



# O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI

*VOL. 3 ISS: 2 (2026)*

INSURANCE MARKET OF UZBEKISTAN СТРАХОВОЙ РЫНОК УЗБЕКИСТАНА

INSURANCE



№	MUNDARIJA	Page
1.	<b>QISHLOQ XO'JALIGI SUG'URTASIDA AKTUAR HISOBLARNI QULLASH VA RIVOSHLANTIRISH MASALALARI</b> <i>Nurullaev Abdulaziz Sirojiddinovich</i>	5
2.	<b>SUG'URTA KOMPANIYALARI MOLIYAVIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA XORIJ TAJRIBASI</b> <i>Nosirov Jasur Tursunpulotovich</i>	9
3.	<b>ESG TAMOYILLARI ASOSIDA SUG'URTA XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISH</b> <i>Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich, Yusupov Akbar Haydarovich</i>	14
4.	<b>SUG'URTA SOHASIDA INNOVATSION MARKETING VA RAQAMLI REKLAMA STRATEGIYALARINI JORIY ETISH YO'NALISHLARI</b> <i>Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich, Raxmonberganov Surojbek Uktamboy o'g'li</i>	18
5.	<b>MIJOZLAR QAMROVINI OSHIRISH UCHUN SUG'URTA KOMPANIYALARIDA TIZIMLI MARKETING STRATEGIYALARINI AMALGA OSHIRISH</b> <i>Raxmonberganov Surojbek Uktamboy o'g'li</i>	21
6.	<b>O'ZBEKISTON SUG'URTA TASHKILOTLARI FAOLIYATIDA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINING HOLATI: MAVJUD MUAMMOLAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI</b> <i>Xasanov Farrux Ravshanovich</i>	25
7.	<b>PENSIYA SUG'URTASINI AMALIYOTGA JORIY ETISHNING ZARURIYATI VA DOLZARBLIGI</b> <i>Yo'ldoshoval Aziza Muzaffar qizi</i>	28
8.	<b>BANK XIZMATLARINI SUG'URTALASHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI</b> <i>Tog'ayniyazov Shohzodbek Ural o'g'li</i>	30
9.	<b>O'ZBEKISTON SUG'URTA BOZORIDA KOMPANIYALARNING MOLIYAVIY KO'RSATKICHLARI DINAMIKASI</b> <i>Iminova Nurjahon Qodirjon qizi</i>	34
10.	<b>QISHLOQ XO'JALIGIDA SUG'URTA FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISH</b> <i>Djumayev Jonibek O'rinovich</i>	38
11.	<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРЕСТРАХОВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СТРАХОВОГО СЕКТОРА</b> <i>Муминова Ансора Улдузбек кизи</i>	42
12.	<b>СОВРЕМЕННЫЕ ДРАЙВЕРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ</b> <i>Жиянова Наргиза Эсанбоевна, Зохидова Диёра Улдузбек кизи</i>	45
13.	<b>O'ZBEKISTONDA QISHLOQ XO'JALIGI SUG'URTASI BOZORINI RIVOJLANTIRISHNING INSTITUTSIONAL MEKANIZMLARI</b> <i>Madiyev Abbas Nosirovich</i>	50
14.	<b>QISHLOQ XO'JALIGI RISKLARINING XUSUSIYATLARI VA ULARNI ILMIY TASNIFLASH METODOLOGIYASI</b> <i>Qo'ldoshev Qamariddin Mansurovich</i>	53
15.	<b>O'ZBEKISTONDA SUG'URTA TASHKILOTLARI TO'LOV QOBILYATINI TA'MINLASH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI</b> <i>Xattabov Murodulla Batirovich</i>	56
16.	<b>KORXONALAR SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA MOLIYAVIY BOSHQARUVNING AHAMIYATI</b> <i>Muratova Saodat Igamnazar qizi</i>	59
17.	<b>TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARI MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASH MASALALARI</b> <i>E.I.Ergashev, Qarayev Anvar Botirovich</i>	63
18.	<b>O'ZBEKISTONDA ISLOM MOLIYASINI RIVOJLANTIRISHNING INSTITUTSIONAL VA IQTISODIY MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI</b> <i>Kuldashv Jahongir Qamariddinovich</i>	67
19.	<b>BANK TIZIMI BARQARORLIGI IQTISODIY RIVOJLANISH GAROVIDIR</b> <i>Nazarov Qilich Xolmuradovich, Toyirov Yunus Alamovich</i>	71
20.	<b>MILLIY IQTISODIYOTNI KREDITLASHDA TIJORAT BANKLARINING ROLI</b> <i>Nazarov Qilich Xolmuradovich, Toyirov Yunus Alamovich</i>	73
21.	<b>A SYSTEM OF INDICATORS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF COMMERCIAL BANKS UNDER INCREASING SYSTEMIC RISK</b> <i>Malikova Dilrabo Muminovna</i>	76

