

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI QOSHIDAGI ILMIY
DARAJALAR BERUVCHI DSc.04/2025.27.12.I.01.03 RAQAMLI ILMIY
KENGASH**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI
DAVLAT SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI**

AXMEDOV ZAFAR KADIROVICH

**KICHIK SANOAT ZONALARINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISH
TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.13. – Menejment

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

Toshkent – 2026

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

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

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD) on
economic Sciences**

Axmedov Zafar Kadirovich Kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarish tizimini takomillashtirish.....	3
Ахмедов Зафар Кадилович Создание и совершенствование системы управления малых промышленных зон.....	31
Axmedov Zafar Kadirovich Creation and improvement of a management system for small industrial zones.....	63
E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati Список опубликованных работ List of published works.....	68

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI QOSHIDAGI ILMIY
DARAJALAR BERUVCHI DSc.04/2025.27.12.I.01.03 RAQAMLI ILMIY
KENGASH**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI
DAVLAT SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI**

AXMEDOV ZAFAR KADIROVICH

**KICHIK SANOAT ZONALARINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISH
TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.13. – Menejment

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

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiya mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida B2025.3.PhD/Iqt5851 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda: o'zbek, rus, ingliz (rezyume) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.dsba.uz) va "ZiyoNet" Axborot ta'lim portalida (www.ziynet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:	Xolov Aktam Xatamovich iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent.
Rasmiy opponentlar:	Raximova Dilfuza Nigmatovna iqtisodiyot fanlari doktori, professor
	Umarova Go'zal G'ayratovna iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Yetakchi tashkilot:	Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universiteti

Dissertatsiya himoyasi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi huzuridagi DSc.04/2025.27.12.I.01.03 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil "20" fevral soat 15.00 dagi majlisida bo'lib o'tadi. (Manzil: 100003, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 45. Tel.:(99871) 232-60-80; faks: (99871) 232-60-66, , e-mail: info@dsba.uz).

Dissertatsiya bilan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin. (381 raqam bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 100003, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 45. Tel.:(99871) 232-61-25; e-mail: info@dsba.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil "9" fevral kuni tarqatildi.
(2026-yil "9" fevraldagi 1-raqamli reestr bayonnomasi).

B.E.Tashmurodova

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

U.U.Pardaev

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

D.N. Raximova

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

KIRISH

(falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Bugungi kunda hududlarni rivojlantirish va xorijiy investitsiyalarni ko‘proq jalb qilish uchun kichik sanoat zonalarini isloh qilish muhim ahamiyatga ega. Buning uchun ularga zamonaviy texnologiyalarni olib kirish, innovatsiyalardan foydalanish hamda davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish asosiy vazifa etib belgilanmoqda. “Dunyoda yashil iqtisodiyotga o‘tish asosida kichik sanoat zonalarida yangi trendlarga ega bo‘lgan eko-industrial parklar va soha klasterlari tashkil etish, sanoat zonalarida raqamli iqtisodiyot va sun‘iy intellekt texnologiyalariga asoslangan ishlab chiqarish zanjirini tashkil etish orqali biznes faoliyatini optimallashtirishda katta ahamiyat kasb etmoqda”¹. Shunga ko‘ra, kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarish tizimini takomillashtirishning ahamiyati tobora oshib bormoqda.

Dunyo miqyosida kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarish tizimini takomillashtirish masalasi globallashtirish va barqaror rivojlanish sharoitida ilmiy tadqiqotlarning ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylanib qolmoqda. Klasterlar orqali kichik va o‘rta korxonalar uchun innovatsiyalarni rag‘batlantirish, iqtisodiy ustunlikni oshirish, ekologik xavflarni kamaytirish faoliyatini kengaytirish, kichik sanoat zonalarini rivojlantirish orqali yuqori qo‘shimcha qiymat yaratuvchi tarmoqlarni jamlash, ta‘minot zanjirlarini optimallashtirish, resurs tejamkor texnologiyalarni joriy etish hamda tadbirkorlikni institutsional qo‘llab-quvvatlash, jamoaviy innovatsiya hududlari, kichik sanoat klasterlarini raqamlashtirish, yashil sanoat zonalarini yaratish, kichik sanoat zonalarining samarali boshqaruv modellarini ishlab chiqish kabilar bu boradagi ilmiy tadqiqotlarning ustuvor yo‘nalishlaridan hisoblanadi.

Yangi O‘zbekistonda kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarish tizimini takomillashtirishga alohida e‘tibor qaratilmoqda. “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida sanoatni jadal rivojlantirish, hududlarda ishlab chiqarish faoliyatini kengaytirish va mahalliy tadbirkorlik subyektlarini har tomonlama qo‘llab-quvvatlash ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan². Hududiy sanoat ko‘rsatkichlarini oshirish va investitsiyalarni jalb etishda kichik sanoat zonalarini (KSZ) infratuzilmasini kengaytirish strategiyaning muhim yo‘nalishlaridan biridir. Strategiya ijrosini ta‘minlashda kichik biznesni sanoatlashtirish, zamonaviy ishlab chiqarish maydonlari tashkil etish, ularni muhandislik-kommunikatsiya tarmoqlari bilan ta‘minlash masalalari alohida ahamiyat kasb etadi. Hududiy sanoat salohiyatini oshirishda kichik sanoat zonalarini orqali mahalliy ishlab chiqaruvchilarga qulay shart-sharoitlar yaratish, ularning boshqaruv tizimini takomillashtirish dolzarb masalalardan biri sifatida ko‘rilmogda. “So‘nggi besh yilda O‘zbekistonda sanoat

¹ Marta Mackiewicz, Marta Götz; The role of clusters in advancing Industry 4.0 solutions: insights from the Polish automotive context. Digital Policy, Regulation and Governance 30 April 2024; 26 (4): 357–374. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2023-0098>; New Trends in Special Economic Zones: Opportunities for Developing Countries. // <https://iap.unido.org/articles/new-trends-special-economic-zones-opportunities-developing-countries>

²O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, qabul qilingan sana 11.09.2023-yildagi PF-158-son, Qonunchilik ma‘lumotlari milliy bazasi, 26.03.2025-y., 06/25/56/0274-son–URL: <https://lex.uz/ru/docs/6600413>

sohasi bo'yicha ro'yxatdan o'tgan korxonalar soni barqaror o'sishni namoyon qilmoqda. 2021-yilda ularning soni 91 829 tani tashkil etgan bo'lsa, 2025-yilga kelib bu ko'rsatkich 113 059 taga yetdi. Bu 5 yil mobaynida umumiy o'sish 21 230 taga teng bo'lib, 23,1 foizga o'sish demakdir"³. Bugungi kunda qabul qilingan qonunchilik normalarida kichik sanoat zonalari boshqarish direksiyasini tashkil etish mexanizmi belgilab berilgan bo'lishiga qaramasdan, zonalarning samaradorlik ko'rsatkichlari aniq belgilab berilmagan. Bu mazkur yo'nalishda chuqur tahlil va o'rganish zarurligini ko'rsatadi. Yuqoridagilarga asosan KSZ boshqaruvini hududlar darajasida takomillashtirish jarayonini o'rganish muhim. Mavjud vaziyatdan kelib chiqib, kichik sanoat zonalari tashkil etish va boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalasini tadqiq etish muhim dolzarblik kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 30 yanvardagi PF-16-son "O'zbekiston – 2030" strategiyasini "Atrof-muhitni asrash va "yashil iqtisodiyot" yilida amalga oshirishga oid davlat dasturi to'g'risida", 2025-yil 4-martdagi PF-41-son "Maxsus iqtisodiy va sanoat zonalari faoliyatining samaradorligini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida", 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-son "O'zbekiston – 2030" strategiyasini "Yoshlarni qo'llab-quvvatlash yili Davlat dasturi to'g'risida", 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston – 2030 strategiyasi to'g'risida", 2022-yil 13-iyundagi PF-153-son "Maxsus iqtisodiy, kichik sanoat, yoshlar sanoat va tadbirkorlik zonalari faoliyati samaradorligini oshirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida", 2022 yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi farmonlari, 2022-yil 6-iyundagi PQ-271-son "Hududlarda maxsus iqtisodiy va kichik sanoat zonalari tashkil qilish va ularni muhandislik-kommunikatsiya infratuzilmasi bilan ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida", 2018-yil 6-fevraldagi PQ-3513-son "Xorazm viloyatida tadbirkorlik subyektlariga davlat mulki obyektlarini sotish va kichik sanoat zonalari tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 17-iyuldagi 432-son "Kichik sanoat zonalari hamda yoshlar sanoat va tadbirkorlik zonalari tadbirkorlarini qo'llab-quvvatlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida", 2020-yil 9-martdagi 134-son "Kichik sanoat zonalari to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida", 2018-yil 26-apreldagi 308-son "Xorazm viloyatida qo'shimcha kichik sanoat zonalari tashkil etish to'g'risida"gi qarorlari va ushbu sohadagi boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot Respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Iqtisodiyotni rivojlantirish, xususan, kichik sanoat zonalarga investitsiyalarni jalb etish va ulardan samarali foydalanishning

³State Committee of the Republic of Uzbekistan on Statistics. (2025). Industry statistics section. Retrieved June 7, 2025, from <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/sanoat>

nazariy jihatlarini qator olimlar tomonidan o'rganilgan. Jumladan, g'arb olimlaridan M. von Hauff, S. Sah, A. Grant, T. H. Davenport, N. Mittal, V. Chan Kim, R. Mauborgne, S. Vang, Ch. Liang, Y. Gao, Y. Liu, J. Li, H. Vang, R. Yao, Adizes I., V. P. Kam, T. S. Vi va boshqalar menejment, rahbarlik kompetensiyalari, investitsiyalar va ularning samaradorligi hamda iqtisodiy barqarorlik to'g'risidagi nazariy va amaliy konsepsiyalarni tahlil qilganlar⁴.

MDH mamlakatlari iqtisodchilari S. Borozdina, D. Iskandarov, T. V. Konovalova, A. V. Chebikina, D. I. Kokurin, O. N. Belenov, Yu. V. Shurchkova, T. Yu. Smolyaninova, L. N. Ogoleva va boshqalar zamonaviy ilmiy ishlarida kichik sanoat zonalaridagi investitsiyalarning shakllari, ularni moliyalashtirish manbalari, samaradorligini baholash masalalari tadqiq etilgan⁵.

Kichik sanoat zonasi loyihalarini amalga oshirishdagi muvaffaqiyatsizliklar sabablari, kichik sanoat zonalar konsepsiyasini yaratishning nazariy asoslari P. D. Kuznesov va T. S. Shetinina tomonidan batafsil ko'rib chiqilgan va kichik sanoat zonalarining ilmiy-uslubiy asoslari hamda turli xil tasniflari keltirilgan⁶.

Xitoyning kichik sanoat zonalarini boshqaruv tizimi va iqtisodiy-ijtimoiy tasniflagichlari Y. Fan, B. Bai, Q. Qiao, P. Kang, Y. Zhang, J. Guo, X. Bao, F. Boons, Y. Geng, J. Guo, V. Jiao, Yu. Jang, P. Kang, K. Kiao, B. Lai, X. Li, Ch. Li, V. Liu, J. Tian, G. Teysman, Yu. Fan, Z. Xenksin, L. Chen, Y. Chen, A. Tuerk, Matthev E. Kahn, Veizeng Sun, Jianfeng Vu, Siqi Zheng, H. Thieriot, D. Saver asarlarida ko'rib chiqilgan⁷.

⁴von Hauff, M. (2015). *Industrial Zone Planning according to Sustainable Development*. Springer https://www.researchgate.net/publication/312628601_Industrial_Zone_Planning_according_to_the_Requirements_of_Sustainable_Development. Decoding Urban Industrial Complexity. (2024) . Siqi Wang, Chao Liang, Yunfan Gao, Yang Liu, Jing Li, Haofen Wang <https://arxiv.org/abs/2411.15758>, <https://doi.org/10.1145/3664647.3681705> Rainy Yao. (2014) Finding Your "Comfort Zone": A Guide to Industrial Parks in the Yangtze River Delta (Part 1) <https://www.china-briefing.com/news/finding-comfort-zone-guide-industrial-parks-yangtze-river-delta/> Adizes, I. (2019). *Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age and Die*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications. <https://www.adizes.com/books/managing-corporate-lifecycles/>. Defy: The Power of No in a World that Demands Yes – Sunita Sah (2025) <https://www.sunitasah.com/defy> Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things – Adam Grant (2023) <https://adamgrant.net/book/hidden-potential/> All In on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence – Thomas H. Davenport & Nitin Mittal (2023) ISBN 978-1-64782-467-5 Business Bestseller List". The Wall Street Journal. August 2023. ISSN 0099-9660 "Singapore Industrial Parks: Competing in the Global Economy" by Wong Poh Kam and Tan Sze Wee, published in the Journal of International Commerce, Economics and Policy: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1793993314500046>

⁵D.Iskandarov, S.Borozdina (2023). *Management of Industrial Development Projects in Special Economic Zone*. Global Economic Development Series. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343107043> https://www.researchgate.net/publication/374702910_Management_of_industrial_development_projects_in_special_economic_zone. Konovalova T.V. "Razvitie industrialnix parkov kak innovatsionniy faktor ekonomicheskogo rosta" dissertatsiya ishi, M.V.Lomonosov nomidagi Moskva davlat Universiteti 2020 y A.V.Chebikina 2018 yil magistrlik ishi «razrabotka developerskogo proekta po uluchsheniyu infrastrukturi industrialnogo parka «pro-biznes-park»» Ural federal universiteti, Iqtisod va menejment oliy maktabi Kokurin D.I. Innovatsionnaya deyatel'nost. M.: Ekzamen, 2006. Belenov O.N., Shurchkova Yu.V., Smolyaninova T.Yu. Industrialnie parki v Rossii i za rubejom: opit sozdaniya i razvitiya // Sovremennaya ekonomika: problemi i resheniya: nauchniy jurnal. 2015. № 7 S. 78-92. [Elektron manba]. URL: <http://meps.econ.vsu.ru/meps/article/viewFile/1125>

⁶ Maslou, D. (2017). *Maliy biznes. Strategii sovershenstvovaniya na osnove upravleniya kachestvom*. Moskva: LitRes/ Entov R. Investitsii: finansirovanie i otsenka ekonomicheskoy effektivnosti. -Minsk Vuz-Yuniti 1996. Shetinina T.S., Kuznesov A.N. Industrial parklarning rivojida jahon tajribasi // "Ekonomika i menedjment innovatsionnix texnologiy" elektron ilmiy-amaliy jurnal. 2017.№5 [Elektron resurs]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/05/14837>

⁷ Fan Y., Bai B., Qiao Q., Kang P., Zhang Y., Guo J. Study on Eco-efficiency of Industrial Parks in China Based on Data Envelopment Analysis. - Journal of Environmental Management. - 2017. - № 192. - p. 107 - 115. Chen Y., Tuyerk A. Low-Carbon Urban Development in China: Current Initiatives, Future Plans and First Lessons. -

Y. Geng, Z. Hengxin, B. R. Van, S. H. Erkman, Cho Y. J. On, J. Vidovaning kichik sanoat zonalarini rivojlanish tarixi, ekologik boshqaruv modellari, boshqaruv konsepsiyalari tahlili alohida e'tiborga loyiq⁸.

O'zbekiston iqtisodiyotida boshqaruv va boshqa muhim masalalar A.Sh. Bekmurodov, D.N. Raximova, M.B. Xamidulin, B.B. Alimov, K.M. Shodmonqulov, S.S. G'ulomov, A.V. Vaxabov, D.A. Tadjibaeva, Sh.X. Xajibakiev, D. G'ozibekov, N.X. Xaydarov, Sh.G. Yuldashev, A.M. Sadikov, B. Salimov va boshqalarning ilmiy ishlarida tadqiq etilgan⁹. Bu ishlarda asosan xorijiy investitsiyalarni jalb etishni kuchaytirishning nazariy jihatlarini, bu jarayondagi moliyaviy-soliq munosabatlari yoritilgan.

Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasi ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Tadqiqot O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq № PZ-20170929277-“Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida hududiy tuzilmalar boshqaruvining institutsional mexanizmini takomillashtirish” mavzusidagi ilmiy loyiha doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi Xorazm viloyati misolida kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarishni takomillashtirish bo'yicha ilmiy taklif hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

xorijiy mamlakatlar tajribasiga alohida e'tibor qaratgan holda kichik sanoat zonalarini shakllantirish va boshqarishni o'rganish;

O'zbekistonda kichik sanoat zonalarini boshqarishning tashkiliy-huquqiy asoslarini tahlil qilish;

POCACITO Policy Brief. - 2016. - № 1. - 12 p Fan Y., Bai B., Qiao Q., Kang P., Zhang Y., Guo J. Study on Eco-efficiency of Industrial Parks in China Based on Data Envelopment Analysis. - Journal of Environmental Management. - 2017. - № 192. - p. 107 - 115. Chen Y., Tuyerk A. Low-Carbon Urban Development in China: Current Initiatives, Future Plans and First Lessons. - POCACITO Policy Brief. - 2016. - № 1. - 12 p Matthew E. Kahn, Weizeng Sun, Jianfeng Wu, Siqi Zheng. The Revealed Preference of the Chinese Communist Party Leadership: Investing in Local Economic Development Versus Rewarding Social Connections. - National Bureau of Economic Research. - Working Paper 24457. - March 2018. Thieryeriot H., Sawyer D. China's Low-Carbon Competitiveness and National Technical and Economic Zones. Development of Eco-Efficient Industrial parks in China: A Review. - International Institute for Sustainable Development. - 2015.

⁸ Heyoung Cho “Industrial Park Development Strategy and Management Practices” KICOX, 2012. page 27. Jarmila Vidova “Industrial parks - history, their present and influence on employment” review of economic perspectives volume x. Issue 1, 2010. page 41. Yoon, Jong On “Industrial Park Development in Korean Economy” KICOX. 2011. page 41 Van B.R., Erkman S. Eco-Industrial Parks in Emerging and Developing Countries: Achievements, Good Practices and Lessons Learned. Synthesis of National Policies Reviews. UNIDO Resource Efficient and Cleaner Production (RYeCP) Programme. - ICAST, Geneva. -2014. - V01. Geng Y., Hengxin Z. Industrial Park Management in the Chinese Environment. - Journal of Cleaner Production. - 2009. - № 17. - p. 1289 - 1294.

⁹ B.B.Alimov, D.N.Raximova, M.B.Xamidulin, (2022) V stranax postsovetskogo prostranstva “Evolyutsiya gosudarstvennogo upravleniya v stranax postsovetskogo prostranstva. Respublika Uzbekistan” Jurnal Gosudarstvennaya Slujba 2022 tom 24 No 4, ISSN 2070-8378, E-ISSN 2500-4344 K.M.Shodmonqulov. (2021–2022). “The Role of Competition in the Development of Small Industrial Zones”. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i9.3012>. https://www.researchgate.net/publication/354394399_The_Role_ofCompetition_in_the_Development_of_Small_Industrial_Zones. A.Sh.Bekmurodov, D.N.Raximova (2024) “Nauka v gosudarstvennom upravlenii novogo Uzbekistana” Jurnal Gosudarstvennaya Slujba 2024 tom 26 № 6, DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-6-21-28 Raximova, D.N. (2023) “Opit povisheniya investitsionnogo potentsiala strani ”International scientific and practical conference improving Uzbekistan's position in international ratings and indexes: theory, practice, and strategy. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10143045>. 220 “Small industrial zones: a new approach to investment development in the republic of Uzbekistan” B.Salimov and other PaiArch's Journal PJAYEYE, 17 (6) (2020)

Xorazm viloyati misolida kichik sanoat zonalarining xususiyatlarini, ularning faoliyati, ishlashi va mahalliy iqtisodiyotga ta'sirini o'rganish;

kichik sanoat zonalarini yanada rivojlantirish, ularning mamlakat iqtisodiy o'sishi va rivojlanishiga qo'shgan hissasini tizimli o'rganish;

Xorazm viloyatidagi kichik sanoat zonalarini boshqarish tizimidagi mavjud muammolarni aniqlash va uning samaradorligini oshirish bo'yicha amaliy taklif hamda tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyektini Xorazm viloyatidagi kichik sanoat zonalarini boshqarish faoliyati tashkil etadi.

Tadqiqotning predmetini kichik sanoat zonalarini boshqarish jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotda qiyosiy tahlil, iqtisodiy tahlil, adabiyotlarni ko'rib chiqib tahlil qilish, prognozlash usullari, normativ-huquqiy hujjatlar tahlili, klaster tahlil, grafik talqin, so'rov, SWOT tahlil, tanlanma kuzatuv, tizimli tahlil va intervyu usullaridan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

kichik sanoat zonalarini joylashtirish va tashkil etishni boshqarish samaradorligini oshirishda kichik sanoat zonalarini tashkil etishning asosiy omillari yordamida integral baholash hududiy iqtisodiy salohiyat ($HIS = 0,35$), mahalliy resurslar ($MR = 0,23$), bozor infratuzilmasi ($BI = 0,17$) va institutsional muhit ($IM = 0,25$) omillari ta'sir chegarasini belgilash orqali takomillashtirilgan;

kichik sanoat zonalarida ishlab chiqarish maydonlari va yer uchastkalarini taqsimlash jarayonida investitsiya loyihalarining mavjud texnik infratuzilma bilan o'zaro muvofiqlik darajasini baholashni elektron auksion platformasi asosida amalga oshirish orqali investorlarga infratuzilma jihatdan yuqori tayyorgarlikka ega bo'lgan maydonlarni ustun tarzda taqdim etishni ta'minlash asoslangan;

kichik sanoat zonalarida takroriy tanlovda yagona talabgorning investitsiya buyurtmanomasini tarmoq ixtisoslashuvi va hududiy resurslar salohiyati mezonlari asosida kompleks baholash, Ma'muriy kengash tomonidan qaror qabul qilishning kollegial ovoz berish jarayonini to'liq raqamlashtirish va ushbu jarayonni elektron-onlayn auksion instituti bilan integratsiyalash orqali loyiha tanlovlarini o'tkazish muddati ($30 \leq M_{LT} \leq 40\%$) hamda joy taqsimoti bo'yicha inson omili ta'siri ($T_{IO} \leq 60\%$) ni qisqartirishning miqdoriy chegaralari asoslangan;

kichik sanoat zonalarida ssenariyli prognozlash va tarmoq ixtisoslashuviga asoslangan kompleks modeli maqsadli indikatorlari asosida Xorazm viloyati kichik sanoat zonalarini rivojlantirishning 2030-yilga qadar prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

O'zbekistonda kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar hamda "Yo'l xaritalari"ni ishlab chiqish, kichik sanoat zonalarida tizimli islohotlarni amalga oshirish, kichik sanoat zonalarini samarali boshqarish uchun amaliy usullar ishlab chiqilgan;

O‘zbekiston Respublikasida kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarishning iqtisodiy va huquqiy asoslari yuzasidan xulosalar, qonunchilik va tartibga solish sohasidagi yangi normalar ta’riflangan;

Xorazm viloyatidagi kichik sanoat zonalarining xususiyatlari va muammolari bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar ularni boshqarish va ish faoliyatini yaxshilash bo‘yicha maqsadli tadbirlarni amalga oshirish yo‘llari ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Ilmiy tadqiqot natijalarining ishonchliligi tahlil jarayonida qiyosiy yondashuv, iqtisodiy-statistik usullar va tizimli tahlil metodologiyalaridan keng foydalanilganligi, tadqiqotda rasmiy statistik manbalar asos qilib olinganligi, xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy ishlari hamda mavzuga oid asosiy nashrlarga tayangan holda xulosalar shakllantirilganligi, shuningdek, tadqiqot materiallari tajribali ekspertlar tomonidan baholanganligi, ilmiy jurnallarda, jumladan, xalqaro ilmiy nashrlarda chop etilgan va ilmiy seminarlar hamda konferensiyalarda keng jamoatchilik muhokamasidan o‘tkazilganligi kabi bir qator omillar bilan ta’minlangan.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Dissertatsiya tadqiqoti natijalarining ilmiy ahamiyati kichik sanoat zonalarini hududiy va mamlakat miqyosida ishlab chiqaruvchilar o‘rtasidagi kooperatsiyaning o‘ziga xos shakli sifatida tahlil qilish, kichik sanoat zonalarining asosiy funksiyalarini aniqlash, ularning shakllanish va rivojlanishining tarixiy bosqichlarini o‘rganish, shu bilan birga, hududlar iqtisodiy o‘rta sishiga ko‘rsatayotgan ta’sirini tahlil qilish orqali muhim amaliy va nazariy xulosa chiqarish, kichik sanoat zonalarini mexanizmlarining yanada chuqur tushunish va ularni samarali boshqarish bo‘yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Dissertatsiya tadqiqoti natijalarining amaliy ahamiyati kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarishning huquqiy va siyosiy asoslari to‘g‘risidagi xulosalardan kelgusida qonunchilik va tartibga solish sohasidagi islohotlar to‘g‘risida ma’lumot berish, O‘zbekiston hukumati va kichik sanoat zonalarini boshqaruvchilari uchun kichik sanoat zonalarini boshqarish va ish faoliyatini yaxshilash, Xorazm viloyatidagi kichik sanoat zonalarining xususiyatlari va muammolari bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlardan ularni boshqarish va ish faoliyatini yaxshilash bo‘yicha maqsadli tadbirlarni amalga oshirishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarini joriy qilish. Kichik sanoat zonalarini tashkil etish va boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

kichik sanoat zonalarini joylashtirish va tashkil etishni boshqarish samaradorligini oshirishda kichik sanoat zonalarini tashkil etishning asosiy omillari yordamida integral baholash hududiy iqtisodiy salohiyat ($HIS = 0,35$), mahalliy resurslar ($MR = 0,23$), bozor infratuzilmasi ($BI = 0,17$) va institutsional muhit ($IM = 0,25$) omillari ta’sir chegarasini belgilash orqali takomillashtirish bo‘yicha takliflari Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi Xorazm viloyat boshqarmasi va Xorazm viloyat hokimligi faoliyatida joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligining 2024-yil 27-apreldagi 02-13-4176-son, 2025-yil 24-yanvardagi 02-20-00101-son, Xorazm viloyati hokimligining 2025-yil

