



ISSN 2091-5187

СЕРВИС

№4

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ
ЖУРНАЛ

2025



СЕРВИС

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ ЖУРНАЛ 2025 йил, 4-сони

Муассис: Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлиги томонидан 2008 йил 31 декабрда
0561-рақам билан рўйхатга олинган.

ЎзР ОАК Риёсатининг 19.03.2017 й., 239/5-сонли қарори билан эътироф этилган

**Тахририят ижодий
жамоаси:**

Бош муҳаррир:

и.ф.д., проф. М.Э.Пўлатов

Бош муҳаррир

ўринбосари:

и.ф.н., проф. Д.Х.Асланова

Масъул котиб:

и.ф.д., проф. М.Қ.Пардаев

Муҳаррирлар:

и.ф.д., доцент Ф.А.Сафаров
PhD, доцент И.М.Пардаева
PhD, И.Ш.Эрназарова

Техник муҳаррир:

и.ф.н., проф. А.Н.Холиқулов

Корректор:

PhD, доц. С.А.Бабаназарова

Саҳифаловчи:

PhD Х.Н.Очилова

1 йилда 4 маротаба
чоп этилади.

**Ўзбекистон худудида
тарқатилади.**

Тахририят манзили:

140100, Самарқанд шаҳар,
Амир Темур кўчаси, 9-уй,

тел.: +998(66)233-28-38,
+998(97)913-74-40

факс: +998(366)231-12-53
эл.почта:

samisiservis@mail.ru

Тахририят кенгаши раиси:

М.Э.Пўлатов – Самарқанд иқтисодиёт ва сервис
институти ректори, и.ф.д., профессор

Тахририят кенгаши раиси ўринбосари:

Д.Х.Асланова – СамИСИ илмий ишлар ва
инновациялар бўйича проректори, и.ф.н., профессор

Тахрир кенгаши аъзолари:

Б.А.Бегалов – Ўзбекистон Республикаси Президенти
хузуридаги Статистика агентлиги директори, и.ф.д.,
профессор

М.Қ.Пардаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.К.Ғоибназаров – и.ф.д., профессор.

М.М.Мухаммедов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Д.Р.Зайналов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

О.М.Муртазаев – ТДИУ СФ директори, и.ф.д., проф.

М.Р.Болтабаев – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Р.Х.Эргашев – ҚарМИИ профессори, и.ф.д.

И.С.Тўхлиев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

К.Б.Уразов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Қ.Ж.Мирзаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.И.Исроилов – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Г.М.Шодиева – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.Абдукаримов – СамИСИ профессори, и.ф.н.

Р.Қобилов – Самарқанд вилояти ҳокими ўринбосари

С.Н.Тошназаров – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Р.Н.Нормахматов – СамИСИ профессори, т.ф.д.

А.Бектемиров – СамИСИ профессори, и.ф.д.

О.М.Пардаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

М.Т.Алимова – СамИСИ профессори, и.ф.д.

З.Дж. Адилова – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Ш.О.Қувондиқов – СамИСИ профессори в.б., иқтисод
фанлари доктори