22.	<b>IJTIMOYIY-IQTISODIY RIVOJLANISHDA HUDUDIY MARKETINGNING FUNKSIONAL O'RNI VA AHAMIYATI</b> <i>Mukhammadieva Nodira</i>	79
23.	<b>XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA INSON RESURSLARIGA QILINGAN XARAJATLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH METODOLOGIYASI</b> <i>Usmanova Nigina Marupovna</i>	84
24.	<b>НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН КАК ФАКТОР РОСТА СПРОСА НА УСЛУГИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА СРЕДИ МАЛОГО БИЗНЕСА</b> <i>Холбеков Расул Олимович</i>	88
25.	<b>O'ZBEKISTON TASHQI MEHNAT MIGRATSIYASI: IQTISODIY TA'SIRLAR, INSON KAPITALI VA REINTEGRATSIYA MUAMMOLARI</b> <i>Ismatova Shoxsanam Abdulaziz qizi</i>	92
26.	<b>O'ZBEKISTONDA AHOLI BANDLIGINI TA'MINLASHNING KONTSEPTUAL ASOSLARI</b> <i>Berdibayev Fayzulla Zariybayevich</i>	95
27.	<b>ASOSIY KAPITALGA O'ZLASHTIRILGAN INVESTITSIYALAR UZOQ VAQT BARQAROR FOYDA KELISHI KAFOLATI</b> <i>Jomolov Muzaffar Mirzoxitovich</i>	98
28.	<b>SUG'URTA KAPITALIDAN INVESTITSIYA SIFATIDA FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA BAHOLASH (DEA MODELI ASOSIDA) YO'LLARI</b> <i>Kenjayev Ilhom G'iyozovich</i>	101
29.	<b>RAQAMLI TA'LIM TEXNOLOGIYALARI ORQALI INDIVIDUAL SPORTCHILARNI TAYYORLASH TIZIMI BOSHQARUVI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI TAHLILI</b> <i>Junaydullayev Mels Asliddin o'g'li</i>	105
30.	<b>TOSHKENT SHAHRIDA ANHOR KANALI BO'YLAB OSMA KABINALI JAMOAT TRANSPORT TIZIMINI YARATISH KONSEPSIYASI</b> <i>Xamdamov Shoh-Jaxon Raxmat o'g'li, Kamolidinov Muhibillo Shokirjon o'g'li</i>	109
31.	<b>SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH QUVVATLARIDAN FOYDALANISHNI ME'YORLASHTIRISHNING USLUBIY JIHLTLARI</b> <i>Ergashev Abrorbek Raxmatulla o'g'li</i>	112
32.	<b>METROLOGIK FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-AMALIY JIHLTLARI</b> <i>Rakhmatillaev Nodirjon Yo'ldashvaevich</i>	114
33.	<b>AN INTEGRATED RISK-BASED MODEL FOR ASSESSING THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF SMALL ENTERPRISES IN UZBEKISTAN: IMPLICATIONS FOR THE INSURANCE MARKET</b> <i>Djumabayeva Dilobar Asatillayevna</i>	116
34.	<b>UY-JOY NARXLARINI HISOBLASHDA HEDONIK REGRESSIYA FORMULASIDAN FOYDALANISHNING METODOLOGIK ASOSLARI</b> <i>Tog'ayeva Dildora Akramovna</i>	120
35.	<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН НА ОСНОВЕ КЛАССИЧЕСКИХ И СОВРЕМЕННЫХ ПРИНЦИПОВ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b> <i>Ахоров Зариф Орипович</i>	123
36.	<b>RAQAMLI SOLIQ TIZIMLARINI JORIY ETISH VA ULARNING IQTISODIY TA'SIRI</b> <i>Tuychiyev Sherxon Shuxrat o'g'li, Xubbimov Sherzod Jamshidovich</i>	126
37.	<b>SOLIQQA TORTISHNING MAKROIQTISODIY KO'RSATKICHLARGA TA'SIRI: EMPIRIK TAHLILLAR ASOSIDA</b> <i>Toshnazarova Lola Shuxratillayevna, Karimov Mardon Akram o'g'li</i>	129
38.	<b>TURIZMDA INNOVATSIYALARNING HAYOTIYLIK SIKLI VA ULARNING BOZORGA CHIQUISH BOSQICHLARI</b> <i>Erkaboyeva Jasmina Safarali qizi</i>	133
39.	<b>RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA QISHLOQ JOYLARIDA TURIZM XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH</b> <i>Xalimov Shaxboz Xalimovich</i>	136

