



ISSN 2091-5187

СЕРВИС

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ
ЖУРНАЛ

№2
2026



SERVIS

ILMIY-AMALIY JURNAL 2026 -yil, 2-soni

Muassis: Samarqand iqtisodiyot va servis instituti

O‘zbekiston Matbuot va axborot agentligi tomonidan 2008-yil 31-dekabrda
0561-raqam bilan ro‘yxatga olingan.
O‘zR OAK Riyosatining 19.03.2017 y., 239/5-sonli qarori bilan e’tirof etilgan

Tahririyat a’zolari:

Mas’ul kotib:

i.f.d., prof. M.Q.Pardayev

Muharrirlar:

i.f.d., dotsent F.A.Safarov
PhD, dotsent I.M.Pardayeva
PhD, I.Sh.Ernazarova

Texnik muharrir:

katta o‘qituvchi F.O.O‘roqov

Korrektor:

PhD, dotsent v.b.
T.I.Yahyoyev

Sahifalovchi:

PhD, dotsent v.b.
H.N.Ochilova

1 yilda 4 marotaba
chop etiladi.

**O‘zbekiston hududida
tarqatiladi.**

Tahririyat manzili:

140100, Samarqand shahar,
Amir Temur ko‘chasi, 9-uy,

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

faks: +998(366)231-12-53
el.pochta:

samisiservis@mail.ru

Tahrir hay’ati raisi:

M.E.Po‘latov – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti rektori,
i.f.d., professor

Tahrir hay’ati raisi o‘rinbosari:

O.M.Pardayev – SamISI prorektori, iqtisod fanlari doktori,
professor

Tahrir hay’ati a’zolari:

M.M.Muxammedov – SamISI professori, iqtisod fanlari
doktori

D.R.Zaynalov – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

O.M.Murtazayev – TDIUSF direktori, iqtisod fanlari doktori,
professor

M.R.Boltabayev – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

R.X.Ergashev – QarMII professori, iqtisod fanlari doktori

B.K.G‘oibnazarov – iqtisod fanlari doktori, professor

I.S.To‘xliyev – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

K.B.Urazov – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

D.H.Aslanova – iqtisod fanlari nomzodi, professor

Q.J.Mirzayev – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

B.I.Isroilov – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

G.M.Shodiyeva – SamISI professori v.b., iqtisod fanlari doktori

S.N.Toshnazarov – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

R.N.Normaxmatov – SamISI professori, texnika fanlari doktori

A.Bektemirov – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

M.T.Alimova – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

Z.Dj.Adilova – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

Sh.O.Quvondiqov – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

L.N.Xalikova – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

F.A.Safarov – SamISI dotsenti, iqtisod fanlari doktori

A.M.Karimova – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

I.B.Mattiyev – SamISI professori, pedagogika fanlari doktori

B.F.Boronov – SamISI professori v.b., iqtisod fanlari doktori

A.N.Xoliqulov – SamISI professori, iqtisod fanlari nomzodi

X.A.Raximov – SamISI dotsenti, PhD

S.A.Babanazarova – SamISI dotsenti, PhD

H.N.Ochilova – SamISI dotsenti v.b., PhD

I.R.Berdikulova – SamISI dotsenti v.b., PhD

A.Q.G‘apparov – SamISI dotsenti v.b., PhD

TURIZM VA MEHMONXONA XO‘JALIGI	
Jahongir Rasulovich Zaynalov, Muxabbat Ismatjon qizi Umirzoqova Kambag‘allikni qisqartirishda turizm xizmatlarining o‘rni	63
Озода Мамаюнусовна Пардаева “Ақлли туризм” соҳасида оилавий тадбиркорлик тизимини ривожлантириш йўналишлари	67
Райхона Садриддиновна Амриддинова, Мехринисо Мирзохидовна Кахрамонова Тренды устойчивого туризма и их применение в Узбекистане	71
Farida Abduxalimovna Axmedjanova, Kamola Abdumurodova, Dilnoza Shokirova O‘zbekistonda turistik xizmatlarni standartlashtirish va sertifikatlashtirish tizimini takomillashtirish yo‘llari	77
Ziyovuddinxon Toshbolta o‘g‘li Bakayev Turizm va mehmondo‘stlik industriyasida turistik dala hovlilar tomonidan ko‘rsatilayotgan xizmatlar samaradorligini oshirish yo‘llari	80
Камилла Бахромовна Суюнова Современные маркетинговые подходы в туризме	87
Muhriddin Husniddin o‘g‘li Qilichov Buxoro tarixiy markazidagi meros obyektlarida turistik sig‘im imkoniyatlari	91
Raxmatulla Hayitboyev, Bobir Zoirovich To‘qsonov Buxoro viloyatida turizmni rivojlantirish istiqbollari	98
Лариса Алижоновна Мусабаева, Тимур Ибодуллаевич Ибрагимов Гули Авазхон қизи Ганиева Оценка конкурентоспособности туристических предприятий на региональном рынке	102
Nurbek Janon o‘g‘li Toshev Mintaqaviy iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishda turizm sohasining konseptual modelini takomillashtirish	105
Raxmatulla Hayitboyev, Shohzod Baxtiyor o‘g‘li Sadinov, Feruz Yorqin o‘g‘li Hasanov Navoiy viloyatida turizmni rivojlantirish istiqbollari	110
Nilufar Xabibjonovna Xolboyeva, Rayxona Sadriddinovna Amriddinova Gruziya tajribasi asosida O‘zbekistonning rekreatsion turizm sektorini rivojlantirish imkoniyatlari	113
Kamol Sharifovich Yuldashev Buxoro viloyatida avtoturistlar uchun “Avtoturargoh” loyihasini amalga oshirish istiqbollari	116
Temurbek Salomov Ziyorat turizmining barqarorligini oshirish va xizmatlar sohasiga ta’siri	122
MENEJMENT VA MARKETING	
Azizjon Isroiljonovich Ibroximov, Mashxura Toirxonovna Alimova Oliy ta’lim muassasalarida KPI tizimini samarali joriy etish va yuritish	126
Xilola Nematovna Ochilova Boshqarish tizimida raqobatbardoshlikni oshirishda karyerani rivojlantirish texnologiyalarining ahamiyati	130
Navruzbek Zarifovich Niyatov Xizmat ko‘rsatish sohasida boshqaruvni takomillashtirish	135
Samar Safarovich Bozorov Mintaqa milliy turizm bozorining kotent marketing brendining shakllanish darajasi	139
Sadulla Shodiyevich Urazov Tashkilot boshqaruvida CAPI modelidan foydalanishning nazariy va amaliy asoslari	143

7. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. Digital marketing. – 7th ed. – Harlow: Pearson, 2019. – 545 p.
8. Anholt, S. Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions. – London: Palgrave Macmillan, 2007. – 160 p.
9. Gretzel, U., Xiang, Z., Koo, C. Smart tourism: foundations and developments // Electronic Markets. – 2015. – Vol. 25. – No. 3. – P. 179–188.
10. Tuten, T.L., Solomon, M.R. Social media marketing. – London: Sage Publications, 2020. – 368 p.
11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 3-fevraldagi PF-5326-son Farmoni “O‘zbekiston Respublikasining turizm salohiyatini rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratish bo‘yicha qo‘shimcha tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”.
12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 5-yanvardagi PF-5611-son Farmoni “O‘zbekiston Respublikasida turizmni jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”.

С.Бозоров Степень формирования целевого маркетингового бренда национального туристического рынка региона	S.Bozorov Degree of formation of the quotient marketing brand of the national tourism market of the region
Аннотация. В данной статье с научной, теоретической и практической точек зрения анализируется уровень формирования туристических брендов на основе контент-маркетинга на национальном туристическом рынке региона. Исследование подчеркивает роль инструментов цифрового маркетинга в туристическом секторе, особенно важность контент-маркетинга в продвижении регионального туристического потенциала. Также на примере Узбекистана изучены текущее состояние процесса формирования туристических брендов, тенденции развития и ключевые факторы, влияющие на него. Ключевые слова: контент-маркетинг, туристический бренд, национальный туристический рынок, региональный туризм, цифровой маркетинг, формирование бренда, туристическая инфраструктура, маркетинговая стратегия, туристический потенциал, инновационные подходы.	Abstract: This article analyzes the level of tourism brand formation based on content marketing in the national tourism market of the region from a scientific, theoretical and practical perspective. The study highlights the role of digital marketing tools in the tourism sector, especially the importance of content marketing in promoting regional tourism potential. Also, the current state of the tourism brand formation process, development trends and key factors influencing it are studied on the example of Uzbekistan. Keywords: content marketing, tourism brand, national tourism market, regional tourism, digital marketing, brand formation, tourism infrastructure, marketing strategy, tourism potential, innovative approaches.

