVQUAL usulidan foydalangan holda xizmat ko‘rsatish darajasini baholash uchun respondent so‘rovi²²

№	Baholangan sifat omillari/mezonlari	Ballar				
1.	Moddiylik	5	4	3	2	1
2.	Ishonchlilik	5	4	3	2	1
3.	Javobgarlik	5	4	3	2	1
4.	Ishonch uyg‘otish	5	4	3	2	1
5.	Empatiya	5	4	3	2	1

Servqual modeli xizmat sifati tahlilida quyidagi besh asosiy o‘lchov mezonini o‘z ichiga oladi:

1. Moddiylik – xizmat ko‘rsatish joyining tashqi ko‘rinishi, texnik vositalar, jihozlar, xodimlarning imidji va tashkiliy muhitning estetik holati. Bu o‘z ichiga

²⁰ O‘zbekiston Respublikasi Prezident xuzuridagi statistika agentligi rasmiy sayti <https://stat.uz/uz/default/choraklik-natijalar/saxifasining-tegishli-yillar-ma'lumotlari-asosida-muallif-tomonidan-tuzilgan>.

²¹ Simpson P. M., Siguaw J. A., & Baker T. L. A model of value creation, supplier behavior and their impact on reseller-perceived value // Industrial Marketing Management. 2001. № 30. P. 119–134.

²² Simpson P. M., Siguaw J. A., & Baker T. L. A model of value creation, supplier behavior and their impact on reseller-perceived value // Industrial Marketing Management. 2001. № 30. P. 119–134.

chakana savdo maydonining ichki qismi, Aloqa zonasi xodimlarining tashqi ko‘rinishi, reklama materiallari, bukletlar, stendlarning mavjudligini oladi.

2. Ishonchlilik – turistik korxonada tomonidan va‘da qilingan xizmatlarni o‘z vaqtida va sifatli bajarish darajasi. Bu o‘z ichiga belgilangan muddatda e‘lon qilingan xizmatlarni taqdim etish bo‘yicha majburiyatlarni bajarish, talab qilingan xizmatlarni bajarishda aniqlik, mijozlarning muammoli vaziyatlarini hal qilish, mijozning barqarorligi, amaliyotlarni bajarishda xato va noaniqliklar mavjud emasligi bokabilarni oladi.

3. Javobgarlik – xodimlarning mijoz so‘rovlariga tezkor va xushmuomala tarzda javob berish qobiliyati. Bu qism o‘z ichiga xodimlarning reaktivligi, xodimlar intizomi, xizmatlarni taqdim etishda samaradorlik, mijozlarning muammolarini hal qilishda yordam berish istagi, mijozlarning so‘rovlariga tezkor javob, kadrlar kompetentligini oladi.

4. Ishonch uyg‘otish – xodimlarning malakasi, bilim darajasi, ishonchlilik hissini uyg‘otish va xavfsizlikni ta‘minlash qobiliyati. Bu qism o‘z ichiga aloqa hududi xodimlarini mijozlar bilan aloqa o‘rnatishda ishonch va o‘zaro tushunish muhitini yaratishdagi imkoniyatlarini, xodimlar mijozlarga xushmuomalalik va do‘stona munosabatda bo‘lishini, xodimlar mijozlarga samarali xizmat ko‘rsatishni ta‘minlashi va to‘liq qo‘llab-quvvatlashni, xodimlar mijozlarga malakali maslahat berishlarini oladi.

5. Empatiya – mijozlarga shaxsiy e‘tibor, ularning ehtiyojlarini tushunish va individual yondashuv darajasi. Bu o‘z ichiga mijozga individual yondashuvni namoyish qilish, xodimlar o‘z mijozlarining muammolarini hal qilishlari, xodimlar o‘z mijozlarining ehtiyojlarini bilish darajalari, xodimlar mijozlar muammolarini hal qilishda shaxsan ishtirok etishlari va xodimlar mijozlarga axborot yordamini taqdim etadishlarini oladi.

So‘rovda qatnashayotgan respondentlar “Men butunlay rozi emasman (1)”, “Men rozi emasman (2)”, “Menga javob berish qiyin (3)”, “Men roziman (4)” va “Men butunlay roziman (5)” kabi javoblardan birini tanlash bilan qatnashadilar. Birinchidan, respondentlardan xizmat sifatini ularning kutganlariga muvofiq baholashlari so‘raladi, keyin mijoz haqiqiy idrokga muvofiq baho beradi.

Xizmat sifati ko‘rsatkichi formula yordamida hisoblanadi.

$$Q = P - E \quad (1)$$

bu yerda;

Q (sifat) – sifat darajasi (bal).

P – mijozning haqiqiy bahosi.

E – mijozning kutgan bahosi.

- Agar $Q > 0$ bo‘lsa, xizmat sifati yaxshi.
- Agar $Q = 0$ bo‘lsa, xizmat sifati kutilgan darajada.
- Agar $Q < 0$ bo‘lsa, xizmat sifati past.

Shu nuqtai nazardan, SERVQUAL modeli yordamida turistik xizmatlarning sifat darajasini baholash, korxonada faoliyatidagi kuchli va zaif jihatlarni aniqlash hamda ilmiy asosda taklif va tavsiyalar ishlab chiqish dolzarb masala sifatida qaraladi. Model asosida o‘lchov jarayoni kutilgan xizmat darajasi hamda mijoz tomonidan amaldagi taasuroti darajasi o‘rtasidagi tafovutni aniqlashga asoslanadi.

Ushbu tafovut aniqlanib, xizmat sifatining real bahosini belgilaydi. Mazkur mezonlar asosida o'tkazilgan baholash natijalari turizm korxonalarining xizmat ko'rsatish tizimidagi ustuvor jihatlar va rivojlanishga muhtoj yo'nalishlarni aniqlash imkonini beradi. Shu orqali, korxonalar o'z faoliyatini mijozlar ehtiyojlariga moslashtirish, xizmat sifati va mijoz sodiqligini oshirish hamda bozorda raqobatbardoshlikni mustahkamlash yo'lida ilmiy asoslangan strategik qarorlar qabul qilishi mumkin.

Battuta Travel, UzTrip va Dilrabo Travel MChJ misolida xizmat ko'rsatish sifatining bahosi SERVQUAL modeli mezonlari asosida tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida Battuta travel, UzTrip va Dilrabo Travel turistik korxonalari faoliyati 120 nafar mijoz so'rovnomasi asosida baholandi.

4-jadval

Battuta Travel MChJ, UzTrip MChJ va Dilrabo Travel MChJ korxonalarida xizmat sifati tahlili (SERVQUAL modeli asosida)²³

№	Mezonlar	O'rtacha kutilgan baho (E)	Amalda sezilgan baho				Farq (SQ)
			Battuta Travel	UzTrip	Dilrabo Travel	Amalda o'rtacha sezilgan baho (P)	
1.	Moddiylik	4,6	4,4	4,1	4,5	4,3	-0,3
2.	Ishonchlilik	4,7	4,5	4,3	4,6	4,4	-0,3
3.	Javobgarlik	4,5	4,3	4,0	4,4	4,2	-0,3
4.	Ishonch uyg'otish	4,8	4,6	4,4	4,7	4,5	-0,3
5.	Hamdardlik	4,6	4,3	4,1	4,4	4,2	-0,4
O'rtacha SERVQUAL		4,6	4,4	4,2	4,5	4,3	-0,3

Natijalar tahlili shuni ko'rsatdiki, barcha korxonalarda kutilgan va amalda sezilgan xizmat darajalari o'rtasida o'rtacha -0,3 ball tafovut mavjud. Bu mijozlar umidining to'liq qondirilmaganini, biroq xizmat sifati umumiy tarzda yaxshi darajada ekanini ko'rsatadi. Dilrabo Travel MChJ kompaniyasi eng yuqori o'rtacha bahoga (4,5 ball) ega bo'lib, mijozlarga individual yondashuv va ishonch uyg'otish mezonlarida ustunlikka ega. Battuta Travel MChJ korxonasida xizmat sifati barqaror, lekin javobgarlik va hamdardlik mezonlarida biroz pasayish kuzatilgan. UzTrip MChJ kompaniyasi moddiylik va javobgarlik mezonlarida pastroq bahoga ega bo'lib, xizmat standartlarini modernizatsiya qilish zarurligi aniqlangan.

5-jadval

Baholash bo'yicha umumiy natijalar tahlili²⁴

Korxonona nomi	O'rtacha amalda sezilgan baho (P)	Kutilgan baho (E)	Farq (P - E)	Sifat darajasi (%) (Q)	Reyting
Dilrabo Travel MChJ	4,5	4,6	-0,1	-2,6 %	1-o'rin

²³ Muallif ishlanmasi

²⁴ Muallif ishlanmasi

Battuta Travel MChJ	4,4	4,6	-0,2	-4,7 %	2-o‘rin
UzTrip MChJ	4,2	4,6	-0,4	-9,9 %	3-o‘rin

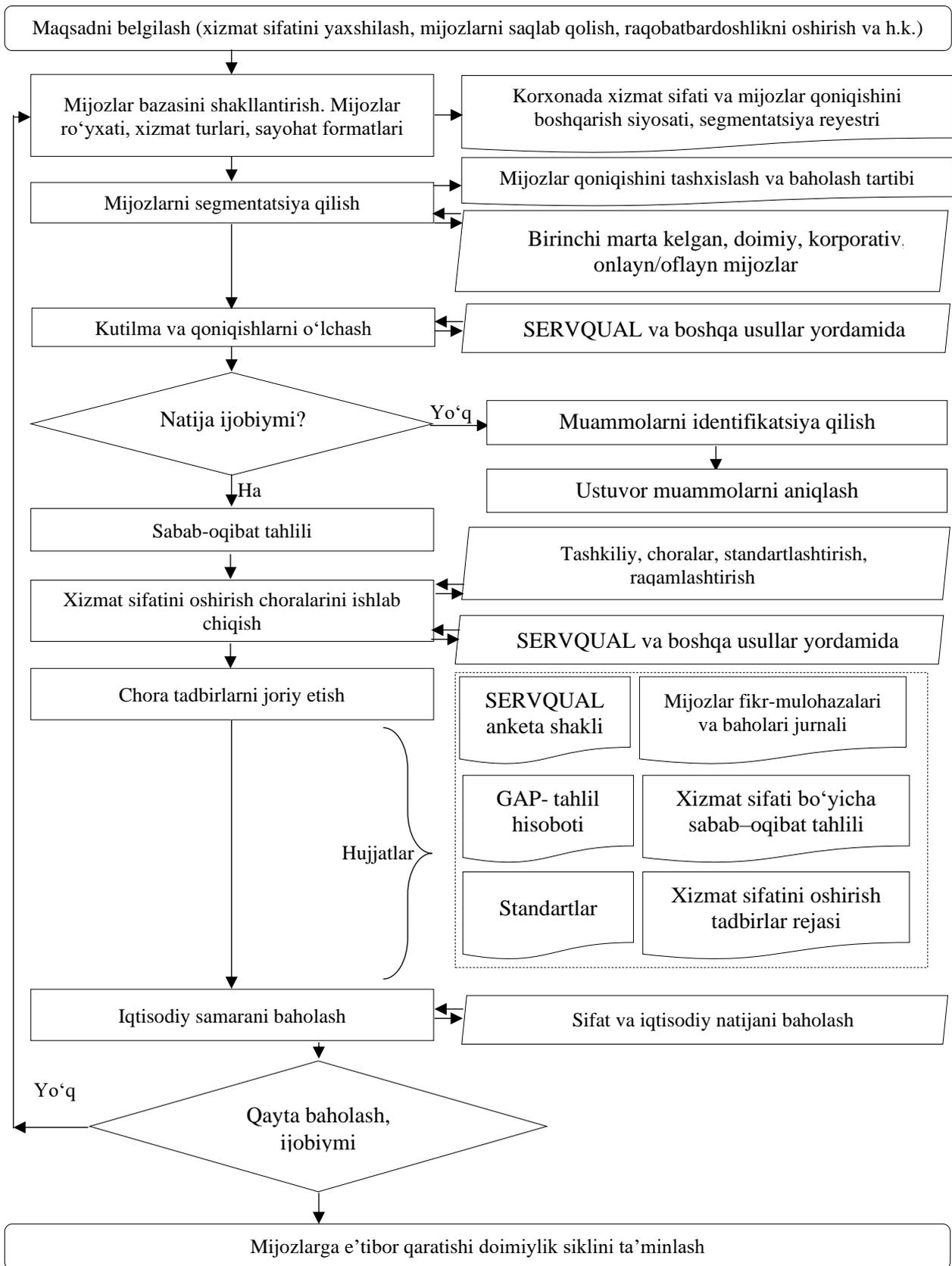
Tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, xizmat sifati jihatidan Dilrabo Travel MChJ kompaniyasi yetakchi o‘rinni egalladi. Ushbu korxonada mijozlar bilan interaktiv muloqot, xodimlarning javobgarlik madaniyati, va shaxsiylashtirilgan xizmat yondashuvi samaradorlikni ta‘minlamoqda. Ularning xizmat sifati kutilgan darajadan atigi 2,6% past, bu esa xizmatning barqarorlik va mijoz sodiqligiga yaqin darajada ekanini ko‘rsatadi. Battuta Travel MChJ korxonasida xizmat sifati nisbatan yuqori (4,4 ball), biroq hamdardlik va moddiylik mezonlarida farq seziladi. Bu xodimlar malakasini oshirish va xizmat madaniyatini yaxshilash orqali bartaraf etilishi mumkin. UzTrip MChJ korxonasida xizmat sifati pastroq (4.2 ball), bu esa mijozlar bilan aloqa jarayonida teskari bog‘lanish yetarli emasligi, hamda xizmat jarayonlarining raqamlashtirilmaganligi bilan izohlanadi. Kompaniya ichki boshqaruv tizimida sifat menejmenti mexanizmlarini joriy etish orqali raqobatbardoshlikni oshirishi mumkin.

Dissertatsiyaning **“Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarning strategik yo‘nalishlarini rivojlantirish”** deb nomlangan uchinchi bobi o‘zining nazariy asoslari va amaliy yondashuvlari bilan alohida ilmiy ahamiyat kasb etadi. Ushbu bobda kichik biznes subyektlarida iqtisodiy samaradorlikni oshirish orqali mijozlar bilan munosabatlarni takomillashtirishga oid muhim yo‘nalishlar atroflicha tahlil qilingan. Ayniqsa, mijoz ehtiyojlariga tezkor va sifatli javob qaytarish, ularning sadoqatini mustahkamlash hamda xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilash orqali barqaror rivojlanishga erishish masalalari asosli takliflar bilan boyitilgan.

Mazkur bobda raqamli texnologiyalarning kichik biznes faoliyatida mijozlar bilan o‘zaro aloqalarni samarali rivojlantirishdagi o‘rni alohida o‘rin tutadi. Xususan, CRM tizimlari, mobil ilovalar, sun‘iy intellekt asosida yaratilgan xizmatlarni avtomatlashtirish texnologiyalari, elektron tahlil vositalari hamda mijoz xatti-harakatlarini prognozlash uslublarining amaliy ahamiyati keng tahlil qilingan. Ushbu raqamli yechimlar kichik biznes korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda muhim strategik vosita sifatida baholangan.

Bundan tashqari, kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni rivojlantirishga ta‘sir etuvchi omillar — xizmat sifati, marketing strategiyasi, narx siyosati hamda mijoz fikr-mulohazalarini tahlil qilish mexanizmlari — o‘zaro bog‘liqlikda ko‘rib chiqilgan. Ayniqsa, korxonada faoliyatining iqtisodiy natijalari va mijozlar bilan o‘zaro aloqalar sifati o‘rtasidagi munosabatni aniqlash maqsadida olib borilgan ekonometrik tahlillar bobning ilmiy asoslanganligini yanada kuchaytirgan. Regression tahlil usuli yordamida mijozlar bilan ishlash samaradorligi va korxonaning iqtisodiy ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik aniqlangan bo‘lib, bu tadqiqotga mustahkam statistik asos yaratgan.

Rivojlanish va integratsiyani boshqarish mexanizmini faollashtirgandan so‘ng, turistik oqimlarning yo‘nalishi chiquvchidan ichki va kiruvchiga o‘zgaradi, deb aytish mumkin.



5-rasm. Kichik biznes korxonalarida mijozlar bilan ishlash tizimini xaridorlar qoniqishlarini tashxislash va rivojlantirish algoritmi²⁵

²⁵ Muallif ishlanmasi

Shunday qilib, biz Internet vositalaridan foydalangan holda reklama qilish mumkin va zarur bo'lgan tovarlar va xizmatlarni to'g'ri joylashtirish bilan an'anaviy usullarga qaraganda samaraliroq degan xulosaga kelishimiz mumkin. Faqatgina ushbu vositalar qobiliyatli qo'llarda bo'lishi muhimdir. Sayyohlik agentliklarini o'z ichiga olgan kichik korxonalar rahbarlari zamonaviy boshqaruv vositalaridan to'liq foydalanishlari kerak - ulardan biri o'zgartirilgan ma'lumot manbai sifatida Internetdir. Internet yordamida sayyohlik agentliklari yangi maqsadli segmentni aniqlash uchun ham ma'lumot oladi.