23-apreldagi 10-1538-son, 2026-yil 15 yanvardagi 7-142-son ma'lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida maxsus iqtisodiy, kichik sanoat, yoshlar sanoat va tadbirkorlik zonalarida samaradorlik formulasi qo'llanilishi ta'sirida boshqaruv samaradorligini 25 foizgacha oshirish imkoni yaratilgan;

kichik sanoat zonalarida ishlab chiqarish maydonlari va yer uchastkalarini taqsimlash jarayonida investitsiya loyihalarining mavjud texnik infratuzilma bilan o'zaro muvofiqlik darajasini baholashni elektron auksion platformasi asosida amalga oshirish orqali investorlarga infratuzilma jihatdan yuqori tayyorlikka ega bo'lgan maydonlarni ustun tarzda taqdim etishni ta'minlash bo'yicha takliflari Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi hamda Xorazm viloyat hokimligi faoliyatida joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasining Tadbirkorlik, raqobatni rivojlantirish va sanoat masalalari qo'mitasining 2025-yil 14-maydagi 04/7-10-4-son, O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligining 2024-yil 27-apreldagi 02-13-4176-son, 2025-yil 24-yanvardagi 02-20-00101-son, Xorazm viloyati hokimligining 2025-yil 23-apreldagi 10-1538-son, 2026-yil 15 yanvardagi 7-142-son ma'lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 8-iyuldagi 375-sonli qarori bilan kiritilgan o'zgartirish va qo'shimchalarga asosan Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 9-martdagi 134-son qarorida tasdiqlangan Kichik sanoat zonalarini to'g'risidagi nizomning 26-bandida o'z aksini topib, barcha KSZlar boshqaruviga joriy etilgan hamda jami respublikadagi 532 ta KSZlarda 4654 ta loyihalarda 7,4 trln.so'mlik investitsiyalar o'zlashtirilishiga erishilgan;

kichik sanoat zonalarida takroriy tanlovda yagona talabgorning investitsiya buyurtmanomasini tarmoq ixtisoslashuvi va hududiy resurslar salohiyati mezonlari asosida kompleks baholash, Ma'muriy kengash tomonidan qaror qabul qilishning kollegial ovoz berish jarayonini to'liq raqamlashtirish va ushbu jarayonni elektron-onlayn auksion instituti bilan integratsiyalash orqali loyiha tanlovlarini o'tkazish muddati ($30 \leq M_{LT} \leq 40\%$) hamda joy taqsimoti bo'yicha inson omili ta'siri ($T_{IO} \leq 60\%$) ni qisqartirishning miqdoriy chegaralariga doir takliflari Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi hamda Xorazm viloyat hokimligi faoliyatida joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasining Tadbirkorlik, raqobatni rivojlantirish va sanoat masalalari qo'mitasining 2025-yil 14-maydagi 04/7-10-4-son, O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligining 2024-yil 27-apreldagi 02-13-4176-son, 2025-yil 24-yanvardagi 02-20-00101-son, Xorazm viloyati hokimligining 2025-yil 23-apreldagi 10-1538-son, 2026-yil 15 yanvardagi 7-142-son ma'lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 8-iyuldagi 375-sonli qarori bilan kiritilgan o'zgartirish va qo'shimchalarga asosan Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 9-martdagi 134-son qarorida tasdiqlangan Kichik sanoat zonalarini to'g'risidagi nizomning 29-bandida o'z aksini topib, barcha KSZlar boshqaruviga joriy etilgan hamda jami 528 ta KSZlarda 4654 ta loyihalarda yillik 14,3 trln.so'mlik ishlab chiqarish quvvatlariga erishilgan;

kichik sanoat zonalarida ssenariyli prognozlash va tarmoq ixtisoslashuviga asoslangan kompleks modeli maqsadli indikatorlari asosida Xorazm viloyati kichik sanoat zonalarini rivojlantirishning 2030-yilga qadar ishlab chiqilgan prognoz ko'rsatkichlariga doir takliflari Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi hamda Xorazm viloyat hokimligi faoliyatida joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligining 2024-yil 27-apreldagi 02-13-4176-son, 2025-yil 24-yanvardagi 02-20-00101-son, Xorazm viloyati hokimligining 2025-yil 23-apreldagi 10-1538-son, 2026-yil 15 yanvardagi 7-142-son ma'lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida murojaat qilayotgan tadbirkorlarning byurokratik jarayonlari kamayib, loyihalarning ishga tushish muddatlari kamayishiga va jami KSZlarda bo'sh yer maydonlari 85 foizga qisqartirilishiga erishilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari doirasida 4 ta xalqaro ilmiy-amaliy anjumanlarda, 3 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokamadan o'tkazilib, ma'ruzalar qilingan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi. Mavzuga doir tadqiqotlar jarayonida jami 16 ta ilmiy ishlar e'lon qilib borilgan. O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan doktorlik dissertatsiyalarining asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun tavsiya etilgan nashrlarda 9 ta maqola chop etilgan. Maqolalarning 3 tasi mamlakatimiz ilmiy jurnallarida, 6 tasi xorijiy ilmiy nashrlarda e'lon qilingan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya ishi tuzilmasi bo'yicha an'anaviy ilmiy talablarga javoban shakllantirilgan bo'lib, u kirish qismi, uchta asosiy bob, umumiy xulosa hamda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatini o'z ichiga oladi. Tadqiqot materiallari jamlanmasi umumiy hisobda 177 bet hajmni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida mavzuning dolzarbligi va zarurati asoslandi, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga muvofiqligi ko'rsatildi, muammoning o'rganilganlik darajasi tahlil qilindi hamda ishning ilmiy yangiliklari bayon etildi. Tadqiqotning obykti, predmeti aniqlandi, maqsad va vazifalari belgilandi. Olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati, sinovdan o'tkazilishi, tadqiqot natijalarining nashr etilganligi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirildi.

Dissertatsiyaning **“Kichik sanoat zonalarni tashkil etish va boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari”** mavzusidagi birinchi bobida **“Kichik sanoat zonalari”** tushunchasi va ahamiyati, kichik sanoat zonalarni tashkil etish va boshqarish shakllari, kichik sanoat zonalarni tashkil etish va boshqarishga oid xorijiy davlatlar tajribasi tahlil qilindi.

KSZlar ishlab chiqaruvchi subyektlarning hududiy hamkorlik modelini shakllantiradi, aylanma xarajatlarni kamaytiradi, yalpi unumdorlikni oshiradi va mavjud resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydi. KSZ hududida boshqaruv direksiyasi ishlab chiqaruvchilarning kapital va joriy xarajatlarini

optimallashtirishga yordam beradi, huquqiy, infratuzilmaviy va xavfsizlik xizmatlarini taqdim etadi.

Xalqaro amaliyotda KSZlar nafaqat ishlab chiqarish markazi, balki ijtimoiy infratuzilmaga ega kichik shaharchalar sifatida ishlaydi. Turar joy, ta'lim, tibbiyot va boshqa xizmatlar xodimlarning kundalik ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi, bu esa mehnat unumdorligini oshiradi. KSZlar maxsus zonalar (texnoparklar, erkin savdo zonalar), sanoat parklari, logistika markazlari va biznes-inkubatorlar shakllarda bo'ladi. KSZlar biznes-parklar shaklida tashkil etilib, yuqori sifatli muhandislik, transport va ijtimoiy infratuzilma bilan ta'minlanadi. Bu hududda investorlar uchun qulay investitsion muhit yaratadi. Masalan, BMT Sanoatni rivojlantirish tashkiloti (UNIDO) ta'rifiga ko'ra, KSZlar maxsus infratuzilmaga ega, ishlab chiqarish uchun ajratilgan hududlardir. Tadqiqotlar (Jarmila Vidova¹⁰) KSZlar iqtisodiy rivojlanish va bandlikni ta'minlashda muhim ekanini tasdiqlaydi, ular standart (moliyaviy, huquqiy, transport) va nostandart (logistika, ilmiy tadqiqot, kadrlar tayyorlash) xizmatlarni taqdim etadi.

Shu o'rinda KSZlarning SWOT-tahliliga nazar solsak.



1-rasm. KSZ larning SWOT tahlili¹¹

Kichik sanoat zonalarini rivojlantirishda kuchli tomonlar – soliq imtiyozlari, arzon ishchi kuchi, ishlab chiqarish xarajatlarining pastligi va davlat dasturlari qo'llovi tufayli iqtisodiy samaradorlikni ta'minlash imkonini beradi. Infratuzilma ta'minoti va mahalliy bozorga kirishning qulayligi ham raqobat ustunligini kuchaytiradi. Imkoniyatlar esa xalqaro bozorlarga chiqish, eksport salohiyatini oshirish, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish, texnologik innovatsiyalarni joriy etish

¹⁰ Vidová, Jarmila. Industrial Parks – History, Present and Its Influence to the Employment // Review of Economic Perspectives. — Vol. 10, Issue 1, March 2010. — Pp. 41–58 <https://reference-global.com/article/10.2478/v10135-009-0008-1>

¹¹Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan.

va sanoat klasterlarini shakllantirish orqali yanada kengayadi. Yoshlar tadbirkorligini qo‘llab-quvvatlash va davlat-xususiy sheriklik mexanizmlaridan foydalanish bu jarayonni tezlashtirishi mumkin.

Turli xil mamlakatlarda kichik sanoat zonalarga turli xil ta’riflar beriladi. Masalan, UNIDO tomonidan kichik sanoat zonalarga berilgan ta’rif quyidagicha: “Kichik sanoat zonalarini – sanoat korxonalarini uchun umumiy rejalar asosida bo‘laklarga bo‘lingan yer maydoni bo‘lib, bu yerda bo‘sh yer maydoni yoki tayyor binolar bilan ta’minlangan maxsus infratuzilma bilan ta’minlangan hududga aytiladi.”¹² Xalqaro tajribada KSZlar soliq imtiyozlari (Rossiya, Xitoy, Vetnam) va infratuzilma xizmatlari (Sujou, Jubail, ZETA) bilan qo‘llab-quvvatlanadi. Janubiy Koreya misolida sanoat zonalarini boshqarish alohida korporatsiyalarga topshirilib, barqaror rivojlanish ta’minlangan.

1-Jadval

Sanoat zonalarini yaratishning qulay shartlari va mumkin bo‘lgan risklari jadvali.¹³

Kichik sanoat zonasini yaratish uchun qulay sharoitlar	Risklar
Muhandislik tarmoqlari va kommunikatsiyalarining yetarli quvvati	Sanoat parkining ixtisoslashgan boshqaruv kompaniyasi xizmatlari uchun oshirilgan narxlar
Shahar aglomeratsiyasining mavjudligi, yadro shahar va unga tutash bir nechta shaharlarning potentsiali birlashuvi	Sanoat parki rezidentlarining biznes-rejalarini amalga oshirish muddatlariga rioya qilmasligi
Infratuzilmalarning ko‘p funksiyali "paketini" yig‘ish imkonini beruvchi transport kommunikatsiyalari uchrashishi	Kichik va o‘rta biznes subyektlari sonining yetarli emasligi tufayli kichik ishlab chiqarish quvvatlarini ijaraga olish bo‘yicha mavjud ehtiyoj to‘liq qondirilmaganligi.
Inson resurslari bilan ta’minlanganlik holati: oliy va o‘rta maxsus ta’lim muassasalarining faoliyati, yosh avlodning tashqi va ichki migratsiya jarayonlaridagi ishtiroki, shuningdek, moliyaviy qiyinchiliklarga duch kelgan korxonalarda ishlagan tajribali mutaxassislar mavjudligi	Muayyan turdagi binolarga bo‘lgan ehtiyoj nomutanosib taqsimlangan: ayrim turdagi bo‘sh joylar mavjud bo‘lsa-da, boshqa — ayniqsa, kichik hajmli ishlab chiqarish maydonlariga bo‘lgan talab yetarli darajada qondirilmaganligi.
Rivojlangan ishlab chiqarish va biznes muhiti	Boshqaruv faqat ko‘chmas mulkka e’tibor qaratishi, firmalar tasodifiy joylashishi va infratuzilma noto‘g‘ri bog‘lanishi jarayonlarni sekinlashtirib, ishlab chiqarish quvvatlari va raqobatbardoshlikka salbiy ta’sir qiladi, yangi yo‘nalishlarga moslashuv ham sust bo‘ladi.

Tadqiqotda kichik sanoat zonalarini joylashtirish va tashkil etish samaradorligini oshirishga qaratilgan integral baholash modeli ishlab chiqildi. Mazkur model hududiy iqtisodiy salohiyat, mahalliy resurslar, bozor infratuzilmasi va institutsional muhitni kompleks baholash orqali KSZlarni samarali joylashtirish va boshqarish imkonini beradi.

KSZlarda ishlab chiqarish maydonlari va yer uchastkalarini taqsimlash jarayonida investitsiya loyihalarining texnik infratuzilma bilan muvofiqligini elektron auksion asosida baholashga qaratilgan integral elektron baholash

¹² Konovalova T.V. “Razvitie industrialnix parkov kak innovatsionniy faktor ekonomicheskogo rosta” dissertatsiya ishi, M.V.Lomonosov nomidagi Moskva davlat Universiteti 2020 y

¹³ Industrialniy park - instrument razvitiya munitsipalnuy ekonomiki [Elektron resurs] //:http://www.ngpc.ru/file db/ic-ngpc/IndustrPark2016.pdf

mexanizmi taklif etildi. Ushbu yondashuv har bir maydon uchun infratuzilma tayyorlik indeksini shakllantirish orqali qaror qabul qilishda shaffoflikni ta'minlaydi.

Investitsiya loyihalarini tanlashda tarmoq ixtisoslashuvi va hududiy resurslar salohiyatiga asoslangan kompleks baholash mexanizmi ishlab chiqildi hamda ma'muriy boshqaruvda kollegial qaror qabul qilish jarayonini raqamlashtirishning nazariy modeli asoslandi. Bu yondashuv qaror qabul qilishda subyektivlikni kamaytirishga xizmat qiladi.

Dissertatsiyaning **“Kichik sanoat zonalarni boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy asoslarining amaldagi holati tahlili (Xorazm viloyati misolida)”** mavzusidagi ikkinchi bobida kichik sanoat zonalari faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, kichik sanoat zonalarni rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy va huquqiy asoslari hamda kichik sanoat zonalarni boshqarishdagi mavjud muammolar va ularning kelib chiqish sabablari tahlil qilinadi.

Kichik sanoat zonalarning sifatli boshqarilishi mamlakatimizning eksport salohiyatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Jahon bankinging biznes yuritish sohasidagi xalqaro reytingida e'lon qilingan ma'lumotlarga ko'ra, O'zbekiston dunyoning eng ilg'or o'nta islohotchi davlati qatoriga kiritilgan. Ushbu natijaga erishishda bir qator institutsional va iqtisodiy chora-tadbirlarning amalga oshirilgani asosiy omil sifatida qayd etilishi mumkin. Bugungi kunda eksport faoliyati bilan shug'ullanayotgan korxonalar soni 7,5 mingdan oshgan bo'lib, eksport salohiyatining izchil oshirilishi hisobiga 2026-yilga borib mamlakat eksport hajmining 30 milliard AQSh dollariga yetishi prognoz qilinmoqda¹⁴.

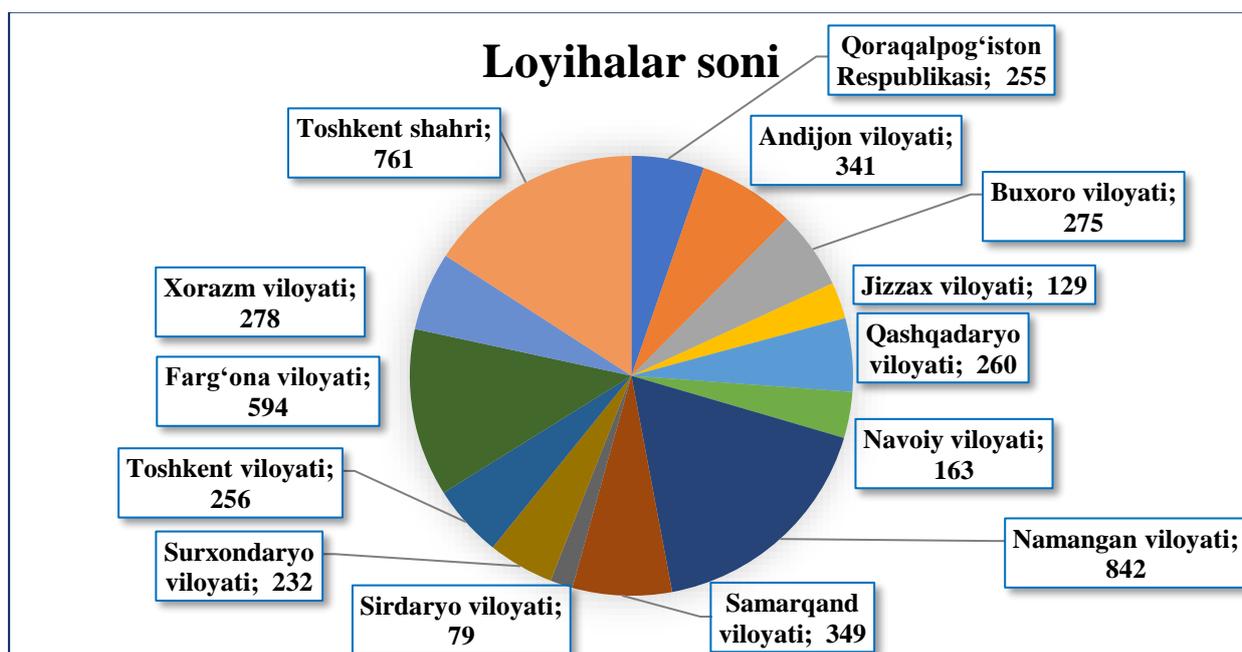
O'zbekistonda KSZ tarixi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Davlat mulki obyektlarini kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlariga sotish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida” 2014-yil 3-iyuldagi PQ-2200-son qarorini hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Zarar ko'rib ishlayotgan, iqtisodiy nochor va past rentabelli tashkilotlarning foydalanilmayotgan hududlarini hamda ortiqcha ishlab chiqarish maydonlarini yanada maqbullashtirish chora-tadbirlari to'g'risida” 2014-yil 15-iyuldagi 192-son qarorini bajarish yuzasidan, shuningdek, ishlab chiqarish sohasida aholi bandligini oshirish, yangi raqobatbardosh ishlab chiqarishlarni, ularni muhandislik kommunikatsiyalari o'tkazilgan va zarur infratuzilmaga ega bo'lgan alohida hududlarda jamlash yo'li bilan tashkil etish uchun investitsiyalar va texnologiyalarni jalb etish maqsadida 10 gektar va undan ko'p bo'linmas hududga ega sanoat zonalari tashkil qilinadi¹⁵.

Tahlil vaqtidagi ma'lumotlarga asosan respublika bo'yicha jami 507 ta KSZ faoliyat ko'rsatmoqda. Ularning umumiy yer maydoni 3487,5 gektarni tashkil etib, shundan 2728,1 gektar, ya'ni 78,2 foiz yer maydoni loyihalarga ajratilgan. Jami loyihalar soni 4814 ta. KSZlar faoliyatini boshqarish va muvofiqlashtirib borish

¹⁴ Raximova, D.N. (2023) “Opit povisheniya investitsionnogo potentsiala strani” International scientific and practical conference improving Uzbekistan's position in international ratings and indexes: theory, practice, and strategy. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10143045>

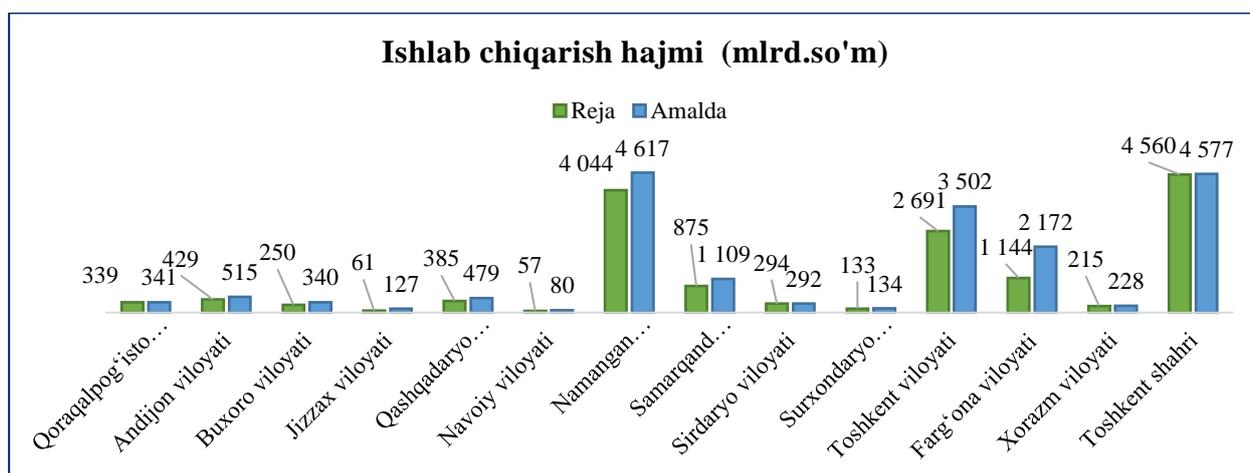
¹⁵ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 9 martdagi “Kichik sanoat zonalari to'g'risidagi nizomni tasdiqlash to'g'risida”gi 134-sonli qarori, Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 10.03.2020 y., 09/20/134/0272-son

uchun har bir hududda yagona direksiya tashkil etilgan. KSZlarda jami qiymati 18,5 trln. so‘mlik 3328 ta loyiha tanlab olinib, amalga oshirish rejalashtirilgan¹⁶.



2-rasm. O‘zbekiston Respublikasida joylashgan KSZ loyihalari bo‘yicha 2024-yilga tahliliy ma’lumot (loyihalar soni)¹⁷

Xorazm viloyati umumiy ko‘rsatkichlarda loyiha soni bo‘yicha Respublika darajasida 278 ta loyiha bilan faqat 6 foiz ulushga ega, shuningdek, eksport ko‘rsatkichlari ham 470,0 ming dollarni tashkil qilgan. Bundan ko‘rinadiki, Xorazm viloyatidagi loyihalar asosan ichki bozor uchun mo‘ljallangan mahsulot ishlab chiqarish bilan cheklanmoqda.



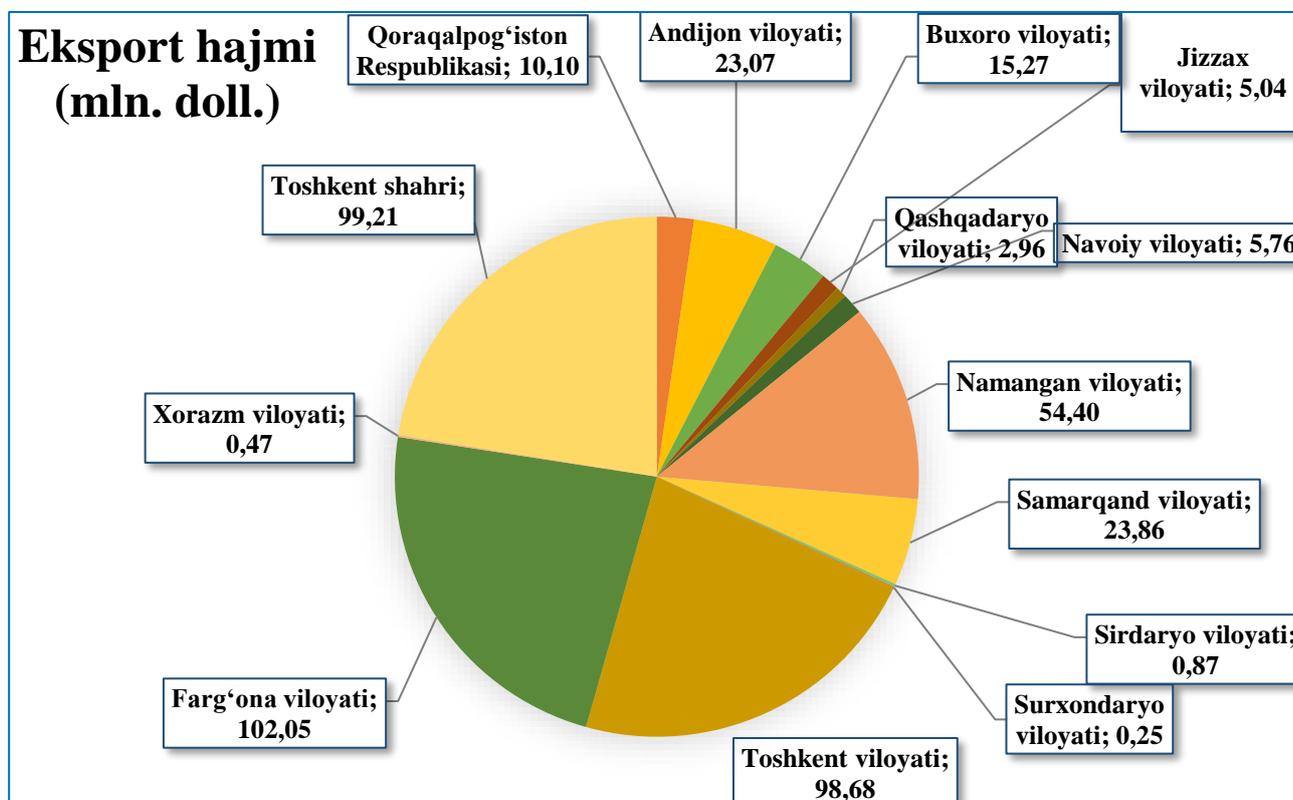
3-rasm. O‘zbekiston Respublikasida joylashgan KSZ loyihalari bo‘yicha tahliliy ma’lumot (ishlab chiqarish hajmi)¹⁸

¹⁶Manba: O‘zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan. <https://www.mift.uz/stat.php>

¹⁷Manba: O‘zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan. <https://www.mift.uz/stat.php>

¹⁸Manba: O‘zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan. <https://www.mift.uz/stat.php>

Tahliliy ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, Toshkent shahri va Namangan viloyatida KSZlar tashkil qilish va boshqarish sohasida boshqa hududlardan oldinlab ketgan, buni loyiha qiymati, ishlab chiqarish hajmi, eksport hajmi va yangi ishchi o'rinlaridan ko'rishimiz mumkin.