Sadulla Shodiyevich Urazov – SamISI, “Menejment” kafedrası dotsent v.b, PhD

TASHKILOT BOSHQARUVIDA CAPI MODELIDAN FOYDALANISHNING NAZARIY VA AMALIY ASOSLARI

Annotatsiya. Mazkur maqolada tashkilot boshqaruvida samarali qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirish jarayonida muhim ahamiyatga ega bo‘lgan CAPI (Coalesced Authority, Power, Influence) modeli tahlil qilinadi. Tadqiqotda Isxak Adizes tomonidan ishlab chiqilgan ushbu konsepsiyaning nazariy asoslari, komponentlari va ularning o‘zaro bog‘liqligi yoritilgan. Shuningdek, vakolat (authority), hokimiyat yoki kuch (power) va ta’sir (influence) elementlarining uyg‘unligi tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishdagi roli ko‘rib chiqiladi. Kalit so‘zlar: CAPI modeli, boshqaruv samaradorligi, vakolat, hokimiyat, ta’sir, liderlik, tashkilot boshqaruvi, Isxak Adizes.

Kirish. Zamonaviy tashkilotlarda samarali boshqaruv tizimini shakllantirish muhim strategik vazifalardan biri hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlar raqobatbardoshligini ta’minlash, innovatsion rivojlanish hamda barqaror faoliyat yuritish uchun samarali liderlik mexanizmlariga muhtojdir.

Rahbarlik samaradorligi ko‘pincha nafaqat rasmiy vakolatlarga, balki jamoaga ta’sir ko‘rsa-

tish va qarorlarni amalga oshirish imkoniyatlariga ham bog‘liq bo‘ladi. Shu nuqtayi nazardan menejment nazariyasida mashhur olim Isxak Adizes tomonidan ishlab chiqilgan CAPI modeli alohida ahamiyat kasb etadi.

CAPI modeli tashkilot boshqaruvida uch asosiy komponentning – vakolat (Authority), kuch (Power) va ta’sir (Influence)ning o‘zaro uyg‘unligini ifodalaydi. Ushbu komponentlar o‘zaro integratsiyalashganda tashkilotda qarorlar samarali amalga oshiriladi, xodimlar motivatsiyasi oshadi hamda jamoaviy hamkorlik kuchayadi. Mazkur maqolaning maqsadi – korxonalarda liderlikda CAPI modelining nazariy asoslarini tahlil qilish, uning amaliy ahamiyatini aniqlash hamda ushbu modelni amalga oshirish shartlari va shakllarini ilmiy jihatdan asoslab berishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. CAPI modeli bilan bog‘liq ilmiy tadqiqotlar asosan boshqaruv, liderlik, tashkilot madaniyati, vakolat va ta’sir mexanizmlari sohasida olib borilgan. Ushbu sohada eng katta hissaga ega olimlardan biri – Isxak Adizes bo‘lib, u CAPI konsepsiyasini ishlab chiqdi. Adizesning tadqiqotlari rahbarning vakolat, hokimiyat va ta’sir komponentlarini uyg‘un ishlatishi orqali tashkilot samaradorligini oshirishni ilmiy asoslab bergan¹.

Bernard M. Bass transformatsion liderlik nazariyasi orqali CAPI modelining “ta’sir” komponenti ilmiy asosini boyitdi. Bass rahbarning xodimlarni ilhomlantirish va qarorlarni qabul qilishdagi motivatsion mexanizmlarini tahlil qilgan. Shu bilan birga, Gary Yukl rahbarlik strategiyalari va boshqaruv uslublarini o‘rganib, vakolat va ta’sir o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni CAPI modeli kontekstida izohlab bergan².