Taklif qilinayotgan korxonaning mijozga yo'naltirilgan modelida jarayonlarning uchta asosiy darajasi ajralib turadi: birinchi daraja - axborot almashinuvi, shu jumladan yig'ish, tarqatish va ma'lumotlarni qayta ishlash; ikkinchisi analitik daraja bo'lib, u birgalikdagi faoliyat uchun mijozlarni baholash, monitoring, baholash (ishlab chiqilgan KPI yordamida) va mijozlar oqimini sozlashni o'z ichiga oladi; va, nihoyat, uchinchi - moslashuv, bu tovarlar va xizmatlarni moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish, mijozlarning fikr-mulohazalarini muvofiqlashtirish va nazorat qilishni o'z ichiga oladi. Ushbu darajalar o'rtasidagi munosabatlar, shuningdek, bozor o'zaro ta'sirining dinamikasi va muvofiqlashtirilishini tuzadigan mijozlar bilan o'zaro munosabatlar shaklda ko'rsatilgan. Bizning fikrimizcha, bu jarayonlar o'rtasidagi munosabatlariga ega bo'lgan yaxlit tizimning mavjudligi, bu bizga munosabatlar doirasida korxonaning mijozga yo'naltirilganligi haqida gapirishga imkon beradi, bu nafaqat mijoz to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish faoliyatini, balki mijozlar oqimini tanlashning tegishli boshqaruv mexanizmlarini izchil shakllantirishni ham nazarda tutadi.

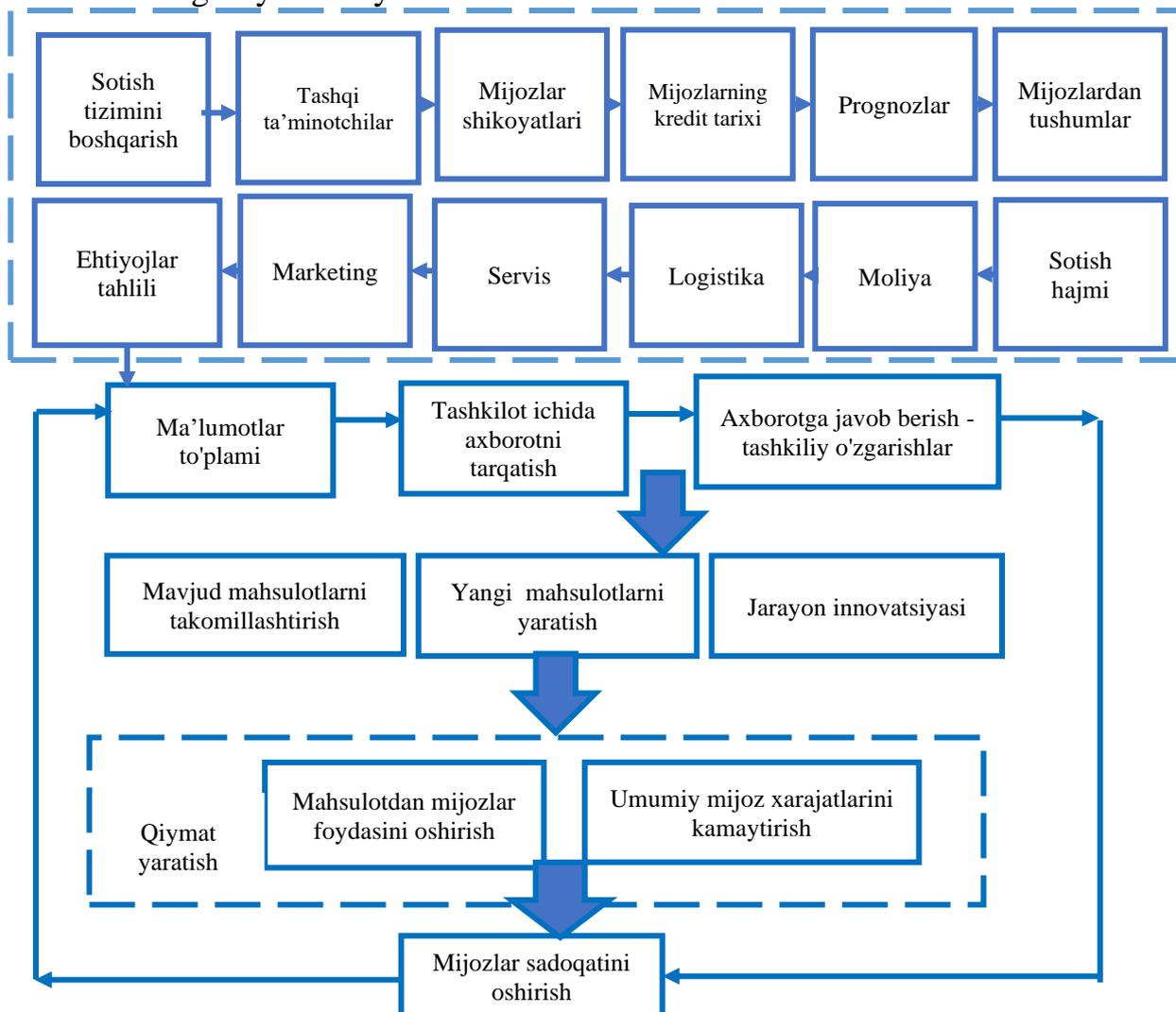
Quyidagi 7-rasmda keltirilgan model ilgari muhokama qilingan mijozlarga yo'naltirilgan tushunchalarning asosiy tamoyillarini: o'zaro ta'sirning bir tomonlama tabiati, korxonaning mijozlarga yo'naltirilganligini ta'minlaydigan asosiy jarayonlar ro'yxati, shuningdek, tranzaksiya marketingi doirasida qiymat yaratish bosqichlari umumlashtiradi. Korxonaning mijozning ehtiyojlari va afzalliklari haqidagi ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va tahlil qilish orqali yangi mahsulotlarni yaratish va mavjud mahsulotlarni takomillashtirish sohasida yanada samarali ishlaydi va innovatsion faoliyatni amalga oshiradi. Natijada, bu mijozga xizmat ko'rsatish xarajatlarining qisqarishiga va kompaniya va mijoz o'rtasida taqsimlanadigan yaratilgan qiymat miqdorining oshishiga olib keladi.

Mijozlar talablariga tezkor javob berish orqali moslashuvchanlikni oshirish: CRM tizimlari orqali mijozlar talablari tezda aniqlanib, ularga mos ravishda strategiyalar ishlab chiqiladi. Mijozlarga tezkor javob berish va ularning talablarini qondirish biznesni bozordagi o'zgarishlarga moslashishga yordam beradi, bu esa ularning qoniqishini va daromad manbalarini oshiradi.

Bozor ulushini oshirish. CRM kompaniyaga bozordagi mijozlar ehtiyojlarini yaxshiroq tushunish va raqobatchilarga nisbatan ustunlikka ega bo'lish imkonini beradi. Bu orqali yangi mijozlarni jalb qilish va bozor ulushini oshirish imkoniyati yaratiladi.

Iqtisodiy va moliyaviy jihatdan qaraganda, CRM kompaniyaga uzoq muddatli

barqarorlik va moliyaviy o‘shishni ta’minlash imkonini beradi. Mijozlar bilan yaqin aloqalar o‘rnatish, ularni saqlab qolish va ularning ehtiyojlarini tushunish kompaniyaning bozordagi raqobatbardoshligini oshiradi va moliyaviy samaradorligini yaxshilaydi.



6-rasm. Ijobiy marketingda mijozlarga yo‘naltirilganlikning konseptual modeli²⁶

Quyidagi “Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish strategiya”laridan qaysi biri samarali hisoblanadi? Buning uchun 4 ta strategiya taklif etilmoqda:

1. Eko-CRM va barqaror turizm strategiyasi. Uning mohiyati CRM orqali mijozlarga ekologik toza xizmat va barqaror sayohat mahsulotlarini taklif qilish hisoblanadi.

2. Mijoz sayohatini raqamli modellashtirish strategiyasi. Uning mohiyati mijozning sayohat oldidan to undan keyingi barcha nuqtalardagi tajribasini raqamli kuzatish, tahlil qilish va shaxsiylashtirish orqali xizmat sifati va qoniqish darajasini oshirish hisoblanadi.

3. Ta’minot zanjiriga integratsiyalashgan CRM strategiyasi. Uning mohiyati

²⁶ Muallif ishlanmasi

Mehmonxona, transport, gid, ovqatlanish va ekskursiya xizmatlarini yagona CRM orqali bog‘lash orqali turistga kompleks xizmat ko‘rsatish hisoblanadi.

4. Tahlil va prognozga asoslangan dinamik narx strategiyasi. Uning mohiyati CRM ma‘lumotlari va talab-prognoz modellari orqali narx siyosatini real vaqtda avtomatik moslashtirish hisoblanadi

Ekspertlar tomonidan mazkur savolga javob topish maqsadida “5” ballik baholash shkalasi qabul qilindi va ular tomonidan ustuvor faoliyat yo‘nalishlariga quyidagi ballar belgilandi.

Mazkur strategiyalarni birdaniga integrativ tartibda ham amalga oshirish mumkin. Lekin bu turistik korxonalar xarajatlarini ortib ketishiga va bozordagi mijozlarga qaratilgan fokuslarni yo‘qolib qolishiga olib keladi. Shuning uchun ekspertlardan bularning birini tanlab, korxonalar uchun tadbiq etish tavsiya etildi.

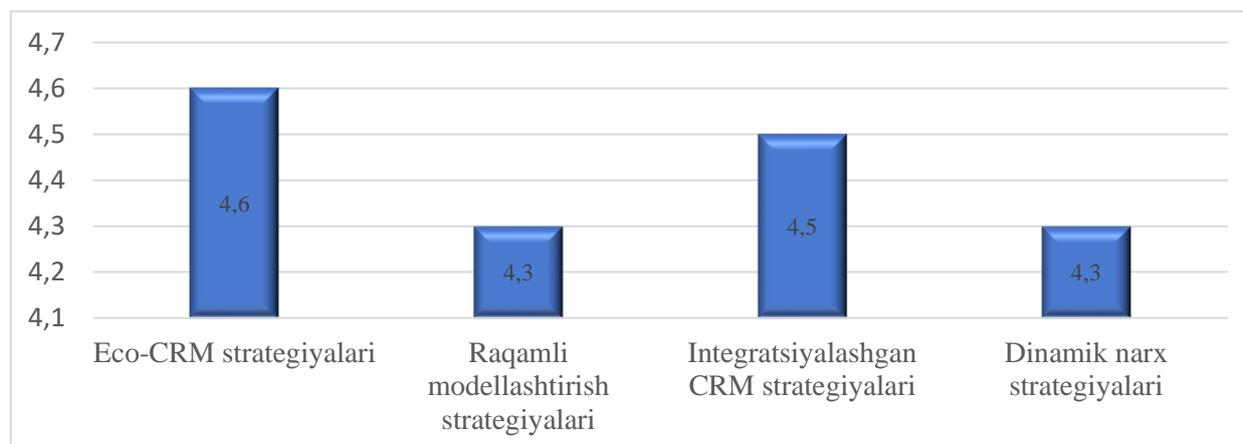
6-jadval

Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish bo‘yicha taklif etilgan strategiyalarga ekspertlar tomonidan ko‘rsatilgan ballar²⁷

Baholanayotgan mezonlar → Ekspertlar raqami ↓	Eko-CRM strategiyasi	Raqamli modellashtirish strategiyasi	Integratsiyalashgan CRM strategiyasi	Dinamik narx strategiyasi
1	4,5	4,5	5,0	3,5
2	5,0	5,0	4,0	4,0
3	4,5	4,5	4,0	4,0
4	5,0	4,0	4,0	4,0
5	5,0	4,0	4,0	4,0

Ta’kidlash joizki, kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish bo‘yicha taklif etilgan strategiyalarga ekspertlar tomonidan ko‘rsatilgan eng maksimal ball yoki rang (r_{max})da aks ettiradi.

Ya’ni, agar qaysi strategiya bo‘yicha o‘rtacha ball yuqori bo‘lsa (\bar{r}_{max}), ushbu mezon asosida kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish bo‘yicha taklif etilgan strategiya samarali ekanligini ifodalaydi (8-rasm).



7-rasm. Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish bo‘yicha taklif etilgan strategiyalarga ekspertlar tomonidan ko‘rsatilgan ballarning

²⁷ Ekspertlar ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan.

o'rtachasi, $(\bar{r}_i)^{28}$

Grafikdan ham ko'rinib turibdiki, taklif etilgan kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish strategiyalari orasida 1-strategiya Eko-CRM va barqaror turizm strategiyasiga ekspertlar tomonidan ko'rsatilgan o'rtacha ball 4,6 ni tashkil etgan.

Shu o'rinda mamlakatimizdagi turistik korxonalarining 2020-2024yillar davomida pul aylanmasi tahlili amalga oshirilgan,

7-jadval

Korxonalarining moliyaviy ko'rsatkichlari²⁹

Korxonona nomi	Yil	Pul aylanmasi	Ishchi soni
Muniyr Travel Group XK	2020	974 821 112,2	4
	2021	1 142 666 824	4
	2022	4 650 021 773	4
	2023	5 104 497 316	4
	2024	6 410 640 649	2
Fergana Avia Travel MChJ	2020	1 039 145 645	40
	2021	2 627 893 011	38
	2022	2 434 104 080	30
	2023	3 216 076 451	28
	2024	3 822 245 868	23
Grand Avia Travel OK	2020	894 792 401,8	4
	2021	2 839 879 926	4
	2022	1 653 315 961	5
	2023	1 684 427 330	6
	2024	1 198 375 487	4
Dilrabo Travel OK	2020	0	0
	2021	0	0
	2022	275 189 633,9	1
	2023	569 640 738,8	2
	2024	1 016 947 867	4
Havo-Sayyoh Travel MCHJ	2020	278 767 442,5	13
	2021	177 355 915,1	10
	2022	371 565 499,3	8
	2023	331 073 632	7
	2024	262 704 170	6
Kadrus Vip Travel MCHJ	2020	0	0
	2021	0	0
	2022	278 442 819,1	5
	2023	274 892 946,7	5

²⁸ Muallif hisob-kitoblari.

²⁹ Korxonalar ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

	2024	164 928 572	5
--	------	-------------	---

Tahlillar asosida shuni ta’kidlash lozimki, turistik korxonalar pul aylanmasida ijobiy o‘rta tendensiyasi kuzatilgan. Bunga sabab sifatida mamlakatimizda turizm sohasidagi imkoniyatlar va aholining boshqa davlatlarga sayohatga chiqishga bo‘lgan qiziqishi kuchayganligi sanaladi.

Mijozlar umrbo‘yi qiymati (Customer Lifetime Value, CLV) – bu mijozning butun umri davomida kompaniyaga keltirishi mumkin bo‘lgan daromadning umumiy bahosi. CLV kompaniyaning mijozlarga qaratilgan strategik qarorlarini ishlab chiqishda, resurslarni maqsadli taqsimlashda va marketing xarajatlarini samarali boshqarishda asosiy ko‘rsatkich hisoblanadi

Mijozlar qiymatini oshirishning afzalliklari:

Tizimli daromad manbai: CLV yuqori bo‘lgan mijozlar orqali kompaniya uzoq muddatli va barqaror daromad manbaiga ega bo‘ladi.

Resurslarning samarali taqsimlanishi: Kompaniya CLV ko‘rsatkichidan foydalanib resurslarni to‘g‘ri taqsimlay oladi. Bu orqali kompaniya yuqori qiymatga ega mijozlarga ko‘proq e’tibor qaratib, ularni saqlab qolishga harakat qiladi.

Foydani oshirish va xarajatlarni qisqartirish: Uzoq muddatli mijozlardan foyda olish natijasida marketing xarajatlari qisqartirilib, umumiy daromad va rentabellik oshadi.

Mijozlar qiymatini oshirishni (Customer Lifetime Value, CLV) hisoblashda turli formulalar va ko‘rsatkichlardan foydalaniladi. Ko‘pincha, CLV formulasi kompaniyaning sohasi, biznes modeli va mijozlar bilan munosabatlarining uzoq muddatli bo‘lish darajasiga qarab tanlanadi. Asosiy formulalar va ularda qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlar quyida keltirilgan:

1. Qisqartirilgan oddiy formula. Eng oddiy CLV formulasi bir mijozdan o‘rtacha olinadigan daromadni o‘sha mijozning uzoq muddatli aloqasining taxminiy davriga ko‘paytiradi:

$$CLV = AOV \times FT \times LT \quad (1)$$

Bu yerda:

AOV (Average Order Value) – bir xarid uchun o‘rtacha daromad;

FT (Frequency of Transactions) – muayyan muddatda (bir yil yoki bir oy) xarid qilishlar soni;

LT (Customer Lifetime) – mijozning umumiy aloqada bo‘lish muddati (odatda yillarda).

CLV - bu mijozdan ma’lum vaqt oralig‘ida olingan umumiy hissa marjasi, bu mijozga cheklangan miqdordagi takroriy sotuvlar natijasida, xarajatlarni hisobga olmaganida. CLVni kompaniya ma’lum bir mijozdan kompaniya bilan munosabatlari davomida olishni kutayotgan kelajakdagi sof foydaning hozirgi qiymati sifatida aniqlash mumkin.

CLV dan foydalanish maqsadlarini hisobga olish muhim:

- qimmatli mijozlarni jalb qilish;
- mijozlarning “qiymatini” oshirish;
- mijozlarning sodiqligini oshirish;

– mijozlar bilan munosabatlarni optimallashtirish.