## “O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI” JURNALI TAHRIR KENGASHI A‘ZOLARI

1. Teshabayev To‘lqin Zakirovich (Kengash raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, i.f.d. prof.).
2. Fayziyev Orifjon Olimovich (Kengash raisi o‘rinbosari, Istiqbolli loyihalar milliy agentligi direktor o‘rinbosari).
3. Azimov Rustam Sadikovich (O‘zbekinvest eksport-import sug‘urta kompaniyasi AJ Bosh direktori, i.f.d. prof.).
4. Mehmonov Sultonali Umaraliyevich (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d., prof.).
5. Abduraxmonova Gulnora Qalandarovna (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d. prof.).
6. Xudoyqulov Sadirdin Karimovich (TDIU huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy tadqiqot markazi direktori).
7. Xalilov Oybek Nasirovich (O‘zbekiston sug‘urta bozori professional ishtirokchilari Uyushmasi Kengash raisi).
8. Qo‘ldoshev Qamariddin Mansurovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida professori, i.f.d., Bosh muharrir).
9. Zaynalov Jahongir Rasulovich (Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasida mudiri, i.f.d. prof.).
10. Shennayev Xo‘jayor Musurmanovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida mudiri, DSc, prof.).
11. Boyev Habibullo Ismoilovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, i.f.d.).
12. Nurullayev Abdulaziz Sirojiddinovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, i.f.d.).
13. Merident Randles (FSA, MAAA. Prinsipal & Consulting Actuary. Senior Consultant, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative).
14. Ong Xie (FIA, FSAS. Program Manager, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative. Pronouns: She/Her).
15. Yadgarov Akram Akbarovich (TDIU “Yashil iqtisodiyot” kafedrasida professori, i.f.d.).
16. Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich (TDIU magistratura dekan muovini, i.f.d.).
17. Maxmudov Akbar Abduxamidovich (Toshkent ijtimoiy innovatsiya universiteti rektori, PhD, dotsent).
18. Axrorov Zarif Oripovich (TDIU Samarqand filiali “Moliya, soliq va bank ishi” kafedrasida mudiri, i.f.d., dotsent).
19. Qurbonov Xayrulla Abdurasulovich (TDIU Xalqaro va milliy reytinglar bilan ishlash bo‘limi boshlig‘i, i.f.n. dots.).
20. Raxmatullayev Botirjon Abduxamidovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti. Akademik faoliyat bo‘yicha prorektor PhD, dotsent).
21. Musaxonzoda Ikromjon Sobirxon o‘g‘li (TMC instituti “Milliy ta‘lim yo‘nalishlari akademik faoliyat va ilmiy ishlar” bo‘yicha prorektor, PhD).
22. Hasanov Xayrulla Nasrullayevich (TDIU Besh tashabbus markazi bo‘lim boshlig‘i, PhD).
23. Kenjayev Ilxom G‘iyozovich (TDIU magistratura dekan muovini, PhD, dots.).
24. Imomov Hamdilla Hamdamovich (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida professor v.b., i.f.n.).
25. Baratova Dinara Alisherovna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD. Tahririyat kengashi kotibi).
26. Agzamov Avazxon Talgatovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, PhD).
27. Nomozova Qumri Isoyevna (Bank moliya akademiyasi dotsenti, PhD).
28. Xamdamov Shoh-Jaxon Raxmat o‘g‘li (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida dotsenti, PhD).
29. Maxmudov Samariddin Baxriddinovich (“Ma‘mun” universiteti “Iqtisodiyot” kafedrasida dotsenti, PhD).
30. Abduturapova Dildora Farxodjon qizi (“Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish” bo‘limi bosh mutaxassisi, PhD).
31. Abdusattarova Dildora Baxodirovna (TDIU “Soliq va soliqqa tortish kafedrasida” dotsenti).
32. Nosirov Jasur Tursunpulotovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti “Akademik faoliyat va registrator” departamenti rahbari, PhD, dotsent).
33. Adilova Gulnur Jorabayevna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD.).
34. Malikova Dilrabo Mo‘minovna, (TDIU Samarqand filiali "Moliya, soliq va bank ishi" kafedrasida dotsenti, PhD).
35. Bobomurotova Manzura Panji qizi (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida assistenti, PhD).



## XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA INSON RESURLARIGA QILINGAN XARAJATLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH METODOLOGIYASI

Usmanova Nigina Marupovna

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti. "Menejment" kaferasi dotsenti v.b., PhD  
Email: [usmanova.nigina90@gmail.com](mailto:usmanova.nigina90@gmail.com)

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlarning turlari, ularning iqtisodiy va ijtimoiy mohiyati hamda samaradorligini baholash zarurati kompleks tarzda yoritilgan. Shu bilan birga inson resurslariga yo'naltiriladigan xarajatlar to'g'ridan-to'g'ri, rivojlantiruvchi, ijtimoiy va bilvosita guruhlarga ajratilib, ularning har biri xizmat sifati va korxonaning natijadorligiga ta'siri o'zaro bog'liqlikda tahlil qilingan. Shuningdek, mazkur xarajatlarning xizmat ko'rsatish jarayonidagi o'rnini, xodimlar motivatsiyasi, mijozlar qoniqishi hamda raqobatbardoshlikni ta'minlashdagi ahamiyati asoslab berilgan.

**Kalit so'zlar:** Inson resurslari, xizmat ko'rsatish korxonalarida, xarajatlar, samaradorlik, natijadorlik, inson kapitali, mehnat unumdorligi, motivatsiya, rag'batlantirish, trening va rivojlanish, malaka oshirish, ijtimoiy paket, xizmat sifati, mijoz qoniqishi, kadrlar almashinuvi, boshqaruv samaradorligi, iqtisodiy samaradorlik, HR-analitika, strategik boshqaruv, resurslarni optimallashtirish.

**Abstract:** This article comprehensively covers the types of human resource costs in service enterprises, their economic and social nature and the need to assess their effectiveness. At the same time, human resource costs are divided into direct, developmental, social and indirect groups, and each of them is analyzed in terms of its impact on service quality and enterprise efficiency. The role of these costs in the service process, employee motivation, customer satisfaction and competitiveness are also substantiated.

**Keywords:** Human resources, service enterprises, costs, efficiency, effectiveness, human capital, labor productivity, motivation, incentives, training and development, advanced training, social package, service quality, customer satisfaction, personnel turnover, management efficiency, economic efficiency, HR analytics, strategic management, resource optimization.

**Абстрактный:** В данной статье всесторонне рассматриваются виды затрат на человеческие ресурсы в сфере услуг, их экономическая и социальная природа, а также необходимость оценки их эффективности. При этом затраты на человеческие ресурсы подразделяются на прямые, развивающие, социальные и косвенные группы, и каждая из них анализируется с точки зрения ее влияния на качество обслуживания и эффективность предприятия. Также обосновывается роль этих затрат в процессе обслуживания, мотивации сотрудников, удовлетворенности клиентов и конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** Человеческие ресурсы, предприятия сферы услуг, затраты, эффективность, результативность, человеческий капитал, производительность труда, мотивация, стимулы, обучение и развитие, повышение квалификации, социальный пакет, качество обслуживания, удовлетворенность клиентов, текучесть кадров, эффективность управления, экономическая эффективность, HR-аналитика, стратегическое управление, оптимизация ресурсов.