Stephen P. Robbins va Mary Coulter menejment nazariyasi bo‘yicha tadqiqotlar olib borib, tashkilot boshqaruvidagi resurslardan samarali foydalanish va xodimlar bilan o‘zaro ta’sir masalalarini yoritgan. Shu bilan birga, Henry Mintzberg rahbarning amaliy funksiyalari va qarorlar jarayonidagi rollarni tahlil qilib, vakolat va hokimiyatning samarali ishlashini ilmiy asos bilan ko‘rsatib bergan.

Edgar Schein tashkilot madaniyati va rahbarning ta’siri munosabatlarini o‘rganib, ta’sir va boshqaruv madaniyati aloqasini kengroq yoritgan. John P. Kotter o‘zgarishlarni boshqarish bo‘yicha tadqiqotlar olib, CAPI modelining o‘zgarishlarni amalga oshirishdagi strategik ta’sirini aniqlagan. Shu bilan birga, Kaplan va Norton strategik boshqaruv va ko‘rsatkichlar tizimi orqali vakolat va hokimiyatni samarali ishlatish yo‘llarini ilmiy asoslab bergan. Nihoyat, Peter Drucker zamonaviy menejment va qaror qabul qilish nazariyasi orqali CAPI modeliga resurslarni taqsimlash va qarorlarni samarali boshqarish bo‘yicha konseptual asos yaratgan.

Tadqiqot metodologiyasi. Tahlil va sintez usuli yordamida menejment va liderlik sohasidagi ilmiy adabiyotlar o‘rganilib, CAPI modelining nazariy asoslari chuqur tahlil qilindi. Ushbu yondashuv orqali vakolat, hokimiyat va ta’sir komponentlarining o‘zaro bog‘liqligi, ularning qaror qabul qilish va amalga oshirishdagi roli aniqlangan. Tizimli yondashuv orqali tashkilot boshqaruv tizimi murakkab va o‘zaro bog‘liq elementlardan iborat tizim sifatida ko‘rib chiqildi, bu esa CAPI komponentlarining jamoa samaradorligiga ta’sirini yaxshiroq tushunishga imkon berdi. Taqqoslash usuli yordamida turli boshqaruv modellarining samaradorligi CAPI modeli bilan solishtirildi va uning qarorlar sifatini oshirishdagi afzalliklari aniqlangan. Empirik kuzatuv usuli orqali esa tashkilot faoliyatidagi real boshqaruv jarayonlari tahlil qilinib, CAPI modelining amaliy ahamiyati va xodimlar motivatsiyasiga ta’siri baholandi. Shu metodlar orqali kompaniya boshqaruv tizimida liderlik samaradorligini oshirishga ta’sir qiluvchi asosiy omillar aniqlab berildi.

Tahlil va natijalar. Nima uchun ba’zan xodimlar berilgan vazifani “yarim yurak bilan”, to‘liq kuchini sarflamay bajaradi? Yoki birinchi darajali yechim, yetarli vakolat va resurslarga ega bo‘lsa ham, xodim uni amalda bajarolmaydi - natijada vazifa bajarilishi imkonsiz bo‘ladi?