4-rasm. O'zbekiston Respublikasida joylashgan KSZ loyihalari bo'yicha tahliliy ma'lumot (eksport hajmi)¹⁹

Asosiy eksport, ya'ni 80,0 foizi (354,3 mln doll.) Toshkent shahri, Farg'ona, Namangan va Toshkent viloyatlariga to'g'ri kelmoqda. Bu nomutanosib rivojlanishning yana bir misoli.

Respublikada, xususan, Xorazmda KSZ faoliyati O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 6-fevraldagi "Xorazm viloyatida davlat mulki obyektlarini tadbirkorlik subyektlariga realizatsiya qilish va kichik sanoat zonalarini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3513 hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 26-apreldagi "Xorazm viloyatida qo'shimcha kichik sanoat zonalarini tashkil etish to'g'risida"gi 308-son qarorlari asosida olib borilmoqda.²⁰ Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 9-martdagi "Kichik sanoat zonalarini to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 134-son qarori²¹ bilan tartibga solinadi.

¹⁹Manba: O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan. <https://www.mift.uz/stat.php>

²⁰ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori, 26.04.2018 yildagi 308-son O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 08.02.2018 y., № 07/18/3513/0671;

²¹O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 9 martdagi "Kichik sanoat zonalarini to'g'risidagi nizomni tasdiqlash to'g'risida"gi 134-sonli qarori, Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 10.03.2020 y., 09/20/134/0272-son

Eksportning o'sishi (ayniqsa 2019–2024-yillarda) tashqi bozorlarning kengayganini ko'rsatadi, lekin yuqori import iqtisodiyotning tashqi mahsulotlarga qaramligini anglatadi.

Xorazm viloyatida KSZlar direksiyalar orqali boshqariladi, ammo xususiy sektorning faol ishtiroki va innovatsion loyihalarni jalb qilishda qiyinchiliklar mavjud. Bu, qisman, viloyatning geografik joylashuvi va iqtisodiy salohiyatining cheklanganligi bilan bog'liq.

Tadqiqot davomida Xorazm viloyatidagi kichik sanoat zonalarini boshqarishda normativ-huquqiy bazaning zamonaviy talablarga mos kelmasligi, natijalarni baholashning institutsional shakllari yo'qligi, prognoz qilishda eskirgan usullar qo'llanilishi, byurokratik kechikishlar, direksiyalar va markaziy organlar o'rtasida vakolatlar noaniqligi, infratuzilmani boshqarish va ta'minlash, auksion jarayonida va qarorlar qabul qilishda inson omili kuchliligi, malakali kadrlar va zamonaviy infratuzilma yetishmasligi kabi tizimli muammolar aniqlandi. Bunga qo'shimcha ravishda monitoring va investitsiya kuzatuv mexanizmlarining zaifligi, moliyaviy resurslar yetishmasligi, byurokratik tartiblar murakkabligi hamda uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarining yo'qligi KSZlar samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Xorazm viloyatida kichik sanoat zonalarini boshqaruv sohasidagi mavjud muammolar kompleks yondashuv orqali bartaraf etilishi mumkin. Huquqiy bazani soddalashtirish, infratuzilmani yaxshilash, moliyaviy resurslarni kengaytirish, boshqaruv organlariga vakolatlar berish, monitoring va baholash tizimlarini joriy etish, shuningdek, innovatsion va texnologik rivojlanishni rag'batlantirish KSZlarning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Xorazm viloyati KSZlarining faoliyati respublika miqyosida muhim salohiyatga ega bo'lsa-da, hozirgi holatda ularning iqtisodiy samaradorligi va eksportga yo'naltirilganligi cheklangan. Ushbu muammolarni bartaraf etish orqali viloyat iqtisodiyotini yanada rivojlantirish mumkin.

Dissertatsiyaning **“Kichik sanoat zonalarining boshqarish tizimini takomillashtirish istiqbollari”** mavzusidagi uchinchi bobida Xorazm viloyatidagi kichik sanoat zonasining boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari va rivojlanish prognozlari (2030-yilgacha ishlab chiqilgan) tahlil qilinadi.

Xorazm viloyatida KSZlar soni 22 taga yetib, ularning umumiy yer maydoni 98,4 gektarni tashkil qilmoqda. Ayni paytda, mazkur zonalarda jami 196 ta loyiha rejalashtirilgan bo'lib, ularning umumiy qiymati 563,5 mlrd so'mga teng va 2694 ta yangi ish o'rni yaratilishi ko'zda tutilgan. Hozirgi kunga qadar 134,4 mlrd so'mlik 65 ta loyiha to'liq ishga tushirilgan, 429,1 mlrd so'mlik 130 ta loyiha esa bosqichma-bosqich amalga oshirilmoqda. Loyihalar sohasi bo'yicha tahlil qilinganda, qurilish materiallari 26, mebelsozlik 73, oziq-ovqat 34, tekstil 16 loyiha kabi yo'nalishlar ustunlik qilayotgani kuzatiladi.

Shunga qaramay, tizimda mavjud muammolar va ularning kelib chiqish sabablari tahlili boshqaruvni takomillashtirish zaruratini ko'rsatmoqda. Jumladan, quyidagi asosiy muammolar mavjud:

Amaldagi nizomlar elektron auksionlar mexanizmlariga mos emas, xususan,

yer maydonlari “E-auksion” orqali talablar va majburiyatlarsiz sotilishi loyihalarning samarasizligiga olib kelmoqda. 27,7 gektar yer maydonlari hali ham zaruriy transport, elektr, ichimlik suvi va internet infratuzilmasidan mahrum. Moliyalashtirish jarayonida yuqori garov talablari, lizing va faktoring xizmatlarining yetarlicha rivojlanmagani tadbirkorlik tashabbuslarini cheklab qo‘ymoqda.

Direksiyalar vakolatlarining chegaralanganligi, kadrlar malakasining pastligi va monitoring tizimining zaifligi samaradorlikka salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Hududiy ishlab chiqaruvchilar va xizmat ko‘rsatuvchi korxonalar bilan hamkorlik yetarli darajada yo‘lga qo‘yilmagan bo‘lib KSZ faoliyatini mahalliy yetkazib beruvchilar, ta’lim muassasalari va aholi bilan ko‘proq integratsiyalash, bandlik va kooperatsiya darajasini oshirishga xizmat qiladi. Zamonaviy ishlab chiqarish uskunalari jalb qilish, innovatsion texnoparklar va AKT infratuzilmasini rivojlantirish zarur.

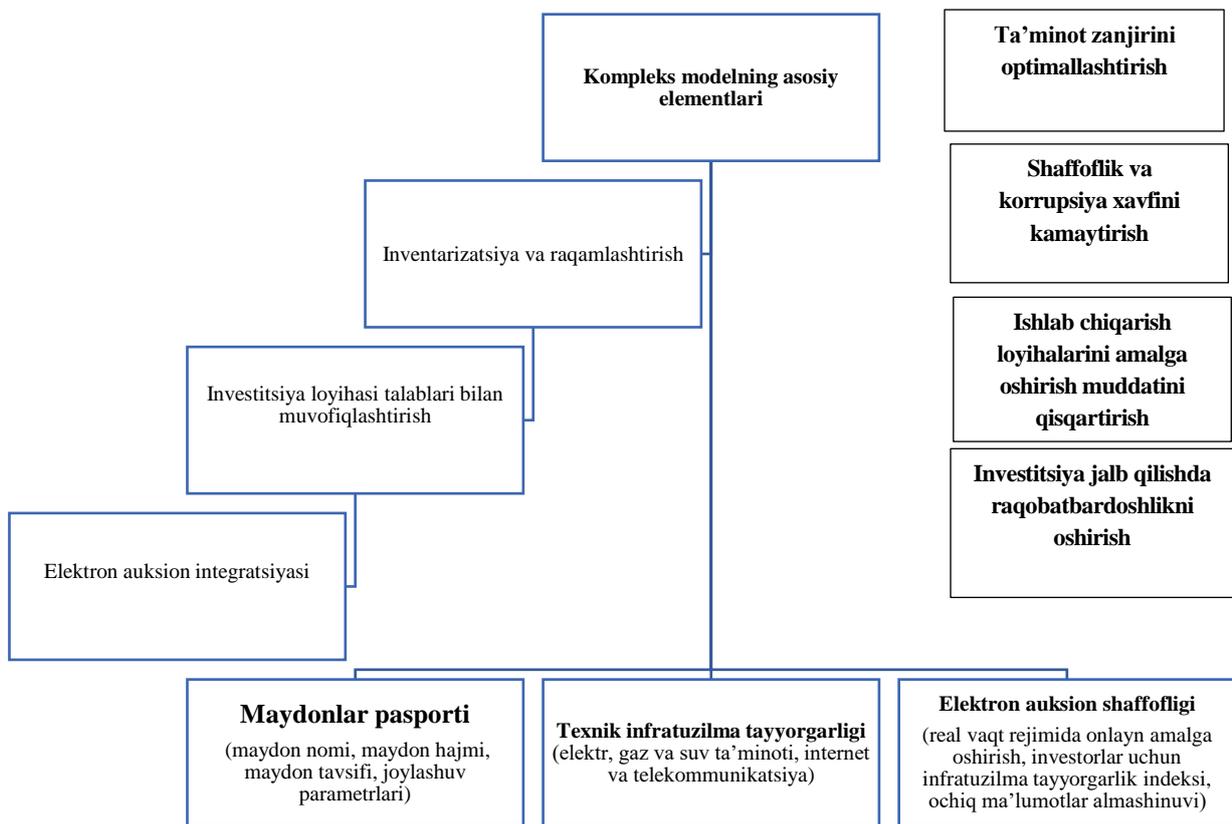
Ilg‘or xorijiy tajribalarni o‘rganish, zamonaviy menejment usullarini tatbiq etish va xalqaro seminarlar tashkil etish muhim, bundan tashqari, KSZlarni yangi asosda tasniflash (sanoat parklari, texnoparklar, innoparklar) va ularni boshqarishda professional menejment, xususiy sektor ishtiroki hamda samarali qayta aloqa mexanizmlarini yo‘lga qo‘yish taklif etiladi.

Xorazm viloyatida kichik sanoat zonalarini boshqarish tizimini takomillashtirish yo‘nalishlari ularning faoliyat samaradorligini oshirish, investorlar uchun qulay muhit yaratish va mahalliy iqtisodiy o‘shishga zamin yaratish imkonini beradi. Yuqoridagi takliflarning amalga oshirilishi KSZning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishdagi rolini sezilarli darajada kuchaytiradi.

Kichik sanoat zonalarida ishlab chiqarish maydonlari va yer uchastkalari taqsimotini investitsiya loyihalarining texnik infratuzilma tayyorligi (maydonlarning nomi, soni, tavsifi, joylashuvi, muhandislik-texnik kommunikatsiyalar bilan ta’minlanganlik darajasi) va elektron auksion shaffofligi bilan integratsiya qilishning kompleks modeli asosida samarali boshqaruvni tashkil etish mumkin.

Menejment nuqtayi nazaridan, mazkur jarayonlarni **kompleks model asosida integratsiya qilish** orqali boshqaruv samaradorligini sezilarli oshirish mumkin. Kichik sanoat zonalarida mahalliy iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish, kichik va o‘rta biznes uchun qulay muhit yaratish, innovatsion ishlab chiqarishni yo‘lga qo‘yishda muhim infratuzilma hisoblanadi. Amaliyotda ko‘p hollarda ishlab chiqarish maydonlari va yer uchastkalari taqsimoti texnik infratuzilma tayyorligi bilan uyg‘unlashmagan, elektron auksion tizimida ma’lumotlar to‘liq aks etmaydi yoki shaffoflik yetarli darajada ta’minlanmaydi (5-rasm).

Kichik sanoat zonalarida maydon taqsimotini texnik infratuzilma tayyorligi va elektron auksion shaffofligi bilan integratsiya qiluvchi kompleks model joriy etilishi investitsiya muhitini yaxshilaydi, boshqaruv samaradorligini oshiradi, shaffoflik va hisobdorlikni ta’minlaydi, ishlab chiqarish loyihalarini amalga oshirish muddatini qisqartiradi, hududiy iqtisodiy o‘shishga xizmat qiladi.



5-rasm. Kichik sanoat zonalarida texnik infratuzilma va elektron auksion tizimining integratsiya qilishning kompleks modeli

Ayni paytda mamlakatimizda KSZlarni iqtisodiy boshqarishdagi o‘shini ta’minlash borasida quyidagi muammolar kuzatilmoqda:

- birinchidan, kichik sanoat zonalarida joylashtirish uchun loyihalarni tanlashning aniq mezonlari mavjud emas. Investitsiya loyihalarini ko‘rib chiqishda yangidan tashkil etilayotgan ish o‘rinlari soni, salohiyatli xorijiy sherik va investor – mamlakatning mavjudligi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ichki va tashqi bozorlarda talab qilinishi, eksport hajmi²²;

- ikkinchidan, kichik sanoat zonalarida joylashtirish va amalga oshirish uchun taklif etilayotgan investitsiya loyihalarini kelishib olish va ma’qullash mexanizmi amalda haddan tashqari murakkab hujjat ishlarini rasmiylashtirish bilan bog‘liq muammolar yuzaga kelgan.

Hududiy sanoat salohiyatini kengaytirish va ish o‘rinlari yaratishni rag‘batlantirish maqsadida Xorazm viloyatida KSZni rivojlantirish bo‘yicha strategik dastur ishlab chiqildi. 2030-yilgacha mo‘ljallangan mazkur strategiya quyidagi asosiy maqsadlarni o‘z ichiga oladi:

KSZlar sonini 2030-yilga borib 36 taga yetkazish; investitsiyalar hajmini 800 mlrd so‘mga oshirish; 1000 ta yangi ish o‘rni yaratish; sanoat ishlab chiqarishini 8–12 foizga o‘stirish.

Strategik choralarni tahlil qilishda quyidagi multifaktorial regressiya modeli taklif etiladi:

²² Bababekova D. O‘zbekistonda kichik sanoat zonalarida rivojlanishining zamonaviy tendensiyalari. // “XXI asr: fan va ta’lim masalalari” ilmiy elektron jurnali. №2, 2021 yil

$$\text{Samaradorlik} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Investitsiyalar} + \beta_2 * \text{Sharoitlar} + \beta_3 * \text{Ishtirokchilar} + \varepsilon$$

Bu yerda β_1 — infratuzilmaga yo‘naltirilgan investitsiyalar ta’siri; β_2 — soliq imtiyozlari va subsidiya mexanizmlarining roli; β_3 — xususiy sektor ishtirokining natijadorligi; ε — tasodifiy omillar (boshqaruv sifati, kadrlar malakasi).

KSZlarni tashkil etish va boshqarish tizimini takomillashtirishning strategik yo‘nalishlar quyidagilardan iborat:

- 2030 yilgacha logistika markazlarni tashkil etish, quyosh va shamol energiyasi asosida 30 foizgacha energiya tejamkorligiga erishish;

- xalqaro ko‘rgazmalarda ishtiroki uchun subsidiya tizimi (2027 yildan); mahsulotlarni xalqaro bozorlarga chiqarish uchun sertifikatlash dasturlarini joriy etish orqali eksport salohiyatini oshirish;

- boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish tashkiliy jarayonlarni optimallashtirish, elektron auksionlar orqali yer uchastkalari va loyihalarni onlayn taqdim qilish va ma‘muriy kengash qarorlarini 3 kun ichida rasmiylashtirish;

- KSZ ishtirokchilari uchun avtomatik KSZ rezidenti maqomini berish va investitsiya shartlariga asoslangan maydon ajratish tizimini joriy etish.

Ssenariyli prognozlash va tarmoq ixtisoslashuviga asoslangan kompleks model asosida Xorazm viloyati kichik sanoat zonalarini 2030-yilga qadar rivojlantirishning prognoz ko‘rsatkichlari ishlab chiqildi. Model orqali KSZlar rivojining real, optimistik va inersion ssenariylari ilmiy asosda shakllantirildi.

2-Jadval

2030-yilga qadar ishlab chiqilgan prognoz ko‘rsatkichlari

Yillar	KSZ soni	Yer maydoni (ga)	Loyiha soni	Investitsiya (mlrd. so‘m)	Ishlab chiqarish (mlrd. so‘m)	Eksport (mln doll.)	Ish o‘rinlari
2026	23	102,5	170	500	300	0,60	600
2027	24	106,0	190	580	350	0,75	700
2028	25	110,0	210	650	400	0,90	800
2029	26	113,5	230	720	450	1,05	900
2030	27	117,0	250	800	500	1,20	1000

2030-yilga qadar ishlab chiqilgan strategik yondashuv Xorazm viloyatidagi KSZlarning sifat jihatdan rivojlanishini ta‘minlaydi. Infratuzilma, moliyaviy va tashkiliy mexanizmlarning integratsiyasi orqali yangi ishlab chiqarish subyektlari yaratiladi, eksport salohiyati ortadi va hududiy iqtisodiy taraqqiyotga barqaror asos yaratiladi.

Kichik sanoat zonalarini samaradorligini baholash va oshirish uchun ko‘p chiziqli regressiya modelidan foydalanib, ommaviy ko‘rsatkichlar (qo‘shilgan qiymat, eksport ulushi, ishlab chiqarish diversifikatsiyasi indeksi, mahalliy lashtirish darajasi) asosida kompleks (iqtisodiy, tashkiliy, texnologik va huquqiy) integral ko‘rsatkichlar tizimi takomillashtirish taklif etildi. Tadqiqot natijasida iqtisodiy, tashkiliy, texnologik va huquqiy omillarni qamrab olgan kompleks integral ko‘rsatkichlar tizimi takomillashtirildi.

Ilmiy yangilik sifatida kichik sanoat zonalarini tashkil etish samaradorligini baholash uchun integral model ishlab chiqildi. Model formulasi quyidagicha:

$$I_{KSZ} = 0,35 \times HIS + 0,23 \times MR + 0,17 \times BI + 0,25 \times IM,$$

bu yerda I_{KSZ} — samaradorlikning integral ko‘rsatkichi; HIS — hududiy iqtisodiy salohiyat; MR — mahalliy resurslar; BI — bozor infratuzilmasi; IM — institutsional muhit barqarorligi (3-jadval).

3-Jadval

Xorazm viloyatidagi KSZlarini joylashtirish va tashkil etish samaradorligining integral baholash natijalari²³

№	KSZ nomi	HIS 0.35	MR 0.23	BI 0.17	IM 0.25	Integral indeks (I_{ksz})
1	“Avtoxizmat” KSZ (Urganch shahri)	1	0,42	1	1	0,87
2	“Urganchtransgaz” KSZ (Urganch shahri)	1	0,55	1	1	0,89
3	“Pivo zavodi” KSZ (Urganch tumani)	0,85	0,63	1	1	0,86
4	“Pitnak QUSH” KSZ (Tuproqqal’a tumani)	0,8	0,48	0,95	1	0,82
5	“Shovot podshipnik” KSZ (Shovot tumani)	0,8	0,46	1	1	0,83
6	“ZAUNGUR” KSZ (Xiva tumani)	0,8	0,71	1	1	0,88
7	“Arablar” KSZ (Qo‘shko‘pir tumani)	0,8	0,69	1	1	0,87
8	“Do‘stlik” KSZ (Yangiariq tumani)	0,8	0,52	1	1	0,84
9	“Qiyot” KSZ (Shovot tumani)	0,8	0,41	1	1	0,82
10	“Mangitlar” KSZ (Yangibozor tumani)	0,8	0,3	1	1	0,79
11	“Pichoqchi” KSZ (Hazorasp tumani)	0,8	0,65	1	1	0,86
12	“Gulshan-2” KSZ (Xiva shahri)	0,9	0,58	1	1	0,87
13	“Gurlan” KSZ (Gurlan tumani)	0,8	0,74	1	1	0,88
14	“Gulshan” KSZ (Bog‘ot tumani)	0,8	0,49	0,7	1	0,77
15	“Aloqaliko‘l” KSZ (Hazorasp tumani)	0,8	0,82	1	1	0,9
16	“Yovg‘ir” KSZ (Qo‘shko‘pir tumani)	0,8	0,57	1	1	0,85
17	“Hazorasp Don” KSZ (Hazorasp tumani)	0,8	0,28	0,65	1	0,72
18	“Yuqori boshqir” KSZ (Yangibozor tumani)	0,8	0,34	0,75	1	0,75
19	“Mebelsozlik” KSZ (Xonqa tumani)	0,8	0,79	0,85	1	0,87
20	“Obod qurilish” KSZ (Tuproqqal’a tumani)	0,8	0,6	0,7	1	0,79
21	“Farmsanoat” KSZ (Urganch shahri)	1	0,38	0,2	1	0,66
22	“Charm sanoat” KSZ (Hazorasp tumani)	0,8	0,45	0,15	1	0,62

Izoh: Integral indeks 0–1 oralig‘ida hisoblanib, qiymatning o‘sishi KSZni joylashtirish va tashkil etish samaradorligining oshishini ifodalaydi.

Modelning vazn koeffitsiyentlari ekspert baholash usuli orqali, Xorazm viloyatidagi 28 nafar tadbirkor o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalariga asosan shuningdek, iqtisodiy-statistik tahlil natijalari 22 ta KSZ kesimida o‘rganilib, hududiy iqtisodiy salohiyat, mahalliy resurslar, bozor infratuzilmasi va institutsional muhit asosiy ta’sir etuvchi omillar sifatida namoyon bo‘ldi. Urganch shahri va yaqin hududlardagi “Urganchtransgaz”, “Aloqaliko‘l”, “ZAUNGUR”, “Gurlan” va “Mebelsozlik” KSZlarida integral indeks yuqori, “Farmsanoat”, “Charm sanoat” va “Hazorasp Don” KSZlarida esa past bo‘lgani aniqlandi. Normalashtirish va integrallash usuli natijalariga ko‘ra, KSZ samaradorligi asosan hududiy salohiyat va institutsional muhit barqarorligiga bog‘liq bo‘lib, yangi KSZlarni tashkil etishda ushbu omillar ustuvor hisobga olinishi taklif etiladi.

²³O‘zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan. <https://www.mift.uz/stat.php>.

Bir qator muammolarni bartaraf etish maqsadida kichik sanoat zonalarida takroriy tanlovda yagona talabgor ishtirok etgan holatlar uchun raqamlashtirilgan kompleks baholash va qaror qabul qilish modeli taklif etildi. Taklif etilayotgan modelda investitsiya buyurtmanomalari elektron platforma orqali qabul qilinib, loyihalar tarmoq ixtisoslashuvi hamda hududiy resurslar salohiyati mezonlari asosida avtomatik baholanadi. Baholash natijasida shakllangan integral indeks Ma'muriy kengash a'zolariga elektron shaklda taqdim etiladi.

Ma'muriy kengash qaror qabul qilish jarayoni elektron kollegial ovoz berish mexanizmi orqali amalga oshirilib, har bir qaror raqamli protokol bilan rasmiylashtiriladi. Ushbu mexanizmni elektron-onlayn auksion instituti bilan integratsiya qilish orqali qaror qabul qilish jarayonining ochiqligi va nazorat qilinishi ta'minlanadi.

4-Jadval

Takroriy tanlovda investitsiya loyahasini ko'rib chiqish jarayonlarining raqamlashtirishdan oldin va keyingi holati taqqoslama jadvali²⁴

№	Jarayon bosqichlari	Amaldagi holat (kun)	Taklif etilgan model (kun)	Qisqarish darajasi (%)
1	Hujjatlarni qabul qilish va ro'yxatga olish	8-10	2-3	65-70
2	Tarmoq ixtisoslashuvi bo'yicha tekshiruv	10-12	5-6	45-50
3	Hududiy resurslar bilan moslikni baholash	10-15	5-6	50-60
4	Ma'muriy kengash muhokamasi	12-15	8-9	30-35
5	Qarorni rasmiylashtirish	5-8	3-4	40-45
Jami		50-65	30-40	30-40

4-jadvalda raqamlashtirishdan oldin investitsiya loyihalarini ko'rib chiqish jarayoni 50-65 kuni tashkil etgani, taklif etilgan raqamli modelda hujjat aylanmasi, baholash va qaror qabul qilish bosqichlari avtomatlashtirilishi hisobiga umumiy muddat 30-40 kungacha qisqarishiga erishish, shu asosda tanlov muddatini qisqartirish darajasini ($30 \leq M_{LT} \leq 40\%$) oralig'ida saqlash mumkinligi aniqlangan.