Л.Н.Халикова – СамИСИ профессори, DSc

Ф.А.Сафаров – СамИСИ доценти, DSc

А.М.Каримова – СамИСИ профессори в.б., DSc

И.Б.Маттиев – СамИСИ профессори, DSc

Sanjar Baxronkulovich Boboqulov Samarqand viloyatida uy-joy kommunal xizmat ko‘rsatishni davlat tomonidan tartibga solish mexanizmini takomillashtirish	75
Фарангис Азамовна Ишанкулова Олий таълим хизматлари рақобатбардошлигига таъсир этувчи омилларнинг иқтисодий-математик модели	81
Севара Абдиназаровна Бабаназарова Таълим хизматлари тушунчаси ва уларнинг инсон ресурсларини шакллантиришдаги роли ва аҳамияти	87
Shohina Xujmaxmatovna Pirova Mamlakatimiz iqtisodiyotida ichimlik suvi ta’minoti xizmatlarining tutgan o‘rni va ahamiyati	91
Ибодулла Хасанович Ибрагимов, Лариса Алижоновна Мусабоева Цифровой реинжиниринг бизнес-процессов в сервисных компаниях Узбекистана	95
Nilufar Abdaxatovna Abdukadirova Ovqatlanish xizmatlarini ko‘rsatuvchi korxonalar faoliyatini baholash tizimi va innovatsion samaradorlikni oshirish imkoniyatlari	99
ТУРИЗМ ВА МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИ	
Елена Вячеславовна Гольшева Индикаторы устойчивого туризма как инструмент регионального развития (на примере Ферганской области)	102
To‘lqin Saidahmedovich Sharipov, Muxabbat Ismatjon qizi Umirzoqova Turizm xizmatlari sohasini rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati	110
Azizjon Shukrilloevich Berdimurodov Hududlarda turizm sohasini barqaror rivojlantirish mexanizmining tashkiliy va metodologik asoslari	114
Shuxratjon Sultonovich Sayfutdinov Turizmni barqaror rivojlantirishda blokcheyn texnologiyalarining innovatsion imkoniyatlari	118
Dostonbek Furqat o‘g‘li Tilovmurodov Surxondaryo viloyatida sarguzasht turizmi va speleoturizm faoliyatini tashkil etish imkoniyatlari	122
Shohro‘ Baxtiyorovna Navruz-zoda Yoshlar turizmini rivojlantirishning konseptual asoslari	128
Farida Abduxalimovna Axmedjanova, Bekjon Nizom o‘g‘li Ismatillayev Turizm va mehmondo‘stlik sohasida xalqaro standartlarni milliy tizimga uyg‘unlashtirish masalalari	136
Йылмаз Улви Узун Влияние колебаний цен на нефть, глобальных торговых войн и прямых иностранных инвестиций на экономический рост страны	139
Askar Axrorovich Siddiqov Mehmonxona korxonalarini boshqarish shakli va asosiy yondashuvlar	147
Diyoira Farhod kizi Bahriddinova Innovative directions for the development of youth-oriented tourism and economic mathematical models for assessing the service potential of tourism enterprises	150
КИЧИК БИЗНЕС ВА ОИЛАВИЙ ТАДБИРКОРЛИК	
Шохида Ильясовна Артикова, Дониёр Искандарович Насимов Поддержка и развитие малого бизнеса в сфере услуг в Республике Узбекистан: институциональные механизмы, динамика и перспективы	156

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. 2022-yil 27-yanvar Ichimlik suvi ta‘minoti va oqova tizimlarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida (PQ–60-son qarori). Toshkent.
2. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi. (2020-yil, 14-aprel). Suv va suvdan foydalanish to‘g‘risidagi Qonun. Toshkent.
3. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi. (2023). Suv xo‘jaligi va atrof-muhitni muhofaza qilish bo‘yicha statistik ma‘lumotlar. Toshkent: Davstatqo‘m.
4. Jo‘raev, A. (2022). O‘zbekiston iqtisodiyotida suv resurslarini boshqarishning iqtisodiy mexanizmlari. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.
5. World Bank. (2023). Water supply and sanitation in Uzbekistan: Challenges and opportunities. Washington, D.C.: The World Bank.
6. <https://arxiv.uz/ru/documents/slaydlar/ekologiya/suv-tanqisligi>

<p>Ш.Пирова</p> <p>Роль и значение услуг по обеспечению питьевой водой в экономике нашей страны</p> <p>Аннотация. В данном исследовании проведён глубокий анализ роли и значения услуг по обеспечению питьевой водой в экономике страны. Актуальность работы определяется необходимостью обеспечения эффективного функционирования системы водоснабжения в условиях ограниченности водных ресурсов, глобальных климатических изменений, урбанизации и роста населения. В исследовании изучено современное состояние инфраструктуры питьевого водоснабжения в Республике Узбекистан, её влияние на различные отрасли экономики, уровень охвата населения водой, а также показатели технической и финансовой устойчивости.</p> <p>Ключевые слова: водоснабжение, экономическая эффективность, водная инфраструктура, система индикаторов, международный опыт, экономика Узбекистана, дефицит питьевой воды.</p>	<p>Sh.Pirova</p> <p>The role and importance of drinking water supply services in the economy of our country</p> <p>Abstract. This study provides an in-depth analysis of the role and significance of drinking water supply services in the country’s economy. The relevance of the research is determined by the need to ensure the efficient functioning of the water supply system under conditions of limited water resources, global climate change, urbanization, and population growth. The study examines the current state of drinking water supply infrastructure in the Republic of Uzbekistan, its impact on various sectors of the economy, the level of population coverage with water, as well as indicators of technical and financial sustainability.</p> <p>Keywords: water supply, economic efficiency, water infrastructure, indicator system, international experience, economy of Uzbekistan, drinking water shortage.</p>
---	--