### Kirish (Введение/Introduction).

Zamonaviy iqtisodiyotda xizmat ko'rsatish sohasi milliy iqtisodiyotning eng muhim va tez rivojlanayotgan tarmoqlaridan biri hisoblanadi. Ushbu sohada asosiy ishlab chiqarish omili sifatida inson resurslari yetakchi o'rin egallaydi, chunki xizmat sifati, mijozlar qoniqishi va korxonaning raqobatbardoshligi bevosita xodimlarning malakasi, tajribasi va motivatsiyasiga bog'liqdir. Shu bois, xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga yo'naltirilgan xarajatlarni samarali boshqarish va ularning natijadorligini baholash dolzarb masalalardan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Bugungi kunda korxonalar faoliyatida ish haqi, trening va rivojlantirish, ijtimoiy paketlar, rag'batlantirish tizimlari kabi inson kapitaliga yo'naltirilgan xarajatlar salmog'i ortib bormoqda. Biroq ushbu xarajatlarning qay darajada samarali ekanligini aniqlash, ya'ni ularning korxonaning daromadlari, mehnat unumdorligi va xizmat sifati bilan o'zaro bog'liqligini baholash murakkab metodologik yondashuvni talab etadi. Shu nuqtai nazardan, inson resurslariga qilingan investitsiyalarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini aniqlash uchun ilmiy asoslangan baholash tizimini ishlab chiqish zarurati ortib bormoqda.

Xorijiy amaliyotda inson resurslari samaradorligini baholashda turli metodologiyalar keng qo'llaniladi. Jumladan, "Human Capital ROI", "Balanced Scorecard", "KPI" tizimi kabi yondashuvlar orqali xodimlarga yo'naltirilgan xarajatlarning natijadorligi kompleks tarzda tahlil qilinadi. Ushbu metodlar nafaqat moliyaviy ko'rsatkichlarni, balki xodimlar qoniqishi, xizmat sifati va mijozlar sodiqligi kabi nomoddiy omillarni ham hisobga olish imkonini beradi.

Mazkur mavzuning dolzarbligi shundaki, xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlarning samaradorligini baholash mexanizmlarini takomillashtirish orqali resurslardan oqilona foydalanish, mehnat unumdorligini oshirish hamda xizmatlar sifatini yaxshilash mumkin. Shu bilan birga, ilmiy asoslangan metodologiyaning mavjudligi boshqaruv qarorlarini yanada asosli qabul qilishga xizmat qiladi.

Shu sababli, ushbu ishda xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligini baholashning nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish, mavjud yondashuvlarni tahlil qilish hamda ularni takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi.

### Mavzuga oid adabiyotlar tahlili (Обзор литературы/Literature review).

Xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligini baholash masalasi zamonaviy iqtisodiyot sharoitida dolzarb ilmiy yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Xizmatlar sektorida inson omilining yuqori ulushi korxonalar faoliyati natijadorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli inson kapitaliga yo'naltirilayotgan xarajatlarning iqtisodiy samaradorligini aniqlash, baholash va boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Mahalliy tadqiqotchilar tomonidan inson kapitalidan foydalanish samaradorligini oshirish masalalari keng o'rganilgan. Jumladan, Z.T. Jurayeva xizmat ko'rsatish korxonalarida inson kapitalidan samarali foydalanish mehnat unumdorligini oshirish, xizmat sifati va korxonaning rentabelligini yaxshilashga xizmat qilishini ta'kidlaydi [1]. Muallif inson

kapitaliga yo'naltirilgan investitsiyalar korxonaning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim omil ekanligini asoslab beradi.

G.A. Abdudohidova xizmat ko'rsatish sohasida inson resurslarining o'rni va ahamiyatini tahlil qilib, malakali xodimlar xizmatlari sifati va mijozlar qoniqishini oshirishda asosiy omil ekanligini qayd etgan [2]. Tadqiqotda xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish korxonada samaradorligini oshirish bilan chambarchas bog'liqligi ko'rsatib o'tilgan.

Xamroyeva K.ning ilmiy ishida xizmat ko'rsatish korxonalarida HR mexanizmlarini takomillashtirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish imkoniyatlari o'rganilgan [3]. Muallif zamonaviy HR texnologiyalari, motivatsiya tizimi va xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlari korxonalarda mehnat unumdorligini oshirishga ijobiy ta'sir qilishini asoslagan.

O. Arziqulova tomonidan olib borilgan tadqiqotda xizmat ko'rsatish korxonalarida resurs ta'minoti boshqaruvining nazariy konsepsiyalari va modellari tahlil qilingan [4]. Tadqiqotda inson resurslari korxonaning strategik resursi sifatida baholalanib, resurslarni optimal boshqarish iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qilishi qayd etilgan.

A.A. Nurmatov xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslarini boshqarish amaliyotini tahlil qilib, xodimlarni tanlash, o'qitish va baholash tizimini takomillashtirish zarurligini ko'rsatgan [5]. Muallifning fikricha, inson resurslarini samarali boshqarish korxonaning moliyaviy natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Xalqaro tadqiqotlarda ham inson kapitaliga investitsiyalar samaradorligini baholash masalalari keng yoritilgan. Xalqaro mehnat tashkiloti ekspertlari inson kapitaliga yo'naltirilgan xarajatlar uzoq muddatda korxonada daromadlilikini oshirishni ta'kidlaydi [6]. Tadqiqotlarda xodimlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashga qilingan xarajatlar investitsiya sifatida baholangan.