5-Jadval

Lot va ishlab chiqarish maydonlarini taqsimlashda inson omili ta'sirining tarkibiy tahlili²⁵

№	Qaror qabul qilish bosqichlari	Bajaruvchi sub'ekt	Ta'sir darajasi (%)
1	Texnik-iqtisodiy baholash	Avtomatik algoritim	15
2	Tarmoq ixtisoslashuvi bo'yicha reyting	Avtomatik tizim	15
3	Kompleks indeksni hisoblash	Avtomatik tizim	10
4	Ma'muriy kengash muhokamasi	Inson (kollegial)	30
5	Yakuniy qaror qabul qilish	Inson (ovoz berish)	30
Jami			100

5-jadvalda investitsiya loyahasini baholash jarayonining 40 foizi avtomatlashtirilgan bosqichlarga to'g'ri keladi, ma'muriy kengashning kollegial muhokamasi va ovoz berishi inson ishtirokida amalga oshirilib ularning umumiy ulushi 60 foizni tashkil etadi. Shu sababli lot (maydon) taqsimoti jarayonida inson

²⁴Manba: muallif tomonidan shakllantirilgan.

²⁵Manba: muallif tomonidan shakllantirilgan.

omili ta'siri 60 foizdan oshmaslik darajasi ($T_{IO} \leq 60\%$) bilan cheklandi. KSZlarni joylashtirish va tashkil etishda yuqoridagi omillarning optimal nisbatda hisobga olinishi hududning investitsion jozibadorligini oshirish, ishlab chiqarish zanjirlarini integratsiyalash hamda yangi ish o'rinlari yaratishga xizmat qiladi. Shu bilan tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan integral baholash usuli KSZ boshqaruv tizimini takomillashtirishning ilmiy asoslangan mexanizmi sifatida tavsiya etiladi.

Taklif etilgan model va integral ko'rsatkichlar tizimini amaliyotga joriy etish iqtisodiy tahlil va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda amaliy qo'llanilishi mumkin. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi hamda hududiy hokimliklar qoshidagi kichik sanoat zonalarini direksiyalari ushbu modeldan foydalanib, zonalar faoliyati samaradorligini aniqlash, resurslar taqsimotini rejalashtirish, subsidiya va imtiyozlarni maqsadli yo'naltirish imkoniga ega bo'ladi. Shuningdek, modelni har bir hudud kesimida statistik ma'lumotlar bazasi bilan integratsiya qilish orqali dinamik monitoring tizimini yaratish imkoniyati mavjud. Taklif etilgan modelni amaliyotda qo'llash orqali kichik sanoat zonalarining iqtisodiy samaradorligi va raqobatbardoshligi oshadi. Har bir zona bo'yicha ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini prognoz qilish, resurslardan foydalanish samarasini baholash hamda rejalashtirishdagi xato ehtimollarini kamaytirish imkoni yaratiladi.

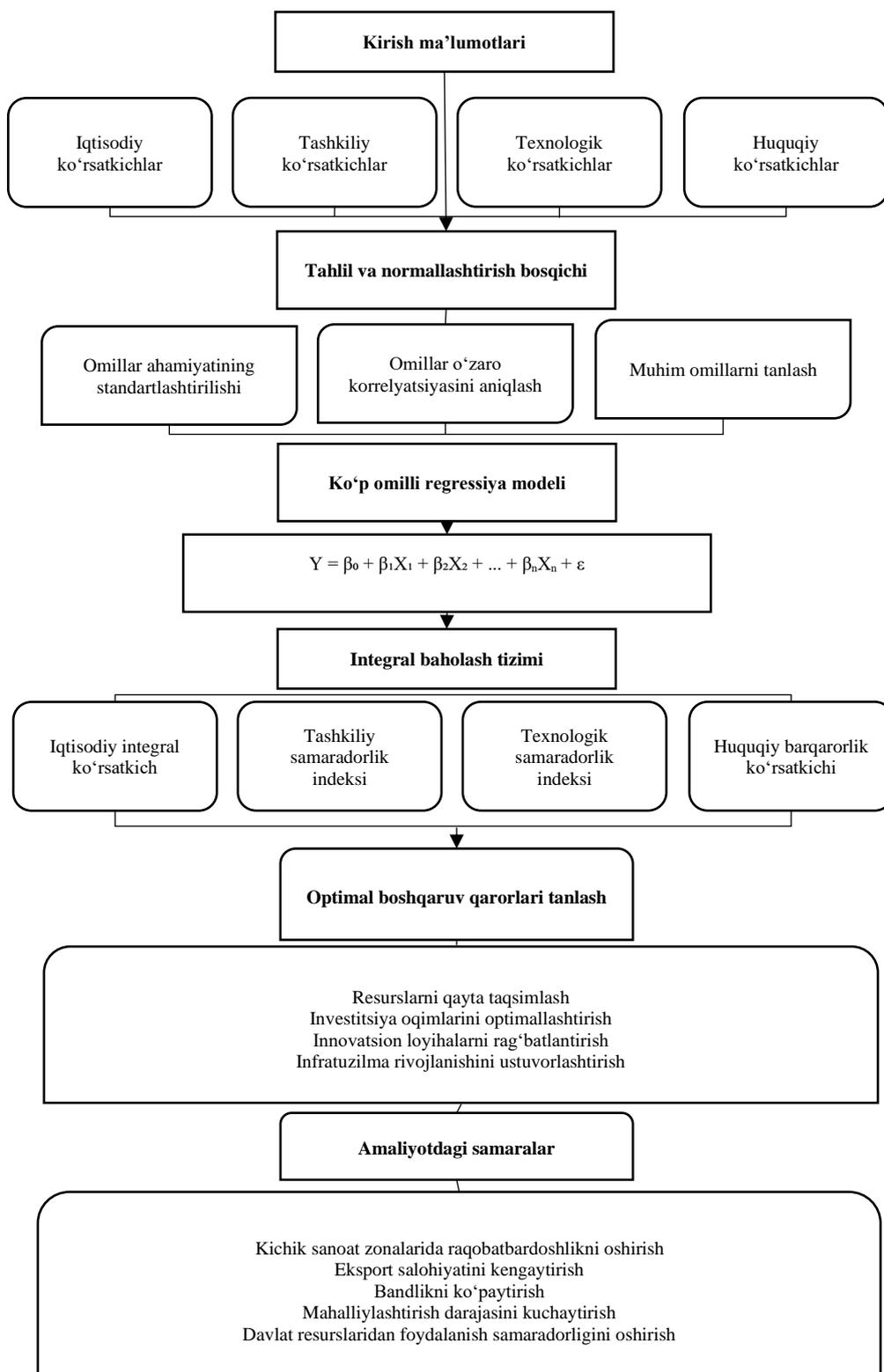
Ilmiy yangilik kichik sanoat zonalarini raqamli tahlil va modellashtirish orqali boshqaruvni takomillashtirishga qaratilgan. Bu tadbirkorlik muhitini samarali qilish, ish o'rinlari yaratish va hududiy ishlab chiqarish salohiyatini oshirishga xizmat qiladi (6-rasm).

Qo'shilgan qiymat va mahalliyashtirish darajasini oshirish budjet tushumlari, eksport salohiyati va innovatsion faoliyatni rag'batlantirishni ta'minlaydi. Sanoat zonalarini baholash va prognozlashning integratsiyalangan kompleks modeli hududiy resurslar va tarmoq ixtisoslashuviga asoslanadi.

Ikkinchi ilmiy yangilikning konseptual mohiyati, tadqiqot doirasida kichik sanoat zonalarida ishlab chiqarish maydonlari va yer uchastkalarini taqsimlash jarayonida investitsiya loyihalarining mavjud texnik infratuzilma bilan o'zaro muvofiqlik darajasini baholashni elektron auksion platformasi asosida amalga oshirish orqali investorlarga infratuzilma jihatdan yuqori tayyorlikka ega bo'lgan maydonlarni ustun tarzda taqdim etishni ta'minlash asoslandi. Ushbu yangilikning asosiy mohiyati, investitsiya loyihalarining texnik infratuzilma tayyorligi darajasini (maydonlar soni, tavsifi, joylashuvi va muhandislik-texnik kommunikatsiyalar bilan ta'minlanganlik holati) aniq baholash jarayonini elektron auksion platformasi bilan integratsiya qilish. Bu yondashuv kichik sanoat zonalarida yer va binolarni taqsimlash jarayonida shaffoflikni ta'minlaydi, ishlab chiqarish infratuzilmasining haqiqiy holatini inobatga olgan holda qaror qabul qilish imkonini yaratadi. Ilmiy yangilikning afzalligi shundaki, u an'anaviy ma'lumot almashinuv tizimini raqamli auksion modeli bilan uyg'unlashtirib, investitsiya salohiyati yuqori bo'lgan maydonlarni aniq tanlash imkoniyatini beradi.

Taklif etilgan integratsiyalangan modelni amaliyotga joriy etish O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi, hududiy hokimliklar, hamda kichik sanoat zonalarini direksiyalari faoliyatida keng qo'llanilishi mumkin. Elektron auksion platformasi bilan bog'langan infratuzilma baholash moduli orqali har bir

zonadagi maydonlar holati avtomatik ravishda yangilanib, investorlar uchun ochiq ma'lumot sifatida taqdim etiladi.



6-rasm Kichik sanoat zonalarini samaradorligini baholash va oshirishning sxemasi.

Bu tizim tadbirkorlar va davlat tashkilotlari o'rtasidagi axborot almashinuvini tezlashtiradi, loyihalarni tanlashda inson omilining ta'sirini kamaytiradi va hududlar

kesimida aniq ma'lumotlar bazasini shakllantiradi. Shuningdek, ushbu modelni mavjud "E-auksion" yoki "Invest.gov.uz" platformalari bilan integratsiya qilish texnik jihatdan to'liq amalga oshirish imkoniyatiga ega. Bu tizimning joriy etilishi uchun huquqiy-me'yoriy asos sifatida 2020-yil 9-martdagi VMQ №134 qarori doirasida qo'shimcha modullarni yaratish imkoniyati mavjud. Taklif etilgan modelni joriy qilish orqali kichik sanoat zonalarida yer va binolar taqsimotida yuqori samaradorlikka erishish mumkin bo'ladi. Birinchidan, infratuzilma tayyorligi yuqori bo'lgan maydonlar ustuvor tarzda investorlarga taklif etiladi, bu esa loyihalarning amalga oshish ehtimolini oshiradi. Ikkinchidan, elektron baholash tizimi inson omili va subyektiv qarorlarni minimallashtirib, avtomatlashtirilgan reyting tizimi asosida investitsiya loyihalarini tanlashni ta'minlaydi. Uchinchidan, joriy etilgan mexanizm hududiy boshqaruv organlariga real vaqt rejimida ma'lumot olish va strategik qarorlar qabul qilish imkoniyatini beradi. Bu o'z navbatida kichik sanoat zonalarini faoliyatida raqamli boshqaruv madaniyatini shakllantiradi.

Ilmiy yangilikni amaliyotga joriy etish natijasida kichik sanoat zonalarida ishlab chiqarish maydonlaridan foydalanish samaradorligi keskin oshadi. Investorlar uchun ma'lumotlar ochiq va ishonchli bo'lib, investitsion muhitning jozibadorligini kuchaytirishga xizmat qiladi. Hududlardagi infratuzilmaviy tayyor maydonlardan unumli foydalanish orqali yangi ish o'rinlari yaratilishiga, mahalliy xomashyodan foydalanish kengayishiga, ishlab chiqarish kooperatsiyasi va klaster munosabatlari mustahkamlanishiga zamin yaratadi. Shu bilan birga, auksion modelining raqamli integratsiyasi korrupsiya xavfini kamaytiradi va davlat resurslaridan samarali foydalanishni ta'minlaydi. Ushbu ilmiy yangilik kichik sanoat zonalarini boshqarishda shaffoflik, raqamlashtirish va samaradorlikni ta'minlaydigan ilmiy-nazariy hamda amaliy ahamiyatga ega tizim sifatida xizmat qiladi.

Uchinchi ilmiy yangilikning konseptual mohiyati, dissertatsiya tadqiqotida taklif etilgan ilmiy yangilik kichik sanoat zonalarida takroriy tanlovda yagona talabgorning investitsiya buyurtmanomasini tarmoq ixtisoslashuvi va hududiy resurslar salohiyati mezonlari asosida kompleks baholash, Ma'muriy kengash tomonidan qaror qabul qilishning kollegial ovoz berish jarayonini to'liq raqamlashtirish va ushbu jarayonni elektron-onlayn auksion instituti bilan integratsiyalash orqali loyiha tanlovlarini o'tkazish muddati ($30 \leq \text{MLT} \leq 40\%$) hamda joy taqsimoti bo'yicha inson omili ta'siri ($\text{TIO} \leq 60\%$)ni qisqartirishning miqdoriy chegaralari asoslangan.

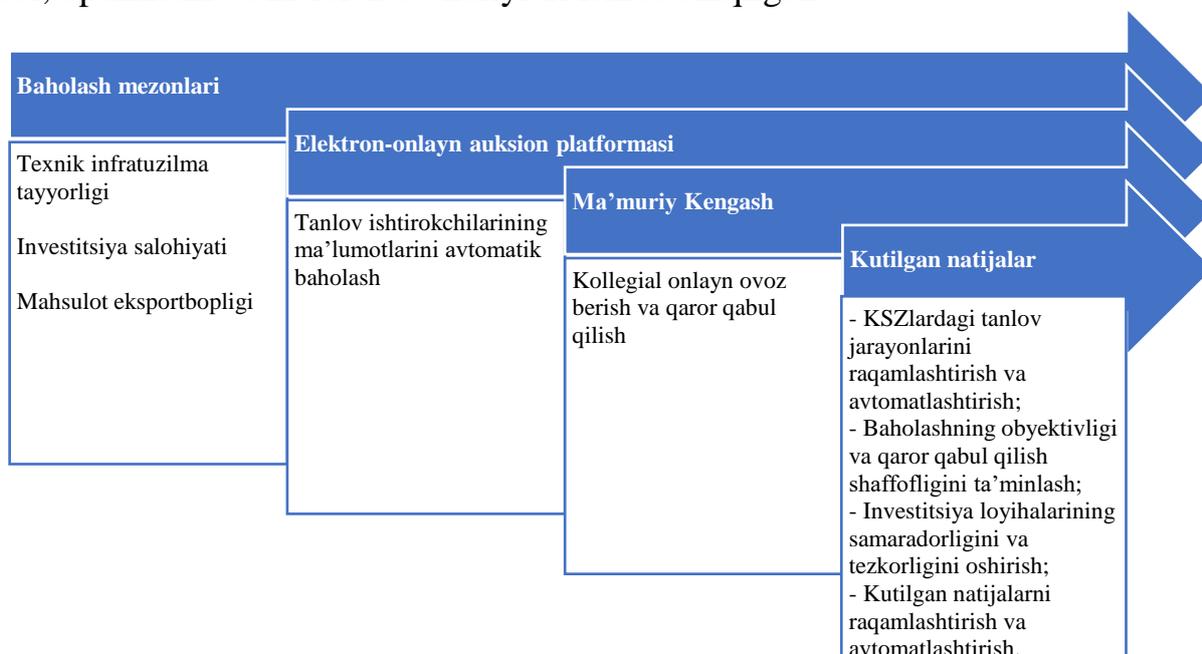
Taklif etilayotgan modelda investitsiya buyurtmanomalari elektron platforma orqali qabul qilinib, loyihalar tarmoq ixtisoslashuvi hamda hududiy resurslar salohiyati mezonlari asosida avtomatik baholanadi. Baholash natijasida shakllangan integral indeks Ma'muriy kengash a'zolariga elektron shaklda taqdim etiladi.

Ma'muriy kengash qaror qabul qilish jarayoni elektron kollegial ovoz berish mexanizmi orqali amalga oshirilib, har bir qaror raqamli protokol bilan rasmiylashtiriladi. Ushbu mexanizmni elektron-onlayn auksion instituti bilan integratsiya qilish orqali qaror qabul qilish jarayonining ochiqligi va nazorat qilinishi ta'minlanadi.

Taklif etilgan boshqaruv modeli natijasida investitsiya loyihalarini tanlab olish muddatini 30–40 foizga qisqartirish, joy va ishlab chiqarish maydonlarini taqsimlash jarayonida inson omili ta'sirini 60 foizdan oshmaslik darajasiga tushirish imkoniyati

yaratiladi. Investitsiya loyihalarini joriy qilishda tarmoq muvozanati va hududiy resurslardan oqilona foydalanish ta'minlanadi. Buning natijasida ishlab chiqarish maydonlaridan samarali foydalanishni, yangi ish o'rinlari yaratilishini va kichik biznes subyektlarining faolligini oshirishi kutiladi.

To'rtinchi ilmiy yangilikning konseptual mohiyati, tadqiqot doirasida taklif etilgan Kichik sanoat zonalarida ssenariyli prognozlash va tarmoq ixtisoslashuviga asoslangan kompleks modeli maqsadli indikatorlari (KSZ soni va maydonining yillik o'sishi, investitsiya hajmi, eksport hajmi, yangi ish o'rinlari yaratilishi, infratuzilmasi qamrovi) asosida Xorazm viloyati kichik sanoat zonalarini rivojlantirish uchun 2030-yilgacha mo'ljallangan prognoz ko'rsatkichlarini shakllantirishga qaratilgan. Ushbu model KSZlarning 2030-yilgacha mo'ljallangan o'sish sur'atlarini ilmiy asosda belgilash, investitsiya, eksport va infratuzilma qamrovini strategik bashorat qilish imkonini beradi. Modelda Xorazm viloyatining iqtisodiy tuzilishi, tarmoq salohiyati va hududiy resurslar xususiyatlari hisobga olingan bo'lib, ssenariyli prognozlash usuli orqali sanoat zonalarini rivojlanishining real, optimistik va inersion ssenariylari ishlab chiqilgan



7-rasm Tarmoq ixtisoslashuvi va hududiy resurslar salohiyati asosida baholash tizimi

Taklif etilgan prognozlash modeli Xorazm viloyati hokimligi, Investitsiyalar, sanoat va savdo boshqarmasi, hamda KSZlar direksiyalari faoliyatida amaliy qo'llanilishi mumkin. Mazkur modelning elektron formatdagi hisoblash modullari orqali KSZ rivojlanish tendensiyalarini yillik rejalashtirish, hududiy investitsiya dasturlarini optimallashtirish, sanoat tarmoqlarining ixtisoslashuv darajasini baholash va infratuzilmaviy ehtiyojlarni prognozlash imkoni yaratiladi. Shuningdek, ushbu model mahalliy hokimiyatlar va vazirliklar tomonidan investitsiya loyihalarini tanlashda, hududiy sanoat siyosatini shakllantirishda va KSZlar faoliyati samaradorligini monitoring qilishda metodologik asos sifatida xizmat qilishi mumkin.

XULOSA

KSZlarni rivojlantirishning iqtisodiy asoslarini tahlil qilishda samaradorlikni baholash ham muhim albatta. Bunda, avvalo, zona hududida joylashtiriladigan tadbirkorlik subyektlarining investitsion loyihalarining rentabelligi va iqtisodiy nafini aniqlash zarur. Keyingi bosqichda zona hududini tayyorlash, shuningdek, unga muhandislik-kommunikatsiya tarmoqlari va xizmat ko'rsatish obyektlarini barpo etishga sarflanadigan xarajatlarni hisobga olgan holda, zonaning umumiy iqtisodiy samaradorligini baholash muhim ahamiyat kasb etadi. Bu ko'rsatkich KSZ faoliyatining iqtisodiy asoslangan darajasini belgilab beruvchi muhim indikator hisoblanadi. Bundan tashqari, KSZlarining ijtimoiy samaradorligini, ya'ni yangi ish o'rinlarining yaratilishi, aholi daromadlarining oshishi kabi ijobiy ta'sirlarni baholash hamda ularning atrof-muhitga ekologik ta'sirini har tomonlama tahlil qilish zonalarni tashkil etishning maqsadga muvofiqligini asoslashda muhim ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi.

Tahlillar jarayonida kichik sanoat zonalarini joylashtirish va tashkil etishni boshqarish samaradorligini oshirishda kichik sanoat zonalarini tashkil etishning asosiy omillari yordamida integral baholash hududiy iqtisodiy salohiyat ($HIS = 0,35$), mahalliy resurslar ($MR = 0,23$), bozor infratuzilmasi ($BI = 0,17$) va institutsional muhit ($IM = 0,25$) omillari ta'sir chegarasini belgilash orqali takomillashtirildi.

Integral baholash natijalari shuni ko'rsatdiki, Urganch shahri va unga yaqin hududlarda joylashgan kichik sanoat zonalarida samaradorlik darajasi yuqori bo'lib, bu hududlarda infratuzilma ta'minoti va boshqaruv mexanizmlari nisbatan rivojlangan. Ayrim hududlardagi KSZlarda resurslardan foydalanish samaradorligining pastligi va infratuzilma muammolari integral ko'rsatkichning kamayishiga olib kelmoqda.

KSZlarni rivojlantirishda hududiy yondashuvni kuchaytirish, infratuzilmani rejali ravishda takomillashtirish, institutsional muhitni barqarorlashtirish zarurligi aniqlandi. Integral baholash natijalari davlat va mahalliy hokimiyat organlari tomonidan qabul qilinadigan qarorlarda qo'llanilishi mumkin bo'lib, ishlab chiqilgan model KSZlarning kelgusi rivojlanish ustuvorliklarini belgilashda amaliy jihatdan muhim hisoblanadi.

Kichik sanoat zonalarida takroriy tanlovda yagona talabgorning investitsiya buyurtmanomasini tarmoq ixtisoslashuvi va hududiy resurslar salohiyati mezonlari asosida kompleks baholash, Ma'muriy kengash tomonidan qaror qabul qilishning kollegial ovoz berish jarayonini to'liq raqamlashtirish va ushbu jarayonni elektron-onlayn auksion instituti bilan integratsiyalash orqali loyiha tanlovlarini o'tkazish muddati ($30 \leq MLT \leq 40\%$) hamda joy taqsimoti bo'yicha inson omili ta'siri ($TIO \leq 60\%$)ni qisqartirishning miqdoriy chegaralari asoslangan.

Tadqiqotlar natijasida KSZlarda takroriy tanlov yagona ishtirokchi bilan o'tganda, loyihalarni baholash va qaror qabul qilish jarayonlarini raqamlashtirish zarurligi asoslab berildi. Bu boshqaruv tizimini takomillashtirishga xizmat qiladi.

KSZlarining boshqaruv faoliyatini samaradorligini aniqlash uchun doimiy monitoring va tahlil tizimi ishlab turishi kerak. Bu tizim raqamli platformalar asosida ishlab chiqilishi va ishlab chiqarish hajmi, eksport ko'rsatkichlari, ish

o‘rinlari soni, infratuzilma foydalanish darajasi kabi parametrlarni real vaqt rejimida kuzatish imkonini berishi lozim. Shunda tahlil va boshqaruv qarorlari tezkor ravishda qabul qilinadi. Bunday tizim orqali muammolarni erta aniqlash va yechim topish imkoniyati paydo bo‘ladi.

KSZni tashkil etish va boshqarishning asosiy tamoyillari sifatida qulay investitsiya muhitini yaratish va investorlarni jalb qilish. Infratuzilma bilan ta‘minlash va texnik xizmat ko‘rsatish imkoniyatini kengaytirish, davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash, shu jumladan soliq imtiyozlari va subsidiyalar, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, sanoat faoliyatini monitoringi muhim sanaladi. Kadrlar tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish. Ushbu tamoyillar dunyoning turli mamlakatlarida muvaffaqiyatli amalga oshirilgan va O‘zbekiston Respublikasida, xususan, Xorazm viloyatida ham qo‘llanilishi mumkin deb hisoblaymiz.

KSZlarini samarali tashkil etish va boshqarish tizimini rivojlantirish uchun quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

1. KSZ boshqaruvini xalqaro standartlarga muvofiq takomillashtirish maqsadida direksiyalarni qayta shakllantirish, Nizomni yangilash va tadqiqot takliflarini kiritish, qayta tiklanuvchi energiya korxonalarini tashkil qilish, Startap markazlari bilan bog‘lash, ijara to‘lovlarini oldindan 100% miqdorda amalga oshirish, logistika va biznes-rejalarni soddalashtirish, monitoring va baholash mexanizmlarini joriy etish, QQSdan ozod qilish hamda badal to‘lashning yagona tartibini ishlab chiqish, veb sayt va murojaatlarning to‘liq imkoniyatlarini ta‘minlash, xodimlar xizmati va xorijiy professional mutaxassislarini jalb qilish lozim.

2. Respublikamizdagi KSZlarining ijtimoiy-iqtisodiy ta‘sirini yanada chuqurroq tahlil qilish, ilg‘or mamlakatlarning KSZlarini qiyosiy o‘rganishni o‘z ichiga oladi. Qolaversa, kelgusidagi ilmiy izlanishlar barqaror taraqqiyotni stimullashtirishda KSZlarining tutgan o‘rni hamda ularning ekologik va ijtimoiy muammolarni hal etishdagi potensialiga yo‘naltirilishi maqsadga muvofiqdir.

3. KSZ O‘zbekiston Respublikasining iqtisodiy o‘sishi va taraqqiyotining drayveri bo‘lishi, tadbirkorlarning effektiv faoliyati uchun qulay sharoitlarni yaratishi lozim. Ushbu mavjud potensialni to‘liq ro‘yobga chiqarish maqsadida infratuzilma bilan bog‘liq muammolarni yechish, moliyalashtirishni qayta ko‘rib chiqish va moslash, mahalliy iqtisodiyot bilan integratsiyani chuqurlashtirish, nizom va tartiblarni optimallashtirish, texnologiyalarni modernizatsiya qilishga o‘xshagan chora-tadbirlarni amalga oshirish orqali KSZlarini boshqarishga tizimli yondashuv zarur.