Ибодулла Хасанович Ибрагимов – доцент кафедры «Маркетинг», СамИЭС
Лариса Алижоновна Мусабаева – старший преподаватель кафедры «Экономический анализ и статистика», СамИЭС

ЦИФРОВОЙ РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЯХ УЗБЕКИСТАНА

Аннотация. В статье рассматриваются подходы цифрового реинжиниринга бизнес-процессов в сервисных компаниях Республики Узбекистан. Проведен анализ преимуществ цифрового реинжиниринга, применяемых цифровых технологий, а также моделей текущего состояния бизнес-процессов и целевого состояния их трансформации. Представлены результаты внедрения цифровых решений в деятельности сервисных компаний, выполнено сравнение с мировой практикой и разработаны практические рекомендации по комплексному применению цифрового реинжиниринга в условиях национальной экономики.

Ключевые слова: реинжиниринг, цифровизация, бизнес-процессы, модель текущего состояния, модель целевого состояния, сервисные компании, Узбекистан.

Введение. В условиях ускоряющейся цифровизации экономики сервисные компании вынуждены пересматривать и оптимизировать бизнес-процессы с целью повышения операционной эффективности и качества обслуживания. Рост конкуренции, изменение потребительских ожиданий и активное внедрение цифровых технологий требуют перехода от локальных улучшений к системной трансформации процессов

управления и оказания услуг. В данном контексте реинжиниринг бизнес-процессов, основанный на использовании цифровых технологий, выступает как один из ключевых инструментов модернизации сервисных компаний.

Несмотря на наличие теоретических разработок и зарубежного опыта, в отечественной практике внедрение реинжиниринга бизнес-процессов носит фрагментарный характер и, как правило, ограничивается отдельными цифровыми проектами. Отсутствие комплексного подхода к трансформации процессов снижает потенциал цифровизации и препятствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ сервисных компаний.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью научного анализа возможностей применения реинжиниринга бизнес-процессов в сервисных компаниях Республики Узбекистан с учётом уровня цифрового развития рынка и институциональных особенностей национальной экономики.

Цель исследования заключается в анализе применения реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента модернизации сервисных компаний в Узбекистане на основе современных цифровых технологий.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы реинжиниринга и цифрового реинжиниринга бизнес-процессов;
- проанализировать влияние цифровых технологий на трансформацию процессов сервисных компаний в Узбекистане;
- оценить эффективность внедрения реинжиниринга на примере отдельных компаний и сформулировать практические рекомендации.

Научная новизна исследования состоит в том, что реинжиниринг бизнес-процессов анализируется применительно к отечественной практике с учётом специфики цифровизации рынка услуг и особенностей функционирования сервисных компаний в Узбекистане.

Изученность темы исследования. В мировой научной литературе концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) заложены в классических трудах М. Хаммера и Дж. Чампи [1], а также в работах Д. Лавендана и П. Гормана [2] рассматривающие управление процессами с применением ИТ; исследования Давенпорта, Котлера и Келлера [3;4], посвящённые стратегическому управлению и цифровым трансформациям. Современные исследования выявляют важность интеграции цифровых технологий (RPA, AI, IoT, Big Data) в BPR, что позволяет достичь более высоких показателей эффективности и гибкости процессов [5].

В узбекской практике тема цифровизации особенно актуальна в банковской сфере. М. Мирзаева анализирует трансформацию банковской системы Узбекистана, обозначая ключевые характеристики перехода к digital-финансам [6]. Б. Кодиров исследует вызовы и решения цифрового перехода коммерческих банков в Узбекистане, включая развитие инфраструктуры, цифровой грамотности и кибербезопасности [7]. Х. Худаярова рассматривает текущие тенденции, проблемы и перспективы цифровой трансформации второго эшелона банков страны [8]. Эти исследования позволяют говорить о нарастающем интересе к цифровому BPR в национальном контексте, но применение его по-прежнему характеризуется фрагментарностью и ограниченным охватом, что указывает на необходимость системного внедрения.

Методология исследования. Методологическая основа исследования включает анализ статистических данных, сравнительный анализ моделей AS-IS и TO-BE, а также оценку эффективности внедрения цифровых технологий на примере сервисных компаний Узбекистана.