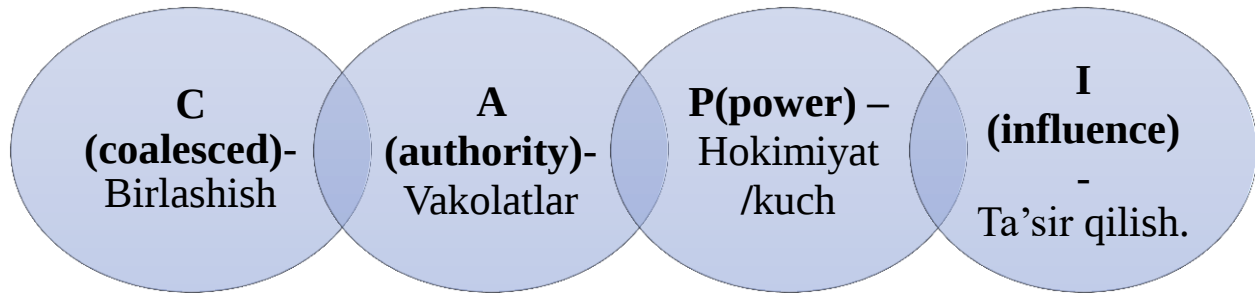
Isxak Adizes boshqaruv imkoniyatlarini kengaytirish uchun CAPI metodologiyasini taklif qiladi. Uning asoslarini hayotda va biznesda qo‘llash orqali nafaqat vazifalarni bajarish samaradorligini, balki har qanday qarorlarni amalga oshirish sifatini oshirish mumkin.

CAPI modeli boshqaruv jarayonida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish uchun zarur

¹ Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age, and Die and What to Do About It. New York: Prentice Hall, 1999. 352 p.

² Bass B. M., Bass R. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press, 2008. 1100 p.

bo‘lgan uchta asosiy elementning o‘zaro uyg‘unligini ifodalaydi(1-rasm).



1-rasm. CAPI modelining asosiy elementi

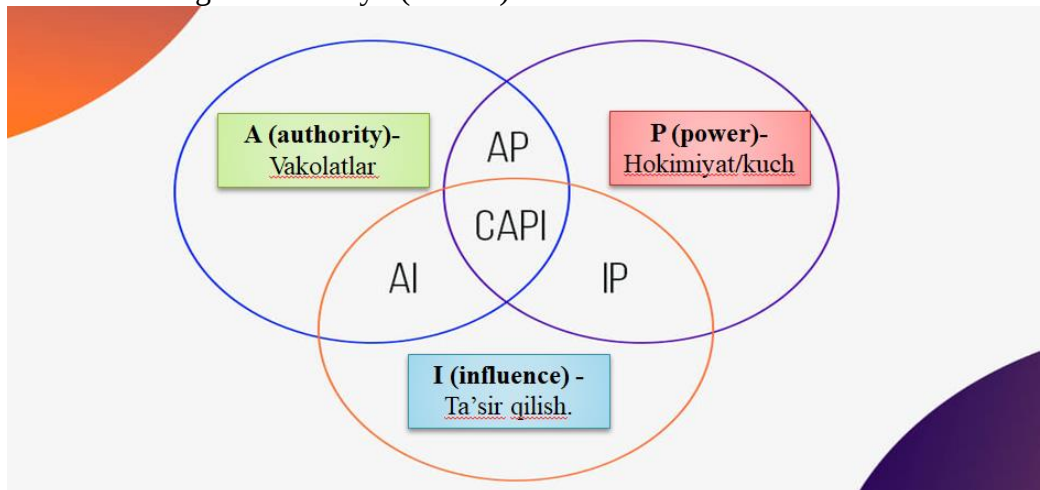
Vakolat (Authority) - bu rahbar yoki mansabdor shaxsning rasmiy huquqlari asosida qaror qabul qilish vakolatidir. Ushbu vakolat tashkilotning tashkiliy tuzilmasi, lavozim yo‘riqnomalari va ichki me‘yoriy hujjatlar bilan belgilanadi. Masalan, bo‘lim boshlig‘i o‘z xodimlari o‘rtasida vazifalarni taqsimlash yoki ish jarayonini nazorat qilish huquqiga ega bo‘ladi.

Hokimiyat yoki kuch (Power) - bu resurslardan foydalanish orqali boshqalarning xatti-harakatlariga real ta’sir ko‘rsatish qobiliyatidir. Bu resurslar moliyaviy mablag‘lar, mukofotlash yoki jazolash tizimi, axborot va boshqa boshqaruv vositalarini o‘z ichiga oladi. Kuch rahbarga qabul qilingan qarorlarni amaliyotga joriy etish imkonini beradi.