4. KSZlarining barqaror rivojlanishini ta‘minlash maqsadida investorlar uchun samarali rag‘batlantirish mexanizmlarini joriy etish, moliyalashtirish manbalaridan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish, tartibga solish jarayonlarini soddalashtirish hamda infratuzilmani modernizatsiya qilishga yo‘naltirilgan strategik investitsiyalarni amalga oshirishlari zarur.

5. KSZ menejerlari boshqaruv salohiyatini kuchaytirish, zonalar o‘rtasida o‘zaro manfaatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish va innovatsion faollikni rag‘batlantirish orqali samaradorlikni oshirishlari mumkin. Umumiy foydalanishdagi infratuzilma obyektlaridan foydalanish orqali ilg‘or texnologik tajribalarni tatbiq etish KSZlar faoliyatining raqobatdoshligiga xizmat qiladi.

6. KSZlarining rivojlanishi hududning iqtisodiy o‘shishiga hissa qo‘shishi mumkinligini isbotlamoqda. Xorazmdagi KSZlarining muvaffaqiyati ushbu yondashuv respublika darajasida ham samarali bo‘lishi mumkinligidan dalolat beradi. KSZlarini boshqarish puxta rejalashtirish va aniq qarorlarni talab qiladi. Ushbu yo‘nalishda tadqiqotlarni davom ettirish zarur.

7. KSZlarini samarali tashkil etishning eng muhim yo‘nalishlaridan biri – klaster tizimini joriy etishdir. Bu modelda har bir zona muayyan tarmoq yoki mahsulot turiga ixtisoslashadi, masalan, to‘qimachilik, oziq-ovqat sanoati, yoki mashinasozlik. Klasterning ishtirokchilari – ishlab chiqaruvchilar, xizmat ko‘rsatuvchi tashkilotlar, ta‘lim va ilmiy markazlar o‘zaro kooperatsiya asosida faoliyat yuritadi. Bunday yondashuv resurslardan oqilona foydalanish, innovatsiyalarni joriy etish va mahsulot raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, hududiy klasterlar iqtisodiy integratsiyani kuchaytiradi va mahalliy ish o‘rinlari sonini ko‘paytirish imkonini yaratadi.

8. Zamonaviy sanoat rivojlanishi texnologiyalar va innovatsiyalarga bog‘liq. Shu bois KSZlar hududida texnologik transfer markazlarini tashkil etish, bu markazlarni mahalliy ishlab chiqaruvchilarga ilg‘or texnologiyalarni o‘zlashtirishda, yangi mahsulot turlarini ishlab chiqishda va xalqaro standartlarga mos sifat tizimini joriy etishda amaliy yordam ko‘rsatadi. Ilmiy tadqiqot institutlari bilan hamkorlikda ilmiy-amaliy loyihalar yo‘lga qo‘yilishi orqali startaplar uchun akselerator dasturlari ishlab chiqilishini tavsiya etiladi.

9. KSZda ishlab chiqarilgan mahsulotning bozorlarga tez, arzon, sifatli yetkazilishini ta‘minlash uchun logistika markazlarini tashkil etish kerak bo‘ladi. Temir yo‘l va avtomobil yo‘llari bilan bog‘lanish, chegara postlari bilan muvofiqlashgan eksport yo‘nalishlari, bojxona xizmatlarini soddalashtirish tadbirkorlar uchun katta imkoniyat yaratadi. Shuningdek, KSZlarida mahsulotni eksportga tayyorlash, sertifikatlash va qoplash bo‘yicha yagona xizmat markazlari tashkil etish tavsiya etiladi.

10. KSZlarda faoliyat yurituvchi tadbirkorlar uchun imtiyozli kredit va lizing mahsulotlarini joriy etish, shuningdek, soliq va bojxona yengilliklarini taqdim etish zarur. Davlat-xususiy sheriklik asosida infratuzilma va ishlab chiqarish obyektlarini barpo etish sarmoyalar oqimini jadallashtiradi. Shu bilan birga, xalqaro moliya institutlari va grant dasturlarini jalb qilish orqali investitsiya bazasini kengaytirish, investorlar uchun xatarlarni kamaytirish maqsadida esa davlat kafolati tizimini yo‘lga qo‘yish ustuvor vazifa hisoblanadi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.04/2025.27.12.I.01.03 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

**АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ И
УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

АХМЕДОВ ЗАФАР КАДИРОВИЧ

**СОЗДАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
МАЛЫМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ЗОНАМИ**

08.00.13 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент – 2026

Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за № В2025.3.PhD/Iqt5851

Диссертация выполнена в Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.dsba.uz) и Информационно-образовательном портале «ZiyoNET» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель: **Холов Ақтам Хатамович**
доктор философии (PhD) по экономическим наукам, доцент

Официальные оппоненты: **Рахимова Дилфуза Нигматовна**
доктор экономических наук, профессор

Умарова Гузал Гайратовна
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: **Национальный университет Узбекистана имени Мирзо Улугбека**

Защита диссертации состоится « 20 » февраля 2026 г. в 15:00 часов на заседании Научного совета DSc.04/2025.27.12.I.01.03 по присуждению ученых степеней при Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан. (Адрес: 10003, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 45. Тел.: (+99871) 232-60-80; факс: (+99871) 232-60-66; e-mail: info@dsba.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан. (зарегистрирована за № 381) (Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 45. Тел.: (+99871) 232-60-80; факс: (+99871) 232-60-66; e-mail: info@dsba.uz).

Автореферат диссертации разослан « 9 » февраля 2026 г.
(протокол реестра рассылки № 1 от « 9 » февраля 2026 г.)

Б.Э. Ташмурадова
Председатель Научного совета по присуждению учёных степеней,
доктор экономических наук,
профессор

У.У. Пардаев
Секретарь Научного совета по присуждению учёных степеней,
доктор экономических наук, доцент

Д.Н. Рахимова
Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению учёных степеней, доктор экономических наук, профессор

ВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В настоящее время в мире реформирование системы создания и управления малыми промышленными зонами, внедрение в них современных технологий, а также их развитие на основе инноваций и государственно-частного партнёрства приобретают приоритетное значение для обеспечения устойчивого регионального развития и привлечения иностранных инвестиций. «В условиях перехода к зелёной экономике в мире большое значение приобретает формирование в малых промышленных зонах эко-индустриальных парков и отраслевых кластеров, основанных на новых трендах, а также организация в промышленных зонах производственных цепочек на базе цифровой экономики и технологий искусственного интеллекта для оптимизации деловой деятельности»²⁶. В связи с этим значение совершенствования системы создания и управления малыми промышленными зонами постоянно возрастает.

На мировом уровне вопрос совершенствования системы создания и управления малыми промышленными зонами в условиях глобализации и устойчивого развития превращается в одно из приоритетных направлений научных исследований. К числу приоритетных направлений научных исследований в данной сфере относятся: стимулирование инноваций для малых и средних предприятий через кластеры, расширение деятельности по повышению экономических преимуществ и снижению экологических рисков, концентрация отраслей с высокой добавленной стоимостью за счёт развития малых промышленных зон, оптимизация цепочек поставок, внедрение ресурсосберегающих технологий, институциональная поддержка предпринимательства, формирование территорий коллективных инноваций, цифровизация малых промышленных кластеров, создание зелёных промышленных зон, а также разработка эффективных моделей управления малыми промышленными зонами.

В Новом Узбекистане уделяется особое внимание совершенствованию системы создания и управления малыми промышленными зонами. В Стратегии «Узбекистан – 2030» ускоренное развитие промышленности, расширение производственной деятельности в регионах и всесторонняя поддержка местных субъектов предпринимательства определены в качестве приоритетного направления²⁷. Территориальное расширение инфраструктуры малых промышленных зон (МПЗ) является одним из важных направлений стратегии по повышению региональных промышленных показателей и привлечению инвестиций. В обеспечении реализации стратегии особое

²⁶ Marta Mackiewicz, Marta Götz; The role of clusters in advancing Industry 4.0 solutions: insights from the Polish automotive context. *Digital Policy, Regulation and Governance* 30 April 2024; 26 (4): 357–374. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2023-0098>; New Trends in Special Economic Zones: Opportunities for Developing Countries. // https://iap.unido.org/articles/new-trends-special-economic-zones-opportunities-developing-countries?utm_source.

²⁷Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 от 11.09.2023 года // Национальная база данных законодательства, 26.03.2025 г., № 06/25/56/0274. URL: <https://lex.uz/ru/docs/6600413>

значение имеют вопросы индустриализации малого бизнеса, создания современных производственных площадок и их обеспечения инженерно-коммуникационными сетями. В повышении регионального промышленного потенциала создание благоприятных условий для местных производителей через малые промышленные зоны, а также совершенствование системы их управления рассматривается как одна из актуальных задач.

«За последние пять лет в Узбекистане количество зарегистрированных предприятий в промышленной сфере демонстрирует устойчивый рост. Если в 2021 году их число составляло 91 829, то к 2025 году данный показатель достиг 113 059. Совокупный рост за пять лет составил 21 230 предприятий, что соответствует увеличению на 23,1 %»²⁸.

В действующих на сегодняшний день нормах законодательства, несмотря на то, что определён механизм создания дирекций по управлению малыми промышленными зонами, показатели эффективности деятельности самих зон чётко не установлены, что свидетельствует о необходимости проведения углублённого анализа и изучения в данном направлении. Исходя из вышеизложенного, важное значение приобретает исследование процесса совершенствования управления малыми промышленными зонами на региональном уровне. С учётом существующей ситуации исследование вопросов совершенствования создания и управления малыми промышленными зонами является актуальной задачей.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач, намеченных в Указах Президента Республики Узбекистан № УП-16 «О Государственной программе по реализации Стратегии „Узбекистан – 2030“ в Год охраны окружающей среды и „зелёной экономики“» от 30 января 2025 года, № УП-41 «О дополнительных мерах по повышению эффективности деятельности специальных экономических и промышленных зон» от 4 марта 2025 года, № УП-37 «О Государственной программе года поддержки молодёжи в рамках Стратегии „Узбекистан – 2030“» от 21 февраля 2024 года, № УП-158 «О Стратегии „Узбекистан – 2030“» от 11 сентября 2023 года, № УП-153 «О дополнительных мерах по повышению эффективности деятельности специальных экономических, малых промышленных, молодёжных промышленных и предпринимательских зон» от 13 июня 2022 года, № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы» от 28 января 2022 года; в Постановлениях Президента Республики Узбекистан № ПП-271 «О мерах по созданию специальных экономических и малых промышленных зон в регионах и обеспечению их инженерно-коммуникационной инфраструктурой» от 6 июня 2022 года, № ПП-3513 «О мерах по продаже объектов государственной собственности субъектам предпринимательства и созданию малых промышленных зон в Хорезмской области» от 6 февраля 2018 года; в Постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан № 432 «О дополнительных мерах по

²⁸State Committee of the Republic of Uzbekistan on Statistics. (2025). Industry statistics section. Retrieved June 7, 2025, from <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/sanoat>

поддержке предпринимателей малых промышленных зон, а также молодёжных промышленных и предпринимательских зон» от 17 июля 2024 года, № 134 «Об утверждении Положения о малых промышленных зонах» от 9 марта 2020 года, № 308 «О создании дополнительных малых промышленных зон в Хорезмской области» от 26 апреля 2018 года, а также в других нормативно-правовых документах, принятых в данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий в Республике. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Республики 1. «Развитие демократического и правового общества, духовно-нравственного и культурного развития, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Вопросы развития экономики, в частности, теоретические аспекты привлечения инвестиций в малые промышленные зоны и их эффективного использования, изучались рядом учёных. В частности, западные исследователи М. фон Хауфф, С. Сах, А. Грант, Т. Х. Давенпорт, Н. Миттал, В. Чан Ким, Р. Мауборгне, С. Ванг, Ч. Лян, Й. Гао, Й. Лю, Ж. Ли, Х. Ванг, Р. Яо, Адизес И., В. П. Кам, Т. С. Ви и другие анализировали теоретические и практические концепции менеджмента, управленческих компетенций, инвестиций и их эффективности, а также экономической устойчивости²⁹.

В научных трудах экономистов стран СНГ – С. Бороздиной, Д. Искандарова, Т.В. Коноваловой, А.В. Чебикиной, Д.И. Кокурина, О.Н. Беленова, Ю.В. Шурчковой, Т.Ю. Смоляниновой, Л.Н. Оголевой – исследованы формы инвестиций в малых промышленных зонах, источники их финансирования, а также вопросы оценки их эффективности.³⁰

²⁹ Von Hauff, M. (2015). Industrial Zone Planning according to Sustainable Development. Springer https://www.researchgate.net/publication/312628601_Industrial_Zone_Planning_according_to_the_Requirements_of_Sustainable_Development. Decoding Urban Industrial Complexity. (2024, IndustryScopeGPT). Siqu Wang, Chao Liang, Yunfan Gao, Yang Liu, Jing Li, Haofen Wang <https://arxiv.org/abs/2411.15758> <https://doi.org/10.1145/3664647.3681705> Rainy Yao. (2014) Finding Your “Comfort Zone”: A Guide to Industrial Parks in the Yangtze River Delta (Part 1) <https://www.china-briefing.com/news/finding-comfort-zone-guide-industrial-parks-yangtze-river-delta/> Adizes, I. (2019). Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age and Die. Santa Barbara: Adizes Institute Publications. <https://www.adizes.com/books/managing-corporate-lifecycles/>. Defy: The Power of No in a World that Demands Yes – Sunita Sah (2025) <https://www.sunitasah.com/defy> Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things – Adam Grant (2023) <https://adamgrant.net/book/hidden-potential/> All In on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence – Thomas H. Davenport & Nitin Mittal (2023) ISBN 978-1-64782-467-5 Business Bestseller List". The Wall Street Journal. August 2023. ISSN 0099-9660 "Singapore Industrial Parks: Competing in the Global Economy" by Wong Poh Kam and Tan Sze Wee, published in the Journal of International Commerce, Economics and Policy: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1793993314500046>

³⁰ Искандаров Д., Бороздина С. Management of Industrial Development Projects in Special Economic Zone. Global Economic Development Series. 2023. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343107043> https://www.researchgate.net/publication/374702910_Management_of_industrial_development_projects_in_special_economic_zone; Коновалова Т.В. Развитие индустриальных парков как инновационный фактор экономического роста: Дисс. ... – М.: МГУ им. М.В.Ломоносова, 2020; Чебикина А.В. Разработка девелоперского проекта по улучшению инфраструктуры индустриального парка «про-бизнес-парк». – Уральский федеральный университет, Высшая школа экономики и менеджмента, 2018; Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2006; Беленов О.Н., Шурчкова Ю.В., Смолянинова Т.Ю. Индустриальные парки в России и за рубежом: опыт создания и развития // Современная экономика: проблемы и решения: научный журнал. – 2015. – № 7. – С. 78-92. [Электронный ресурс]. URL: <http://meps.econ.vsu.ru/meps/article/viewFile/1125>

Причины неудач при реализации проектов малых промышленных зон, а также теоретические основы формирования концепции малых промышленных зон подробно рассмотрены П.Д. Кузнецовым и Т.С. Шетининой, которыми представлены научно-методические основы малых промышленных зон и их различные классификации³¹.

Система управления малыми промышленными зонами Китая, а также их экономико-социальные классификационные характеристики рассмотрены в трудах Й. Фана, Б. Бая, Ц. Цяо, П. Канга, Й. Чжана, Ж. Го, Х. Бао, Ф. Бунса, Й. Гэна, Ж. Го, В. Цзяо, Ю. Чжана, П. Канга, Ц. Цяо, Б. Лая, Х. Ли, Ч. Ли, В. Лю, Ж. Тяня, Г. Тайсмана, Ю. Фана, Ц. Хэнсиня, Л. Чэна, Й. Чэна, А. Тюрка, Мэттью Э. Кана, Вэйцзэна Суня, Цзяньфэна У, Сици Чжэна, Х. Тьеро и Д. Савера³².

Особого внимания заслуживают исследования Й. Гэна, Ц. Хэнхина, Б.Р. Вана, С.Х. Эркмана, Чо Й.Ж. Она и Ж. Видована, посвящённые анализу истории развития малых промышленных зон, моделей экологического управления и управленческих концепций³³.

В экономике Узбекистана вопросы управления и другие важные проблемы исследованы в научных работах А.Ш. Бекмуродова, Д.Н. Рахимовой, М.Б. Хамидулина, Б.Б. Алимова, К.М. Шодмонкулова, С.С. Гуломова, А.В. Вахабова, Д.А. Таджибаевой, Ш.Х. Хажибакиева, Д. Гозибекова, Н.Х. Хайдарова, Ш.Г. Юлдашева, А.М. Садикова, Б. Салимова и других³⁴. В данных работах, в основном, освещены теоретические аспекты

³¹ Маслоу Д. Малый бизнес. Стратегии совершенствования на основе управления качеством. – М.: ЛитРес, 2017; Энтов Р. Инвестиции: финансирование и оценка экономической эффективности. – Минск: Вуз-Юнити, 1996; Шетинина Т.С., Кузнецов А.Н. Международный опыт развития индустриальных парков // Экономика и менеджмент инновационных технологий. Электронный научно-практический журнал. – 2017. – № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/05/14837>

³² Fan Y., Bai B., Qiao Q., Kang P., Zhang Y., Guo J. Study on Eco-efficiency of Industrial Parks in China Based on Data Envelopment Analysis // *Journal of Environmental Management*. – 2017. – № 192. – P. 107-115; Chen Y., Tuyerk A. Low-Carbon Urban Development in China: Current Initiatives, Future Plans and First Lessons. – *POCACITO Policy Brief*. – 2016. – № 1. – 12 p; Matthew E. Kahn, Weizeng Sun, Jianfeng Wu, Siqi Zheng. The Revealed Preference of the Chinese Communist Party Leadership: Investing in Local Economic Development Versus Rewarding Social Connections. – National Bureau of Economic Research. – Working Paper 24457. – March 2018; Thieryot H., Sawyer D. China's Low-Carbon Competitiveness and National Technical and Economic Zones. Development of Eco-Efficient Industrial parks in China: A Review. – International Institute for Sustainable Development. – 2015.

³³ Heyoung Cho. Industrial Park Development Strategy and Management Practices. KICOX, 2012. – P. 27. Vidova J. Industrial parks – history, their present and influence on employment // *Review of economic perspectives volume x*. Issue 1, – 2010. – P. 41; Yoon, Jong On “Industrial Park Development in Korean Economy” KICOX. 2011. – P. 41; Van B.R., Erkman S. Eco-Industrial Parks in Emerging and Developing Countries: Achievements, Good Practices and Lessons Learned. Synthesis of National Policies Reviews. UNIDO Resource Efficient and Cleaner Production (RYeCP) Programme. – ICAST, Geneva, 2014. – V01; Geng Y., Hengxin Z. Industrial Park Management in the Chinese Environment // *Journal of Cleaner Production*. – 2009. – № 17. – P. 1289-1294.

³⁴ Алимов Б.Б., Рахимова Д.Н., Хамидулин М.Б. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Узбекистан // Государственная Служба. Том 24. – 2022. – № 4, ISSN 2070-8378, E-ISSN 2500-4344; Шодмонкулов К.М. The Role of Competition in the Development of Small Industrial Zones // *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 2021–2022. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i9.3012>. <https://www.researchgate.net/publication/354394399> The Role of Competition in the Development of Small Industrial Zones; Бекмуродов А.Ш., Рахимова Д.Н. Наука в государственном управлении нового Узбекистана // Государственная Служба. Том 26. – 2024. – № 6, DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-6-21-28; Рахимова Д.Н. Опыт повышения инвестиционного потенциала страны // “International scientific and practical conference improving Uzbekistan's position in international ratings and

усиления привлечения иностранных инвестиций, а также финансово-налоговые отношения, возникающие в данном процессе.

Связь темы диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан в рамках научного проекта № PZ-20170929277 – «Совершенствование институционального механизма управления территориальными структурами в условиях модернизации экономики».

Целью исследования является разработка научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию организаций и управления малыми промышленными зонами на примере Хорезмской области.

Задачи исследования:

изучить формирование и управление малыми промышленными зонами с уделением особого внимания опыту зарубежных стран;

проанализировать организационно-правовые основы управления малыми промышленными зонами в Узбекистане;

изучить особенности малых промышленных зон на примере Хорезмской области: их деятельность, функционирование и влияние на местную экономику;

исследовать дальнейшее развитие малых промышленных зон и их вклад в экономический рост и развитие страны;

выявить существующие проблемы в системе управления малыми промышленными зонами Хорезмской области и разработать практические предложения и рекомендации по повышению её эффективности.

Объект исследования составляет деятельность по управлению малыми промышленными зонами Хорезмской области.

Предмет исследования составляют организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления малыми промышленными зонами Хорезмской области.

Методы исследования. В диссертации использованы методы сравнительного анализа, экономического анализа, анализа литературы, прогнозирования, анализа нормативно-правовых документов, кластерного анализа, графической интерпретации, опроса, SWOT-анализа, выборочного наблюдения, системного анализа и интервью.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствовано повышение эффективности управления размещением и организацией малых промышленных зон посредством интегральной оценки с использованием основных факторов организации малых промышленных зон

с определением границ воздействия территориального экономического потенциала ($TЭП = 0,35$), местных ресурсов ($МР = 0,23$), рыночной инфраструктуры ($РИ = 0,17$) и институциональной среды ($ИС = 0,25$);

обосновано обеспечение приоритетного предоставления инвесторам производственных площадей и земельных участков с высоким уровнем инфраструктурной готовности посредством оценки степени соответствия инвестиционных проектов существующей технической инфраструктуре на основе электронной аукционной платформы в процессе распределения производственных площадей и земельных участков в малых промышленных зонах;

обоснованы количественные пределы сокращения сроков проведения конкурсного отбора проектов ($30 \leq СКО \leq 40\%$) и снижения влияния человеческого фактора при распределении площадей ($ВЧФ \leq 60\%$) за счет комплексной оценки инвестиционной заявки единственного заявителя при повторном конкурсе на основе критериев отраслевой специализации и потенциала территориальных ресурсов, полной цифровизации процесса коллегиального голосования при принятии решений Административным советом и интеграции данного процесса с институтом электронного онлайн-аукциона;

разработаны на основе целевых индикаторов комплексной модели, основанной на сценарном прогнозировании и отраслевой специализации, прогнозные показатели развития малых промышленных зон Хорезмской области до 2030 года.

Практические результаты исследования:

разработаны практические методы для комплексных мероприятий и «дорожных карт» по организации и управлению малыми промышленными зонами в Узбекистане, а также для проведения системных реформ и повышения эффективности их управления;

сформулированы выводы по экономическим и правовым основам организации и управления малыми промышленными зонами в Республике Узбекистан, предложены новые нормы в области законодательства и регулирования;

проведен анализ особенностей и проблем малых промышленных зон Хорезмской области и внесены предложения по реализации целевых мероприятий для улучшения их управления и функционирования.

Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием сравнительного подхода, экономико-статистических методов и методологии системного анализа. В качестве базы использованы официальные статистические источники, а также научные работы отечественных и зарубежных авторов и основные тематические публикации. Результаты исследования прошли экспертную оценку, опубликованы в научных журналах, в том числе международных, и были представлены на научных семинарах и конференциях.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость диссертационного исследования проявляется в анализе малых промышленных зон как специфической формы кооперации между производителями на региональном и национальном уровне, в определении их функций, изучении этапов формирования и развития, а также в оценке их влияния на экономический рост регионов. Это способствует более глубокому пониманию механизмов МПЗ и разработке научно обоснованных рекомендаций по их эффективному управлению.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования результатов в качестве руководства для органов государственной власти и управляющих малых промышленных зон при повышении эффективности их работы. Выводы по правовым и политическим основам организации и управления МПЗ могут быть использованы в будущих законодательных и регуляторных реформах. Анализ особенностей и проблем МПЗ Хорезмской области позволяет реализовать целевые меры по улучшению их управления и функционирования.