8-jadval

Mijozning umr bo‘yi qiymati (CLV) tahlili³⁰

№	Ko‘rsatkichlar	O‘lchov birligi	Dilrabo Travel	Battuta Travel	UzTrip	Muniyr Travel Group	Ferghana Avia Travel
1	Bir xarid uchun o‘rtacha daromad (AOV)	O‘zbek so‘mi	2100000	1800000	1200000	2000000	1400000
2	Muayyan muddatda (bir yil yoki bir oy) xarid qilishlar soni (FT)	Yiliga haridlar soni	1,7	2,1	2,5	1,6	2,4
3	Mijozning umumiy aloqada bo‘lish muddati (LT)	Yil	3	4	2	2	2
4	Mijozning umr bo‘yi qiymati (CLV), (1q*2q*3q)	O‘zbek so‘mi	10710000	15120000	6000000	6400000	6720000

Mijozning hayot sikli qiymati ko‘rsatkichining tahlili shuni anglatadiki, korxonalar mijozlar bilan munosabatlarni o‘rnatishda uzoq muddatli maqsadlarga e‘tibor qaratishlari va mijozning kompaniya bilan munosabatlarining butun davri davomida ushbu munosabatlar natijasida olingan foydani hisobga olishlari kerak. Shunday qilib, korxonalar mijozdan uzoq muddatli foyda olishga e‘tibor qaratishlari kerak³¹.

Mijozlarni saqlab qolishlik koeffitsiyenti mijozlarni yo‘qotish darajasiga ham asoslanadi CLV. Bu metodda mijozlarni saqlab qolish koeffitsiyenti (Retention Rate) va mijozlarni yo‘qotish (Churn Rate)dan foydalaniladi. Ushbu ko‘rsatkichlar bilan hisoblangan formula quyidagicha bo‘ladi:

$$CLV = \frac{AOV \times FT \times Retention Rate}{1 - Retention Rate} \quad (3)$$

Bu yerda Retention Rate har bir davrda mijozlarni saqlab qolish darajasini ko‘rsatadi. Agar mijozlarning uzoq muddatli saqlanish darajasi yuqori bo‘lsa, ulardan keladigan daromad yuqori bo‘ladi.

Qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlar

AOV (Average Order Value) – mijozning o‘rtacha xaridi qiymati.

Frequency of Transactions (FT) – mijozning xaridlar soni.

Customer Lifetime (LT) – mijoz bilan munosabatlar davomiyligi.

Retention Rate – mavjud mijozlarni saqlab qolish darajasi.

Churn Rate – ma‘lum muddatda yo‘qolgan mijozlar ulushi.

Profit Margin (P) – umumiy daromaddagi foyda ulushi.

³⁰ Korxonalar ma‘lumotlari asosida muallif ishlanmasi

³¹ Moller K., Halinen A. Relationship marketing theory: Its roots and direction // Journal of Marketing Management. 2000. № 16. P. 29– 54.

Acquisition Cost (AC) – yangi mijozni jalb qilish xarajatlari.
Discount Rate (d) – kelgusidagi daromadlarning hozirgi qiymati.

9-jadval

Mijozni saqlab qolish koeffitsiyenti tahlili³²

№	Ko‘rsatkichlar	Dilrabo Travel	Battuta Travel	UzTrip	Muniyr Travel Group	Ferghana Avia Travel
1	Davr oxiridagi mijozlar soni (E), nafar	620	460	390	360	445
2	Davr davomida jalb qilingan yangi mijozlar soni (N), nafar	200	150	120	180	100
3	Davr boshidagi mijozlar soni (S), nafar	500	400	350	300	420
4	Mijozni saqlab qolish koeffitsiyenti, (1q-2q)/3q)*100, foiz	84%	78%	77%	60%	82%

CLV konsepsiyasini vaqt o‘tishi bilan mijozning qiymatini bashorat qilish kabi tushuncha mavjud, bu konsepsiya doirasini sezilarli darajada kengaytiradi va mijozlar sonini hisoblashdan ko‘proqdir. Masalan, talabalar uchun bank hisobvaraqlarini ochish uchun maxsus shartlar bo‘lishi mumkin. Qisqa muddatda bu takliflar foydasiz bo‘lishi mumkin, ammo bu banklarga kelajakda ushbu toifadagi mijozlarning raqobatchilarga o‘tishini oldini olishga imkon beradi.

CLV kompaniyaning mijozlarga qaratilgan strategik qarorlarini ishlab chiqishda, resurslarni maqsadli taqsimlashda va marketing xarajatlarini samarali boshqarishda asosiy ko‘rsatkich hisoblanadi. Mijoz qiymatini oshirish orqali kompaniya mijozlar bilan mustahkam va uzoq muddatli munosabatlarni qurib, ularni saqlab qolish, qayta-qayta xaridlarni ko‘paytirish va, shu bilan birga, daromadni barqarorlashtirishga erishadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

1. Kichik korxonalarda mijozlar bilan munosabatlarni samarali yo‘lga qo‘yish raqamli texnologiyalarsiz amalga oshmaydi. CRM tizimlariga integratsiya qilingan elektron pochta, IP-telefoniya, ijtimoiy tarmoqlar va chat-botlar mijoz bilan real vaqtda aloqa qilishni ta‘minlaydi. Bu esa mijoz so‘rovlarini tezkor qayta ishlash va xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilash imkonini yaratadi. Shu bilan birga, sun‘iy intellekt va mashinani o‘rganish texnologiyalaridan foydalanish mijoz xulqini bashorat qilish, segmentlar bo‘yicha avtomatik tavsiyalar berish va marketing xarajatlarini optimallashtirish imkonini beradi. Innovation CRM platformalari mijoz ma‘lumotlarini tahlil qilish orqali har bir xaridorga shaxsiylashtirilgan xizmat ko‘rsatishni ta‘minlaydi. Bu kichik biznes uchun nafaqat daromad o‘shirishini, balki mijozlar bilan empatik va barqaror munosabatlarni shakllantirishni ham ta‘minlaydi.

2. Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni shakllantirishda psixologiya va bozor muhiti o‘zaro bog‘liq omillar sifatida muhim o‘rin tutadi. F.Kotler

³² Korxonalar ma‘lumotlari asosida muallif ishlanmasi

modelida ta'kidlanganidek, xaridor qaror qabul qilishda nafaqat iqtisodiy rag'batlarga, balki shaxsiy, madaniy va ijtimoiy ta'sirlarga ham javob qaytaradi. Shuning uchun kichik biznes sub'yektlari uchun mijozning emosional xolati va qiymatlar tizimini anglash CRM strategiyasining markaziy qismiga aylanishi lozim. Iste'molchi xulqini ilmiy tahlil qilish orqali mijozning ehtiyojlari, qoniqish darajasi va sodiqlik tendensiyalarini aniqlash mumkin. Bozordagi raqobat shiddatli sharoitda bu bilimlar marketing faoliyatini individuallashtirish, mijozlarning ishonchini mustahkamlash va uzoq muddatli hamkorlikni yo'lga qo'yish imkonini beradi. Natijada, mijozni foyda manbai sifatida emas, balki strategik hamkor sifatida ko'rish biznes madaniyatining yangi bosqichiga olib chiqadi.

3. Yaponiya tajribasidagi Keiretsu asosida klasterga mos o'zbek modelini joriy etishda har bir tuman yoki boshqa hudud birliklari darajasida taklifni amalga oshirish uchun hududiy klasterlar tashkil etiladi. Bu klasterlar hududlardagi ishlab chiqaruvchi, xizmat ko'rsatuvchi va logistika kompaniyasini qamrab oladi. Mahalla darajasidagi CRM-ma'lumotlar platformasi orqali ular o'zaro ma'lumot almashadi va mijozlar haqida yagona ma'lumotlar bazasi yaratiladi. Mazkur taklifni amalga oshirish uchun raqamli CRM tizimi (maxsus "MahallaCRM" platformasi) orqali yetkazib beruvchilar, ishlab chiqaruvchilar va xizmat ko'rsatuvchilar o'rtasida ma'lumotlar ayirboshlanadi. IoT sensorlar va ma'lumot analitikasi yordamida mahsulot sifati, yetkazish vaqti va mijoz qoniqishi real vaqtda kuzatiladi. Taklif natijasida mijozlarning takroriy savdolari darajasi ortib, ta'minot zanjiridagi uzilishlar integratsiyani ortishi hisobiga kamayadi. Shuningdek, mijozlar qoniqishi ortib tannarx xarajatlari kamayadi.

4. Yevropa tajribasi asosida hissiy CRM va mijoz sadoqati dasturini joriy etish uchun Mijoz sadoqati dasturi milliy indeksi joriy etish taklif etiladi. Mazkur indeksni joriy etilganidan so'ng kichik biznes korxonalarini uchun har yillik "Mijoz sadoqatini audit" tizimi ishlab chiqilishga zarur. Mazkur tizim orqali indeksning amaldagi faoliyati nazoratga olinadi. CRM tizimlariga qayta aloqa va hissiy fikrlarni tahlil qilish uchun modullar ham qo'shish kerak. Mazkur modullar aniq algoritmlar asosida nazorat qilib boriladi. CRM tizimida har bir mijozning hissiy profili yaratiladi. Bu sun'iy intellekt yordamida amalga oshiriladi. Mijoz qoniqishi darajasi zaruriyatga qarab oyda bir marta hisoblanadi. Shuningdek, ijtimoiy tarmoqlardagi mijoz fikrlari tahlil qilinadi. Ushbu taklif natijasida mijozlar so'rovlariga javob berish vaqti qisqarib, mijozlarni yo'qotish darajasi kamayadi hamda mijozlar sadoqati ortadi.

5. Tahlil natijalariga ko'ra, SERVQUAL modeli turizm sohasida xizmat sifatini kompleks baholashda samarali vosita bo'lib, u mijoz kutgan va amalda sezgan sifat o'rtasidagi tafovutni aniq o'lchash imkonini beradi. Bu yo'nalishda olib borilgan tahlillar ko'rsatadiki, Dilrabo Travel MChJ korxonasi xizmat sifatida yetakchilikni saqlab qolgan, bu ularning inson omiliga asoslangan xizmat strategiyasi bilan bog'liq. Shuningdek, xizmat sifati indeksi 4,4 dan yuqori bo'lgan korxonalar yuqori darajadagi mijoz sodiqligini ta'minlay olishini ham ko'rish mumkin. Nadqiq etilgan korxonalarda xizmatning empatiya va javobgarlik komponentlarini mustahkamlashga ehtiyoji mavjudligi kuzatildi. Xizmat sifatini oshirish uchun

raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish, mijoz tajribasi bo'yicha doimiy monitoring mexanizmini yo'lga qo'yish tavsiya etiladi.

6. Kichik biznes va xizmat ko'rsatish sohasida raqamli platformalardan foydalanish CRM strategiyasining asosiy tendensiyasiga aylanmoqda. 2023 yilda turizm korxonalarining 85 foizi mijoz fikrlarini tahlil qilish va xizmat sifatini yaxshilash uchun mobil ilovalar va onlayn bronlash tizimlarini joriy etgan. Bunda CRM platformalari orqali mijozlar so'rovlariga real vaqtda javob berish, ularning ehtiyojlarini bashorat qilish va shaxsiylashtirilgan takliflarni avtomatik ravishda yaratish amaliyoti shakllanmoqda. Shuningdek, mijozlar bilan onlayn muloqotni kengaytirish natijasida "return customer" ko'rsatkichi — ya'ni xizmatdan qayta foydalanuvchilar ulushi — 30 foizgacha o'sgan. Bu raqamlar CRM tizimlarining raqamli ekotizimdagi integratsiyasini va kichik biznesda inson-markazli boshqaruv modelini yaratishini anglatadi. Shu bilan birga, raqamlashuv xizmatlarning shaffofligini oshiradi va marketing xarajatlarini qisqartiradi.

7. Kichik biznesda mijoz xulqini ilmiy asosda o'rganish marketing strategiyasining samaradorligini oshiradigan hal qiluvchi omildir. Mijozlarning demografik xususiyatlari, safar maqsadlari va qoniqish darajasi bo'yicha klasterli tahlillar ularning xulq-atvorini to'g'ri prognoz qilish imkonini bermoqda. Masalan, turizm sohasida "qarindoshlarni ziyorat qilish" va "dam olish" maqsadida kelgan turistlar ulushining o'sishi mijozlar ehtiyojiga moslashtirilgan xizmatlar strategiyasini talab etadi. Shu bilan birga, CRM orqali yig'ilgan ma'lumotlar asosida individual marketing paketlari ishlab chiqish natijasida xaridlar davriyligi va qiymati oshmoqda. Bu jarayonlarda mijoz xulqini tahlil qilish kichik biznes uchun bozorni segmentlash, tavakkallikni kamaytirish va foydalilikni oshirish imkonini yaratadi. Natijada, CRM tizimi mijoz xulqini prognoz qilish va strategiyani o'z vaqtida moslashtirishda muhim raqobat ustunligiga aylanadi.

8. Mijozga e'tibor qaratish qobiliyati barcha jarayonlarning yagona tizimga bog'lanishi va muvofiqlashtirilgan o'zaro ta'siri bilan ta'minlanadi. Mijozlarga e'tibor qaratishning alohida, tarqoq elementlarining mavjudligi ma'lum ijobiy samara beradi, ammo samarali munosabatlarni boshqarish, shuningdek, korxonaning mijozga doimiy e'tiborini qaratish haqida gapirishga imkon bermaydi. Turli jarayonlarni yagona tizimga integratsiya qilish mijozlarga yo'naltirilgan korxonani qurish uchun birinchi qadamdir.

9. Turistik biznes tashkilotlari, iste'molchilar bilan munosabatlarni tizimlashtirishlari kerak, chunki statistik ma'lumotlarga ko'ra, kompaniya daromadining 80 foizi mijozlarning 20 foizidan keladi, mijozlarning raqobatchilarga ketishini yiliga 5% ga kamaytirish daromadlarning 25% dan ortiq o'sishiga olib keladi, yangi xaridor bilan bitim tuzishga mavjud mijozlar bilan o'xshash shartnoma tuzishga qaraganda 5-10 barobar ko'proq kuch va pul sarflanadi, qoniqarli mijoz muvaffaqiyatli xarid haqida o'rtacha 5 ta do'stiga, norozi mijoz esa kamida 10 ta do'stiga aytib beradi hamda korxonaning mavjud mijozlarining 50% ga yaqini ular bilan samarasiz o'zaro aloqalar tufayli foyda keltirmaydi

10. Mijozlarga xizmat ko'rsatish va turistik mahsulotni sotish uchun korxonalar tomonidan tanlangan usuldan qat'iy nazar, mijozlarning ehtiyojlari va istaklarini tushunish, ularning imkoniyatlarini hisobga olish, mijozning uning sifatiga bo'lgan

umidlarini kamaytirmaydigan xizmat ko'rsatish jarayonini optimallashtirish, mijozlarning talab va ehtiyojlariga tezkor javob berish maqsadida biznes jarayonlarini doimiy ravishda takomillashtirish, zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalangan holda mijozlar bilan samarali aloqa o'rnatishni yo'lga qo'yish lozim.

11. Kichik biznes subyektlarida mijozlar bilan aloqalarni rivojlantirish faqat texnologik vositalar emas, balki insoniy omillar – ishonch, sodiqlik va ijtimoiy tarmoqdagi aloqalar orqali ham amalga oshiriladi. Shu bois, korxonalariga mijozga yo'naltirilgan boshqaruv modelini shakllantirish tavsiya etiladi. Bu modelda mijozlar bilan ijtimoiy tarmoqlar, fikr-mulohaza tizimlari va onlayn reyting platformalari orqali muntazam muloqot o'rnatiladi. Natijada, korxonalar iste'molchilarning real vaqt fikrlarini tahlil qilib, xizmat yoki mahsulotni tezkor takomillashtirish imkoniga ega bo'ladi. Bundan tashqari, xodimlarni CRM texnologiyalari va mijoz psixologiyasi bo'yicha doimiy o'qitish tizimini yo'lga qo'yish zarur. Bu orqali korxonada "mijoz birinchi o'rinda" tamoyiliga asoslangan innovatsion boshqaruv madaniyati shakllanadi. Shu tarzda, kichik biznes uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlovchi inson-texnologiya integratsiyasi modeliga erishadi.

12. Mijozlarni saqlab qolishning iqtisodiy marketing xarajatlarini qisqarishi, takroriy xaridlar va daromadni oshirish, reputatsiyaning yaxshilanishi, daromadni barqarorlashtirilishi, qo'shimcha sotish va yondosh mahsulotlarni ishlab chiqarish kabilari bilan izohlanadi. Mavjud mijozlarni saqlab qolish yangi mijozlarni jalb qilishdan ko'ra kamroq resurs va xarajat talab qiladi. Sodiqlik mijozlar esa takroriy xaridlar qilishga moyil bo'lib, bu kompaniyaga barqaror daromad manbai yaratadi. Mamnun mijozlar kompaniya haqida ijobiy fikr tarqatib, yangi mijozlarni jalb qilishga yordam beradi. Uzoq muddatli mijozlar bilan ishlash daromad manbalarini barqarorlashtirib, kompaniyaga bozordagi o'zgarishlarga nisbatan barqarorlik va raqobatbardoshlikni ta'minlaydi. Mamnun mijozlar qo'shimcha mahsulotlar yoki yondosh xizmatlarni ham sotib olishga tayyor bo'ladilar, bu kompaniyaning umumiy foydasini oshiradi.

13. Mijozlar bilan munosabatlar strategiyasida haridorga ma'lum foyda keltiradigan yakuniy natijalar xaridorning kutganiga javob beradigan va eng muhimi, undan yuqori bo'lgan mahsulotni sotib olish, sotuvchi va xaridor o'rtasida ishonchli va barqaror ishbilarmonlik munosabatlarining paydo bo'lishi hamda korxonaning yuqori obro'sini yaratish va qo'llab-quvvatlashga asoslanadi.