Ta’sir (Influence) - bu shaxsiy fazilatlar, bilim, tajriba, obro‘ va ishonch orqali boshqalarning fikri hamda xatti-harakatlariga ta’sir o‘tkazish qobiliyatidir. Ta’sir ko‘pincha norasmiy xarakterga ega bo‘lib, vaqt o‘tishi bilan shakllanadi. Ba‘zan tashkilotda yuqori lavozim egasi bo‘lmagan shaxs ham katta ta’sir kuchiga ega bo‘lishi mumkin.

CAPI komponentlari birgalikda ishlashi shart, chunki ularning biri yetishmasa, butun “kartochka uyi” singari buziladi va vazifa bajarilmay qoladi.

CAPI modelining asosiy g‘oyasi shundan iboratki, ushbu komponentlar alohida-alohida mavjud bo‘lsa, ular samarali natija bermaydi. Ular faqat o‘zaro uyg‘unlikda ishlaganda boshqaruv samaradorligini ta‘minlaydi(2-rasm).



2-rasm. CAPI komponentlarining o‘zaro bog‘liqligi

Vakolat va hokimiyat(AP) birlashganda rahbar xodimlarga buyruq berish hamda ularni mukofotlash yoki jazolash imkoniyatiga ega bo‘ladi. Biroq bu yerda ta’sir mavjud bo‘lmasa, xodimlar qarorlarni faqat majburiy tarzda bajaradi va ularning motivatsiyasi past bo‘ladi. Ammo agar bu komponentlar bir-biriga mos kelmasa, vakolatlar hokimiyatsiz qoladi, ya‘ni rahbar ishchini vazifani bajarishga buyurgan bo‘lsa ham, natija ololmasligi mumkin. Shu bilan birga, xodimga ta’sir ko‘rsatishning imkoni bo‘lmaydi.

Agar hokimiyat vakolatdan alohida bo‘lsa, shunday boshqaruvda xodim hamkorlikdan bosh tortishi mumkin va bu jarimasiz amalga oshadi.

Hokimiyat va ta’sir (IP) birlashganda rahbar xodimlarga ta’sir ko‘rsatishi mumkin, ammo u rasmiy vakolatga ega bo‘lmagani sababli qarorlar uchun aniq javobgarlik yuzaga kelmaydi.

Bunday boshqaruv shaklida xodimga kimdir ta’sir ko’rsatadi, ammo u erkin qaror qabul qila olmaydi, shuning uchun bu urinishlarni bosim sifatida qabul qiladi. Natijada xodim bo’ysunishi va buyruqni bajarishi kerak.

Vakolat va ta’sir (AI) birlashganda esa rahbar professional obro’ga ega bo’ladi. Biroq kuch yetishmagani sababli qarorlarni amalga oshirish imkoniyati cheklangan bo’lishi mumkin. Rahbar vakolat va ta’sirga ega bo’lib, xodimga nima qilish kerakligini aytadi va qarorining to’g’riligiga ishonitirish uchun yetarli argumentga ega. Ammo rahbarda hokimiyat yo’q, shuning uchun u faqat statusi orqali ta’sir ko’rsatadi. Bunday boshqaruv ostidagi xodimlar rahbarning avtoritetiga tayanadi va barcha ko’rsatmalarni bajaradi. Shu tarzda e’tirof etilgan vakolatlar shakllanadi.

Faqat vakolat, hokimiyat va ta’sirning birgalikdagi uyg’unligi - ya’ni CAPI mavjud bo’lgandagina boshqaruv samarali bo’ladi.

CAPI modelining mavjudligi tashkilot faoliyatining turli jihatlariga ijobiy ta’sir ko’rsatadi.

Birinchidan, u qarorlar sifatini oshiradi, chunki qarorlar rasmiy vakolat, resurslar va jamoaning ishonchi asosida qabul qilinadi.

Ikkinchidan, CAPI tashkiliy o’zgarishlarni samarali amalga oshirishga yordam beradi. Rahbarning qarorlari majburiy buyruq sifatida emas, balki zarur strategik qadam sifatida qabul qilinadi.

Uchinchidan, ushbu model tashkilotda nizolarni kamaytiradi va jamoaviy hamkorlikni mustahkamlaydi. Xodimlar rahbar qarorlarining mantiqiy va asosli ekanligini anglab yetadi.