Jahon banki hisobotlarida xizmat ko'rsatish sohasida inson kapitalini rivojlantirish raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmatlari sifatini oshirish va innovatsion faoliyatni kengaytirishga xizmat qilishi qayd etilgan [7]. Ayniqsa, raqamli boshqaruv tizimlari va HR-analytics texnologiyalari inson resurslari samaradorligini baholashda muhim vosita sifatida ko'rsatilgan.

So'nggi ilmiy ishlarda inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligini baholashda KPI, ROI va kompetensiyaga asoslangan metodologik yondashuvlardan foydalanish tavsiya etilmoqda [8]. Ushbu ko'rsatkichlar xodimlarga yo'naltirilgan investitsiyalarning iqtisodiy natijalarini aniqlash imkonini beradi.

Umuman olganda, ilmiy adabiyotlar tahlili xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligini baholashda zamonaviy boshqaruv usullari, iqtisodiy-statistik tahlil hamda raqamli HR texnologiyalaridan foydalanish muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi [9].

**Tadqiqotni amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Methods/Методы).** Mazkur tadqiqotda xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligini baholash bilan bog'liq iqtisodiy jarayonlarni o'rganishda tizimli yondashuv, iqtisodiy-statistik tahlil hamda qiyosiy tahlil usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning nazariy-metodologik asosini inson kapitali nazariyasi, zamonaviy HR-menejment konsepsiyalari hamda xizmat ko'rsatish sohasida inson resurslarini boshqarishga oid mahalliy va xorijiy olimlarning ilmiy qarashlari tashkil etdi.

Tadqiqot jarayonida analiz va sintez usullari yordamida inson resurslariga yo'naltirilgan xarajatlarning korxonada faoliyati samaradorligiga ta'siri o'rganildi. Xodimlarni tanlash, o'qitish, malaka oshirish, rag'batlantirish va ijtimoiy qo'llab-quvvatlash bilan bog'liq xarajatlarning iqtisodiy natijalarga ta'siri tizimli ravishda tahlil qilindi.

Qiyosiy tahlil usuli orqali mahalliy va xorijiy xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslarini boshqarish amaliyoti o'rganildi hamda samaradorlikni baholashning zamonaviy metodologik yondashuvlari solishtirildi. Tadqiqot davomida KPI (Key Performance Indicators), ROI (Return on Investment) hamda mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari asosida inson resurslariga qilingan investitsiyalar samaradorligini baholash usullaridan foydalanildi.

Shuningdek, iqtisodiy-statistik usullar yordamida xizmat ko'rsatish korxonalarida mehnat unumdorligi, xodimlar almashinuvi, xizmat sifati va moliyaviy natijalar ko'rsatkichlari tahlil qilindi. Guruhlash, umumlashtirish va iqtisodiy talqin qilish usullari orqali inson resurslariga qilingan xarajatlarning korxonada rentabelligiga ta'siri baholandi.

Tadqiqotning axborot bazasini O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmon va qarorlari, Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari, xizmat ko'rsatish korxonalarining moliyaviy hisobotlari, xalqaro tashkilotlar materiallari hamda ilmiy maqolalar tashkil etdi. Olingan natijalar asosida xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlar

samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi.

**Tahlil va natijalarlar (Analysis and results/Анализ и результаты).**

Xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslari asosiy ishlab chiqaruvchi kuch hisoblanadi, chunki bu sohada mahsulot ko'rinishidagi natija emas, balki xizmat sifati, mijozlar bilan muloqot va tajriba ustuvor ahamiyat kasb etadi. Shu sababli, inson resurslariga qilingan xarajatlar oddiy xarajat emas, balki bevosita daromad va raqobatbardoshlikni shakllantiruvchi omil sifatida namoyon bo'ladi.

Xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlar va ularning samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni chuqur tahlil qilish nafaqat iqtisodiy samarani oshirish, balki mijozlarga yuqori sifatli xizmat ko'rsatish, xodimlar salohiyatini rivojlantirish va uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta'minlash uchun muhim omil hisoblanadi. Bunday korxonalarda inson resurslariga qilingan xarajatlarni bir nechta o'zaro bog'liq guruhlariga ajratish mumkin (1-rasm).



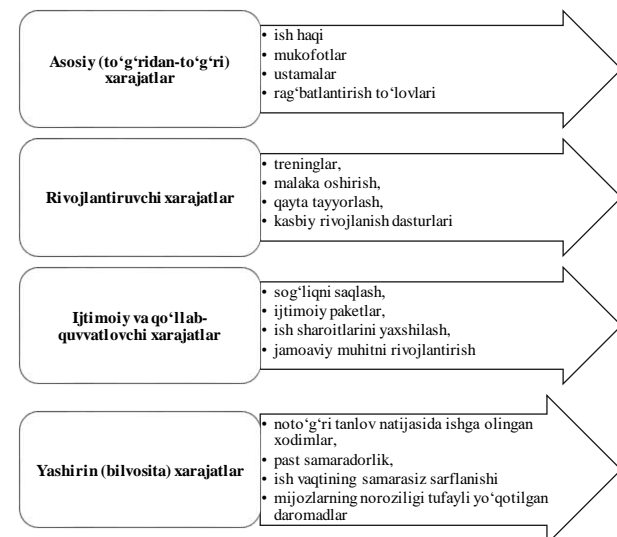
1-rasm. Xizmat ko'rsatish korxonalarida mehnat resurslari bilan bog'liq xarajatlar tasnifi

Xizmat ko'rsatish korxonalarida mehnat resurslari bilan bog'liq xarajatlarning asosiysi bu asosiy (to'g'ridan-to'g'ri) xarajatlar hisoblanib, ularga ish haqi, mukofotlar, ustamalar va rag'batlantirish to'lovlari kiradi. Bu xarajatlar xodimlarning kundalik faoliyatini ta'minlaydi va ularning motivatsiyasiga bevosita ta'sir qiladi. Agar ushbu xarajatlar yetarli darajada asoslanmagan bo'lsa, xodimlar qoniqishi pasayadi, bu esa xizmat sifati yomonlashishiga olib keladi.