Внедрение результатов исследования. На основании полученных научных результатов по совершенствованию организации и управления малых промышленных зон:

предложения по усовершенствованию повышения эффективности управления размещением и организацией малых промышленных зон посредством интегральной оценки с использованием основных факторов организации малых промышленных зон с определением границ воздействия территориального экономического потенциала ($TЭП = 0,35$), местных ресурсов ($MP = 0,23$), рыночной инфраструктуры ($РИ = 0,17$) и институциональной среды ($ИС = 0,25$) внедрены в деятельность Министерства инвестиций, промышленности и торговли по Хорезмской области и хокимията Хорезмской области (Справки Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан № 02-13-4176 от 27 апреля 2024 года, № 02-20-00101 от 24 января 2025 года, хокимията Хорезмской области № 10-1538 от 23 апреля 2025 года, № 7-142 от 15 января 2026 года). В результате внедрения данного научного предложения в практику, создана возможность повышения эффективности управления до 25 % за счет применения формулы эффективности в специальных экономических, малых промышленных, молодежных промышленных и предпринимательских зонах;

предложения по обеспечению приоритетного предоставления инвесторам производственных площадей и земельных участков с высоким уровнем инфраструктурной готовности посредством оценки степени соответствия инвестиционных проектов существующей технической инфраструктуре на основе электронной аукционной платформы в процессе распределения производственных площадей и земельных участков в малых промышленных зонах внедрены в деятельность Министерства инвестиций, промышленности и торговли и хокимията Хорезмской области (Справки № 04/7-10-4 Комитета по вопросам предпринимательства, развития конкуренции и промышленности

Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан от 14 мая 2025 года, № 02-13-4176 Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан от 27 апреля 2024 года, № 02-20-00101 от 24 января 2025 года, хокимията Хорезмской области № 10-1538 от 23 апреля 2025 года, № 7-142 от 15 января 2026 года). В результате внедрения данного научного предложения в практику, на основании изменений и дополнений, внесенных Постановлением № 375 Кабинета Министров Республики Узбекистан от 8 июля 2022 года, данные предложения нашли отражение в пункте 26 Положения о малых промышленных зонах, утвержденного Постановлением № 134 Кабинета Министров Республики Узбекистан от 9 марта 2020 года, были внедрены в управление всеми малыми промышленными зонами, в результате чего по республике в 532 малых промышленных зонах по 4654 проектам было освоено инвестиций на сумму 7,4 трлн сумов;

предложения по количественным пределам сокращения сроков проведения конкурсного отбора проектов ($30 \leq \text{СКО} \leq 40\%$) и снижения влияния человеческого фактора при распределении площадей ($\text{ВЧФ} \leq 60\%$) посредством комплексной оценки инвестиционной заявки единственного заявителя при повторном конкурсе на основе критериев отраслевой специализации и потенциала территориальных ресурсов, полной цифровизации процесса коллегиального голосования при принятии решений Административным советом и интеграции данного процесса с институтом электронного онлайн-аукциона внедрены в деятельность Министерства инвестиций, промышленности и торговли и хокимията Хорезмской области (Справки № 04/7-10-4 Комитета по вопросам предпринимательства, развития конкуренции и промышленности Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан от 14 мая 2025 года, № 02-13-4176 Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан от 27 апреля 2024 года, № 02-20-00101 от 24 января 2025 года, хокимията Хорезмской области № 10-1538 от 23 апреля 2025 года, № 7-142 от 15 января 2026 года). В результате внедрения данного научного предложения в практику, на основании изменений и дополнений, внесенных Постановлением № 375 Кабинета Министров Республики Узбекистан от 8 июля 2022 года, данные предложения нашли отражение в пункте 29 Положения о малых промышленных зонах, утвержденного Постановлением № 134 Кабинета Министров Республики Узбекистан от 9 марта 2020 года, были внедрены в управление всеми малыми промышленными зонами, в результате чего в 528 малых промышленных зонах по 4654 проектам достигнуты годовые производственные мощности на сумму 14,3 трлн сумов;

разработанные предложения по прогнозным показателям развития малых промышленных зон Хорезмской области до 2030 года, на основе целевых индикаторов комплексной модели, основанной на сценарном прогнозировании и отраслевой специализации, внедрены в деятельность Министерства инвестиций, промышленности и торговли и хокимията Хорезмской области (Справки № 02-13-4176 Министерства инвестиций,

промышленности и торговли Республики Узбекистан от 27 апреля 2024 года, № 02-20-00101 от 24 января 2025 года, хокимията Хорезмской области № 10-1538 от 23 апреля 2025 года, № 7-142 от 15 января 2026 года). В результате сокращены бюрократические процедуры для обращающихся предпринимателей, уменьшены сроки запуска проектов и достигнуто сокращение свободных земельных площадей во всех малых промышленных зонах на 85 %.

Апробация результатов исследования. Результаты настоящего исследования были обсуждены, в том числе, на 4 международных научно-практических конференциях и 3 республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертационного исследования было опубликовано 16 научных работ, из них 9 статей опубликованы в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, 3 статьи опубликованы в научных журналах нашей страны и 6 – в зарубежных научных изданиях.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Общий объем исследования составляет 177 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснованы актуальность и востребованность темы диссертации, соответствие исследования основным приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике, степень изученности проблемы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи, обоснована достоверность полученных результатов и научная новизна диссертации. Приведены сведения о научной и практической значимости полученных результатов, о внедрении результатов исследования в практику, их апробации и публикации результатов исследования, о структуре и объеме диссертации.

В первой главе диссертации – **«Теоретико-методологические основы создания и управления малыми промышленными зонами»** – проанализированы сущность и значение понятия «малые промышленные зоны», формы создания и управления малыми промышленными зонами, а также зарубежный опыт в области их организации и управления.

Малые промышленные зоны формируют модель территориального взаимодействия производственных субъектов, снижают оборотные издержки, повышают совокупную производительность и обеспечивают эффективное использование имеющихся ресурсов. Управляющая дирекция на территории малых промышленных зон способствует оптимизации капитальных и текущих затрат производителей, предоставляет правовые, инфраструктурные и охранные услуги.

В международной практике малые промышленные зоны функционируют не только как производственные центры, но и как малые городские образования, обладающие социальной инфраструктурой. Наличие жилья, образовательных, медицинских и других услуг позволяет удовлетворять повседневные потребности работников, что способствует росту производительности труда. Малые промышленные зоны существуют в формах специальных зон (технопарков, зон свободной торговли), индустриальных парков, логистических центров и бизнес-инкубаторов. Они также организуются в форме бизнес-парков и обеспечиваются высококачественной инженерной, транспортной и социальной инфраструктурой, что повышает их инвестиционную привлекательность. Так, согласно определению Организации Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO), малые промышленные зоны представляют собой территории, специально выделенные для производственной деятельности и оснащённые соответствующей инфраструктурой. Исследования (Jarmila Vidova³⁵) подтверждают значимость малых промышленных зон для экономического развития и обеспечения занятости, отмечая, что они предоставляют как стандартные (финансовые, правовые, транспортные), так и нестандартные (логистические, научно-исследовательские, кадровые) услуги.

В этой связи целесообразно обратиться к SWOT-анализу малых промышленных зон (см. рис. 1).



Рис. 1. SWOT-анализ малых промышленных зон³⁶

В развитии малых промышленных зон такие сильные стороны, как налоговые льготы, дешёвая рабочая сила, низкий уровень производственных

³⁵ Vidová Jarmila. Industrial Parks – History, Present and Its Influence to the Employment // Review of Economic Perspectives. – Vol. 10, Issue 1, March 2010. – P. 41–58 <https://reference-global.com/article/10.2478/v10135-009-0008-1>

³⁶Разработано исследователем.

затрат и поддержка государственных программ, обеспечивают возможность достижения экономической эффективности. Обеспеченность инфраструктурой и удобство доступа к местному рынку также усиливают конкурентные преимущества. Возможности, в свою очередь, расширяются за счёт выхода на международные рынки, увеличения экспортного потенциала, привлечения иностранных инвестиций, внедрения технологических инноваций и формирования промышленных кластеров. Поддержка молодёжного предпринимательства и использование механизмов государственно-частного партнёрства могут ускорить данный процесс.

В различных странах малым промышленным зонам даются разные определения. Так, согласно определению UNIDO, «малые промышленные зоны – это земельные участки, разделённые на части в соответствии с единым генеральным планом для промышленных предприятий, представляющие собой территорию, обеспеченную специальной инфраструктурой и оснащённую свободными земельными участками или готовыми зданиями»³⁷.

В международной практике малые промышленные зоны поддерживаются за счёт налоговых льгот (Россия, Китай, Вьетнам) и инфраструктурных услуг (Сучжоу, Джубайль, ZETA). На примере Южной Кореи управление промышленными зонами передано специализированным корпорациям, что обеспечивает их устойчивое развитие.

Таблица 1

Благоприятные условия и возможные риски создания промышленных зон³⁸

Благоприятные условия для создания малой промышленной зоны	Риски
Достаточная мощность инженерных сетей и коммуникаций.	Повышенные тарифы на услуги специализированной управляющей компании индустриального парка.
Наличие городской агломерации, объединяющей потенциал ядра города и прилегающих населённых пунктов.	Несоблюдение сроков реализации бизнес-планов резидентами индустриального парка.
Пересечение транспортных коммуникаций, обеспечивающее возможность формирования многофункционального пакета инфраструктуры.	Невозможность полного удовлетворения спроса на аренду малых производственных площадей из-за недостаточного числа субъектов малого и среднего бизнеса.
Обеспеченность человеческими ресурсами: наличие высших и средних специальных учебных заведений, участие молодёжи во внутренних и внешних миграционных процессах, наличие опытных специалистов, ранее работавших на предприятиях, столкнувшихся с финансовыми трудностями.	Несбалансированное распределение потребности в определённых типах помещений: при наличии одних свободных площадей спрос на другие – особенно на малые производственные помещения – остаётся неудовлетворённым.
Развитая производственная и деловая среда.	Управляющая компания сосредоточивает внимание только на недвижимости; фирмы размещаются случайным образом, что нарушает кластеризацию; задержки при строительстве сетей замедляют процессы; производственные мощности недостаточны; инфраструктура не способствует повышению конкурентоспособности; слабая адаптация к новым направлениям; неправильная связность инфраструктурных объектов.

³⁷ Коновалова Т.В. Развитие индустриальных парков как инновационный фактор экономического роста: Дисс. ... – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2020.

³⁸ Харченко К. В. Индустриальный парк – инструмент развития муниципальной экономики [Электронный ресурс] // Практика муниципального управления. – 2016. – № 1. – С. 33–41. URL: http://www.ngpc.ru/file_db/ic-ngpc/IndustrPark2016.pdf

В исследовании разработана интегральная модель оценки, направленная на повышение эффективности размещения и организации малых промышленных зон. Данная модель обеспечивает возможность эффективного размещения и управления МПЗ на основе комплексной оценки территориального экономического потенциала, местных ресурсов, рыночной инфраструктуры и институциональной среды.

В процессе распределения производственных площадей и земельных участков в малых промышленных зонах предложен интегральный электронный механизм оценки, ориентированный на оценку соответствия инвестиционных проектов технической инфраструктуре на основе электронного аукциона. Данный подход обеспечивает прозрачность принятия решений за счёт формирования индекса инфраструктурной готовности для каждой площадки.

При отборе инвестиционных проектов разработан комплексный механизм оценки, основанный на отраслевой специализации и потенциале территориальных ресурсов, а также обоснована теоретическая модель цифровизации коллегиального процесса принятия решений в административном управлении. Данный подход способствует снижению субъективности при принятии управленческих решений.

Во второй главе диссертации – **«Анализ современного состояния организационно-экономических основ управления малыми промышленными зонами (на примере Хорезмской области)»** – анализируются специфические особенности деятельности малых промышленных зон, организационно-экономические и правовые основы их развития, а также существующие проблемы в управлении малыми промышленными зонами и причины их возникновения.

В результате качественного управления малыми промышленными зонами важное значение приобретает рост экспортного потенциала государства. Согласно данным, опубликованным в международном рейтинге Всемирного банка в сфере ведения бизнеса, Узбекистан включён в число десяти наиболее передовых государств-реформаторов мира. Достижение данного результата во многом обусловлено реализацией ряда институциональных и экономических мер. В настоящее время количество предприятий, осуществляющих экспортную деятельность, превышает 7,5 тыс., а за счёт последовательного наращивания экспортного потенциала прогнозируется достижение объёма экспорта страны к 2026 году на уровне 30 млрд долларов США³⁹.

История малых промышленных зон в Узбекистане связана с реализацией Постановления Президента Республики Узбекистан № ПП-2200 «О дополнительных мерах по продаже объектов государственной собственности субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства» от 3 июля 2014 года, а также Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан №

³⁹ Рахимова Д.Н. Опыт повышения инвестиционного потенциала страны // Повышение позиции Узбекистана в международных рейтингах и индексах: теория, практика и стратегия / Международная научно-практическая конференция. 2023 Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10143045>.

192 «О мерах по дальнейшей оптимизации неиспользуемых территорий и избыточных производственных площадей убыточных, экономически несостоятельных и низкорентабельных организаций» от 15 июля 2014 года. В целях повышения занятости населения в производственной сфере, создания новых конкурентоспособных производств, их концентрации на отдельных территориях, обеспеченных инженерно-коммуникационными сетями и необходимой инфраструктурой, а также привлечения инвестиций и технологий, были организованы промышленные зоны, представляющие собой неделимые территории площадью 10 гектаров и более⁴⁰.

Согласно данным на момент проведения анализа, по республике в целом функционирует 507 малых промышленных зон. Их общая земельная площадь составляет 3 487,5 гектара, из которых 2 728,1 гектара, или 78,2 %, выделены под проекты. Общее количество проектов составляет 4 814. Для управления и координации деятельности малых промышленных зон в каждом регионе созданы единые дирекции. В малых промышленных зонах отобрано 3 328 проектов общей стоимостью 18,5 трлн сумов, реализация которых запланирована⁴¹.

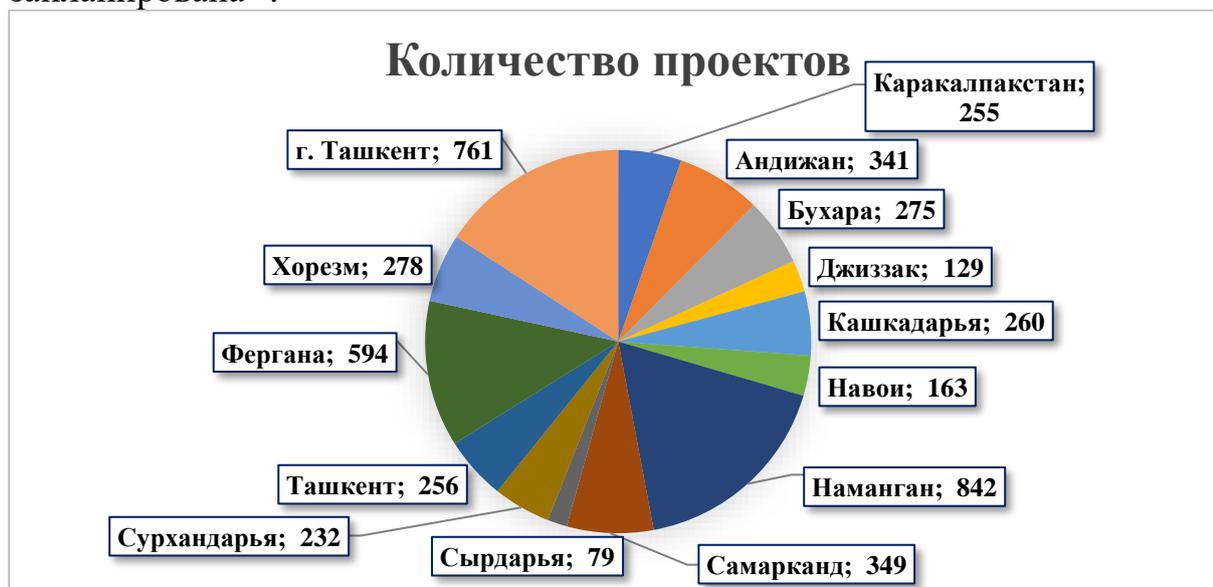


Рис. 2. Аналитические данные по проектам МПЗ, расположенных в Республике Узбекистан, на 2024 год⁴²

В Хорезмской области, по общим показателям, доля проектов на республиканском уровне составляет лишь 6 %, что соответствует 278 проектам (см. рис. 2), при этом объём экспорта составил 470,0 тыс. долларов США. Из этого следует, что проекты, реализуемые в Хорезмской

⁴⁰Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 134 «О подтверждении Положения о малых промышленных зонах» от 9 марта 2020 года // Национальная база нормативных правовых актов, 10.03.2020, № 09/20/134/0272.

⁴¹Источник: Составлено автором на основе данных Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. <https://www.mift.uz/stat.php>

⁴²Источник: Составлено автором на основе данных Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. <https://www.mift.uz/stat.php>

области, в основном, ограничиваются производством продукции, ориентированной на внутренний рынок.

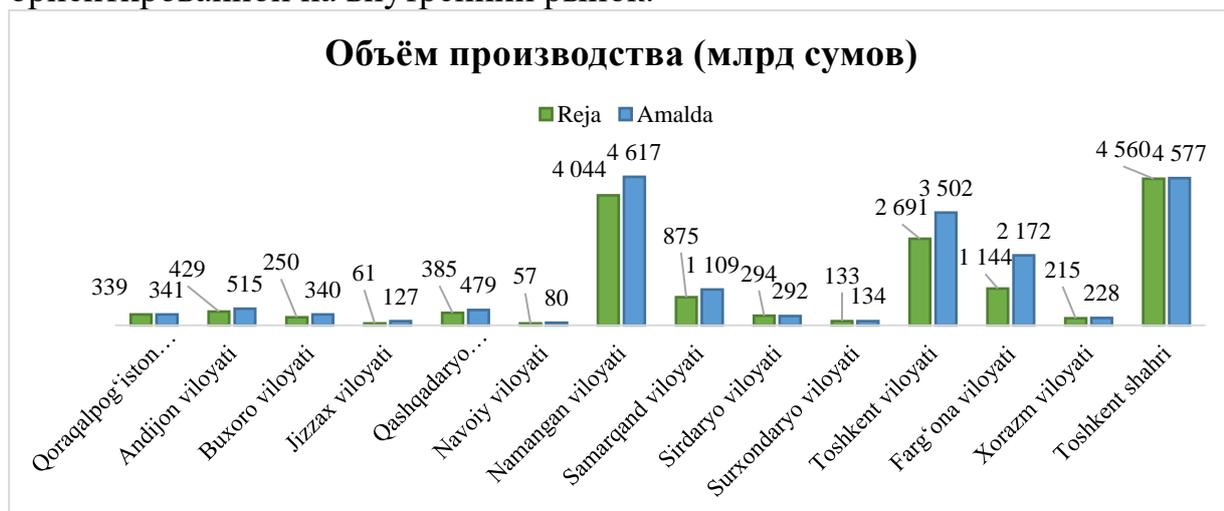


Рис. 3. Аналитические данные по проектам МПЗ, расположенным в Республике Узбекистан (объём производства)⁴³

Аналитические данные (см. рис. 3) свидетельствуют о том, что город Ташкент и Наманганская область опережают другие регионы в сфере создания и управления малыми промышленными зонами, что подтверждается показателями объёма инвестиций по проектам, объёма производства, экспорта и количества созданных новых рабочих мест (см. рис. 4).

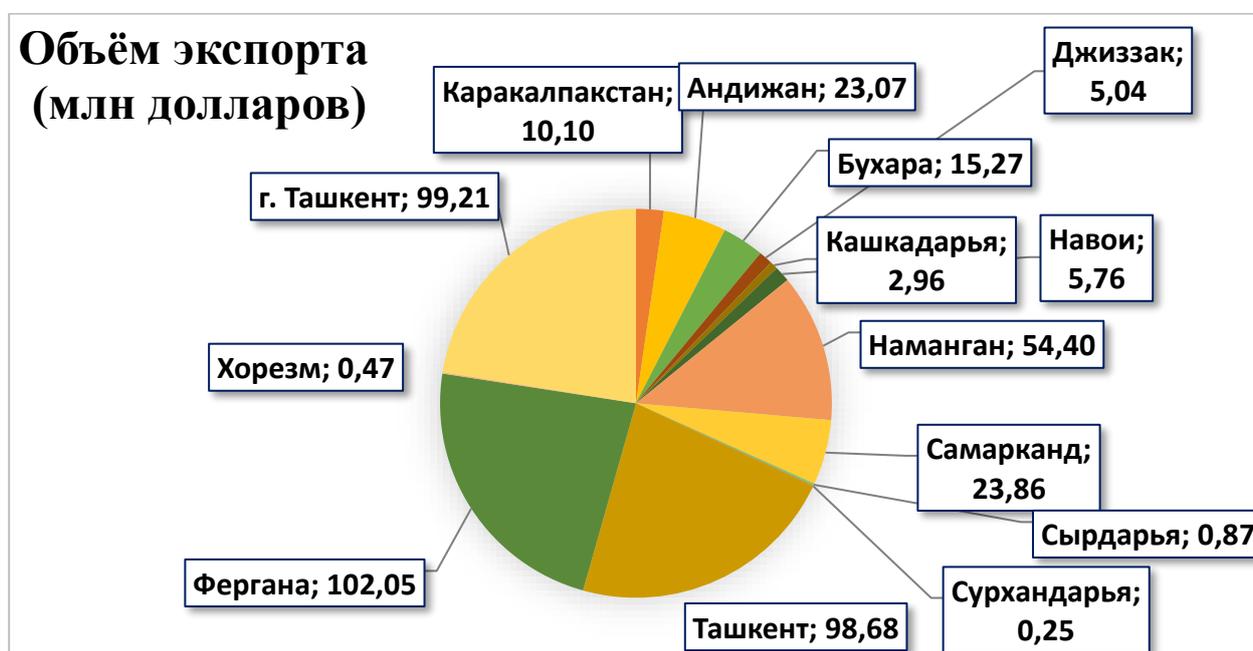


Рис. 4. Аналитические данные по проектам МПЗ, расположенных в Республике Узбекистан (объём экспорта)⁴⁴

⁴³Источник: Составлено автором на основе данных Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. <https://www.mift.uz/stat.php>

⁴⁴Источник: Составлено автором на основе данных Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. <https://www.mift.uz/stat.php>

Основной объём экспорта, а именно 80,0 % (354,3 млн долларов США), приходится на город Ташкент, Ферганскую, Наманганскую и Ташкентскую области. Это является ещё одним примером неравномерного развития.

В республике, в частности, в Хорезмской области, деятельность малых промышленных зон осуществляется на основании Постановления Президента Республики Узбекистан № ПП-3513 «О мерах по реализации объектов государственной собственности субъектам предпринимательства и созданию малых промышленных зон в Хорезмской области» от 6 февраля 2018 года, а также Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № 308 «О создании дополнительных малых промышленных зон в Хорезмской области» от 26 апреля 2018 года⁴⁵ и регулируется Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан № 134 «Об утверждении Положения о малых промышленных зонах» от 9 марта 2020 года⁴⁶.

Рост экспорта (особенно в 2019–2024 годах) свидетельствует о расширении внешних рынков, однако высокий уровень импорта указывает на зависимость экономики от внешней продукции.

В Хорезмской области малые промышленные зоны управляются через дирекции, при этом сохраняются трудности в обеспечении активного участия частного сектора и привлечении инновационных проектов. Это, в определённой степени, обусловливается географическим положением региона и ограниченностью его экономического потенциала.

В ходе исследования выявлены системные проблемы в управлении малыми промышленными зонами Хорезмской области, включая несоответствие нормативно-правовой базы современным требованиям, отсутствие институциональных форм оценки результатов, применение устаревших методов прогнозирования, бюрократические задержки, неопределённость полномочий между дирекциями и центральными органами, проблемы управления и обеспечения инфраструктуры, значительное влияние человеческого фактора в аукционных процедурах и процессе принятия решений, нехватку квалифицированных кадров и современной инфраструктуры. Дополнительно негативное влияние на эффективность малых промышленных зон оказывают такие факторы, как слабость механизмов мониторинга и инвестиционного сопровождения, дефицит финансовых ресурсов, сложность бюрократических процедур, а также отсутствие долгосрочных стратегий развития.

Существующие проблемы в сфере управления малыми промышленными зонами Хорезмской области могут быть устранены на основе комплексного подхода. Упрощение правовой базы, улучшение инфраструктуры, расширение финансовых ресурсов, наделение органов управления соответствующими полномочиями, внедрение систем мониторинга и оценки, а также стимулирование инновационного и технологического развития будут способствовать повышению

⁴⁵ Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 308 «О создании дополнительных малых промышленных зон в Хорезмской области» от 26 апреля 2018 года // Сборник нормативных правовых актов Республики Узбекистан, 08.02.2018, № 07/18/3513/0671.

⁴⁶ Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 134 «О подтверждении Положения о малых промышленных зонах» от 9 марта 2020 года // Национальная база нормативных правовых актов, 10.03.2020, № 09/20/134/0272

эффективности малых промышленных зон.

Несмотря на наличие значительного потенциала малых промышленных зон Хорезмской области на республиканском уровне, в настоящее время их экономическая эффективность и экспортная ориентированность остаются ограниченными. Устранение указанных проблем позволяет обеспечить дальнейшее развитие экономики региона.

В третьей главе диссертации – «Перспективы совершенствования системы управления малыми промышленными зонами» – анализируются направления совершенствования системы управления малыми промышленными зонами Хорезмской области, а также прогнозы их развития, разработанные до 2030 года.

В Хорезмской области количество малых промышленных зон достигло 22, их общая земельная площадь составляет 98,4 гектара. В настоящее время в данных зонах запланирована реализация 196 проектов общей стоимостью 563,5 млрд сумов с созданием 2 694 новых рабочих мест. На сегодняшний день полностью введены в эксплуатацию 65 проектов на сумму 134,4 млрд сумов, ещё 130 проектов общей стоимостью 429,1 млрд сумов реализуются поэтапно. Анализ отраслевой структуры проектов показывает преобладание таких направлений, как производство строительных материалов – 26 проектов, мебельная промышленность – 73 проекта, пищевая промышленность – 34 проекта, текстильная отрасль – 16 проектов.

Несмотря на это, анализ существующих в системе проблем и причин их возникновения указывает на необходимость совершенствования управления. В частности, выявлены следующие основные проблемы. Действующие положения не соответствуют механизмам электронных аукционов: в частности, земельные участки реализуются через систему «E-auksion» без установления требований и обязательств, что приводит к снижению эффективности проектов. Площадь 27,7 гектара по-прежнему не обеспечивается необходимой транспортной, электрической, водоснабжающей и интернет-инфраструктурой. В процессе финансирования высокие требования к залоговому обеспечению, недостаточное развитие лизинговых и факторинговых услуг ограничивают предпринимательские инициативы.