Tashkilotda CAPI muvozanati buzilganda turli muammolar yuzaga keladi. Jumladan:

- ❖ faqat vakolat mavjud bo’lsa - byurokратиya kuchayadi;
- ❖ faqat kuch mavjud bo’lsa - samarasizlik yuzaga keladi;
- ❖ faqat ta’sir mavjud bo’lsa - betartiblik paydo bo’ladi.

Bunday holatlarda xodimlar qarorlarni sabotaj qilishi, ish sifati pasayishi yoki tashkiliy nizolar kuchayishi mumkin.

CAPI modelini shakllantirish bir martalik jarayon emas, balki doimiy boshqaruv faoliyatini talab qiladi. Ushbu jarayon quyidagi bosqichlarni o’z ichiga oladi:

- rollar va vakolatlarini aniq belgilash;
- resurslardan adolatli va samarali foydalanish;
- jamoa bilan ochiq muloqotni yo’lga qo’yish;
- rahbarning shaxsiy namunasini ko’rsatish;
- korporativ madaniyatni rivojlantirish.

Bu tamoyillar rahbarning nafaqat rasmiy vakolatga ega bo’lishini, balki jamoa tomonidan hurmat qilinadigan liderga aylanishini ta’minlaydi.

Xulosa va takliflar. CAPI modeli zamonaviy boshqaruv tizimida samarali liderlikni ta’minlovchi muhim konsepsiyalardan biridir. Vakolat, hokimiyat va ta’sirning uyg’unligi rahbarlarga qarorlarni nafaqat qabul qilish, balki ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish imkonini beradi. Ushbu model tashkilotlarda jamoaviy hamkorlikni kuchaytiradi, xodimlar motivatsiyasini oshiradi va strategik maqsadlarga erishishda muhim rol o’ynaydi.

Tashkilot boshqaruvida CAPI modelini samarali amalga oshirish uchun bir nechta ilmiy takliflar ishlab chiqildi.

Birinchidan, vakolat (Authority), hokimiyat (Power) va ta’sir (Influence) komponentlari bir-birini to’ldirishi va uyg’un ishlashi shart, chunki har birining yetishmasligi qarorlar bajarilmasligiga yoki xodimlar tomonidan sabotajga olib kelishi mumkin.

Ikkinchidan, xodimlarni jalb qilish va ularning qaror qabul qilish jarayoniga ishtirokini ta’minlash orqali ochiqlik, ishonch va hurmat muhitini yaratish lozim, bu esa vazifalarni vijdonan bajarishga xizmat qiladi.

Uchinchidan, vakolat va hokimiyat uyg’un ishlashi kafolatlanishi kerak. Vakolat hokimiyatsiz bo’lsa, natija olinmaydi, shu o’rinda hokimiyat vakolatdan ajralgan bo’lsa, xodim hamkorlikdan bosh tortadi. Shu bilan birga, mukofot va jazolar tizimi adolatli va aniq bo’lishi muhim.

To’rtinchidan, CAPI komponentlari korporativ madaniyatga integratsiyalanishi lozim, shunda rahbar shaxsiy namuna ko’rsatishi, axloqiy me’yorlarga amal qilishi va kompaniya qadriyatlarini uyg’unlashtirishi orqali xodimlarning ishonchi va hurmatini mustahkamlaydi.

Nihoyat, beshinchidan CAPI samaradorligi doimiy monitoring, muvozanatni saqlash va xodim fikrini tinglash orqali qo’llab-quvvatlanishi zarur, bu esa tashkilotning barqarorligi va

uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. -199 с.
2. Bass B. M., Bass R. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press, 2008. 1100 p.
3. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. Boston: Pearson, 2018. 736 p.
4. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.
5. Raximov Z.O., Maxmudova A.P. Liderlik. O‘quv qo‘llanma. Samarqand iqtisodiyot va servis instituti. – Samarqand.: “STEP-SEL” MChJ. nashryot-matbaa bo‘limi, 2022 - 156 bet.
6. Gary Yukl, William Gardner. Leadership in organizations. Ninth edition. Pearson Education, 2020 year. - 1413 pp.
7. Чегринцова С.В. Лидерство и командообразование в организации: учеб. пособие. – Тверь: Твер. гос.ун-т, 2020. – 115 с.
8. Лидерство и командообразование: учебное пособие/А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец и др.; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2018. – 132 с.
9. Сафонова Н.М. Лидерство и командообразование: учебное пособие/Н.М. Сафонова. – Набережные Челны: Изд-во «Печатная галерея», 2017. - 66 с.