Yana bir guruh xarajatlar rivojlantiruvchi xarajatlar hisoblanadi. Bularga treninglar, malaka oshirish, qayta tayyorlash, kasbiy rivojlanish dasturlari kiradi. Xizmat ko'rsatish sohasida xodimlarning bilim va ko'nikmalari doimiy ravishda yangilanib borishi zarur, chunki mijozlar talabi tez o'zgaradi. Shu bois, bu turdagi xarajatlar qisqa muddatda katta foyda bermasligi mumkin, ammo uzoq muddatda xizmat sifatini oshirish orqali barqaror daromadni ta'minlaydi.

Yana bir toifa xarajatlar bu ijtimoiy va qo'llab-quvvatlovchi xarajatlar bo'lib, ular sog'liqni saqlash, ijtimoiy paketlar, ish sharoitlarini yaxshilash, jamoaviy muhitni rivojlantirish kabi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi. Bu xarajatlar xodimlarning sodiqligi va korxonaga bo'lgan munosabatini mustahkamlaydi. Natijada kadrlar almashinuvi kamayadi, bu esa yangi xodimlarni jalb qilish va o'qitish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlarni qisqartiradi.

Shu bilan birga xizmat ko'rsatish korxonalarida yashirin (bilvosita) xarajatlar ham mavjud bo'lib, ular ko'pincha e'tibordan chetda qoladi. Masalan, noto'g'ri tanlov natijasida ishga olingan xodimlar, past samaradorlik, ish vaqtining samarasiz sarflanishi yoki mijozlarning noroziligi tufayli yo'qotilgan daromadlar. Aslida, aynan shu turdagi xarajatlar xizmat ko'rsatish korxonalarida eng katta yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.



**2-rasm. Xizmat ko'rsatish korxonalarida mehnat resurslari bilan bog'liq xarajatlar**

Mazkur xarajatlarning barchasi o'zaro chambarchas bog'liq. Masalan, rivojlantirishga kam mablag' ajratilishi xodimlar malakasining pasayishiga olib keladi, bu esa xizmat sifati yomonlashuvi va natijada daromad kamayishiga sabab bo'ladi. Yoki aksincha, ortiqcha rag'batlantirish tizimi qisqa muddatda samaradorlikni oshirishi mumkin, ammo uzoq muddatda moliyaviy barqarorlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqsak, inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligini baholash zarurati yuzaga keladi. Bu baholash orqali korxonada qaysi turdagi xarajatlar eng yuqori natijani berayotganini, qaysilari esa samarasiz ekanini aniqlaydi. Ayniqsa, xizmat ko'rsatish sohasida mijoz qoniqishi, xizmat tezligi, sifat darajasi va takroriy murojaatlar kabi ko'rsatkichlar bilan xarajatlar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash muhimdir.

Samaradorlikni baholashning yana bir muhim jihati strategik boshqaruvni qo'llab-quvvatlashidir. Ya'ni, bu jarayon orqali korxonada kelajakdagi investitsiyalarni to'g'ri yo'naltiradi, inson kapitaliga ajratilayotgan mablag'larni optimallashtiradi va raqobat ustunligini shakllantiradi. Baholash mavjud muammolarni aniqlash bilan cheklanib qolmay, balki ularni bartaraf etish bo'yicha aniq qarorlar qabul qilish imkonini ham beradi.

Tahlil qilinayotgan ko'rsatkichlar, inson resurslari samaradorligi va ish haqining o'zaro ta'siri to'g'ri chiziqli bog'lanish bilan ifodalanadi. To'g'ri chiziqli bog'lanishni ifodalaydigan regressiya tenglamasini quyidagi formulada keltirdik:

$$Y_x = a_0 + a_1x$$

Bu yerda: ozod had va regressiya tenglamasining koeffitsienti.  $a_0$  va  $a_1$  tenglama parametrlari hisoblanadi.

$$a_0 = \frac{\sum y * \sum x^2 - \sum yx * \sum x}{n * \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a_1 = \frac{n \sum yx - \sum y * \sum x}{n * \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Ushbu ishlab chiqilgan jadval ma'lumotlari asosida mehnat unumdorligi hamda ta'sir etuvchi o'rtacha ish haqi miqdori o'rtasidagi bog'liqlik bo'yicha korrelyatsiya koeffitsiyenti hamda ozod had miqdori aniqlandi.

$$a_0 = \frac{\sum y * \sum x^2 - \sum yx * \sum x}{n * \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{321961.19 * 310540000000000 - 2311337717079.06}{6 * 310540000000000 - 183184000000000} = 33648.88$$

$$a_1 = \frac{n \sum yx - \sum y * \sum x}{n * \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{6 * 2311337717079.06 - 321961.19 * 42800000}{6 * 310540000000000 - 183184000000000} = 0.002805$$

Aniqlangan ko'rsatkichlar shuni ko'rsatmoqdaki, o'rtacha ish haqi miqdori o'rtasidagi bog'liqlik bo'yicha korrelyatsiya koeffitsiyenti 0,002805 hamda ozod had miqdori 33 648,88 ga teng ekan. Ushbu ikki ko'rsatkich asosida regressiya tenglamasi ishlab chiqiladi.

$$Y = 0,002805 * X + 33648.88$$

Ishlab chiqilgan regressiya tenglamasi asosida "YTS" MChJning xodimlar sonini o'rtacha oylik ish haqi miqdorini ixtiyoriy birlikka oshirish orqali korxonaning mehnat unumdorligini aniqlash mumkin. Masalan, korxonada xodimlarning o'rtacha ish haqini 10 000 000,0 so'mga yetkazilganda, korxonada mehnat unumdorligi quyidagicha bo'ladi.