Ограниченность полномочий дирекций, низкий уровень квалификации кадров и слабость системы мониторинга негативно отражаются на эффективности. Недостаточно налажено взаимодействие с региональными производителями и предприятиями сферы услуг, при этом более тесная интеграция деятельности малых промышленных зон с местными поставщиками, образовательными учреждениями и населением может способствовать повышению уровня занятости и кооперации. Существует необходимость привлечения современного производственного оборудования, развития инновационных технопарков и инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий.

Важное значение имеет изучение передового зарубежного опыта, внедрение современных методов менеджмента и организация международных семинаров. Кроме того, предлагается новая классификация малых промышленных зон (индустриальные парки, технопарки, иннопарки) и внедрение в их управлении

профессионального менеджмента, активного участия частного сектора и эффективных механизмов обратной связи.

Направления совершенствования системы управления малыми промышленными зонами Хорезмской области создают возможности для повышения эффективности их деятельности, формирования благоприятной среды для инвесторов и обеспечения устойчивого местного экономического роста. Реализация предложенных мер позволит существенно усилить роль малых промышленных зон в социально-экономическом развитии.

Эффективное управление малыми промышленными зонами может быть обеспечено на основе комплексной модели, интегрирующей распределение производственных площадей и земельных участков с уровнем технической готовности инфраструктуры инвестиционных проектов (наименование, количество, характеристика и расположение площадок, степень обеспеченности инженерно-техническими коммуникациями) и прозрачностью электронных аукционов.

С точки зрения менеджмента, интеграция данных процессов на основе комплексной модели позволяет существенно повысить эффективность управления. Малые промышленные зоны являются важной инфраструктурной основой диверсификации местной экономики, формирования благоприятной среды для малого и среднего бизнеса и развития инновационного производства. На практике распределение производственных площадей и земельных участков зачастую не согласуется с уровнем готовности технической инфраструктуры, а в системе электронных аукционов информация представлена неполно либо прозрачность обеспечивается в недостаточной степени (см. рис. 5).

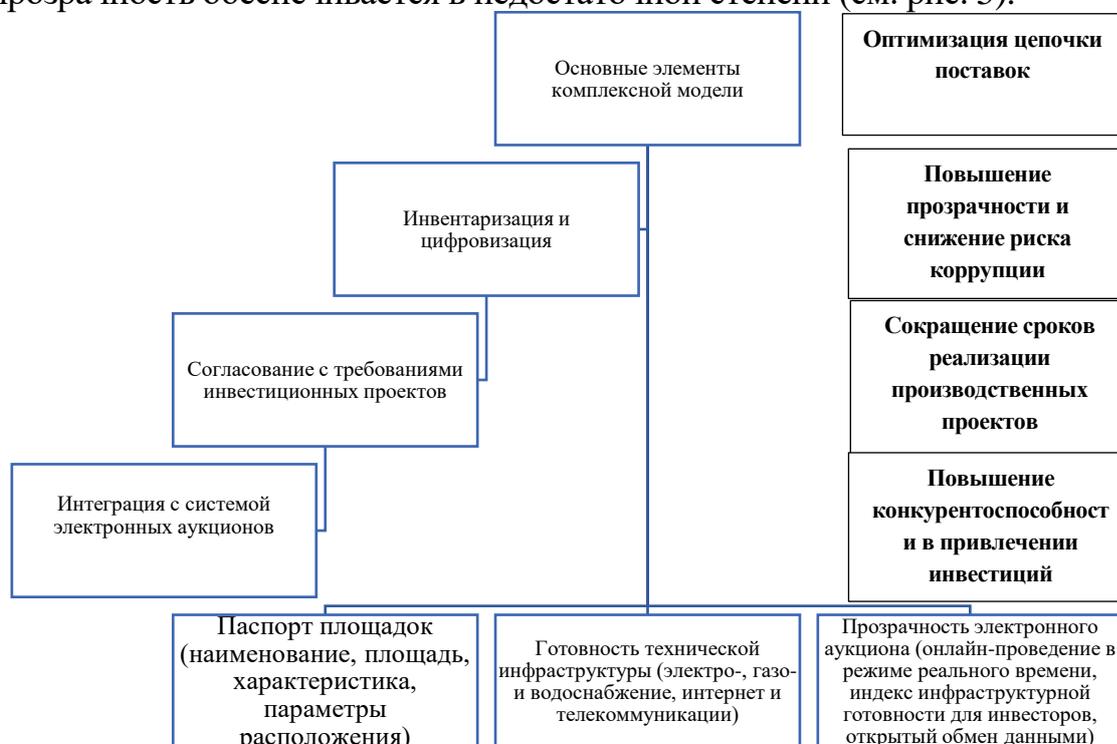


Рис. 5. Комплексная модель интеграции технической инфраструктуры и системы электронных аукционов в малых промышленных зонах⁴⁷

⁴⁷ Разработано исследователем.

Внедрение комплексной модели, интегрирующей распределение площадей в малых промышленных зонах с уровнем готовности технической инфраструктуры и прозрачностью электронных аукционов, позволяет улучшить инвестиционный климат, повысить эффективность управления, обеспечить прозрачность и подотчётность, сократить сроки реализации производственных проектов, что способствует региональному экономическому росту.

В настоящее время в стране при обеспечении роста эффективности экономического управления малыми промышленными зонами наблюдаются следующие проблемы:

во-первых, отсутствуют чёткие критерии отбора проектов для размещения на территориях малых промышленных зон. При рассмотрении инвестиционных проектов не в полной мере учитываются такие показатели, как количество вновь создаваемых рабочих мест, наличие потенциальных зарубежных партнёров и инвесторов, востребованность производимой продукции на внутреннем и внешнем рынках, а также объёмы экспорта⁴⁸;

во-вторых, согласование и утверждение предлагаемых к реализации инвестиционных проектов в МПЗ сопровождается избыточной бюрократической процедурой оформления документов.

В целях расширения регионального промышленного потенциала и стимулирования занятости в Хорезмской области разработана стратегическая программа развития МПЗ до 2030 года, включающая следующие основные цели: увеличение количества МПЗ до 36; рост объёма инвестиций до 800 млрд сумов; создание 1000 новых рабочих мест; увеличение промышленного производства на 8–12%.

Для анализа стратегических мер предложена следующая мультифакторная регрессионная модель:

$$\text{Эффективность} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Инвестиции} + \beta_2 * \text{Условия} + \beta_3 * \text{Участники} + \varepsilon,$$

где: β_1 – влияние инвестиций, направленных в инфраструктуру; β_2 – роль налоговых льгот и механизмов субсидирования; β_3 – результативность участия частного сектора; ε – случайные факторы (качество управления, квалификация кадров).

Стратегические направления совершенствования системы создания и управления малыми промышленными зонами включают следующее:

до 2030 года создание логистических центров и достижение до 30 % энергоэффективности на основе использования солнечной и ветровой энергии;

внедрение с 2027 года системы субсидирования участия в международных выставках, а также программ сертификации продукции для выхода на международные рынки с целью повышения экспортного потенциала;

⁴⁸ Бабабекова Д. Современные тенденции развития малых промышленных зон в Узбекистане // XXI век: вопросы науки и образования. Научный электронный журнал. – 2021. – № 2.

модернизацию системы управления посредством оптимизации организационных процессов, онлайн-предоставления земельных участков и проектов через электронные аукционы и оформления решений административного совета в течение трёх дней;

внедрение системы автоматического присвоения статуса резидента малой промышленной зоны и распределения площадей на основе инвестиционных условий. На основе комплексной модели, опирающейся на сценарное прогнозирование и отраслевую специализацию, разработаны прогнозные показатели развития малых промышленных зон Хорезмской области до 2030 года. В рамках модели научно обоснованы и сформированы реалистичский, оптимистический и инерционный сценарии развития малых промышленных зон (см. табл. 2).

Таблица 2

Прогнозные показатели до 2030 года⁴⁹

Годы	Кол-во МПЗ	Площадь (га)	Количество проектов	Инвестиции (млрд. сум)	Производство (млрд. сум)	Экспорт (млн долл.)	Рабочие места
2026	23	102,5	170	500	300	0,60	600
2027	24	106,0	190	580	350	0,75	700
2028	25	110,0	210	650	400	0,90	800
2029	26	113,5	230	720	450	1,05	900
2030	27	117,0	250	800	500	1,20	1000

Стратегический подход, разработанный до 2030 года, обеспечивает качественное развитие малых промышленных зон Хорезмской области. За счёт интеграции инфраструктурных, финансовых и организационных механизмов создаются новые производственные субъекты, увеличивается экспортный потенциал и формируется устойчивая основа регионального экономического развития.

Для оценки и повышения эффективности малых промышленных зон предложено использование модели множественной линейной регрессии и совершенствование системы комплексных (экономических, организационных, технологических и правовых) интегральных показателей на основе массовых индикаторов (добавленная стоимость, доля экспорта, индекс диверсификации производства, уровень локализации). В результате исследования была усовершенствована система комплексных интегральных показателей, охватывающая экономические, организационные, технологические и правовые факторы.

В рамках исследования была разработана интегральная модель оценки эффективности создания малых промышленных зон. Формула модели имеет следующий вид:

$$I_{МПЗ} = 0,35 \times ТЭП + 0,23 \times МР + 0,17 \times РИ + 0,25 \times ИС,$$

где $I_{МПЗ}$ – интегральный показатель эффективности; ТЭП – территориальный экономический потенциал; МР — местные ресурсы; РИ – рыночная инфраструктура; ИС – стабильность институциональной среды.

⁴⁹ Разработано исследователем.

Весовые коэффициенты модели определены методом экспертной оценки на основе результатов опроса 28 предпринимателей Хорезмской области, а также экономико-статистического анализа данных по 22 малым промышленным зонам. В результате установлено, что территориальный экономический потенциал, местные ресурсы, рыночная инфраструктура и институциональная среда выступают основными факторами влияния. Выявлено, что интегральный индекс является высоким в малых промышленных зонах «Urganchtransgaz», «Aloqaliko‘l», «ZAUNGUR», «Gurlan» и «Mebelsozlik», расположенных в городе Ургенч и прилегающих территориях, и низким – в малых промышленных зонах «Farmsanoat», «Charm sanoat» и «Xazorasp Don» (см. табл. 3).

Таблица 3

Результаты интегральной оценки эффективности размещения и организации малых промышленных зон Хорезмской области⁵⁰

№	МПЗ	ТЭП 0.35	МР 0.23	РИ 0.17	ИС 0.25	Интегральный индекс (I _{МПЗ})
1	“Автохизмат” МПЗ (г.Ургенч)	1	0,42	1	1	0,87
2	“Урганчтрансгаз” МПЗ (г.Ургенч)	1	0,55	1	1	0,89
3	“Пиво заводи” МПЗ (Ургенчский район)	0,85	0,63	1	1	0,86
4	“Питнак ҚУШ” МПЗ (Тупроккалинский район)	0,8	0,48	0,95	1	0,82
5	“Шовот подшипник” МПЗ (Шовотский район)	0,8	0,46	1	1	0,83
6	“ЗАУНГУР” МПЗ (Хивинский район)	0,8	0,71	1	1	0,88
7	“Араблар” МПЗ (Кушкूपырский район)	0,8	0,69	1	1	0,87
8	“Дўстлик” МПЗ (Янгиарыкский район)	0,8	0,52	1	1	0,84
9	“Қиёт” МПЗ (Шовотский район)	0,8	0,41	1	1	0,82
10	“Мангитлар” МПЗ (Янгибозорский район)	0,8	0,3	1	1	0,79
11	“Пичоқчи” МПЗ (Хазораспский район)	0,8	0,65	1	1	0,86
12	“Гулшан-2” МПЗ (Хивинский район)	0,9	0,58	1	1	0,87
13	“Гурлан” МПЗ (Гурленский район)	0,8	0,74	1	1	0,88
14	“Гулшан” МПЗ (Боготский район)	0,8	0,49	0,7	1	0,77
15	“Алоқалиқўл” МПЗ (Хазораспский район)	0,8	0,82	1	1	0,9
16	“Ёвғир” МПЗ (Кушкूपырский район)	0,8	0,57	1	1	0,85
17	“Хазорасп Дон” МПЗ (Хазораспский район)	0,8	0,28	0,65	1	0,72
18	“Юқори бошқир” МПЗ (Янгибозорский район)	0,8	0,34	0,75	1	0,75
19	“Мебелсозлик” МПЗ (Хонкинский район)	0,8	0,79	0,85	1	0,87
20	“Обод курилиш” МПЗ (Тупроккалинский район)	0,8	0,6	0,7	1	0,79
21	“Фармсаноат” МПЗ (г.Ургенч)	1	0,38	0,2	1	0,66
22	“Чарм саноат” МПЗ (Хазораспский район)	0,8	0,45	0,15	1	0,62

Примечание: интегральный индекс рассчитывается в интервале от 0 до 1, при этом увеличение его значения отражает рост эффективности размещения и организации малых промышленных зон.

По результатам методов нормализации и интеграции установлено, что эффективность малых промышленных зон, в основном, зависит от

⁵⁰Разработано диссертантом на основе сведений Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. <https://www.mift.uz/stat.php>.

территориального потенциала и устойчивости институциональной среды, в связи с чем при создании новых малых промышленных зон предлагается учитывать данные факторы в приоритетном порядке.

В целях устранения ряда проблем предложена цифровизированная комплексная модель оценки и принятия решений для случаев повторного конкурса с участием единственного заявителя в малых промышленных зонах. В рамках предлагаемой модели инвестиционные заявки принимаются через электронную платформу, а проекты автоматически оцениваются на основе критериев отраслевой специализации и потенциала территориальных ресурсов. Сформированный по итогам оценки интегральный индекс представляется членам Административного совета в электронном формате.

Процесс принятия решений Административным советом осуществляется посредством механизма электронного коллегиального голосования, при этом каждое решение оформляется в виде цифрового протокола. Интеграция данного механизма с электронно-онлайн аукционным институтом обеспечивает открытость и контролируемость процесса принятия решений.

Таблица 4

Состояние процесса рассмотрения инвестиционного проекта при повторном конкурсе до и после цифровизации⁵¹

№	Этапы процесса	Действующая практика (дней)	Предлагаемая модель (дней)	Степень сокращения (%)
1	Прием и регистрация документов	8–10	2–3	65–70
2	Проверка по отраслевой специализации	10–12	5–6	45–50
3	Оценка соответствия территориальным ресурсам	10–15	5–6	50–60
4	Рассмотрение на Административном совете	12–15	8–9	30–35
5	Оформление решения	5–8	3–4	40–45
Итого		50–65	30–40	30–40

Данные таблицы 4 наглядно показывают, что до внедрения цифровизации процесс рассмотрения инвестиционных проектов занимал 50–65 дней, тогда как в рамках предлагаемой цифровой модели за счёт автоматизации документооборота, этапов оценки и принятия решений достигается сокращение общего срока до 30–40 дней. На этой основе определено, что уровень сокращения сроков отбора проектов может поддерживаться в диапазоне $30 \leq MLT \leq 40 \%$.

⁵¹Источник: сформировано автором.

Таблица 5

**Структурный анализ влияния человеческого фактора при
распределении лотов и производственных площадей⁵²**

№	Этапы принятия решения	Исполнительный субъект	Уровень влияния (%)
1	Технико-экономическая оценка	Автоматический алгоритм	15
2	Рейтингование по отраслевой специализации	Автоматизированная система	15
3	Расчет комплексного индекса	Автоматизированная система	10
4	Рассмотрение на Административном совете	Человеческий фактор (коллегиально)	30
5	Принятие окончательного решения	Человеческий фактор (голосование)	30
Итого			100

В таблице 5 установлено, что 40 % процесса оценки инвестиционных проектов приходится на автоматизированные этапы, тогда как коллегиальное обсуждение и голосование Административного совета осуществляется с участием человека и в совокупности составляет 60 %. В связи с этим влияние человеческого фактора в процессе распределения лотов (площадок) ограничивается уровнем не более 60 % ($TIO \leq 60\%$). Учет указанных факторов в оптимальном соотношении при размещении и организации малых промышленных зон способствует повышению инвестиционной привлекательности территории, интеграции производственных цепочек и созданию новых рабочих мест. В этой связи разработанный в рамках исследования интегральный метод оценки рекомендуется в качестве научно обоснованного механизма совершенствования системы управления малыми промышленными зонами.

Внедрение в практику предложенной модели и системы интегральных показателей может быть использовано при проведении экономического анализа и принятии управленческих решений. В частности, Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан, а также дирекции малых промышленных зон при региональных хокимиятах, используя данную модель, получают возможность определения эффективности деятельности зон, планирования распределения ресурсов, целевого направления субсидий и льгот. Кроме того, посредством интеграции модели со статистической базой данных по каждому региону имеется возможность создания системы динамического мониторинга. Применение предложенной модели на практике способствует повышению экономической эффективности и конкурентоспособности малых промышленных зон, позволяет прогнозировать производственные показатели по каждой зоне, оценивать эффективность использования ресурсов и снижать вероятность ошибок при планировании.

⁵²Источник: сформировано автором.

Научная новизна заключается в совершенствовании управления малыми промышленными зонами на основе цифрового анализа и моделирования, что способствует повышению эффективности предпринимательской среды, созданию рабочих мест и росту регионального производственного потенциала. Увеличение добавленной стоимости и уровня локализации обеспечивает рост бюджетных поступлений, экспортного потенциала и стимулирование инновационной деятельности. Интегрированная комплексная модель оценки и прогнозирования промышленных зон основана на территориальных ресурсах и отраслевой специализации (см. рис. 6).

Концептуальная сущность второй научной новизны заключается в обосновании приоритетного предоставления инвесторам производственных площадей с высокой степенью инфраструктурной готовности за счёт оценки уровня соответствия инвестиционных проектов имеющейся технической инфраструктуре в процессе распределения производственных площадей и земельных участков в малых промышленных зонах на основе электронной аукционной платформы. Основное содержание данной новизны состоит в интеграции процесса точной оценки уровня технической инфраструктурной готовности инвестиционных проектов (количество площадок, их характеристики, расположение и степень обеспеченности инженерно-техническими коммуникациями) с электронной аукционной платформой. Такой подход обеспечивает прозрачность процесса распределения земли и зданий в малых промышленных зонах и создаёт возможность принятия решений с учётом фактического состояния производственной инфраструктуры. Преимущество научной новизны заключается в согласовании традиционной системы обмена информацией с цифровой аукционной моделью, что позволяет точно отбирать площадки с высоким инвестиционным потенциалом.

Внедрение предложенной интегрированной модели в практику может широко применяться в деятельности Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан, региональных хокимиятов и дирекций малых промышленных зон. Посредством модуля оценки инфраструктуры, связанного с электронной аукционной платформой, состояние площадок в каждой зоне будет автоматически обновляться и представляться инвесторам в качестве открытой информации. Данная система ускоряет обмен информацией между предпринимателями и государственными органами, снижает влияние человеческого фактора при отборе проектов и формирует точную информационную базу в региональном разрезе. Кроме того, интеграция данной модели с действующими платформами «E-auction» или «Invest.gov.uz» является технически полностью реализуемой. В качестве нормативно-правовой основы для внедрения системы в рамках указанного выше Постановления Кабинета Министров № 134 от 9 марта 2020 года предусмотрена возможность создания дополнительных модулей.

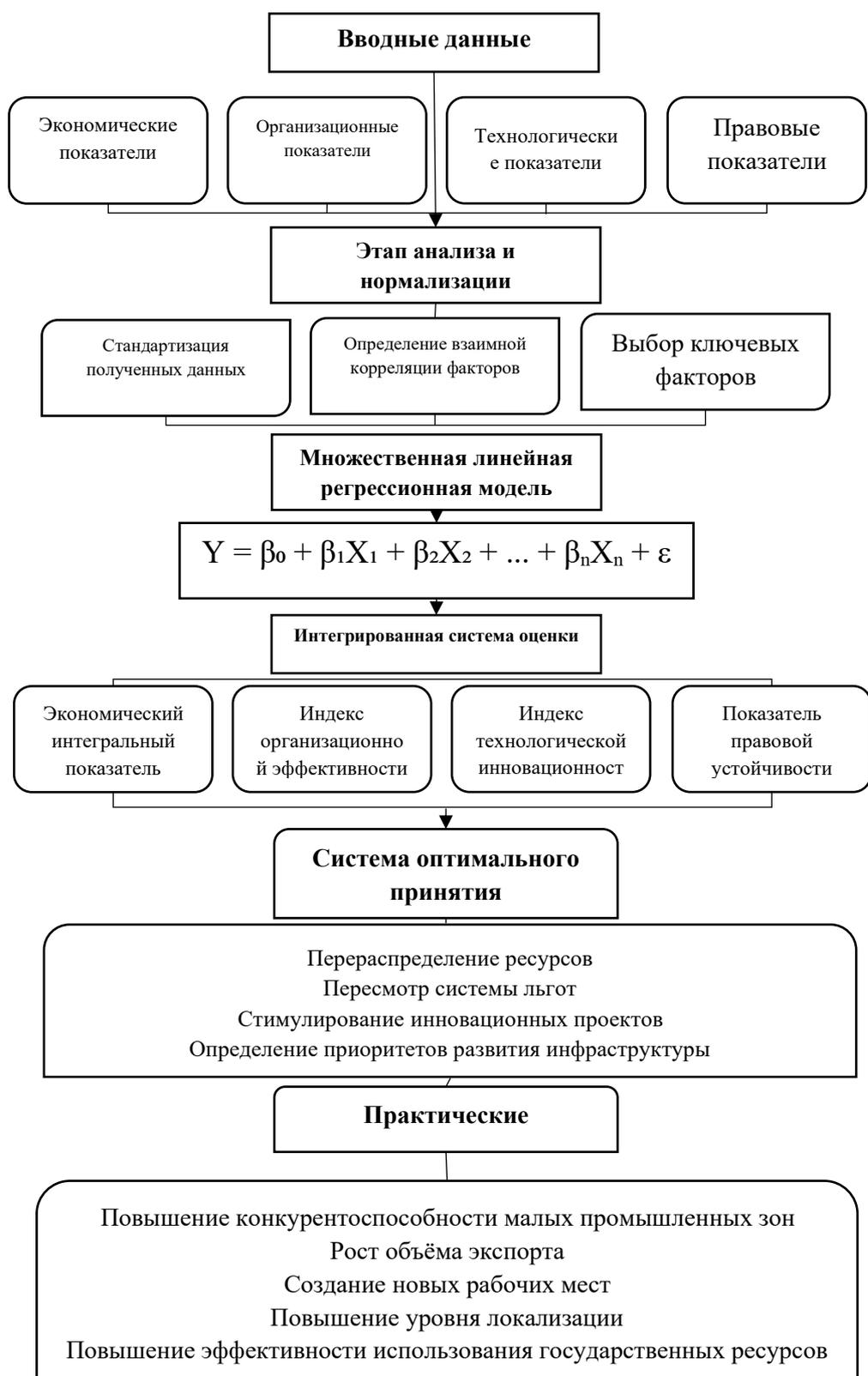


Рис. 6. Схема оценки и повышения эффективности малых промышленных зон

В результате внедрения предложенной модели возможно достижение высокой эффективности в распределении земельных участков и зданий в малых промышленных зонах. Во-первых, площадки с высокой степенью

инфраструктурной готовности будут приоритетно предлагаться инвесторам, что повышает вероятность успешной реализации проектов. Во-вторых, электронная система оценки минимизирует влияние человеческого фактора и субъективных решений, обеспечивая отбор инвестиционных проектов на основе автоматизированной рейтинговой системы. В-третьих, внедрённый механизм предоставляет региональным органам управления возможность получения информации в режиме реального времени и принятия стратегических решений, что, в свою очередь, способствует формированию культуры цифрового управления в деятельности малых промышленных зон.

В результате внедрения научной новизны в практику существенно повышается эффективность использования производственных площадей в малых промышленных зонах. Для инвесторов информация становится открытой и достоверной, что способствует усилению привлекательности инвестиционной среды. Эффективное использование инфраструктурно подготовленных площадок в регионах создаёт условия для формирования новых рабочих мест, расширения использования местного сырья, укрепления производственной кооперации и кластерных связей. Вместе с тем цифровая интеграция аукционной модели снижает коррупционные риски и обеспечивает эффективное использование государственных ресурсов. Данная научная новизна выступает как система, обладающая научно-теоретической и практической значимостью, обеспечивающая прозрачность, цифровизацию и эффективность управления малыми промышленными зонами.

Концептуальная основа третьей научной новизны заключается в том, что в диссертационном исследовании предлагается научная разработка, предусматривающая комплексную оценку инвестиционной заявки единственного заявителя при повторном конкурсе в малых промышленных зонах на основе критериев отраслевой специализации и потенциала территориальных ресурсов, полную цифровизацию коллегиального процесса принятия решений Административным советом, а также интеграцию данного процесса с институтом электронно-онлайн аукциона. На этой основе обоснованы количественные пределы сокращения сроков проведения конкурсного отбора проектов ($30 \leq \text{MLT} \leq 40 \%$) и снижения влияния человеческого фактора при распределении площадей ($\text{ТЮ} \leq 60 \%$).

В предлагаемой модели инвестиционные заявки принимаются через электронную платформу, а проекты автоматически оцениваются по критериям отраслевой специализации и потенциала территориальных ресурсов. Сформированный по результатам оценки интегральный индекс в электронном виде представляется членам Административного совета.

Процесс принятия решений Административным советом осуществляется посредством механизма электронного коллегиального голосования, при этом каждое решение оформляется цифровым протоколом. Интеграция данного механизма с институтом электронно-онлайн аукциона обеспечивает открытость и контролируемость процесса принятия решений.