С.Уразов Теоретические и практические основы использования модели CAPI в управлении организацией	S.Urazov Theoretical and Practical Foundations of Using the CAPI Model in Organizational Management
Аннотация. В данной статье анализируется модель CAPI (Coalesced Authority, Power, Influence), имеющая важное значение для принятия эффективных решений и их реализации в управлении организацией. В исследовании рассмотрены теоретические основы этой концепции, разработанной Ицхаком Адизесом, её компоненты и их взаимосвязь. Кроме того, исследуется роль согласованности элементов полномочий (authority), власти (power) и влияния (influence) в повышении эффективности деятельности организации. Ключевые слова: модель CAPI, эффективность управления, полномочия, власть, влияние, лидерство, управление организацией, Ицхак Адизес.	Abstract. This article analyzes the CAPI model (Coalesced Authority, Power, Influence), which plays a crucial role in making effective decisions and implementing them in organizational management. The study examines the theoretical foundations of this concept developed by Itzhak Adizes, its components, and their interrelationships. Additionally, the role of the alignment of authority, power, and influence elements in enhancing organizational performance is explored. Keywords: CAPI model, management effectiveness, authority, power, influence, leadership, organizational management, Itzhak Adizes.

Sevinch Shomurot qizi Arziyeva – SamISI, “Marketing” kafedrası mustaqil izlanuvchisi

GILAM ISHLAB CHIQRARISH KORXONALARIDA ISTE’MOLCHILAR XULQ-ATVORINI O’RGANISH VA MARKETING QARORLARIDA QO’LLASH

Annotatsiya. Maqolada gilam ishlab chiqaruvchi korxonalarda iste’molchi xulq-atvorining asosiy jihatlari tahlil qilindi. Tadqiqot natijalari mahsulot dizayni, narx va sifat omillari xarid qarorlariga sezilarli ta’sir ko’rsatishini ko’rsatdi. Iste’molchilarning estetik didi va talablarining ortib borayotgani bozor shakllanishida muhim rol o’ynayotgani ko’rsatib o’tildi. Natijalar asosida marketing faoliyatini takomillashtirish va raqobatbardoshlikni oshirish bo’yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Kalit so’zlar: iste’molchi xulq-atvori, dizayn, narx, sifat, estetik did, bozor, marketing.
--

Kirish. O‘zbekiston Respublikasida biznes va iqtisodiyotni rivojlantirish bo’yicha qabul qilingan qarorlar iste’molchi xulq-atvorini o’rganishni marketing strategiyasining ajralmas qismiga aylantirdi. O‘zbekiston Respublikasida so’nggi yillarda ishlab chiqarish va iste’mol bozorini rivojlantirish bo’yicha qator muhim qarorlar qabul qilindi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi tomonidan ishlab chiqilgan 2022–2026-yillarga mo’ljallangan

ISSN 2091-5187

❧ “SERVIS” ❧

Jurnal Samarqand iqtisodiyot va servis instituti tahririyat
bo‘limida nashrga tayyorlandi.

15.05.2026-yilda terishga berildi. 26.05.2026-yilda bosishga ruxsat etildi. Ofset
bosma qog‘ozi. Qog‘oz bichimi 60x84_{1/8}. “Times” garniturasini. Ofset bosma usuli.
Shartli bosma tabog‘i 15,4. Hisob-nashriyot
tabog‘i 14,37. Adadi 100 nusxa. Buyurtma № 0105A/26

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining
matbaa bo‘limida chop etildi.
Litsenziya № 025316.
Reestr № X-119112.

Manzil: Samarqand shahri, Shoxruh ko‘chasi, 60-uy.

© Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, 2026.