14. CRM strategiyalarini takomillashtirish bo'yicha kichik korxonalariga mijozlar ehtiyojini chuqur o'rganish va segmentatsiya qilish, onlayn va raqamli platformalarni joriy etish, mijozlarga sodiqlik dasturlarini yaratish, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash, mijozlar bilan doimiy aloqalarni o'rnatish, innovatsion xizmatlar yaratish va turizm mahsulotlarini diversifikatsiya qilish, Mijozlar qoniqishini o'lchash va yaxshilash hamda mijozlarga taqdim etilgan ma'lumotlarni yaxshilash kabilarning asoslangan takliflari ishlab chiqildi.

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

КОКАНДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

РАСУЛОВ ХАМИДЖОН ЯКУБОВИЧ

**СТРАТЕГИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С
КЛИЕНТАМИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

08.00.15 – Экономика предпринимательства и малого бизнеса

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

Коканд – 2026

Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии под номером В2025.1.PhD/Iqt5262.

Диссертация выполнена в Кокандском университете.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-сайте Учёного совета (www.kokanduni.uz) и на информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:

Дехканов Шерзод Абдумуталибович
Доктор философии по экономическим наукам,
PhD, доцент.

Официальные оппоненты:

Умарова Гузал Гайратовна
доктор экономических наук, доцент
Эргашев Илхомжон Икрамович
доктор философии (PhD) по экономическим
наукам, доцент

Ведущая организация:

**Международный университет туризма и
культурного наследия «Шёлковый путь»**

Защита диссертации состоится в Учёном совете PhD.03/2025.27.12.1.25.01 по присуждению учёных степеней при Кокандском университете _____ (Адрес: 150701, город Коканд, улица Туркистан, 28А. Тел.: (99873) 545-55-55; факс: (99873) 545-55-55; e-mail: info@kokanduni.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Кокандского университета (Адрес: 150701, город Коканд, улица Туркистан, 28А. Тел.: (99873) 545-55-55; факс: (99873) 545-55-55; e-mail: info@kokanduni.uz).

Автореферат диссертации распространён «__» _____ 2026 года.
(протокол реестра № __ от «__» _____ 2026 года)



Ж.Х. Камбаров
председатель Учёного совета
по присуждению учёных степеней, д.э.н., профессор

Б.Ф. Хурсаналиев
учёный секретарь Учёного совета
по присуждению учёных степеней, д.ф.э.н., доцент

Э.А. Момнилова
председатель научного семинара при Учёном совете
по присуждению учёных степеней, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и необходимость темы диссертации. В глобальной экономической среде стремительный рост конкуренции, широкое использование информационных и цифровых технологий, а также непрерывное изменение требований клиентов вывели для субъектов малого бизнеса эффективное управление взаимоотношениями с собственными клиентами на уровень важной стратегии. Как отмечается в исследованиях, проводимых Всемирным банком и международными финансовыми организациями, на глобальном уровне успешные взаимоотношения предприятий малого бизнеса с клиентами оцениваются как основной фактор их устойчивого удержания на рынке. Мировой опыт показывает, что компании, внедрившие CRM-системы, достигли в среднем 25 % роста доходов³³. Аналогично, согласно результатам исследования, проведённого Bain & Company, увеличение клиентской базы всего на 5 % может увеличить прибыль компании от 25 до 95 %³⁴. Эти цифры наглядно подтверждают вклад CRM-систем и стратегий эффективной работы с клиентами в успех современного бизнеса.

С научной точки зрения сложности, возникающие перед субъектами малого бизнеса, и конкурентные рыночные условия требуют от них дальнейшего укрепления взаимоотношений с клиентами, разработки новых стратегий и подходов и внедрения их в практику. Научные исследования, направленные на обеспечение удовлетворённости клиентов и их удержание, в последние годы стали одним из наиболее приоритетных направлений в сфере маркетинга и управления бизнесом. В частности, интеграция цифровых технологий, искусственного интеллекта, прогнозной аналитики и подходов эмоционального маркетинга со стратегиями CRM формирует новые тренды мировой науки. Однако недостаток теоретических моделей, учитывающих специфику малого бизнеса, и то, что имеющиеся исследования в основном проводятся на примере крупных компаний, определяют теоретическую и практическую актуальность исследований по данной тематике.

В Узбекистане проводимые экономические реформы определили в качестве основной задачи развитие малого бизнеса, увеличение его доли в валовом внутреннем продукте и улучшение предпринимательской среды. Также укрепляются экономические и правовые основы защиты прав потребителей. Стратегия «Узбекистан-2030»³⁵ во втором направлении направлена на обеспечение благосостояния населения за счёт устойчивого экономического роста и включает 17 целей. В частности, в её 58-й цели поставлены задачи по увеличению числа туристов за счёт создания широких условий для развития внешнего и внутреннего туризма в Узбекистане, а в 59-й цели — по ускоренному развитию сферы услуг в регионах. Подобные реформы свидетельствуют о необходимости интенсивного увеличения объёма научных исследований, связанных с повышением конкурентоспособности данной сферы. Реализация этих задач требует от субъектов малого бизнеса более эффективного управления взаимоотношениями с собственными

³³ <https://saphyte.medium.com/unraveling-crms-impact-on-sales-insights-success-stories-and-challengesfac48c81e0e>.

³⁴ <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.

³⁵ Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № PF-158 «О Стратегии «Узбекистан-2030» <https://lex.uz/pdfs/6600413>.

клиентами, оперативного реагирования на рыночные требования и использования передовых CRM-технологий.

Диссертационное исследование в определённой степени служит выполнению задач, определённых в Указе Президента Республики Узбекистан от 15 мая 2025 года № УП-87 «О мерах по повышению роли и значения туризма в экономике за счёт резкого увеличения потока туристов и ускоренного расширения масштабов туристических услуг в 2025–2026 годах», от 19 марта 2025 года № УП-10 «О мерах по повышению роли малого и среднего бизнеса в экономике», от 18 июля 2024 года № УП-102 «О дополнительных мерах по улучшению туристической инфраструктуры в Республике Узбекистан и дальнейшему увеличению потока иностранных туристов», от 12 января 2024 года № УП-9 «О мерах по резкому увеличению потока иностранных туристов в Республику и дальнейшему ускорению внутреннего туризма», от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан–2030”», а также в Постановлениях от 18 июля 2024 года № ПП-269 «О мерах по совершенствованию системы подготовки кадров в сфере туризма», от 7 сентября 2024 года № ПП-312 «О мерах по совершенствованию комплексной программы “Непрерывная поддержка малого бизнеса”», от 27 июля 2023 года № ПП-238 «О мерах по дальнейшему ускорению реформ в сфере туризма и эффективной организации системы государственного управления в отрасли», от 30 апреля 2022 года № ПП-232 «О дополнительных мерах по диверсификации услуг внутреннего туризма», а также в Постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан от 24 июня 2025 года № 385 «О мерах по стимулированию использования продукции с пониженным негативным воздействием на окружающую среду в туристских объектах и средствах размещения и оказания услуг в соответствии с экологическими требованиями», от 7 декабря 2024 года № 820 «О мерах по цифровизации сферы туризма и интеграции туристических услуг на единую платформу», от 18 сентября 2024 года № 582 «О дополнительных мерах по внедрению новых видов туризма и эффективному использованию туристского потенциала страны», от 24 февраля 2024 года № 582 «О дополнительных мерах по развитию внутреннего и паломнического туризма» и других нормативно-правовых актах.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с I приоритетным направлением развития науки и технологий Республики – «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Во многих научных исследованиях зарубежных учёных рассмотрены вопросы развития стратегий взаимоотношений с клиентами в субъектах малого бизнеса. В частности, в работах таких зарубежных исследователей, как P. Hague, N. Hague, A. Specchia, D. Karri, F. Battl, D.G. Boyuett, F. Kotler, D. Bell, R. Rast, D. Peppers, M. Rodjers³⁶ в определённой степени теоретически и методически

³⁶ Hague, P, Hague, N. B2B Customer Experience: A Practical Guide to Delivering Exceptional CX (2nd ed.). — London: Kogan Page, 2023. Specchia, A. Customer Relationship Management (CRM) for Medium and Small Enterprises: How to Find the Right Solution for Effectively Connecting with Your Customers. — London / New York: Routledge, 2022. — 230 p. Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. N.Y.: Free Press, 2000, 237 p. Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Гуру маркетинга.

исследованы специфические особенности стратегий взаимоотношений с клиентами, развитие межклиентских взаимоотношений на предприятиях и теоретические аспекты управления деятельностью.

В странах СНГ экономистами Н.В. Смирновым, Ю.Ю. Депутатовой, Ю.В. Аликиной, И.В. Алёшиной, А.А. Куприным, Д. Иганом, К.И. Алексиним, А.В. Васильковым³⁷ в научных трудах освещены вопросы управления поведением клиентов, в частности управления взаимоотношениями туристических фирм с клиентами. В исследованиях данных учёных рассмотрены особенности поведения клиентов, стратегические аспекты управления клиентским потоком и взаимные отношения инновационных компаний с их клиентами.

Процессы развития различных отраслей малого бизнеса в Узбекистане в нашей стране нашли своё отражение в научно-исследовательских работах М.А. Икрамова, М. Бутабоева, Н. Махмудова, Й. Абдуллаева, У. Гофурова, Р. Аюпова, а направления эффективного использования маркетинговых стратегий — в трудах экономистов Ш. Эргашходжаевой, А. Бекмуродова, Г. Бекмуродовой, А. Эштаева, М. Зияева, Ж. Джалилова³⁸ и других.

Каким быть маркетингу в третьем тысячелетии: пер. с англ. М.: Эксмо, 2004. 320 с. URL: http://bookz.ru/authors/djozef-boiett/guru-mar_881/1-guru-mar_881.html. Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. New York: Free Press, 2000. Bell D., Deighton J., Reinartz W.J., Rust R., Swartz G. Seven barriers to customer equity management // Journal of services research, 2002, 3. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / ДонПепперс, Марта Роджерс; пер. с англ. Д.Л. Раевской, С.Н. Живаевой; [под ред. С.Н. Хромова-Борисова, Ю.В. Вронского, В.В. Титова]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с. URL:http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/017/otnosheniya_read.pdf. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. М.: Эксмо, 2011. 240 с. URL: http://kiogmuis.ucoz.ru/Student/marketing_3.0.pdf.

³⁷ Смирнов В. Н. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM): учебно-методическое пособие. — Владимир: ВлГУ, 2022. — 171 с. Депутатова, Е. Ю. Системный подход к исследованию покупательского поведения и обслуживания в розничной торговле: монография / Е. Ю. Депутатова, С. Б.Ильяшенко. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 122 с. Аликина, Е.В., Модель рекомендованного поведения потребителей услуг туристических компаний [Текст] / Е. В. Аликина, А.И. Хамадиева // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2013. - № 4(106). Алешина И.В. Поведение потребителей: учебное пособие для вузов – М.: Фаир-Пресс, 2017. – 525 с. Куприн, А. А. Формирование адаптивной системы управления организацией предпринимательского типа к изменяющимся условиям внешней среды [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Куприн Андрей Анатольевич. - СПб, 2010. - 169 с. Иган Джон Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100, «Коммерция (торговое дело)» 080301 / Иган Джон. - Москва:ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 375 с. Алехин,К.И. CRM-системы, как средство управления взаимоотношениями с клиентами [Текст]: учебное пособие / К. И. Алехин, –Москва: Литера, 2013 г. – 182 с. Васильков, А. В. Система управления взаимоотношениями с клиентами [Текст]: учебное пособие / А. В. Васильков, – Москва: Форум, 2014 г. – 348 с.

³⁸ М.А. Ikromov, N.R. Sharopova. Mijozlararo munosabatlarni boshqarish. (O'quv qo'llanma) – Т.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2024, 330 bet. M.Butaboyev, N.Maxmudov. Raqamli iqtisodiyot. (Darslik) – Т.: “SamDU” nashriyoti, 2021, 448 bet. Абдуллаев Ё., Каримов Ф. Кичик бизнес ва тадбиркорлик асослари. – Т.: Меҳнат, 2010. - 349 б.; Гофуров У.В. Кичик бизнесни давлат томонидан тартибга солишнинг иқтисодий механизмларини такомиллаштириш. Авт.иқт. фан. док. –Т.: 2007 й. 97 б; Аюпов Р.Х., Г.Р.Балтабаева. Кичик бизнес ва тадбиркорликда инновацион ривожланиш йўналишлари. Монография.– Т.:Фан ва технология, 2018, – 232 б. Ergashxodjaeva Sh.J. Strategik marketing. Т.: “IQTISODIYOT”, 2019. – 236 б.; Бекмуродов А.Ш. Эффективность маркетинга средств производства. Автореф. дисс. док. экон наук. – Т. 1993; Бекмуродова Г. Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишнинг инновацион маркетинг концепциясини такомиллаштириш. 08.00.11 – Маркетинг. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2018 йил. 9-бет; .A.Eshatv. Globallashuv sharoitida turizm industriyasini boshqarishning marketing strategiyasi. (O'zbekiston Respublikasi turizm tarmog'i misolida) Iqtisodiyot fanlari doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan diss.-S.: SamISI,2019.–246-b. Зияева М.М. Истеъмолчилар хулқ-атворидаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда хизматларни таснифлаш тамойиллари. “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 2, март-апрель, 2018 йил. http://iqtisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/Ziyayeva_0.pdf 10. Ж.Жалилов. Маркетингда истеъмолчи

Указанные выше учёные, осуществив научно-теоретические исследования по развитию сферы малого бизнеса, совершенствованию процессов стратегического управления в ней и классификации поведения клиентов, внесли свой вклад в развитие данного направления. Однако ими в достаточной мере не были изучены вопросы совершенствования стратегий взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе, исследования методов оценки эффективности взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе и развития деятельности отрасли.

Связь исследования с планами научно-исследовательских работ высшего учебного заведения или научно-исследовательского учреждения, в котором выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Кокандского университета в рамках темы «Развитие туристско-рекреационной деятельности в Ферганском районе Ферганской области посредством систематизации на основе цифровых технологий».

Цель исследования состоит в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию стратегий взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе.

Задачи исследования:

изучение сущности стратегий взаимоотношений с клиентами и теорий их развития;

научное исследование факторов, влияющих на стратегии взаимоотношений с клиентами в деятельности малого бизнеса, и их специфических особенностей;

разработка предложений по направлениям использования зарубежного опыта по организации взаимоотношений с клиентами;

анализ специфических особенностей стратегий взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе;

оценка тенденций развития туристской сферы в нашей стране и взаимоотношений с клиентами в данной отрасли;

исследование методов оценки эффективности взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе;

совершенствование взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе на основе повышения экономической эффективности;

развитие стратегий взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе на основе цифровых технологий;

разработка эконометрической модели факторов развития взаимоотношений с клиентами в субъектах малого бизнеса.

В качестве объекта исследования выбраны малые бизнес-предприятия, действующие в Ферганской области, а также процессы их взаимоотношений с клиентами.

Предметом исследования является совокупность социально-экономических отношений, связанных с процессами совершенствования стратегий взаимоотношений с клиентами в малых бизнес-предприятиях.

Методы исследования. В диссертационной работе использованы методы индукции, дедукции, сравнения, анализа и синтеза, экспертной оценки,

йўналтирилган мотивация назариялари. “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 5, сентябрь-октябрь, 2016 йил

статистического анализа, проведения и анализа анкетных опросов, PEST-анализа, эконометрического моделирования.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

предложена интеграция основных функций и стратегий системы CRM (Customer Relationship Management) с региональным кластеризированием и облачными технологиями на основе модели взаимодействия предприятие–клиент для формирования непрерывной и чётко управляемой системы отношений с клиентами, способствующей повышению конкурентоспособности предприятий;

в малых местных предприятиях разработан подход к оценке уровня качества обслуживания на основе модели SERVQUAL по критериям материальности, надёжности, ответственности, внушения доверия и эмпатии, позволяющий выявлять разницу между ожиданиями клиентов и фактическими результатами обслуживания;

совершенствована система работы с клиентами для малых предприятий на основе алгоритма повышения конкурентоспособности, эффективного позиционирования на рынке услуг и оптимизации оперативного управления;

разработана система критериев экспертной оценки качества для обеспечения эффективного управления взаимоотношениями с клиентами, включающая Еко-CRM и устойчивый туризм, динамическое ценообразование, цифровизацию клиентского пути и стратегии интеграции в цепочку поставок.

Практические результаты исследования заключается в следующем:

обоснованы на основе основных моделей упорядочения взаимоотношений с клиентами в сфере малого бизнеса в международной практике в нашей стране стратегии развития и организационно-экономические механизмы в данной сфере;

проанализированы на основе международного опыта направления совершенствования взаимоотношений с клиентами и разработано практическое предложение по их применению на малых предприятиях Ферганской области;

осуществлён в Узбекистане на основе развития CRM анализ методов повышения конкурентоспособности бизнеса;

выявлены на основе анализа состояния и тенденций изменений управления и развития взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе основные тренды изменений результатов деятельности;

оценены на основе анкетного опроса и методов экспертной оценки наиболее важные факторы, влияющие на эффективность деятельности по взаимоотношениям с клиентами в малых предприятиях Ферганской области;

обоснованы на основе оценки экономических и финансовых показателей управления взаимоотношениями с клиентами основные направления повышения доходов и эффективности бизнеса, а также достижения устойчивого финансового роста.