Анализ и результаты исследования. В ходе исследования была проведена комплексная оценка исходного состояния (AS-IS) и целевого состояния (TO-BE) ключевых бизнес-процессов сервисной компании, действующей на рынке Узбекистана. Анализ включал такие показатели, как скорость выполнения операций, точность обработки данных, прямые затраты и уровень удовлетворённости клиентов. Результаты демонстрируют, что внедрение технологий цифрового реинжиниринга позволяет достичь

значимых улучшений по всем ключевым метрикам. Ниже представлены количественные и качественные результаты преобразований, а также примеры внедрённых решений.

Таблица 1.

Преимущества цифрового реинжиниринга

Показатель	AS-IS (до внедрения)	TO-BE (после внедрения)	Эффект
Время обработки запроса клиента	48 ч	6 ч	-87%
Ошибки при обработке транзакций	4,2%	0,8%	-81%
Стоимость выполнения процесса (USD)	500	320	-36%
Удовлетворённость клиентов (NPS)	65	85	+20 п.

Вывод: внедрение цифровых технологий и реинжиниринга позволяет сократить время процессов, снизить затраты, повысить точность и удовлетворённость клиентов.

Помимо измеримых эффектов, цифровой реинжиниринг обеспечивает и качественные преимущества, которые напрямую влияют на устойчивость бизнеса. В таблице ниже приведены ключевые выгоды, выявленные в результате исследования и анализа мирового опыта.

Таблица 2.

Основные преимущества цифрового реинжиниринга сервисных компаний

Преимущество	Содержание
Сокращение времени операций	Автоматизация рутинных задач за счёт RPA и интеграции систем.
Повышение качества	Снижение количества ошибок благодаря AI и интеллектуальным алгоритмам.
Снижение затрат	Оптимизация бизнес-процессов и исключение дублирующих операций.
Гибкость и адаптивность	Быстрая перестройка процессов под новые условия рынка.
Прозрачность	Контроль и аудит операций через блокчейн и цифровые платформы.

Результаты, представленные в **Таблице 1**, убедительно демонстрируют, что внедрение цифрового реинжиниринга в сервисных компаниях Узбекистана приводит к значительному улучшению оперативных и качественных показателей. Снижение времени обработки запросов на 87 % и уменьшение ошибок более чем в пять раз свидетельствуют о высокой эффективности применения технологий RPA, AI и IoT. **Таблица 2** показывает, что эффект не ограничивается цифрами — цифровой реинжиниринг также обеспечивает гибкость, прозрачность и адаптивность, тем самым укрепляя конкурентные преимущества отечественных предприятий.

Анализ моделей **AS-IS** и **TO-BE** (Схемы 1 и 2) показывает, что ключевой прирост эффективности достигается через:

1. Устранение дублирующих операций.
2. Перевод рутинных задач в автоматизированный режим.
3. Интеграцию разрозненных информационных систем в единую платформу.

Сравнительно с мировой практикой, где цифровой реинжиниринг часто внедряется системно и глубоко (Hammer & Champy, Davenport), в Узбекистане этот процесс носит пока **фрагментарный характер**. Основные препятствия — недостаток квалифицированных кадров, ограниченные инвестиции в IT-инфраструктуру и слабая интеграция инноваций в корпоративную культуру.

Выводы и рекомендации.

1. Проведённое исследование показало, что цифровой реинжиниринг бизнес-процессов является одним из ключевых инструментов повышения эффективности деятельности сервисных компаний в условиях цифровой трансформации экономики. Его применение позволяет не только оптимизировать внутренние процессы, но и повысить ориентацию компаний на потребности клиентов.

2. Установлено, что использование современных цифровых технологий, включая

искусственный интеллект, Интернет вещей, цифровые двойники и технологии распределённых реестров, способствует снижению операционных затрат, сокращению времени выполнения процессов и повышению качества предоставляемых услуг.

3. Выявлено, что в Республике Узбекистан цифровизация сервисных компаний носит преимущественно фрагментарный характер и реализуется в виде отдельных цифровых решений без их интеграции в единую систему управления бизнес-процессами. Это ограничивает потенциал цифрового реинжиниринга и снижает его совокупный эффект.

Практические рекомендации:

1. Сервисным компаниям целесообразно разрабатывать и внедрять комплексные дорожные карты цифрового реинжиниринга бизнес-процессов, увязанные со стратегическими целями развития и уровнем цифровой зрелости организации.