В результате внедрения предложенной модели управления создаётся возможность сократить сроки отбора инвестиционных проектов на 30–40 %, а также снизить влияние человеческого фактора в процессе распределения земельных и производственных площадей до уровня не более 60 %. При реализации инвестиционных проектов обеспечивается отраслевой баланс и рациональное использование территориальных ресурсов. В результате ожидается повышение эффективности использования производственных площадей, создание новых рабочих мест и рост активности субъектов малого бизнеса.



Рис. 7. Система оценки на основе отраслевой специализации и регионального ресурсного потенциала

Концептуальная сущность четвёртой научной новизны заключается в том, что в рамках исследования предложена комплексная модель сценарного прогнозирования и отраслевой специализации малых промышленных зон, направленная на формирование прогнозных показателей развития малых промышленных зон Хорезмской области до 2030 года на основе целевых индикаторов (ежегодный рост количества и площади МПЗ, объёмы инвестиций, экспорт, создание новых рабочих мест, охват инфраструктурой). Данная модель позволяет на научной основе определять темпы роста малых промышленных зон до 2030 года, а также осуществлять стратегическое прогнозирование инвестиций, экспорта и инфраструктурного обеспечения. В модели учтены особенности экономической структуры Хорезмской области, отраслевой потенциал и характеристики территориальных ресурсов, а на

основе метода сценарного прогнозирования разработаны реалистический, оптимистический и инерционный сценарии развития промышленных зон.

Предложенная модель прогнозирования может быть использована в практической деятельности хокимията Хорезмской области, управления инвестиций, промышленности и торговли, а также дирекций малых промышленных зон. С помощью электронных расчётных модулей данной модели создаются возможности для ежегодного планирования тенденций развития МПЗ, оптимизации региональных инвестиционных программ, оценки уровня отраслевой специализации промышленности и прогнозирования инфраструктурных потребностей. Кроме того, данная модель может служить методологической основой для отбора инвестиционных проектов, формирования региональной промышленной политики и мониторинга эффективности деятельности малых промышленных зон со стороны местных органов власти и министерств.

В результате внедрения модели в практику процессы прогнозирования развития малых промышленных зон приобретают системный, научно обоснованный и цифровой характер. Это обеспечивает установление чётких индикаторов ежегодного роста количества и площади МПЗ, эффективное направление деятельности по привлечению иностранных и отечественных инвестиций, увеличение объёмов экспорта и целевое развитие инфраструктурных объектов. Одновременно посредством прогнозирования количества создаваемых в МПЗ новых рабочих мест формируется практика точного планирования в сфере занятости.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При анализе экономических основ развития малых промышленных зон оценка эффективности также имеет важное значение. Прежде всего, необходимо определить рентабельность и экономическую целесообразность инвестиционных проектов субъектов предпринимательства, размещаемых на территории зоны. На следующем этапе существенное значение приобретает оценка общей экономической эффективности зоны с учётом затрат на подготовку территории, а также расходов на создание инженерно-коммуникационных сетей и объектов обслуживания. Данный показатель является важным индикатором, определяющим уровень экономической обоснованности деятельности малых промышленных зон. Кроме того, оценка социальной эффективности малых промышленных зон, в частности, создание новых рабочих мест и рост доходов населения, а также всесторонний анализ их экологического воздействия на окружающую среду являются одними из ключевых показателей при обосновании целесообразности создания зон.

В процессе анализа эффективность управления размещением и созданием малых промышленных зон была повышена за счёт совершенствования интегральной оценки на основе определения границ влияния ключевых факторов: территориального экономического потенциала

(HIS = 0,35), местных ресурсов (MR = 0,23), рыночной инфраструктуры (BI = 0,17) и институциональной среды (IM = 0,25).

Результаты интегральной оценки показывают, что в малых промышленных зонах, расположенных в городе Ургенч и прилегающих к нему территориях, уровень эффективности является высоким, что обусловливается сравнительно развитой инфраструктурой и механизмами управления. В то же время в ряде региональных малых промышленных зон низкая эффективность использования ресурсов и инфраструктурные проблемы приводят к снижению интегрального показателя.

Установлена необходимость усиления территориального подхода в развитии малых промышленных зон, планомерного совершенствования инфраструктуры и стабилизации институциональной среды. Результаты интегральной оценки могут быть использованы при принятии решений государственными и местными органами власти, а разработанная модель имеет практическое значение для определения приоритетных направлений дальнейшего развития малых промышленных зон.

Обоснованы количественные пределы сокращения сроков проведения конкурсного отбора проектов ($30 \leq MLT \leq 40$ %) и снижения влияния человеческого фактора при распределении площадей ($TIO \leq 60$ %) за счёт комплексной оценки инвестиционной заявки единственного заявителя при повторном конкурсе на основе критериев отраслевой специализации и потенциала территориальных ресурсов, полной цифровизации коллегиального процесса принятия решений Административным советом и интеграции данного процесса с электронно-онлайн аукционным институтом.

По результатам исследований, проведённых в рамках научной работы, обоснована необходимость цифровизации процессов оценки инвестиционных проектов и принятия решений в случаях повторного конкурса с участием единственного заявителя в целях совершенствования системы управления малыми промышленными зонами.

Для определения эффективности управленческой деятельности малых промышленных зон должна функционировать система постоянного мониторинга и анализа, которая разрабатывается на основе цифровых платформ и обеспечивает возможность мониторинга в режиме реального времени таких параметров, как объёмы производства, экспортные показатели, количество рабочих мест и уровень использования инфраструктуры. Это позволяет оперативно принимать аналитические и управленческие решения, своевременно выявлять проблемы и находить пути их решения.

К основным принципам создания и управления малыми промышленными зонами относятся: формирование благоприятной инвестиционной среды и привлечение инвесторов, расширение возможностей инфраструктурного обеспечения и технического обслуживания, государственная поддержка, включая налоговые льготы и субсидии, разработка стратегии развития и мониторинг промышленной деятельности, а также организация подготовки и повышения квалификации кадров.

Указанные принципы успешно реализованы в различных странах мира и могут быть применены в Республике Узбекистан, в частности, в Хорезмской области.

В целях развития системы эффективного создания и управления малыми промышленными зонами целесообразно реализовать следующие меры:

1. Совершенствование управления малыми промышленными зонами в соответствии с международными стандартами путём реорганизации дирекций, обновления Положения и внедрения научных предложений, создания предприятий возобновляемой энергетики, интеграции со стартап-центрами, введения стопроцентной предварительной оплаты арендных платежей, упрощения логистических и бизнес-процедур, внедрения механизмов мониторинга и оценки, освобождения от налога на добавленную стоимость, разработки единого порядка уплаты взносов, обеспечения полноценного функционирования веб-сайтов и системы обращений, а также привлечения квалифицированных кадров и иностранных профессиональных специалистов.

2. Углублённый анализ социально-экономического воздействия малых промышленных зон республики и проведение сравнительных исследований с малыми промышленными зонами передовых стран. Перспективные научные исследования целесообразно направить на изучение роли малых промышленных зон в стимулировании устойчивого развития, а также их потенциала в решении экологических и социальных проблем.

3. Формирование малых промышленных зон в качестве драйвера экономического роста и развития Республики Узбекистан, создание благоприятных условий для эффективной деятельности предпринимателей. Для полного раскрытия имеющегося потенциала необходим системный подход к управлению малыми промышленными зонами посредством решения инфраструктурных проблем, адаптации механизмов финансирования, углубления интеграции с местной экономикой, оптимизации нормативных положений и модернизации технологий.

4. В целях обеспечения устойчивого развития малых промышленных зон необходимо внедрение эффективных механизмов стимулирования инвесторов, расширение возможностей использования источников финансирования, упрощение регуляторных процедур и реализация стратегических инвестиций, направленных на модернизацию инфраструктуры.

5. Повышение эффективности деятельности малых промышленных зон возможно за счёт укрепления управленческого потенциала менеджеров зон, налаживания взаимовыгодного сотрудничества между зонами и стимулирования инновационной активности. Использование объектов инфраструктуры общего пользования и внедрение передового технологического опыта способствует повышению конкурентоспособности малых промышленных зон.

6. Развитие малых промышленных зон подтверждает их вклад в экономический рост регионов. Успешная деятельность малых промышленных зон Хорезмской области свидетельствует о возможности эффективного применения данного подхода и на республиканском уровне. Управление малыми промышленными зонами требует тщательного планирования и принятия обоснованных решений, что обуславливает необходимость продолжения исследований в данном направлении.

7. Одним из важнейших направлений эффективной организации малых промышленных зон является внедрение кластерной системы, при которой каждая зона специализируется на определённой отрасли или виде продукции, например, текстильной, пищевой или машиностроительной. Участники кластера – производители, сервисные организации, образовательные и научные центры – функционируют на основе кооперации, что обеспечивает рациональное использование ресурсов, внедрение инноваций и повышение конкурентоспособности продукции. Территориальные кластеры также способствуют усилению экономической интеграции и росту занятости.

8. Современное промышленное развитие тесно связано с технологиями и инновациями, в связи с чем в малых промышленных зонах целесообразно создание центров технологического трансфера, оказывающих практическую поддержку местным производителям в освоении передовых технологий, разработке новых видов продукции и внедрении систем качества, соответствующих международным стандартам. Взаимодействие с научно-исследовательскими институтами позволит реализовать научно-практические проекты и разработать акселерационные программы для стартапов.

9. Для обеспечения быстрой, доступной и качественной доставки продукции, производимой в малых промышленных зонах, на рынки необходимо создание логистических центров. Интеграция с железнодорожными и автомобильными магистралями, координация экспортных маршрутов с пограничными пунктами и упрощение таможенных процедур создают значительные возможности для предпринимателей. Также рекомендуется организация в малых промышленных зонах единых сервисных центров по подготовке продукции к экспорту, сертификации и упаковке.

10. Важным является предоставление субъектам предпринимательства, осуществляющим деятельность в малых промышленных зонах, льготных кредитных и лизинговых продуктов, а также налоговых и таможенных преференций. Привлечение инвестиций возможно за счёт строительства инфраструктурных и производственных объектов на основе государственно-частного партнёрства. Кроме того, необходимо расширение инвестиционной базы за счёт привлечения международных финансовых институтов и грантовых программ, а также внедрение системы государственных гарантий для снижения инвестиционных рисков.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR THE AWARDING SCIENTIFIC DEGREES
DSc.04/2025.27.12.I.01.03 AT THE ACADEMY OF PUBLIC POLICY AND
ADMINISTRATION UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF
UZBEKISTAN**

**THE ACADEMY OF PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION
UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

AKHMEDOV ZAFAR KADIROVICH

**IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT
SYSTEM OF SMALL INDUSTRY ZONES**

08.00.13 – Management

**DISSERTATION ABSTRACT OF THE DOCTOR OF PHILOSOPHY
(PhD) IN ECONOMIC SCIENCES**

Tashkent – 2026

The dissertation topic for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) was registered under the number the degree Supreme Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science, and Innovation of the Republic of Uzbekistan under the number No. B2025.3.PhD/Iqt5851

The dissertation has been prepared at the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan.

The abstract of the dissertation was posted in three (Uzbek, Russian, English (resume)) languages on the website of the Scientific Council at (swww.dsba.uz) and on the website of «ZiyoNet» information-educational portal at (www.ziynet.uz).

Scientific consultant: **Kholov Aktam Xotamovich**
Doctor of Philosophy in Economic Sciences (PhD)

Official opponents: **Rakhimova Dilfuza Nigmatovna**
Doctor of Economic Sciences, Professor

Umarova Guzal Gairatovna
Doctor of Economic Sciences, Professor

Leading organization: **The National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek**

The defence of the dissertation will take place on “20” february 2026 at 15:00 at the meeting of scientific council DSc.04/2025.27.12.I.01.03 at the Academy of Public Policy and Management under the President of the Republic of Uzbekistan (Address: 100003, Tashkent city, Islam Karimov street, 45. Tel.: (99871) 232-60-80, fax: (99871) 232-60-66, e-mail: info@dsba.uz).

The dissertation can be found at the Informational Resource Centre of the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan (the dissertation has been registered with number 381). address: Tashkent city, Islam Karimov street, 45. Tel.: 99871) 232-61-25; e-mail: info@dsba.uz.

The abstract of the dissertation was distributed on “ 9 ” february” 2026.
(mailing report register No. 1 on “ 9 ” february 2026)

B.E. Tashmuradova,
Chairman of the Scientific Council for the Award of Academic Degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

U.U. Pardaev,
Scientific Secretary of the Scientific Council for the Award of Academic Degrees, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

D.N.Rakhimova,
Chairman of the Scientific Seminar under the Scientific Council for the Award of Academic Degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

INTRODUCTION

The aim of the research to develop scientific proposals and practical recommendations for improving the organization and management of small industrial zones using the example of the Khorezm region.

The object of the research the management activity of small industrial zones of the Khorezm region.

The scientific novelty of the research is as follows:

using in order to improve the efficiency of managing the placement and organization of small industrial zones, an integral assessment the main factors of the organization of small industrial zones has been improved by defining the scope of influence of the factors of regional economic potential ($REP = 0.35$), local resources ($LR = 0.23$), market infrastructure ($MI = 0.17$) and institutional environment ($IE = 0.25$);

substantiated in the process of allocating production areas and land plots in small industrial zones, it is based on the assessment of the level of compatibility of investment projects with the existing technical infrastructure on the basis of an electronic auction platform, ensuring preferential provision of areas with high infrastructural readiness to investors;

justified in small industrial zones, the repeated selection process is based on a comprehensive assessment of the investment application of a single applicant based on the criteria of industry specialization and regional resource potential, the full digitalization of the collegial voting process of decision-making by the Administrative Council, and the integration of this process with the electronic online auction institution, which reduces the duration for project selection ($30 \leq DPS \leq 40\%$) and quantitative limits for reducing the impact of the human factor ($IHF \leq 60\%$) on site allocation;

developed forecast indicators for the development of small industrial zones in the Khorezm region until 2030 have been based on the target indicators of a complex model based on scenario forecasting and industry specialization in small industrial zones.

The practical results of the research are as follows:

Complex measures and "Roadmaps" for the organization and management of small industrial zones in Uzbekistan, the implementation of systemic reforms in small industrial zones, and practical methods for the effective management of small industrial zones have been developed;

Conclusions on the economic and legal foundations of the organization and management of small industrial zones in the Republic of Uzbekistan, new norms in the field of legislation and regulation have been developed;

Research on the characteristics and problems of small industrial zones in the Khorezm region has developed ways to implement targeted measures to improve their management and performance.

Implementation of the research results. Based on the scientific results obtained on improving the organization and management of small industrial zones:

Proposals for improving the efficiency of managing the placement and organization of small industrial zones through an integral assessment using the main factors of establishing small industrial zones by defining the scope of influence of the factors of regional economic potential (REP = 0.35), local resources (LR = 0.23), market infrastructure (MI = 0.17), and the institutional environment (IE = 0.25) have been implemented in the activities of the Khorezm Regional Department of the Ministry of Investments, Industry and Trade and the Khorezm Regional Hokimiyat (References of the Ministry of Investments, Industry and Trade of the Republic of Uzbekistan – No. 02-13-4176 dated April 27, 2024, No. 02-20-00101 dated January 24, 2025, Khokimiyat of Khorezm region No. 10-1538 of April 23, 2025, No. 7-142 of January 15, 2026). As a result of the implementation of this scientific proposal, it has become possible to increase management efficiency by up to 25 percent in special economic, small industry, youth industry and entrepreneurship zones due to the application of the efficiency formula;

Proposals for ensuring the priority provision of production sites and land plots with a high level of infrastructural readiness to investors by assessing the degree of compatibility of investment projects with existing technical infrastructure based on an electronic auction platform in the process of allocating production sites and land plots in small industrial zones have been implemented in the activities of the Ministry of Investments, Industry and Trade and the Khorezm Regional Hokimiyat (Reference No. 04/7-10-4 of the Committee on Entrepreneurship, Competition Development and Industry Affairs of the Legislative Chamber of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan dated May 14, 2025, References of the Ministry of Investments, Industry and Trade of the Republic of Uzbekistan – No. 02-13-4176 dated April 27, 2024, No. 02-20-00101 dated January 24, 2025, Khokimiyat of Khorezm region No. 10-1538 of April 23, 2025, No. 7-142 of January 15, 2026). As a result of the implementation of this scientific proposal into practice, based on the amendments and additions introduced by the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated July 8, 2022 No. 375, these proposals were reflected in Clause 26 of the Regulation on Small Industrial Zones approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated March 9, 2020 No. 134, implemented in the management of all small industrial zones, and as a result, investments amounting to 7.4 trillion soums were absorbed in 4654 projects across 532 small industrial zones nationwide;

Proposals for a comprehensive assessment of the investment application of a single applicant in repeated selection in small industrial zones based on the criteria of industry specialization and regional resource potential, full digitalization of the collegial voting process of decision-making by the Administrative Council and integration of this process with the electronic online auction institution, as well as quantitative limits for reducing the duration of project selections ($30 \leq DPS \leq 40\%$) and the impact of the human factor ($IHF \leq 60\%$) on site allocation have been implemented in the activities of the Ministry of Investments, Industry and Trade and the Khorezm Regional Hokimiyat (Reference No. 04/7-10-4 of the Committee on Entrepreneurship, Competition Development and Industry Affairs of the Legislative

Chamber of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan dated May 14, 2025, References of the Ministry of Investments, Industry and Trade of the Republic of Uzbekistan – No. 02-13-4176 dated April 27, 2024, No. 02-20-00101 dated January 24, 2025, Khokimiyat of Khorezm region No. 10-1538 of April 23, 2025, No. 7-142 of January 15, 2026). As a result of the implementation of this scientific proposal into practice, based on the amendments and additions introduced by the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated July 8, 2022 No. 375, these proposals were reflected in Clause 29 of the Regulation on Small Industrial Zones approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated March 9, 2020 No. 134, implemented in the management of all small industrial zones, and as a result, annual production capacities amounting to 14.3 trillion soums were achieved in 4654 projects across 528 small industrial zones;

proposals on the forecast indicators for the development of small industrial zones in the Khorezm region up to 2030, developed on the basis of target indicators of a comprehensive model grounded in scenario-based forecasting and sectoral specialization, have been implemented in the activities of the Ministry of Investments, Industry and Trade and the Khorezm Regional Hokimiyat (References of the Ministry of Investments, Industry and Trade of the Republic of Uzbekistan – No. 02-13-4176 dated April 27, 2024, No. 02-20-00101 dated January 24, 2025, Khokimiyat of Khorezm region No. 10-1538 of April 23, 2025, No. 7-142 of January 15, 2026). As a result of the implementation of this scientific proposal into practice, bureaucratic procedures for applying entrepreneurs were reduced, project commissioning periods were shortened, and a reduction of vacant land areas in all small industrial zones by 85 percent was achieved.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation is structured in accordance with scientific requirements and includes an introduction, three main chapters, a general conclusion, and a list of references. The total volume of the dissertation is 177 pages.

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

I БЎЛИМ (I ЧАСТЬ; PART I)

1. Ахмедов З.К. “Хоразм вилоятида кичик саноат зоналарини ташкил этиш ва бошқариш тизимини такомиллаштириш” “Международный центр научных достижений” томонидан ўтказилган иккинчи ҳалқаро илмий конференцияда (Запорожье, Украина) ISBN 978-617-8037-16-1 ISBN 978-617-8037-17-8 (tom 1) DOI 10.36074/mcnd-03.12.2021 33-38 b (03 декабр 2021 й.).

2. Ахмедов З.К. “Хоразм вилояти кичик саноат зоналарини барпо этишнинг ташкилий – иқтисодий асослари” Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги Самарқанд иқтисодиёт ва севрис университети, Самарқанд иқтисодиёт мактаби, 2019 йил 22-23 феврал, “Инновацион иқтисодиётни шакллантиришда хизмат кўрсатиш соҳасининг ўрни ва ролини ошириш муаммолари” мавзусидаги республика анъанавий илмий-амалий конференцияси.232-235 б

3. Ахмедов З.К. “Хоразм вилояти шаҳар ва туманларини ривожлантиришнинг инновацион чора-тадбирларининг назарий таҳлили” Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси “Менежмент назарияси ва амалиёти кафедраси” “Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида ҳудудий бошқарувнинг институционал моделларини шакллантириш муаммолари” мавзусидаги ўтказилган давра суҳбати материаллари тўплами. Т.,- 2019. 72-75 б

4. Ахмедов З.К. “Урганч шаҳрида кичик саноат зоналарини ташкил этиш ва бошқариш” Ўзбекистон Республикаси Фанлар Академияси минтақавий бўлими Хоразм Маъмун академияси ахборотномаси, илмий журнал №5 (75) 2021 йил 25 октябр 5-сон.- <http://mamun.uz/uz/page/56> ISSN 2091-573 X

5. Ахмедов З.К. “Хоразм вилоятида кичик саноат зоналарини ташкил этиш ва бошқариш тизимини такомиллаштириш” Ўзбекистон Республикаси Фанлар Академияси минтақавий бўлими Хоразм Маъмун академияси ахборотномаси, №12 (83) 2021 йил май 12-сон. <http://mamun.uz/uz/page/56> ISSN 2091-573 X

6. Ахмедов З.К. “Improvement of system of formation and management of small industrial zones on the example of Khorezm region” Journal of Hunan university 2022 йил июль ойидаги 49/07-сон. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.52.7.14>

7. Kholov Aktam Khatamovich, Akhmedov Zafar Kadirovich “Strategic directions for the development of small industrial zones in Uzbekistan” Eureka Journal of Business, Economics & Innovation Studies (EJBEIS) (Japan) ISSN 2760-4950 Volume 2, Issue 1, January 2026 <https://eurekaoa.com/index.php/6/article/view/145>

8. Kholov Aktam Khatamovich, Akhmedov Zafar Kadirovich “An integrated approach to ensuring the efficiency of placement and management of small industrial zones (a case study of the Khorezm region)” World Economics & Finance Bulletin (WEFB) журнали 2026-йил январ 54-сон. ISSN (E): 2749-3628

9. Холов А.Х., Ахмедов З.К. “Ҳудудий иқтисодий омиллар асосида кичик

саноат зоналарини бошқариш самарадорлигини баҳолаш модели” Ўзбекистон Республикаси Фанлар Академияси минтақавий бўлими Хоразм Маъмун академияси ахборотномаси, №2 (135) 2026 йил феврал 2-сон.
<https://mamun.uz/uz/bulletin/archive/2026/2> ISSN 2091-573 X

II БЎЛИМ (II ЧАСТЬ; PART II)

10. Ахмедов З.К. «Кичик саноат зоналарини ташкил этиш ва бошқариш тизимини такомиллаштиришда жахон тажрибаси ва уни Хоразм вилоятига жорий қилиш йўллари» Халқаро илмий тадқиқотлар “Научный импульс” журнали, 2023 йил 28 февралда 7 (100)-сон, 2-қисм.

11. Ахмедов З.К. “Кичик саноат зоналарини ташкил этиш ва бошқариш тизимини такомиллаштиришда жахон тажрибаси ва уни Хоразм вилоятига жорий қилиш йўллари” Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси 2023-йил 24-ноябрдаги “Менежмент назарияси ва амалиёти кафедраси” “Давлат бошқаруви тизимининг замонавий муаммолари ва ривожлантиришнинг устувор вазифалари” мавзусида халқаро илмий-амалий конференция материаллар тўплами. Тошкент. 2023 й. 256 б.

12. Ахмедов З.К. “Ўзбекистон Республикаси Хоразм вилояти кичик саноат зоналарини бошқаришда win-win (ютқазганлар йўқ) тизимини жорий этиш” Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси 2024-йил 29-ноябрдаги “Менежмент назарияси ва амалиёти кафедраси” “Давлат бошқаруви тизимининг замонавий муаммолари ва уни ривожлантиришнинг устувор йўналишлари” мавзусида халқаро илмий-амалий анжуман тўплами. Т.,- 2024.б

13. Ахмедов З.К. “Global experience in improving the organization and management of small industrial zones and the introduction of a win-win system (no losers) to directorate of the size of the Kharezm region” World Economics & Finance Bulletin (WEFB) журнали 2025-йил январ 42-сони. ISSN (E): 2749-3628

14. Ахмедов З.К. “Ways to implement a modern management system in the management of small industrial zones in the khorezm region of the republic of uzbekistan” Тошкент Давлат иқтисодиёт университети “Савдо иши” кафедраси “Яшил иқтисодиёт шароитида барқарор савдо стратегиялари: муаммо ва ечимлар” мавзусида Республика илмий-амалий анжуманнинг материаллар тўплами 2025-йил 20-май Тошкент. UDK:33c5(c52):338T8

15. Akhmedov Z.K. “Improvement of The Management System of Small Industrial Zones in The Khorezm Region of The Republic of Uzbekistan” Central Asian journal of innovations on tourism management and finance. Volume: 06 Issue: 03 | July 2025 ISSN: 2660-454X <https://cajitmf.centralasianstudies.org/index.php/CAJITMF>

16. Akhmedov Z.K. Developing green economy in small industrial zones: methods and applied analysis “O‘zbekistonda yashil iqtisodiyot barqaror rivojlanishning yangi modeli” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi (2025-yil 28-oktabr)

Avtoreferat O‘zMPU «Ilmiy axborotlari» jurnali tahririyati
tomonidan 2026-yil 9-fevralda tahrirdan o‘tkazildi.



№ 5303471

Bosishga ruxsat etildi: 10.02.2026.

Bichimi: 60x84^{1/16} «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.

Shartli bosma tabog‘i 4,4. Adadi 100. Buyurtma: № 03

Tel: (90) 915 83 70; (90) 818 81 99

Guvohnoma reestr № 5303471

“MADALIYEVA M.T.” YaTT korxonasi chop etildi.

Manzil: Toshkent sh., Yakkasaroy tumani, Bratislava ko‘chasi, 9A-uy.