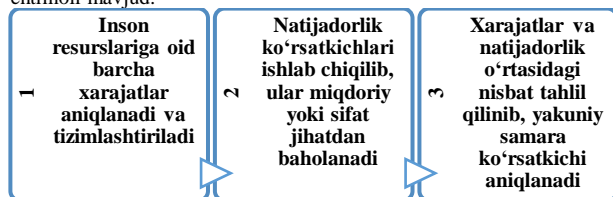
$$Y = 0,002805 * X + 33648.88 = 0,002805 * 10000000 + 33648,88 = 61698,88 \text{ ming so'm}$$

"YTS" MChJ korxonada xodimlarning o'rtacha ish haqini 10 000 000,0 so'mga yetkazilganda, korxonada mehnat unumdorligi 61 698,88 ming so'mga teng bo'ladi. Bundan kelib chiqadiki korxonalarda xodimlarni mehnat haqi hamda rag'batlantirish darajasi mehnat unumdorligiga katta ta'sir ko'rsatadi.

"XNS" (Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara) metodikasi inson resurslariga yo'naltirilgan mablag'larning qanchalik samarali ishlatilayotganini aniqlashga xizmat qiluvchi tizimli yondashuvdir. Ushbu metodikaning asosiy g'oyasi shundan iboratki, har qanday tashkilotda inson resurslariga qilingan xarajatlar bevosita yoki bilvosita natijadorlikka olib kelishi kerak, va aynan shu ikki omil o'rtasidagi muvozanat yakuniy samarani belgilaydi.

Mazkur metodikada "xarajat" tushunchasi keng qamrovli bo'lib, u nafaqat ish haqi va mukofotlarni, balki xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish, ijtimoiy paketlar, sog'liqni saqlash, motivatsion dasturlar va ish sharoitlarini yaxshilashga yo'naltirilgan barcha moliyaviy resurslarni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, "natijadorlik" xodimlarning mehnat unumdorligi, ish sifati, innovatsion faolligi, tashkilot maqsadlariga erishishdagi hisssasi kabi ko'rsatkichlar orqali baholanadi.

"XNS" metodikasining o'ziga xos jihati shundaki, u faqat xarajatlarni qisqartirish yoki natijalarni maksimal darajada oshirishga qaratilmagan. Aksincha, u optimal muvozanatni topishga xizmat qiladi. Agar xarajatlar yuqori bo'lsa, lekin natijadorlik past bo'lsa, bu samarasizlikni bildiradi. Aksincha, juda kam xarajat evaziga yuqori natijadorlikka erishilsa, bu qisqa muddatli ijobiy ko'rsatkich bo'lishi mumkin, ammo uzoq muddatda xodimlarning charchashi yoki motivatsiyaning pasayishiga olib kelishi ehtimoli mavjud.



3-rasm. "XNS" (Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara) metodikasining standart ko'rinishi

"YTS" MChJning 2020–2025 yillar davomida korxonaning ishlab chiqarish hajmi, xodimlarning o'rtacha soni hamda o'rtacha ish haqi ko'rsatkichlari bilan bir qatorda mehnat unumdorligi ko'rsatkichi ham o'sish tendensiyasiga ega.

2-jadval

"YTS" MChJning 2020–2025 yil mehnat ko'rsatkichlari tahlili uchun ishlab chiqilgan ko'rsatkichlar

Mehnat unumdorligi (Y)	O'rtacha ish haqi (X)	X <sup>2</sup>	Y*X
49 829,18	5 500,00	30 250 000 000	274 060 500 000,00
45 865,20	6 400,00	40 960 000 000	293 537 280 000,00
59 141,68	7 200,00	51 840 000 000	425 820 096 000,00
58 579,44	7 500,00	56 250 000 000	439 345 781 200,00
57 503,16	8 000,00	64 000 000 000	460 025 244 444,44
51 042,54	8 200,00	67 240 000 000	418 548 815 384,62
321 961,19	42 800,00	310 540 000 000	2 311 337 717 079,06

**Xulosa va takliflar (Conclusion/Выводы и предложения).** Tadqiqot natijalariga asoslangan holda quyidagi xulosalar ishlab chiqildi:

**Birinchidan**, xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslariga qilingan xarajatlar nafaqat moliyaviy sarflar emas, balki uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlovchi strategik investitsiya hisoblanadi. Bu xarajatlarni to'g'ridan-to'g'ri, rivojlantiruvchi, ijtimoiy va bilvosita guruhlariga ajratish orqali ularning samaradorligini aniqroq baholash mumkin.

**Ikkinchidan**, "YTS" MChJ misolida o'tkazilgan tahlil natijasida o'rtacha ish haqi va mehnat unumdorligi o'rtasida ijobiy regressiya bog'liqligi aniqlandi ( $Y = 0,002805X + 33648,88$ ). Bu bog'liqlik xodimlarni moliyaviy rag'batlantirishning mehnat samaradorligiga bevosita ta'sirini tasdiqlaydi.