2. Для обеспечения эффективного внедрения цифрового реинжиниринга рекомендуется системно повышать квалификацию управленческого и операционного персонала в области цифровых технологий, анализа данных и процессного управления.

3. В процессе трансформации бизнес-процессов следует активно применять модели описания текущего состояния и целевого состояния процессов, что позволит объективно оценивать результаты преобразований и осуществлять мониторинг их эффективности.

4. Перспективным направлением является инвестирование в технологии цифровых двойников и аналитические платформы, обеспечивающие возможности прогнозирования, предиктивного управления и принятия обоснованных управленческих решений в сервисных компаниях.

Список использованной литературы:

1. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. — HarperBusiness, 1993.

2. Lavendon J., Gorman P. *Business Process Management: The Third Wave*. — Meghan-Kiffer Press, 2003.

3. Davenport T.H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. — Harvard Business School Press, 1993.

4. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. — 16th ed. — Pearson, 2016.

5. Al-Mashari M., Zairi M. BPR implementation process: An analysis of key success and failure factors // *Business Process Management Journal*. 2000. Vol. 6, No. 1. pp. 87–112.

6. Mirzayeva M. Development and transformation to digital banking system in Uzbekistan // *Modern Journal of Social Sciences and Humanities*. 2022. Vol. 1, No. 4. pp. 362–364.

7. Kodirov B. The digital transformation of commercial banking services // *EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues*. 2023. Vol. 11, Issue 11.

8. Khudayarova Kh. A. Digital Transformation of Commercial Banks in the Practice of Uzbekistan // *Eurasian Scientific Herald*. 2023. Vol. 20. pp. 94–99.

<p style="text-align: center;">I.Ibragimov, L.Musabayeva O‘zbekiston xizmat ko‘rsatish kompaniyalarida biznes jarayonlarini raqamli reinjiningi</p> <p>Annotatsiya. Mazkur maqolada O‘zbekiston Respublikasi servis kompaniyalarida biznes-jarayonlarni raqamli qayta loyihalash yondashuvlari ko‘rib chiqilgan. Raqamli qayta loyihalashning afzalliklari, qo‘llanilayotgan raqamli texnologiyalar, shuningdek biznes-jarayonlarning joriy holati va ularni transformatsiya qilishning maqsadli holati modellari tahlil qilingan. Servis kompaniyalari faoliyatida raqamli yechimlarni joriy etish natijalari yoritilgan, jahon amaliyoti bilan taqqoslash amalga oshirilgan hamda milliy iqtisodiyot sharoitida raqamli qayta loyihalashni kompleks qo‘llash bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.</p> <p>Kalit so‘zlar: qayta loyihalash, raqamlashtirish, biznes-jarayonlar, joriy holat modeli, maqsadli holat modeli, servis kompaniyalari, O‘zbekiston.</p>	<p style="text-align: center;">I.Ibragimov, L.Musabayeva Digital reengineering of business processes in service companies of Uzbekistan</p> <p>Abstract. This article examines approaches to digital business process reengineering in service companies of the Republic of Uzbekistan. The advantages of digital reengineering, applied digital technologies, as well as models of the current state of business processes and the target state of their transformation are analyzed. The results of implementing digital solutions in the activities of service companies are presented, a comparison with global practice is carried out, and practical recommendations for the comprehensive application of digital reengineering in the conditions of the national economy are developed.</p> <p>Keywords: reengineering, digitalization, business processes, current state model, target state model, service companies, Uzbekistan.</p>
--	---

ISSN 2091-5187

☞ “СЕРВИС” ☞

Журнал Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти таҳририят
бўлимида нашрга тайёрланди.

10.12.2025 йилда теришга берилди. 16.12.2025 йилда босишга рухсат этилди.
Офсет босма қоғози. Қоғоз бичими 60x84_{1/8}. “Times” гарнитураси. Офсет
босма усули. Шартли босма табоғи 14,6. Ҳисоб-нашриёт
табоғи 13,75. Адади 100 нусха. Буюртма № 0143А/25

Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институтининг
матбаа бўлимида чоп этилди.
Лицензия № 025316.
Реестр № Х-119112.

Манзил: Самарқанд шаҳри, Шохрух кўчаси, 60-уй.

© Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти, 2025.