Достоверность полученных результатов определяется целесообразностью применённых в исследовании методологических подходов и методов, тем, что информационная база сформирована на основе официальных источников, в том числе статистических данных Агентства по статистике при Президенте Республики Узбекистан, а также тем, что соответствующие выводы и предложения прошли практическую апробацию и полученные результаты были одобрены уполномоченными государственными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования определяется тем, что

разработанные в ходе исследования теоретические и методические предложения и рекомендации могут быть использованы для совершенствования стратегий взаимоотношений с клиентами в туристических предприятиях, повышения их доли на рынке и, в конечном итоге, рентабельности предприятий, решения проблем привлечения методов стратегического планирования, концепций, организационных и технических средств, внедрения новейших технологий, направленных на установление внутренних и внешних связей, а также повышения лояльности клиентов.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость результатов исследования определяется тем, что разработанные в ходе исследования теоретические и методические предложения и рекомендации могут быть использованы для совершенствования стратегий взаимоотношений с клиентами в туристических предприятиях, повышения их доли на рынке и, в конечном итоге, рентабельности предприятий, решения проблем привлечения методов стратегического планирования, концепций, организационных и технических средств, внедрения новейших технологий, направленных на установление внутренних и внешних связей, а также повышения лояльности клиентов.

Практическая значимость результатов исследования определяется тем, что они могут быть использованы в деятельности Министерства культуры и туризма Республики Узбекистан, в отраслях национальной экономики, связанных с деятельностью малого бизнеса, при разработке мероприятий по развитию стратегий управления взаимоотношениями с клиентами на предприятиях, при разработке краткосрочных и долгосрочных стратегий развития, направленных на совершенствование деятельности отрасли, а также в качестве научно-методического источника при подготовке учебных пособий и учебников по таким дисциплинам, как «Малый бизнес и предпринимательство», «Управление поведением клиентов» и «Маркетинговая стратегия» в высших учебных заведениях.

Внедрение результатов исследования. На основе полученных научных результатов по совершенствованию стратегий управления клиентами в малых предприятиях:

Предложение по формированию системы непрерывно и точно управляемых взаимоотношений с клиентами, усиливающей конкурентоспособность предприятий, путем интеграции основных функций и стратегий CRM (Customer Relationship Management)-системы на основе модели взаимодействия «предприятие – клиент» с территориальным кластеризированием и облачными технологиями, внедрено в деятельность Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан, отраслевых предприятий Управления туризма Ферганской области, а также ООО «Dilrabotravel» (справки Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан от 5 декабря 2025 года № I-467/10, Управления туризма Ферганской области от 7 октября 2025 года, ООО «Dilrabotravel» от 6 октября 2025 года). В результате достигнуто увеличение объёма повторных обращений клиентов отраслевых предприятий в среднем на 37 процентов за счёт повышения эффективности сегментации клиентов, обмена данными и процессов оказания услуг;

Предложение по оценке уровня качества обслуживания в местных малых предприятиях на основе выявления разрыва между ожиданиями и фактическими результатами в процессе оказания услуг по критериям модели SERVQUAL, таким как материальность, надёжность, отзывчивость, уверенность и эмпатия, внедрено в деятельность Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан, отраслевых предприятий Управления туризма Ферганской области, а также ООО «Dilrabotravel» (справки Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан от 5 декабря 2025 года № I-467/10, Управления туризма Ферганской области от 7 октября 2025 года, ООО «Dilrabotravel» от 6 октября 2025 года). В результате в местных малых предприятиях на основе критериев модели SERVQUAL: материальность [E=4,6; P=4,3; SQ=-0,3], надёжность [E=4,7; P=4,4; SQ=-0,3], отзывчивость [E=4,5; P=4,2; SQ=-0,3], уверенность [E=4,8; P=4,5; SQ=-0,3], эмпатия [E=4,6; P=4,2; SQ=-0,4] разработана система KPI для сотрудников, оказывающих услуги в отраслевых предприятиях, что привело к увеличению эффективности их трудовой деятельности в среднем на 22 процента;

Предложение по совершенствованию системы работы с клиентами на основе алгоритма повышения конкурентоспособности малых предприятий, эффективного позиционирования на рынке услуг, оптимизации оперативного управления и устойчивого развития внедрено в деятельность Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан, отраслевых предприятий Управления туризма Ферганской области, а также ООО «Dilrabotravel» (справки Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан от 5 декабря 2025 года № I-467/10, Управления туризма Ферганской области от 7 октября 2025 года, ООО «Dilrabotravel» от 6 октября 2025 года). В результате достигнуто увеличение уровня удовлетворённости клиентов в отраслевых предприятиях в среднем на 19 процентов;

Предложение по разработке системы критериев, основанной на экспертной оценке стратегий эффективного управления взаимоотношениями с клиентами, таких как Эко-CRM и устойчивый туризм, динамическое ценообразование, цифровизация клиентского пути и интеграция с цепочкой поставок, внедрено в деятельность Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан, отраслевых предприятий Управления туризма Ферганской области, а также ООО «Dilrabotravel» (справки Научно-исследовательского института развития туризма при Комитете по туризму Республики Узбекистан от 5 декабря 2025 года № I-467/10, Управления туризма Ферганской области от 7 октября 2025 года, ООО «Dilrabotravel» от 6 октября 2025 года). В результате при разработке стратегии развития отраслевых предприятий на 2026–2030 годы использованы экспертные оценочные критерии по уровням: Эко-CRM и устойчивый туризм [4,3 – хороший], динамическое ценообразование [4,6 – отличный],

цифровизация клиентского пути [4,3 – хороший], стратегии интеграции с цепочкой поставок [4,5 – отличный], что способствовало обеспечению устойчивости процессов обслуживания, улучшению клиентского опыта и повышению конкурентоспособности предприятий.

Апробация результатов исследования. По результатам данного исследования прошли апробацию 8 работ. Из них 3 были апробированы на международных научно-практических конференциях, 5 — на республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликовано в общей сложности 24 научные работы, в том числе 8 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для опубликования основных научных результатов докторских диссертаций. Из них 2 опубликованы в республиканских и 6 — в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы составляет 153 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во вводной части обоснованы актуальность и необходимость темы диссертации, охарактеризованы цель и основные задачи исследования, его объект и предмет, показана связь с приоритетными направлениями развития науки и технологий республики, изложены научная новизна и практические результаты исследования, приведены сведения о внедрении полученных результатов в практику, опубликованных работах и структурном составе диссертации.

В первой главе диссертации, названной «Теоретические основы стратегий активизации взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе», изучены существующие тенденции и зарубежный опыт во взаимоотношениях с клиентами, проанализирована методология оценки действующих CRM-систем в малых бизнес-предприятиях нашей страны.

CRM-система остаётся одним из наиболее эффективных инструментов, так как она интегрирована с другими сервисами, которыми менеджеры часто пользуются в своей работе: социальными сетями, мессенджерами, платформами для рассылки электронных писем и приёма платежей, 1С и IP-телефонией. Компании, использующие CRM, сообщают о росте продаж на 29 %, производительности — на 39 % и точности прогнозов продаж — на 32 %. Они достигают высоких показателей за счёт автоматизации рутинных бизнес-процессов.

Таблица 1

Предложение по внедрению опыта работы с клиентами Японии, США и стран Европы в действующие малые предприятия республики³⁹

Зарубежная модель	Механизм внедрения	Технология	Ожидаемые результаты
Япония (Keiretsu)	– Организуются территориальные кластеры. – Кластеры состоят из	MahallaCRM, IoT, синхронизация.	– Повышается уровень повторных продаж; – снижаются сбои в

³⁹ Авторская разработка..

	<p>производственных, сервисных и логистических компаний.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Интегрируется CRM-информационная платформа и создаётся единая база данных о клиентах. 		<p>цепочке поставок;</p> <ul style="list-style-type: none"> – возрастает удовлетворённость клиентов; – сокращаются затраты по себестоимости.
<p>США (Облачный CRM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Разрабатывается платформа UzCRM Cloud при государственной поддержке. – Для малых предприятий внедряется трёхмесячное бесплатное лицензированное тестирование CRM-программы. – Готовность предприятий к CRM оценивается через систему цифровой сертификации. 	<p>ИИ, облачный CRM, синхронизация</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Снижаются маркетинговые расходы; – увеличивается чистая прибыль; – возрастает интерес клиентов.
<p>Европа (Эмоциональный CRM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Вводится национальный индекс программы лояльности клиентов. – Вводится система ежегодного аудита клиентов для малых предприятий. – В CRM-системы добавляются модули обратной связи и эмоциональные модули. 	<p>NLP, CRM-платформа, алгоритм обратной связи</p>	<ul style="list-style-type: none"> – сокращается время ответа на запросы; – снижается уровень потери клиентов; – повышается лояльность клиентов.

Для внедрения японского опыта внедрение облачных CRM-технологий на основе опыта США будет выполнять поддерживающую функцию. Поскольку для CRM-технологий, объединяющих кластеры малого бизнеса в регионах, необходимы крупномасштабные облачные технологии и системы, работающие с большими объёмами данных. Это можно организовать по следующим направлениям:

- В рамках программы Узбекистана «Цифровая экономика – 2030» развивать местные CRM-стартапы и внедрять их в малый бизнес на субсидированной основе (например, проекты «UzCRM», «MahallaCRM»).

- Совместно с высшими учебными и научно-исследовательскими учреждениями (например, ТГЭУ, Ташкентский университет информационных технологий) наладить программы подготовки по CRM дата-аналитике.

- Автоматизировать деятельность предпринимателей путём интеграции государственных закупок и налоговой системы с CRM.

В результате реализации данного предложения улучшатся цифровые показатели малого бизнеса, расширятся возможности сегментации клиентов и расчёта CLV (Customer Lifetime Value), а планирование маркетинговых стратегий получит более широкое распространение.

Вторая глава диссертационной работы под названием «Анализ состояния и тенденций управления взаимоотношениями с клиентами в малых бизнес-предприятиях» посвящена анализу тенденций развития деятельности субъектов бизнеса в сфере туризма в Узбекистане, анализу работы с клиентами в малом бизнесе и её результатов, а также анализу методов оценки эффективности взаимоотношений с клиентами.

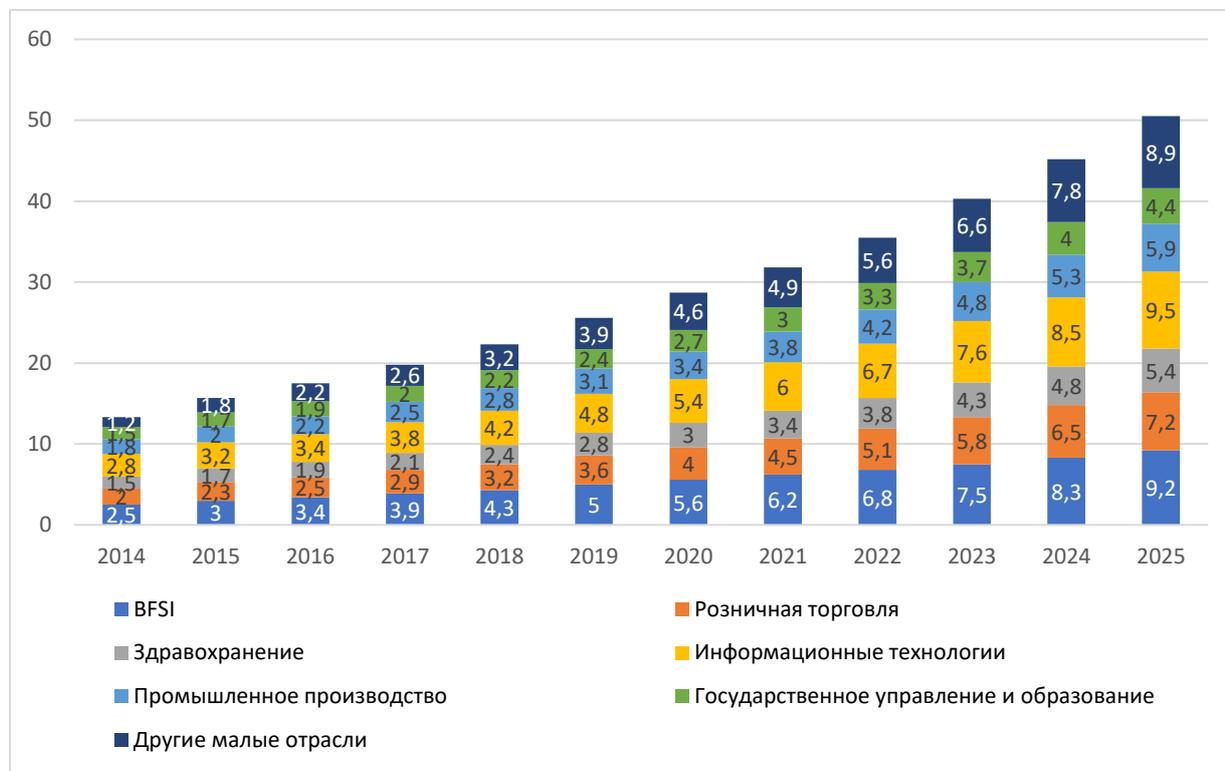


Рисунок 2. Прогноз развития рынка CRM-услуг в США до 2025 года, млрд долларов⁴⁰

С развитием маркетинговых технологий в сфере CRM-систем наблюдается устойчивый рост. По мнению аналитиков, к 2025 году совокупный доход глобального рынка CRM удвоится и составит около 80 миллиардов долларов, что демонстрирует почти в 2 раза более высокие темпы по сравнению с 2019 годом⁴¹. В то же время аналитики ожидают более активный рост использования систем обслуживания клиентов со стороны малого и среднего бизнеса.

Согласно данным, приведённым на рисунке, можно сделать вывод, что в будущем особенно активный рост использования CRM-услуг будет наблюдаться в финансово-банковском секторе, в сфере ИТ и торговли. CRM-системы особенно эффективны при обработке и принятии заявок по финансовым операциям, а также при анализе пожеланий и потребностей клиентов через социальные сети. Безусловно, основной тенденцией остаётся преобладание спроса на модель обслуживания клиентов «SaaS» (программное обеспечение как услуга) — облачную модель, реализуемую преимущественно через веб-браузер или мобильное приложение. Компания Salesforce одной из первых запустила данный сервис, что существенно способствовало закреплению её лидирующих позиций на рынке.

⁴⁰ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market>

⁴¹ CRM Market Size, Share & Trends Analysis. [Электронный ресурс]. // CRM Report - Режим доступа <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market>

В январе–марте 2024 года общее число иностранных граждан, прибывших в Республику Узбекистан, составило 1 519,4 тыс. человек. По сравнению с 2023 годом их количество увеличилось на 2,1 %.

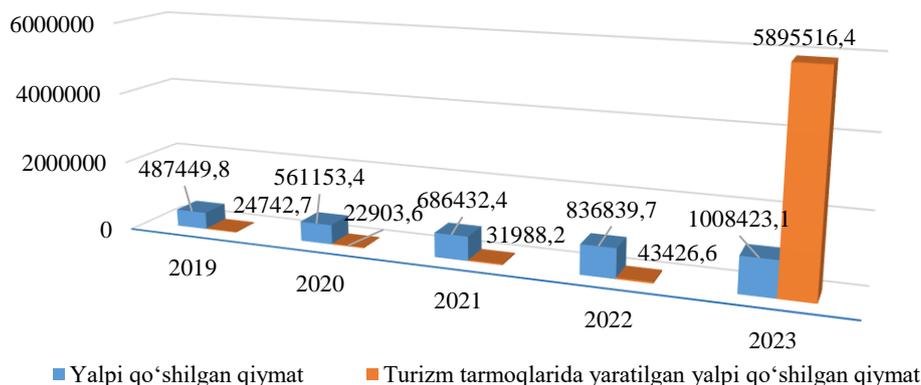


Рисунок 4. Данные о валовой добавленной стоимости, созданной в туризме в Республике Узбекистан (в млрд сумов)⁴²

В нашей стране развитие делового туризма занимает важное место в обеспечении экономического роста и укреплении международного сотрудничества. Деловой туризм, то есть бизнес- и конгресс-туризм, оказывает значительное влияние не только на развитие туристской сферы, но и на другие отрасли экономики. Этот вид туризма, в свою очередь, создаёт возможности для привлечения иностранных инвестиций, открытия новых рынков и усиления сотрудничества с международными компаниями.

В Узбекистане реформы и показатели развития в сфере туризма в последние годы последовательно и системно осуществляются. Цель заключается в превращении туризма в одну из приоритетных и крупных отраслей экономики, привлечении гостей и предоставлении им высококачественных услуг. Проводимые в данном направлении реформы и достигнутые показатели развития ведут к стратегическому развитию туризма.

Таблица 2

Распределение иностранных граждан, прибывших в Узбекистан в туристических целях в 2019–2023 годах, по целям поездки⁴³

Цели	Число прибывших, тыс. человек				
	2019	2020	2021	2022	2023
Посещение родственников	5520,6	1066,7	197,4	536,2	1322,1
Учёба	21,4	3,9	1,6	1,2	3,3
Лечение	18,5	14,1	5,8	18,4	17,5
Свободное время и отдых	143,9	113,5	22,4	37,2	108,1
По служебным делам	13,1	8,7	9,7	13,7	27,0
Коммерческие цели	11,9	7,1	2,0	2,9	9,7

Одним из общих количественных методов оценки уровня обслуживания субъектов малого бизнеса, осуществляющих деятельность в сфере туризма,

⁴² O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi ma’lumotlari asosida Авторская разработка..

⁴³ O‘zbekiston Respublikasi Prezident xuzuridagi statistika agentligi rasmiy sayti <https://stat.uz/uz/default/choraklik-natijalar/saxifasining-tegishli-yillar-ma-lumotlari-asosida-muallif-tomonidan-tuzilgan>.

является метод SERVQUAL⁴⁴. Данный метод основан на опросе, состоящем из 5 разделов и 22 критериев. Каждый раздел объединяет в себе ряд вопросов. Респондентов просят оценить каждый критерий в соответствии с их личным восприятием. Оценивание осуществляется по шкале Лайкерта, включающей пять уровней.