**Uchinchidan**, "XNS" (Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara) metodikasi inson resurslariga yo'naltirilgan mablag'larning samaradorligini baholashda optimal muvozanatni topishga imkon beradi. Bu metodika nafaqat xarajatlarni qisqartirishga, balki natijadorlikni oshirishga qaratilgan kompleks yondashuvni ta'minlaydi.

**To'rtinchidan**, rivojlantiruvchi xarajatlar (trening, malaka oshirish) qisqa muddatda katta foyda bermasligi mumkin, ammo uzoq muddatda xizmat sifatini oshirish orqali barqaror daromadni ta'minlaydi. Shu sababli, bu xarajatlarni uzoq muddatli investitsiya sifatida baholash lozim.

**Beshinchidan**, ijtimoiy va qo'llab-quvvatlovchi xarajatlar xodimlarning sodiqligini oshiradi, kadrlar almashinuvini kamaytiradi va yangi xodimlarni jalb qilish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlarni qisqartiradi.

**Oltinchidan**, bilvosita (yashirin) xarajatlar – noto'g'ri tanlov natijasida ishga olingan xodimlar, past samaradorlik, mijozlarning noroziligi – ko'pincha e'tibordan chetda qoladi, biroq aynan shu xarajatlar eng katta yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.

**Takliflar.** Quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

**Birinchidan**, xarajatlarni kategoriyalash tizimini joriy etish. Korxonalar inson resurslariga qilingan barcha xarajatlarni to'g'ridan-to'g'ri, rivojlantiruvchi, ijtimoiy va bilvosita guruhlariga ajratib, har bir kategoriya bo'yicha alohida hisobga olish tizimini yaratishi kerak.

**Ikkinchidan**, "XNS" metodikasini amaliyotga joriy qilish. Korxonalar o'z faoliyatida "Xarajat ↔ Natijadorlik = Samara" metodikasidan foydalanib, xarajatlar va natijadorlik o'rtasidagi optimal nisbatni aniqlashi va strategik qarorlar qabul qilishi lozim.

**Uchinchidan**, HR-analitika tizimini rivojlantirish. Inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligini baholash uchun zamonaviy IT-yechimlar, ma'lumotlar omborlari va vizual analitika vositalaridan foydalanish zarur.

**To'rtinchidan**, xodimlarning hayot siklini boshqarish. Ishga qabul qilish, moslashish, ish faoliyati, rivojlanish va korxonadan ketish bosqichlarida har bir xodimga qilingan investitsiyalarning qaytarilishini kuzatish tizimini joriy etish.

**Beshinchidan**, mijoz qoniqishini inson resurslar samaradorligi ko'rsatkichi sifatida qo'llash. Xizmat ko'rsatish korxonalarida mijozlarning takroriy murojaatlari, tavsiyalar va baholari xodimlar samaradorligining asosiy indikatori sifatida ishlatilishi kerak.

**Oltinchidan**, rivojlantiruvchi xarajatlarni moliyalashtirishni oshirish. Korxonalar byudjetining kamida 3-5 foizini xodimlarning trening, malaka oshirish va kasbiy rivojlanish dasturlariga yo'naltirish tavsiya etiladi.

**Yettinchidan**, bilvosita xarajatlarni minimallashtirish. Kadrlar tanlash jarayonini professionalizatsiya qilish, onboarding dasturlarini takomillashtirish va xodimlarning ish muhitini yaxshilash orqali yashirin xarajatlarni kamaytirish choralarini ko'rish.

**Sakkizinchidan**, davrli audit o'tkazish. Har yili inson resurslariga qilingan xarajatlar samaradorligi bo'yicha ichki audit o'tkazib, samarasiz xarajatlarni aniqlash va optimallashtirish.

#### Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

- Jurayeva Zilola Turobovna xizmat ko'rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini oshirish imkoniyatlari // raqamli iqtisodiyot (цифровая экономика). 2025. №13.i. url: <https://cyberleninka.ru/article/n/xizmat-ko-rsatis-korxonalarida-inson-kapitalidan-foydalanish-samaradorligini-oshirish-imkoniyatlari>
- Abduvohidova Gulshan Akmalovna xizmat ko'rsatish sohasida inson resurslarining o'rni va ahamiyati // jmbm. 2024. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/xizmat-ko-rsatis-sohasida-inson-resurslarining-o-rni-va-ahamiyati>
- Xamroyeva k. (2025). xizmat ko'rsatish korxonalarida hr mexanizmlarini takomillashtirish orqali iqtisodiy samaradorligini oshirish imkoniyatlari. green economy and development, 3(10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17515387>
- Oybarchin arziqulova. (2025). xizmat ko'rsatish korxonalarida resurs ta'minoti boshqaruvining nazariy konsepsiyalari va modellari. «yashil iqtisodiyot va taraqqiyot» jurnali, 3(10), 10–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17355399>
- Nurmatov azamat akramovich. xizmat ko'rsatish korxonalarida inson resurslarini boshqarish amaliyoti. science and education. avgust 2021. 15-16 betlar.
- International Labour Organization, Human Capital Investment and Productivity Report, ILO Publications, 2024.
- World Bank, Service Sector Human Resource Development Report, World Bank, 2024.
- Smith J., Brown T. "Modern Methods of Human Resource Efficiency Evaluation". International Journal of HR Management, vol. 14, no. 2, 2024.
- Karimov B. "Raqamli iqtisodiyot sharoitida inson resurslarini boshqarish samaradorligi". Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, №3, 2025.