Модель SERVQUAL при анализе качества обслуживания включает в себя следующие пять основных измерительных критериев:

1. Материальность – внешний вид места оказания услуг, технические средства, оборудование, имидж персонала и эстетическое состояние организационной среды. Это включает в себя внутреннее оформление розничной торговой площади, внешний вид сотрудников контактной зоны, наличие рекламных материалов, буклетов, стендов.

2. Надёжность – степень своевременного и качественного выполнения туристическим предприятием обещанных услуг. Это включает в себя выполнение обязательств по предоставлению заявленных услуг в установленный срок, точность при оказании требуемых услуг, решение проблемных ситуаций клиентов, устойчивость имиджа, отсутствие ошибок и неточностей при осуществлении операций и тому подобное.

3. Отзывчивость – способность сотрудников быстро и вежливо реагировать на запросы клиентов. Эта часть включает в себя реактивность сотрудников, их дисциплину, эффективность при предоставлении услуг, стремление помочь в решении проблем клиентов, оперативное реагирование на обращения клиентов, компетентность персонала.

4. Внушение доверия – квалификация сотрудников, уровень их знаний, способность формировать чувство надёжности и обеспечивать безопасность. Данный компонент включает возможности сотрудников контактной зоны создавать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами, проявление сотрудниками вежливого и доброжелательного отношения к клиентам, обеспечение ими эффективного обслуживания и всесторонней поддержки клиентов, а также предоставление клиентам квалифицированных консультаций.

5. Эмпатия – степень проявления персонального внимания к клиентам, понимания их потребностей и индивидуального подхода. Это включает демонстрацию индивидуального подхода к клиенту, разрешение сотрудниками проблем своих клиентов, уровень осведомлённости сотрудников о потребностях клиентов, личное участие сотрудников в решении проблем клиентов, а также предоставление клиентам информационной поддержки.

Респонденты, участвующие в опросе, принимают участие, выбирая один из следующих вариантов ответов: «Я полностью не согласен (1)», «Я не согласен (2)», «Мне трудно ответить (3)», «Я согласен (4)» и «Я полностью согласен (5)». Сначала у респондентов просят оценить качество обслуживания в соответствии с их ожиданиями, затем клиент даёт оценку в соответствии с фактическим восприятием.

С этой точки зрения, с помощью модели SERVQUAL оценка уровня качества туристских услуг, выявление сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, а также разработка научно обоснованных

⁴⁴ Simpson P. M., Siguaw J. A., & Baker T. L. A model of value creation, supplier behavior and their impact on reseller-perceived value // *Industrial Marketing Management*. 2001. № 30. P. 119–134.

предложений и рекомендаций рассматриваются как актуальная задача. Процесс измерения на основе данной модели основывается на определении разницы между ожидаемым уровнем обслуживания и фактическим уровнем восприятия клиента. Выявление данного расхождения позволяет определить реальную оценку качества обслуживания.

Качество обслуживания на примере ООО «Battuta Travel», ООО «UzTrip» и ООО «Dilrabo Travel» анализируется на основе критериев модели SERVQUAL. В рамках исследования деятельность туристических компаний «Battuta Travel», «UzTrip» и «Dilrabo Travel» была оценена на основе анкетирования 120 клиентов.

Таблица 4

Анализ качества обслуживания в компаниях ООО «Battuta Travel», ООО «UzTrip» и ООО «Dilrabo Travel» (на основе модели SERVQUAL)⁴⁵

Наименование предприятия	Материальность			Надежность			Оперативность			Уверенность			Сопереживание			Средний показатель		
	P _m	E _m	Q _m	P _i	E _i	Q _i	P _j	E _j	Q _j	P _u	E _u	Q _u	P _h	E _h	Q _h	\bar{P}	\bar{E}	\bar{Q}
ООО «Dilrabo Travel»	4,5	4,6	-0,1	4,6	4,7	-0,1	4,4	4,5	-0,1	4,7	4,8	-0,1	4,5	4,6	-0,1	4,5	4,6	-0,1
ООО «Battuta Travel»	4,4	4,6	-0,2	4,5	4,6	-0,1	4,3	4,5	-0,2	4,6	4,8	-0,2	4,3	4,6	-0,3	4,4	4,6	-0,2
ООО «UzTrip»	4,1	4,2	-0,1	4,3	4,4	-0,1	4	4,5	-0,5	4,4	4,8	-0,4	4,1	4,4	-0,3	4,2	4,5	-0,3

Анализ результатов показал, что во всех предприятиях имеется среднее расхождение в размере -0,3 балла между ожидаемым и фактически воспринимаемым уровнем обслуживания. Это свидетельствует о том, что ожидания клиентов не были полностью удовлетворены, однако качество обслуживания в целом находится на хорошем уровне. Компания ООО «Dilrabo Travel» имеет самую высокую среднюю оценку (4,5 балла) и обладает преимуществом по критериям индивидуального подхода к клиентам и внушения доверия. В компании ООО «Battuta Travel» качество обслуживания является стабильным, однако по критериям отзывчивости и эмпатии отмечается некоторое снижение. Компания ООО «UzTrip» имеет более низкую оценку по критериям материальности и отзывчивости, в связи с чем выявлена необходимость модернизации стандартов обслуживания.

Таблица 5

Общий анализ результатов оценки⁴⁶

Название предприятия	Фактическая средняя воспринимаемая оценка (P)	Ожидаемая оценка (E)	Разница (P – E)	Уровень качества (%) (Q)	Рейтинг

⁴⁵ Авторская разработка.

⁴⁶ Авторская разработка.

ООО Dilrabo Travel	4,5	4,6	-0,1	-2,6 %	1-место
ООО Battuta Travel	4,4	4,6	-0,2	-4,7 %	2-место
ООО UzTrip	4,2	4,6	-0,4	-9,9 %	3-место

Результаты анализа показали, что по качеству обслуживания ведущие позиции занимает компания ООО «Dilrabo Travel». В данной компании эффективность обеспечивается за счёт интерактивного взаимодействия с клиентами, культуры ответственности персонала и персонализированного подхода к обслуживанию. Качество их обслуживания лишь на 2,6 % ниже ожидаемого уровня, что свидетельствует о его близости к уровню стабильности и клиентской лояльности. В компании ООО «Battuta Travel» качество обслуживания относительно высокое (4,4 балла), однако по критериям эмпатии и материальности отмечается расхождение. Данный разрыв может быть устранён за счёт повышения квалификации сотрудников и совершенствования культуры обслуживания. В компании ООО «UzTrip» качество обслуживания ниже (4,2 балла), что объясняется недостаточностью обратной связи с клиентами, а также недостаточной цифровизацией сервисных процессов. Компания может повысить конкурентоспособность посредством внедрения механизмов управления качеством во внутреннюю систему управления.

Третья глава диссертации, названная «Развитие стратегических направлений взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе», обладает особым научным значением с точки зрения своих теоретических основ и практических подходов. В данной главе всесторонне проанализированы важные направления совершенствования взаимоотношений с клиентами за счёт повышения экономической эффективности субъектов малого бизнеса. В особенности вопросы достижения устойчивого развития за счёт оперативного и качественного реагирования на потребности клиентов, укрепления их лояльности и повышения качества обслуживания обогащены обоснованными предложениями.

Кроме того, во взаимосвязи рассмотрены факторы, влияющие на развитие взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе, — качество обслуживания, маркетинговая стратегия, ценовая политика, а также механизмы анализа мнений и отзывов клиентов. В особенности эконометрические анализы, проведённые с целью выявления взаимосвязи между экономическими результатами деятельности предприятия и качеством взаимоотношений с клиентами, ещё более усилили научную обоснованность главы. С помощью метода регрессионного анализа была определена взаимосвязь между эффективностью работы с клиентами и экономическими показателями предприятия, что создало прочную статистическую основу для данного исследования.

Можно сказать, что после активизации механизма управления развитием и интеграцией направление туристских потоков изменится с выездного на внутренний и въездной.

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что реклама с использованием интернет-инструментов и правильное размещение необходимых товаров и услуг являются более эффективными по сравнению с

традиционными методами. Важно лишь, чтобы эти инструменты находились в умелых руках. Руководители малых предприятий, в том числе туристских агентств, должны в полной мере использовать современные инструменты управления, одним из которых является Интернет как модифицированный источник информации. С помощью Интернета туристские агентства также получают информацию для выявления нового целевого сегмента.

В предлагаемой клиентоориентированной модели предприятия выделяются три основных уровня процессов: первый уровень – информационный обмен, включая сбор, распространение и обработку данных; второй – аналитический уровень, который охватывает оценку клиентов для совместной деятельности, мониторинг, оценку (с помощью разработанных KPI) и регулирование клиентского потока; и, наконец, третий – адаптация, включающая реализацию мероприятий по адаптации товаров и услуг, а также координацию и контроль отзывов клиентов. Взаимосвязи между данными уровнями, а также динамика и координация рыночного взаимодействия представлены в виде взаимоотношений с клиентами. На наш взгляд, наличие целостной системы, обладающей взаимосвязями между этими процессами, позволяет говорить о клиентоориентированности предприятия в рамках данных взаимоотношений, что предполагает не только деятельность по сбору и анализу информации о клиенте, но и последовательное формирование соответствующих управленческих механизмов по отбору клиентских потоков.

Модель, представленная на рисунке 7, обобщает основные принципы ранее обсуждавшихся клиентоориентированных концепций: односторонний характер взаимодействия, перечень основных процессов, обеспечивающих клиентоориентированность предприятия, а также этапы создания ценности в рамках транзакционного маркетинга. Предприятие более эффективно работает и осуществляет инновационную деятельность в области создания новых продуктов и совершенствования существующих за счёт сбора, обработки и анализа информации о потребностях и предпочтениях клиента.

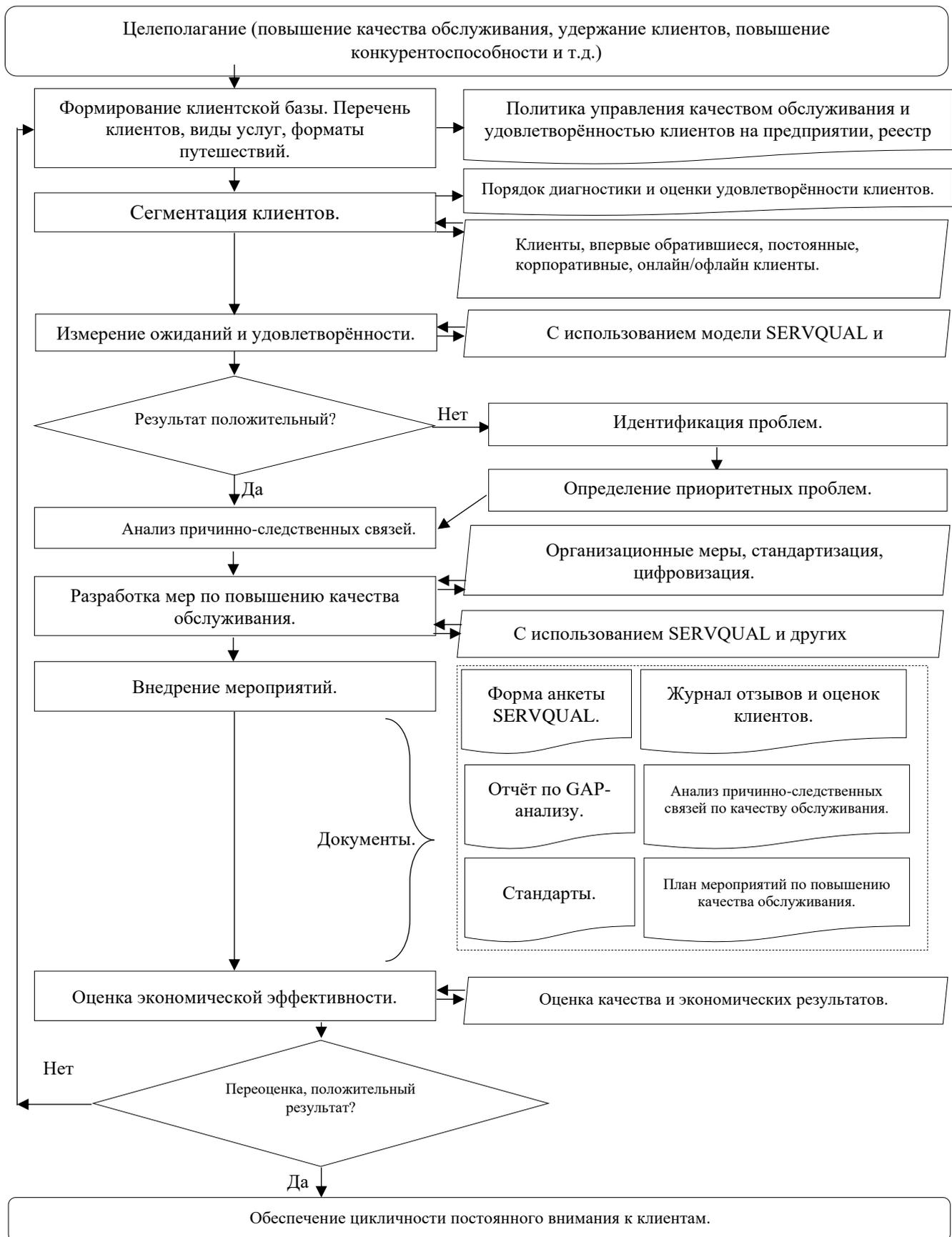


Рисунок 5. Алгоритм диагностики и развития системы работы с клиентами на основе оценки удовлетворенности покупателей в малых предприятиях.⁴⁷

⁴⁷ Авторская разработка.

Повышение адаптивности за счёт оперативного реагирования на запросы клиентов: с помощью CRM-систем требования клиентов быстро выявляются, и в соответствии с ними разрабатываются стратегии. Оперативное реагирование на запросы клиентов и удовлетворение их требований помогает бизнесу адаптироваться к изменениям на рынке, что, в свою очередь, повышает удовлетворённость клиентов и увеличивает источники доходов.

Увеличение доли рынка. CRM предоставляет компании возможность лучше понимать потребности клиентов на рынке и получать преимущества по сравнению с конкурентами. Благодаря этому создаётся возможность привлечения новых клиентов и увеличения доли рынка.

С экономической и финансовой точек зрения CRM предоставляет компании возможность обеспечить долгосрочную устойчивость и финансовый рост. Установление тесных отношений с клиентами, их удержание и понимание их потребностей повышают конкурентоспособность компании на рынке и улучшает её финансовую эффективность.



Рисунок 6. Концептуальная модель клиентоориентированности в позитивном маркетинге⁴⁸

Какая из следующих «стратегий управления взаимоотношениями с клиентами в малом бизнесе» считается эффективной? Для этого предлагаются 4 стратегии:

1. Стратегия эко-CRM и устойчивого туризма. Ее суть заключается в предложении клиентам экологически чистых услуг и устойчивых туристских продуктов посредством CRM.

2. Стратегия цифрового моделирования клиентского пути. Ее суть заключается в повышении качества обслуживания и уровня удовлетворенности за счет цифрового отслеживания, анализа и персонализации опыта клиента на всех этапах — до, во время и после путешествия.

⁴⁸ Авторская разработка.

3. Стратегия CRM, интегрированного в цепочку поставок. Ее сущность заключается в обеспечении комплексного обслуживания туриста за счет объединения в единой CRM гостиничных, транспортных, услуг гида, питания и экскурсионных услуг.

4. Стратегия динамического ценообразования на основе анализа и прогноза. Ее сущность заключается в автоматической адаптации ценовой политики в режиме реального времени на основе данных CRM и моделей прогноза спроса.

С целью получения ответа на данный вопрос экспертами была принята пятибалльная шкала оценки, и ими были установлены следующие баллы по приоритетным направлениям деятельности. Указанные стратегии можно реализовать одновременно в интегрированном формате. Однако это приведёт к росту затрат туристских предприятий и утрате ориентированности на клиентов рынка. Поэтому экспертам было рекомендовано выбрать одну из них для внедрения на предприятиях.

Таблица 6

Баллы, выставленные экспертами предложенным стратегиям управления взаимоотношениями с клиентами в малом бизнесе⁴⁹

Оцениваемые критерии →	Стратегия Эко-CRM	Стратегия цифрового моделирования	Интегрированная CRM-стратегия	Стратегия динамического ценообразования
Номер эксперта ↓				
1	4,5	4,5	5,0	3,5
2	5,0	5,0	4,0	4,0
3	4,5	4,5	4,0	4,0
4	5,0	4,0	4,0	4,0
5	5,0	4,0	4,0	4,0

Следует отметить, что по предлагаемым стратегиям управления взаимоотношениями с клиентами в малом бизнесе отражается максимальный балл или ранг (r_{max}), указанные экспертами.

То есть, если по какой стратегии средний балл выше (\bar{r}_{max}), и это на основе данного критерия отражает, что предлагаемая стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в малом бизнесе является эффективной (Рисунок 8).

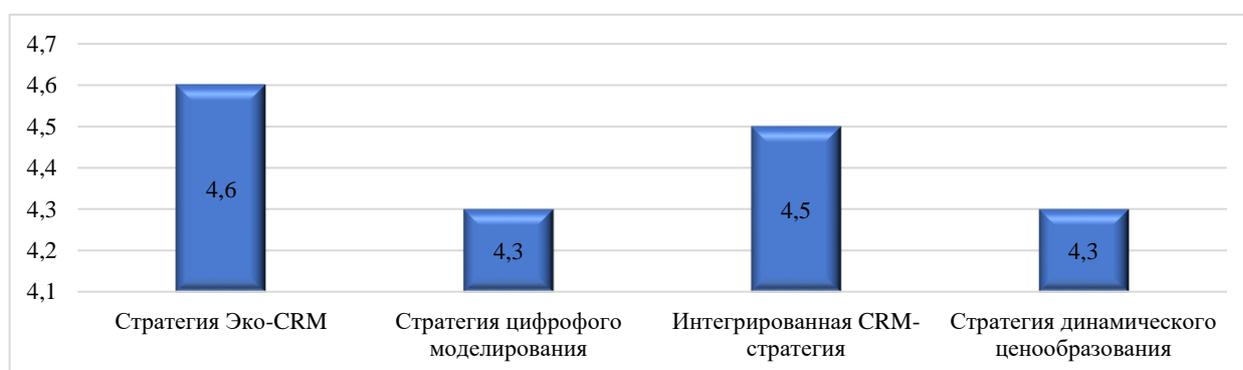


Рисунок 7. Среднее значение баллов, выставленных экспертами предложенным стратегиям управления взаимоотношениями с клиентами в

⁴⁹ Сформировано автором на основе данных экспертов.

малом бизнесе, (\bar{r}_i)⁵⁰

Как видно из графика, среди предложенных стратегий управления взаимоотношениями с клиентами в малом бизнесе средний балл, выставленный экспертами по стратегии 1 – стратегии эко-CRM и устойчивого туризма, составляет 4,6.

Вместе с тем был осуществлён анализ денежного оборота туристских предприятий нашей страны за период 2020–2024 годов.

Таблица 7
Финансовые показатели предприятий (в миллионах сумов)⁵¹

Название предприятия	Год	Оборот денежных средств	Количество работников
ЧП Muniyr Travel Group	2020	974 821 112,2	4
	2021	1 142 666 824	4
	2022	4 650 021 773	4
	2023	5 104 497 316	4
	2024	6 410 640 649	2
ООО Fergana Avia Travel	2020	1 039 145 645	40
	2021	2 627 893 011	38
	2022	2 434 104 080	30
	2023	3 216 076 451	28
	2024	3 822 245 868	23
СП Grand Avia Travel	2020	894 792 401,8	4
	2021	2 839 879 926	4
	2022	1 653 315 961	5
	2023	1 684 427 330	6
	2024	1 198 375 487	4
СП Dilrabo Travel	2020	0	0
	2021	0	0
	2022	275 189 633,9	1
	2023	569 640 738,8	2
	2024	1 016 947 867	4
ООО Havo-Sayyoh Travel	2020	278 767 442,5	13
	2021	177 355 915,1	10
	2022	371 565 499,3	8
	2023	331 073 632	7
	2024	262 704 170	6
ООО Kadrus Vip Travel	2020	0	0
	2021	0	0
	2022	278 442 819,1	5
	2023	274 892 946,7	5
	2024	164 928 572	5

⁵⁰ Расчёты автора.

⁵¹ Разработано автором на основе данных предприятий.

На основе проведенного анализа следует отметить, что в денежном обороте туристских предприятий наблюдалась положительная тенденция роста. В качестве причины этого рассматриваются расширение возможностей в сфере туризма в нашей стране и усиление интереса населения к поездкам в другие государства.

Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value, CLV) — это совокупная оценка дохода, который клиент может принести компании за весь период своего жизненного цикла. CLV является ключевым показателем при разработке стратегических решений компании, ориентированных на клиентов, целевом распределении ресурсов и эффективном управлении маркетинговыми расходами.

Преимущества повышения ценности клиентов:

Системный источник дохода: за счёт клиентов с высоким CLV компания получает долгосрочный и стабильный источник дохода.

Эффективное распределение ресурсов: компания, используя показатель CLV, может правильно распределять ресурсы. Тем самым компания уделяет больше внимания клиентам с высокой ценностью и стремится их удержать.

Повышение прибыли и сокращение расходов: за счёт получения выгоды от долгосрочных клиентов сокращаются маркетинговые расходы, повышаются общий доход и рентабельность.

При расчёте показателя ценности клиента (Customer Lifetime Value, CLV) используются различные формулы и показатели. Чаще всего формула CLV выбирается в зависимости от сферы деятельности компании, её бизнес-модели и степени долгосрочности взаимоотношений с клиентами. Основные формулы и применяемые в них показатели приведены ниже:

1. Сокращённая простая формула. Самая простая формула CLV умножает средний доход от одного клиента на предполагаемую длительность его долгосрочных отношений с компанией:

$$CLV = AOV \times FT \times LT \quad (1)$$

Здесь:

AOV (Average Order Value) — средний доход за одну покупку;

FT (Frequency of Transactions) — количество покупок за определённый период (один год или один месяц);

LT (Customer Lifetime) — общий срок взаимодействия клиента с компанией (обычно в годах).

CLV — это совокупная маржа вклада, полученная от клиента за определённый период времени в результате ограниченного количества повторных продаж этому клиенту, без учёта расходов. CLV можно определить как текущую стоимость будущей чистой прибыли, которую компания ожидает получить от конкретного клиента за весь период его взаимоотношений с компанией.

Важно учитывать цели использования CLV:

- привлечение ценных клиентов;
- повышение «ценности» клиентов;
- повышение лояльности клиентов;
- оптимизация взаимоотношений с клиентами.

Таблица 8

Анализ пожизненной ценности клиента (CLV)⁵²

№	Показатели	Единица измерения	Dilrabo Travel	Battuta Travel	UzTrip	Muniyr Travel Group	Ferghana Avia Travel
1	Средний доход за одну покупку (AOV)	Узбекский сум	2100000	1800000	1200000	5000000	1400000
2	Количество покупок за определённый период (один год или один месяц) (FT)	Количество покупок в год	1,7	2,1	2,5	3,6	2,4
3	Общий срок взаимодействия клиента с компанией (LT)	Год	3	4	2	4	2
4	Пожизненная ценность клиента (CLV), (1q*2q*3q)	Узбекский сум	10710000	15120000	6000000	72000000	6720000

Анализ показателя ценности жизненного цикла клиента означает, что предприятия при выстраивании взаимоотношений с клиентами должны уделять внимание долгосрочным целям и учитывать прибыль, полученную в результате этих взаимоотношений на протяжении всего периода взаимодействия клиента с компанией. Таким образом, предприятия должны уделять внимание получению долгосрочной прибыли от клиента⁵³.

Коэффициент удержания клиентов при расчёте CLV также основывается на уровне оттока клиентов. В данном методе используются коэффициент удержания клиентов (Retention Rate) и коэффициент оттока клиентов (Churn Rate). Формула, рассчитанная с использованием этих показателей, будет следующей:

$$CLV = \frac{AOV \times FT \times Retention Rate}{1 - Retention Rate} \quad (3)$$

Здесь Retention Rate показывает уровень удержания клиентов в каждом периоде. Если уровень долгосрочного удержания клиентов высок, доход от них будет выше.

Используемые показатели

AOV (Average Order Value) — средняя стоимость покупки клиента.

Frequency of Transactions (FT) — количество покупок клиента.

Customer Lifetime (LT) — продолжительность взаимоотношений с клиентом.

Retention Rate — уровень удержания существующих клиентов.

Churn Rate — доля клиентов, потерянных за определённый период.

Profit Margin (P) — доля прибыли в общем доходе.

⁵² Авторская разработка на основе данных предприятий.

⁵³ Moller K., Halinen A. Relationship marketing theory: Its roots and direction // Journal of Marketing Management. 2000. № 16. P. 29–54.

Acquisition Cost (AC) — затраты на привлечение нового клиента.

Discount Rate (d) — текущая стоимость будущих доходов.

Таблица 9

Анализ коэффициента удержания клиента⁵⁴

№	Показатели	Dilrabo Travel	Battuta Travel	UzTrip	Muniyr Travel Group	Ferghana Avia Travel
1	Количество клиентов на конец периода (E), чел.	620	460	390	360	445
2	Количество новых клиентов, привлечённых за период (N), чел.	200	150	120	180	100
3	Количество клиентов на начало периода (S), чел.	500	400	350	300	420
4	Коэффициент удержания клиентов, $((1q-2q)/3q) \times 100$, %.	84%	78%	77%	60%	82%

Существует также такое понятие, как прогнозирование ценности клиента во времени на основе концепции CLV, что значительно расширяет рамки данной концепции и выходит за пределы простого подсчёта количества клиентов. Например, для открытия банковских счетов для студентов могут предусматриваться специальные условия. В краткосрочной перспективе эти предложения могут быть нерентабельными, однако это позволяет банкам в будущем предотвратить переход данной категории клиентов к конкурентам.

CLV является ключевым показателем при разработке стратегических решений компании, ориентированных на клиентов, целевом распределении ресурсов и эффективном управлении маркетинговыми расходами. Путём повышения ценности клиента компания выстраивает с клиентами прочные и долгосрочные отношения, обеспечивает их удержание, увеличивает количество повторных покупок и, тем самым, добивается стабилизации доходов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Эффективное налаживание взаимоотношений с клиентами в малых предприятиях невозможно без цифровых технологий. Интегрированные в CRM-системы электронная почта, IP-телефония, социальные сети и чат-боты обеспечивают взаимодействие с клиентом в режиме реального времени. Это создаёт возможность оперативной обработки запросов клиентов и повышения качества обслуживания. При этом использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет прогнозировать поведение клиентов, давать автоматические рекомендации по сегментам и оптимизировать маркетинговые расходы. Инновационные CRM-платформы на основе анализа клиентских данных обеспечивают персонализированное обслуживание каждого клиента. Это обеспечивает для малого бизнеса не только рост доходов, но и формирование эмпатичных и устойчивых взаимоотношений с клиентами.

2. В формировании взаимоотношений с клиентами в малом бизнесе психология и рыночная среда занимают важное место как взаимосвязанные факторы. Как отмечено в модели Ф. Котлера, покупатель при принятии

⁵⁴ Авторская разработка на основе данных предприятий.

решения реагирует не только на экономические стимулы, но и на личные, культурные и социальные воздействия. Поэтому для субъектов малого бизнеса понимание эмоционального состояния клиента и его системы ценностей должно стать центральной частью CRM-стратегии. Путём научного анализа потребительского поведения можно выявить потребности клиента, уровень его удовлетворённости и тенденции лояльности. В условиях интенсивной конкуренции на рынке эти знания позволяют индивидуализировать маркетинговую деятельность, укреплять доверие клиентов и налаживать долгосрочное сотрудничество. В результате рассмотрение клиента не как источника прибыли, а как стратегического партнёра выводит бизнес-культуру на новый этап.

3. При внедрении соответствующей кластеру узбекской модели на основе японского опыта Keiretsu на уровне каждого района или иных территориальных единиц для реализации данного предложения создаются территориальные кластеры. Эти кластеры охватывают расположенные в регионах производственные, сервисные и логистические компании. Через информационную CRM-платформу на уровне махалли они осуществляют взаимный обмен данными и создаётся единая база данных о клиентах. Для реализации данного предложения обмен данными между поставщиками, производителями и поставщиками услуг осуществляется через цифровую CRM-систему (специальную платформу «MahallaCRM»). С помощью IoT-датчиков и аналитики данных качество продукции, сроки поставки и уровень удовлетворённости клиентов отслеживаются в режиме реального времени. В результате реализации данного предложения повышается уровень повторных продаж клиентов, а сбои в цепочке поставок сокращаются за счёт усиления интеграции. Также, возрастает удовлетворённость клиентов и снижаются затраты на себестоимость.

4. На основе европейского опыта для внедрения эмоционального CRM и программы лояльности клиентов предлагается ввести национальный индекс программы лояльности клиентов. После внедрения данного индекса необходимо разработать систему ежегодного «аудита клиентской лояльности» для малых бизнес-предприятий. Через данную систему осуществляется контроль фактического функционирования индекса. В CRM-системе необходимо также добавить модули для анализа обратной связи и эмоциональных отзывов. Эти модули контролируются на основе чётких алгоритмов. В CRM-системе создаётся эмоциональный профиль каждого клиента. Это осуществляется с помощью искусственного интеллекта. Уровень удовлетворённости клиента рассчитывается один раз в месяц при необходимости. Также анализируются мнения клиентов в социальных сетях. В результате реализации данного предложения сокращается время ответа на запросы клиентов, снижается уровень их оттока и повышается лояльность клиентов.

5. Согласно результатам анализа, модель SERVQUAL является эффективным инструментом комплексной оценки качества услуг в сфере туризма и позволяет точно измерить разрыв между ожидаемым клиентом и фактически воспринимаемым качеством. Проведённые в данном направлении анализы показывают, что предприятие ООО «Dilrabo Travel» сохранило лидерство по качеству услуг, что связано с их сервисной стратегией, основанной на человеческом факторе. Также можно увидеть, что предприятия, у которых индекс качества услуг выше 4,4, способны обеспечивать высокий уровень клиентской лояльности. В исследованных предприятиях наблюдалась необходимость укрепления компонентов эмпатии и ответственности в обслуживании. Для повышения качества услуг рекомендуется внедрить

цифровые системы управления и наладить механизм постоянного мониторинга клиентского опыта.

6. Использование цифровых платформ в малом бизнесе и сфере услуг становится основной тенденцией CRM-стратегии. В 2023 году 85 процентов туристских предприятий внедрили мобильные приложения и системы онлайн-бронирования для анализа мнений клиентов и повышения качества обслуживания. При этом через CRM-платформы формируется практика ответа на запросы клиентов в режиме реального времени, прогнозирования их потребностей и автоматического формирования персонализированных предложений. Также в результате расширения онлайн-коммуникации с клиентами показатель «return customer», то есть доля повторно пользующихся услугой клиентов, вырос до 30 процентов. Эти цифры свидетельствуют об интеграции CRM-систем в цифровую экосистему и формировании человекоцентрической модели управления в малом бизнесе. Вместе с тем, цифровизация повышает прозрачность услуг и сокращает маркетинговые расходы.

7. Научное изучение поведения клиентов в малом бизнесе является решающим фактором, повышающим эффективность маркетинговой стратегии. Кластерный анализ клиентов по демографическим характеристикам, целям поездок и уровню удовлетворённости позволяет правильно прогнозировать их поведение. Например, в сфере туризма рост доли туристов, приезжающих с целью «посетить родственников» и «отдохнуть», требует стратегии предоставления услуг, адаптированной к потребностям клиентов. Вместе с тем на основе данных, собранных через CRM, разработка индивидуальных маркетинговых пакетов приводит к увеличению частоты и стоимости покупок. В этих процессах анализ поведения клиентов создаёт для малого бизнеса возможность сегментировать рынок, снизить риски и повысить прибыльность. В результате CRM-система превращается в важное конкурентное преимущество при прогнозировании поведения клиентов и своевременной адаптации стратегии.

8. Способность уделять внимание клиенту обеспечивается объединением всех процессов в единую систему и их скоординированным взаимным воздействием. Наличие отдельных, разрозненных элементов внимания к клиентам даёт определённый положительный эффект, однако не позволяет говорить об эффективном управлении взаимоотношениями, а также о постоянном внимании предприятия к клиенту. Интеграция различных процессов в единую систему является первым шагом к построению ориентированного на клиентов предприятия.

9. Организациям туристического бизнеса необходимо систематизировать взаимоотношения с потребителями, поскольку, согласно статистическим данным, 80 % дохода компании поступает от 20 % клиентов, снижение ухода клиентов к конкурентам на 5 % в год приводит к росту доходов более чем на 25 %, заключение сделки с новым покупателем требует в 5–10 раз больше усилий и средств, чем заключение аналогичного договора с существующими клиентами, удовлетворённый клиент в среднем рассказывает об успешной покупке пяти своим друзьям, тогда как недовольный клиент сообщает об этом как минимум десяти своим друзьям, и почти 50 % существующих клиентов предприятия не приносят прибыли из-за неэффективных взаимных коммуникаций с ними.

10. Независимо от выбранного предприятиями способа обслуживания клиентов и продажи туристского продукта, необходимо понимать потребности и пожелания клиентов, учитывать их возможности, оптимизировать процесс обслуживания таким образом, чтобы он не снижал

ожиданий клиента в отношении его качества, постоянно совершенствовать бизнес-процессы с целью оперативного реагирования на требования и потребности клиентов, а также налаживать эффективные коммуникации с клиентами с использованием современных информационных технологий.

11. В субъектах малого бизнеса развитие отношений с клиентами осуществляется не только с помощью технологических средств, но и через человеческие факторы — доверие, лояльность и связи в социальных сетях. В связи с этим предприятиям рекомендуется формировать клиенториентированную модель управления. В данной модели устанавливается регулярное взаимодействие с клиентами через социальные сети, системы обратной связи и онлайн-платформы рейтингов. В результате предприятие получает возможность анализировать мнения потребителей в режиме реального времени и оперативно совершенствовать услугу или продукт. Кроме того, необходимо наладить систему постоянного обучения сотрудников CRM-технологиям и психологии клиента. Это позволяет сформировать в предприятии инновационную управленческую культуру, основанную на принципе «клиент на первом месте». Таким образом малый бизнес достигает модели интеграции «человек–технологии», обеспечивающей долгосрочную конкурентоспособность.

12. Экономический эффект удержания клиентов объясняется сокращением маркетинговых расходов, увеличением повторных покупок и дохода, улучшением репутации, стабилизацией доходов, дополнительными продажами и производством сопутствующих продуктов. Сохранение существующих клиентов требует меньших ресурсов и затрат, чем привлечение новых. Лояльные клиенты, как правило, склонны к повторным покупкам, что формирует для компании стабильный источник дохода. Удовлетворённые клиенты распространяют положительное мнение о компании, способствуя привлечению новых клиентов. Работа с долгосрочными клиентами стабилизирует источники дохода и обеспечивает компании устойчивость и конкурентоспособность по отношению к рыночным изменениям. Удовлетворённые клиенты готовы приобретать также дополнительные продукты или сопутствующие услуги, что увеличивает общую прибыль компании.

13. В стратегии взаимоотношений с клиентами конечные результаты, приносящие покупателю определённую выгоду, основываются на приобретении продукта, соответствующего ожиданиям покупателя и, что наиболее важно, превосходящего их, на формировании между продавцом и покупателем доверительных и устойчивых деловых отношений, а также на создании и поддержании высокого имиджа предприятия.

14. По совершенствованию CRM-стратегий для малых предприятий были разработаны обоснованные предложения: глубокое изучение потребностей клиентов и их сегментация, внедрение онлайн- и цифровых платформ, создание программ лояльности для клиентов, повышение качества обслуживания клиентов, установление постоянных контактов с клиентами, разработка инновационных услуг и диверсификация туристских продуктов, измерение и повышение удовлетворённости клиентов, а также улучшение предоставляемой клиентам информации.

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

KOKAND UNIVERSITY

RASULOV KHAMIDJON YAKUBOVICH

**STRATEGIES FOR IMPROVING RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS
IN SMALL BUSINESS**

08.00.15 – Economics of entrepreneurship and small business

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

Kokand – 2026

The topic of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) in economic sciences has been registered with the Higher Attestation Commission under the number B2025.1.PhD/Iqt5262.

The dissertation was carried out at Kokand University.

The abstract of the dissertation in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) has been posted on the website of the Academic Council (www.kokanduni.uz) and on the information-educational portal "ZiyoNet" (www.ziynet.uz).

Scientific supervisor:

Dexkanov Sherzod Abdumutalovich,
Doctor of Philosophy (PhD) in Economics,
Associate Professor.

Official opponents:

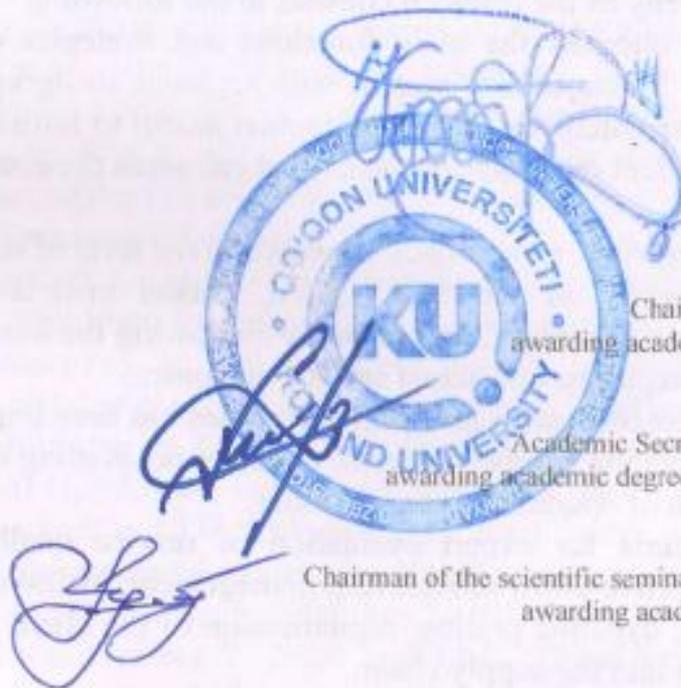
Umarova Guzal Gayratovna
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Ergashev Ilkhomzhon Ikramovich
Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences,
Associate Professor

Leading organization: Silk Road International University of Tourism and Cultural Heritage

The defense of the dissertation will take place at the Academic Council PhD.03/2025.27.12.1.25.01 for the award of academic degrees at Kokand University _____ (Address: 150701, Kokand city, Turkistan street, 28A. Tel.: (99873) 545-55-55; Fax: (99873) 545-55-55; e-mail: info@kokanduni.uz).

The dissertation is available for review at the Information Resource Center of Kokand University (Address: 150701, Kokand city, Turkistan street, 28A. Tel.: (99873) 545-55-55; Fax: (99873) 545-55-55; e-mail: info@kokanduni.uz).

The abstract of the dissertation was distributed on "___" ___ 2026.
(Registry protocol No. ___ dated "___" ___ 2026).



J.Kh. Kambarov

Chairman of the academic council
awarding academic degrees, d.e.s., professor

B.F. Khursanaliev

Academic Secretary of the academic council
awarding academic degrees, d.p.e.s, associate professor

E.A. Mominova

Chairman of the scientific seminar under the academic council
awarding academic degree, d.e.s., professor

INTRODUCTION (abstract of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD))

The aim of the research is to develop proposals and recommendations for improving customer relationship strategies in small business.

The tasks of the research are:

to study the essence of customer relationship strategies and the theories of their development;

to conduct a scientific study of the factors influencing customer relationship strategies in the activities of small business and their specific features;

to develop proposals on the directions of using foreign experience in organizing customer relationships;

to analyse the specific features of customer relationship strategies in small business;

to assess the development trends of the tourism sector in our country and customer relationships in this industry;

to study methods for assessing the effectiveness of customer relationships in small business;

to improve customer relationships in small business on the basis of increasing economic efficiency;

to develop customer relationship strategies in small business on the basis of digital technologies;

to develop an econometric model of the factors of customer relationship development in small business entities.

The object of the research is small business enterprises operating in the Fergana region, as well as the processes of their relationships with customers.

The subject of the research is the totality of socio-economic relations associated with the processes of improving customer relationship strategies in small business enterprises.

The scientific novelty of the research consists in the following:

It is proposed to integrate the main functions and strategies of the CRM (Customer Relationship Management) system with regional clustering and cloud technologies based on the enterprise–client interaction model to form a continuous and precisely managed client relationship system that enhances the competitiveness of enterprises;

In local small enterprises, an approach to assessing the level of service quality has been developed based on the SERVQUAL model criteria—tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy—allowing the identification of gaps between client expectations and actual service outcomes;

The client management system for small enterprises has been improved based on an algorithm for enhancing competitiveness, effective positioning in the service market, and optimization of operational management;

A system of criteria for expert evaluation of service quality has been developed to ensure effective client relationship management, including Eco-CRM and sustainable tourism, dynamic pricing, digitalization of the client journey, and strategies for integration into the supply chain.

Implementation of the research results. Based on the scientific results obtained for improving customer management strategies in small businesses:

The proposal aimed at forming a system of continuously and precisely managed customer relationships that enhances the competitiveness of enterprises, through the integration of the core functions and strategies of a CRM (Customer Relationship Management) system based on the “enterprise–customer” interaction model with territorial clustering and cloud technologies, has been implemented in the activities of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan, sectoral enterprises of the Fergana Regional Tourism Department, as well as LLC “Dilrabortravel” (certificates of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan dated December 5, 2025, No. I-467/10; the Fergana Regional Tourism Department dated October 7, 2025; and LLC “Dilrabortravel” dated October 6, 2025). As a result, by increasing the effectiveness of customer segmentation, data exchange, and service delivery processes, the volume of repeat purchase requests from customers of sectoral enterprises increased by an average of 37 percent;

The proposal for assessing the level of service quality in local small enterprises by identifying the gap between expected and actual performance in the service delivery process based on the SERVQUAL model criteria—tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy—has been implemented in the activities of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan, sectoral enterprises of the Fergana Regional Tourism Department, as well as LLC “Dilrabortravel” (certificates of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan dated December 5, 2025, No. I-467/10; the Fergana Regional Tourism Department dated October 7, 2025; and LLC “Dilrabortravel” dated October 6, 2025). As a result, based on the SERVQUAL model criteria—tangibles [E=4.6; P=4.3; SQ=-0.3], reliability [E=4.7; P=4.4; SQ=-0.3], responsiveness [E=4.5; P=4.2; SQ=-0.3], assurance [E=4.8; P=4.5; SQ=-0.3], and empathy [E=4.6; P=4.2; SQ=-0.4]—a KPI system was developed for service personnel in sectoral enterprises, which led to an average increase of 22 percent in employee performance efficiency;

The proposal for improving the customer relationship management system based on an algorithm for enhancing the competitiveness of small enterprises, effective positioning in the services market, optimization of operational management, and sustainable development has been implemented in the activities of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan, sectoral enterprises of the Fergana Regional Tourism Department, as well as LLC “Dilrabortravel” (certificates of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan dated December 5, 2025, No. I-467/10; the Fergana Regional Tourism Department dated October 7, 2025; and LLC “Dilrabortravel” dated October 6, 2025). As a result, the level of customer satisfaction in sectoral enterprises increased by an average of 19 percent;

The proposal for developing a system of criteria based on expert evaluation of strategies for effective customer relationship management—including Eco-CRM and sustainable tourism, dynamic pricing, digitalization of the customer journey, and integration with the supply chain—has been implemented in the activities of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan, sectoral enterprises of the Fergana Regional Tourism Department, as well as LLC “Dilrabotravel” (certificates of the Research Institute for Tourism Development under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan dated December 5, 2025, No. I-467/10; the Fergana Regional Tourism Department dated October 7, 2025; and LLC “Dilrabotravel” dated October 6, 2025). As a result, expert-based evaluation criteria by quality level—Eco-CRM and sustainable tourism [4.3 – good], dynamic pricing [4.6 – excellent], digitalization of the customer journey [4.3 – good], and supply chain integration strategies [4.5 – excellent]—were used in the development of the sectoral enterprises’ development strategy for 2026–2030, contributing to the sustainability of service processes, improvement of customer experience, and enhancement of enterprise competitiveness.

Approbation of the research results. Eight works were approbated based on the results of this research. Of these, 3 were presented at international scientific and practical conferences and 5 at republican scientific and practical conferences.

Publication of the research results. In total, 24 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 scientific results of doctoral dissertations. Of these, 2 were published in republican and 6 in foreign journals.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices. The total volume of the work is 153 pages.

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

I bo'lim (part I; часть I)

1. X.Rasulov. (2025). Development of sustainable agriculture through the agricultural incomes stabilization. *Economic Annals-XXI*, 211(9-10), 29-34. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V211-04>. (SCOPUS).

2. X.Rasulov. (2025). Strategies for Managing Client Relationships in Small Businesses. *Central asian journal of innovations on tourism management and finance*, 6(3), 878-886. <https://doi.org/10.51699/cajtmf.v6i3.934>. (OAK Rayosatining 2024 yil 30 martdagi 352/4-son qarori).

3. X.Rasulov. (2025). Kichik biznesda bulutli (cloud-based) crm tizimlarining joriy etilishi. "Raqqamli iqtisodiyot" ilmiy elektron jurnali, 12-son, 2025-yil. <https://infocom.uz/magazine/19>. ISSN 2181- 4430. (OAK Rayostaning 2023-yil 29-dekabrda 347/5-son qarori).

4. X.Rasulov. (2024). Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimlarining turizmga muvaffaqiyatli qo'llanilishi. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 13, 34–38. ISSN: 2181-1695, DOI: <https://doi.org/10.54613/ku.v13i.1037> (OAK Rayosatining 2022 yil 12 avgustdagi 321/4-son qarori).

5. X.Rasulov. (2024). O'zbekiston turizm sanoatida madaniy turizmning o'rni. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 12, 71–76. <https://doi.org/10.54613/ku.v12i.993>. (OAK Rayosatining 2022 yil 12 avgustdagi 321/4-son qarori).

6. X.Rasulov. (2025). "CRM"ning kichik biznesdagi "B2C" va "B2B" segmentlariga ta'siri. *Modern education and development*, Mart,2025 29(1), 338–343 betlar. ISSN 3060-4567

7. X.Rasulov. (2025). Kichik korxonalar uchun moslashtirilgan crm strategiyalari. *Modern Education And Development*, Vol 29 No.1 Iyul 2025 344-350 betlar ISSN 3060-4567.

8. X.Rasulov. (2024). Issues of logistics development in tourism. *International Journal Of Management And Economics Fundamental* 2024, 29, 71-75. <https://journalzone.org/index.php/bjgesd/article/view/586>.

9. X.Rasulov. (2025). Turizm sanoatida mijozlar bilan munosabatlarni boshqarishning (CRM) o'rni va ahamiyati. Ta'limda Yangicha Yondashuv – Innovatsiya Sari Qo'yilgan Qadam Konferensiyasi. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi. Qo'qon universiteti. 2024 yil 10- noyabr, 525-527 betlar.

10. X.Rasulov. (2025). The essence of customer relationship management systems, development theories. *International Conference on Economics, Finance, Banking and Management*, 102-111.January 2025 <https://econferies.com/index.php/6/article/view/491>.

11. X.Rasulov. (2025). Yashil iqtisodiyot tamoyillarini kichik biznesda joriy etishning innovatsion usullari. "Biznes va boshqaruvda raqqamli

texnologiyalarning zamonaviy muammolari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy Anjuman. University of Business and Science, 2025 yil, 19-oktabr 116-121-betlar.

12. X.Rasulov. (2025). Turizmning mintaqaviy integratsiyaga ta'siri. Turizm sohasini rivojlantirishda xorijiy tajriba va innovation yondashuvlar. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. Qo'qon universiteti. 2025 yil 10-aprel, 81-85 betlar.

13. X.Rasulov. (2024). Factors influencing customer relationship management strategies in small business operations and their specific characteristics. International Conference on Scientific Research in Natural and Social Sciences, 44-51. January 2025. <https://econferseries.com/index.php/1/article/view/492>.

14. X.Rasulov. (2022). Siyosiy mojarolarning turizmga ta'siri. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 9 (9), 147–150. <https://doi.org/10.54613/ku.v9i9.857>. (OAK Rayosatining 2022 yil 12 avgustdagi 321/4-son qarori).

15. X.Rasulov. (2022). Qabul qilingan ta'lim sifatining turizm va mehmondo'stlik talabalarining kasb tanlashiga ta'siri: akademik samaradorlikning vositachilik ta'siri. Qo'qon universiteti xabarnomasi, 8(8), 62–65. <https://doi.org/10.54613/ku.v8i8.805> (OAK Rayosatining 2022 yil 12 avgustdagi 321/4-son qarori).

II bo'lim (part II; часть II)

16. X.Rasulov, J.Kambarov (2025). Farg'ona viloyatidagi mehmonxonalar misolida CRM tizimining joriy etilishi tahlili. “Raqqamli iqtisodiyot” ilmiy elektron jurnali, 13-son, 2025-yil. <https://infocom.uz/magazine/19>. ISSN 2181- 4430. (OAK Rayostaning 2023-yil 29-dekabrda 347/5-son qarori).

17. X.Rasulov, J.Kambarov (2025). Kichik biznesda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish strategiyalarining o'ziga xos xususiyatlari tahlili. Yangi O'zbekiston taraqqiyotida tadqiqotlarni o'rni va rivojlanish omillari mavzusidagi ilmiy amaliy konferensiya, Vol. 5 No. 2 (2025).

18. X.Rasulov, J.Kambarov (2025). Kichik biznesda mijozlar fikrini tahlil qilish orqali xizmat sifatini yaxshilash. Ilm fan taraqqiyotida raqqamli iqtisodiyot va zamonaviy ta'limning o'rni hamda rivojlanish omillari ilmiy amaliy konferensiya, <https://journal-web.uz/>, 18-to'plam 2-son Aprel 2025.

19. X.Rasulov, R. Abdumannonov. (2024). Ekskursiya faoliyati uchun mutaxassislar tayyorlashning zamonaviy muammolari va istiqbolli tendensiyalari. “Yoshlar va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlarning muhim omili” Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi. Qo'qon universiteti. 2024 yil 18- Aprel, 884-888 betlar.

20. X.Rasulov, M. Isroilova. (2024). Qo'qon shahar turizmi rivojlanishida hunarmandchilikning ahamiyati. Yoshlar va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlarning muhim omili” Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi. Qo'qon universiteti. 2024 yil 18- Aprel, 668-671 betlar.

21. X.Rasulov, N.Musurmonqulova (2024). Turizm rivojlanishida “Yangi O'zbekiston” yoshlarining tutgan o'rni. Vol. 12 no. 2 (2024): Ta'lim innovatsiyasi va integratsiyasi| 190–195 betlar.

22. X.Rasulov, N.Musurmonqulova. (2024). O'zbekistonda turizmni rivojlantirish istiqbollari. Ta'limda Yangicha Yondashuv – Innovatsiya Sari Qo'yilgan Qadam Konferensiyasi. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi. Qo'qon universiteti. 2024 yil 10- noyabr, 582-586 betlar
23. X.Rasulov, A.Yusupov, B. Xursanaliyev. (2022). Kichik biznesning rivojlanish fenomeni. Хоразм Маъмун Академияси ахборотномаси Volume 4, Issue1
24. X.Rasulov, Sh.Ruziev, A.Yusupov (2022). Оценка туристического потенциала туризма Республики Узбекистан. Academic Research in Educational Sciences Volume 3, Issue 2 617-629.
25. X.Rasulov, Sh.Ruziev, A.Yusupov (2022). Pedagogics international research journal, Volume-2, Issue-2, January-2022.
26. X.Rasulov. Turizmda sun'iy intellekt, VR (virtual haqiqat) va onlayn rezervatsiya tizimlarining roli. Ta'lim innovatsiyasi va integratsiyasi 2024. Ta'lim Innovatsiyasi Va Integratsiyasi, 32(3), 202-210. <https://scientific-jl.org/tal/article/view/2077>
27. X.Rasulov. Oziq-ovqat va ichimliklar xizmatlari. O'quv qo'llanma. Ilm fan va innovatsiya 2021y. 390 bet
28. X.Rasulov, A.Yusupov, B.Xursanaliyev. Biznes kommunikatsiya. O'quv qo'llanma. Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi 2022y. 365 bet
29. X.Rasulov, Sh. Ruziev. Turizm geografiyasi. O'quv qo'llanma. Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi 2022y. 450 bet