

## **O‘ZBEKISTON AVTOMOBIL SAVDOSI KORXONALARIDA INTEGRATSION BOSHQARUV MODELLARI**

**Kadirov Sarvar Sabirovich**

[Kadirov\\_S@gmail.com](mailto:Kadirov_S@gmail.com)

### **ANNOTATSIYA**

*Ushbu maqolada avtomobil savdosi korxonalarida qo‘llaniladigan integratsion boshqaruv modellarining nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Vertikal va gorizontol integratsiya, raqamli integratsiya hamda franchayzing modellari o‘rganiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, to‘g‘ri tanlangan integratsion model korxonalar raqobatbardoshligini, daromadlilikini va bozor ulushini sezilarli darajada oshirishi mumkin. O‘zbekiston avtomobil bozori misolida amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

***Kalit so‘zlar:** integratsion boshqaruv, avtomobil savdosi, vertikal integratsiya, raqamli transformatsiya, franchayzing, bozor raqobatbardoshligi, supply chain.*

### **ABSTRACT**

*This article analyzes the theoretical and practical aspects of integration management models used in automotive sales enterprises. Vertical and horizontal integration, digital integration, and franchising models are studied. The results of the study show that a properly selected integration model can significantly increase the competitiveness, profitability, and market share of an enterprise. Practical recommendations have been developed using the example of the Uzbek automotive market.*

***Keywords:** integrated management, automotive sales, vertical integration, digital transformation, franchising, market competitiveness, supply chain.*

### **KIRISH**

Zamonaviy iqtisodiyotda avtomobil savdosi korxonalarini tobora murakkab raqobat muhitida faoliyat yuritmoqda. Globallashtirish, raqamli texnologiyalarning rivojlanishi va iste‘molchilar talablarining o‘zgarishi avtomobil savdosi sohasida yangi boshqaruv yondashuvlarini taqozo etmoqda. Xususan, integratsion boshqaruv modellari korxonalar samaradorligini oshirishda muhim vosita sifatida tan olinmoqda[1].

O‘zbekiston avtomobil bozori so‘nggi yillarda sezilarli o‘zgarishlarga duch keldi. UzAuto Motors, GM Uzbekistan va xorijiy ishlab chiqaruvchilarning kirib kelishi raqobat darajasini oshirdi. Bu holat savdo korxonalarini o‘z faoliyatini qayta tashkil qilishga, yangi boshqaruv modellarini qabul qilishga undadi. 2020–2024 yillar

davomida O‘zbekistonda avtomobil savdo korxonalarini soni 34 foizga oshdi, biroq ularning iqtisodiy samaradorligi undan ham muhimroq masala bo‘lib qolmoqda.

**Tadqiqotning maqsadi** — avtomobil savdosi korxonalarida integratsion boshqaruv modellarini tahlil qilish, ularning samaradorligini baholash va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat[2].

### **ADABIYOT TAHLILI VA NAZARIY ASOSLARI**

Integratsion boshqaruv modellarining mohiyati-Integratsion boshqaruv nazariyasi Porter (1985), Williamson (1985), Penrose (1959) va boshqa iqtisodchilarning asarlarida chuqur ishlab chiqilgan. Ushbu nazariyaga ko‘ra, korxonalar o‘rtasidagi integratsiya tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, resurslarga ega bo‘lish va raqobat ustunliklarini mustahkamlash maqsadida amalga oshiriladi[3].

Avtomobil sohasida integratsion yondashuvlarni tadqiq etgan Womack, Jones va Roos (1990) "Lean Production" konsepsiyasini ishlab chiqdilar. Ushbu konsepsiya avtomobil ishlab chiqarish va savdosida vertikal integratsiyaning zaruratini asoslab berdi. Keyinchalik Dyer va Singh (1998) relational view nazariyasini taklif etishdi, unda hamkorlik munosabatlari orqali raqobat ustunliklari yaratish imkoniyati ko‘rsatildi[4].

O‘zbekiston kontekstida iqtisodchilar Xolmatov (2021) va Razzaqov (2022) avtomobil bozorida integratsion jarayonlarni o‘rganishdi. Ular mahalliy korxonalar uchun franchayzing va raqamli integratsiya modellarining samaradorligini empirik ma’lumotlar asosida tasdiqladilar.

#### **Integratsion modellarning turlari:**

Iqtisodiyot nazariyasida integratsion modellarning quyidagi asosiy turlari ajratiladi:

–Vertikal integratsiya — ishlab chiqarish zanjiridagi yuqori va quyi bo‘g‘inlarni birlashtirish (masalan, avtomobil zavodi va dilerlik tarmog‘ining birlashishi);

–Gorizontal integratsiya — bir xil faoliyat yo‘nalishidagi korxonalarining birlashishi (bir nechta dilerlik markazlarining konsolidatsiyasi);

–Raqamli integratsiya — axborot texnologiyalari orqali savdo, xizmat va mijozlar bilan munosabatlarni yagona platformada birlashtirish;

–Konglomerat integratsiya — turli sohalardagi korxonalarining diversifikatsiya maqsadida birlashishi;

–Franchayzing modeli — brendni, texnologiyani va boshqaruv standartlarini litsenziyalash asosida tarmoq yaratish[5].

### **TAHLIL VA NATIJALAR**

Quyidagi jadvalda avtomobil savdosi korxonalarida qo‘llaniladigan integratsion modellar asosiy mezonlar bo‘yicha taqqoslanadi:

**1-jadval. Integratsion modellarning qiyosiy tahlili[6]**

Integratsion model	Xarajat samaradorligi	Bozor qamrovi	Texnologik moslashuvchanlik
Vertikal integratsiya	Yuqori daraja	Past daraja	O‘rta daraja
Gorizontal integratsiya	O‘rta daraja	Yuqori daraja	O‘rta daraja
Raqamli integratsiya	O‘rta daraja	O‘rta daraja	Yuqori daraja
Konglomerat integratsiya	Past daraja	O‘rta daraja	Past daraja
Franchayzing modeli	Yuqori daraja	O‘rta daraja	Yuqori daraja

Vertikal integratsiya avtomobil savdosida ishlab chiqaruvchi va dilerlik tarmog‘i o‘rtasidagi aloqalarni mustahkamlaydi. Bu model orqali korxonalar ta‘minot zanjiri xarajatlarini 15–20 foizga kamaytirish, mahsulot sifatini nazorat qilish va mijozlarga izchil xizmat ko‘rsatish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

O‘zbekistonda UzAuto Motors kompaniyasi o‘z dilerlik tarmog‘ini vertikal integratsiya printsipi asosida rivojlantirmoqda. Kompaniya 2023 yilgi hisobotiga ko‘ra, 180 dan ortiq ruxsat etilgan dilerlik markazi orqali savdo hajmini 28 foizga oshirishga muvaffaq bo‘ldi. Vertikal integratsiya brend standartlarini saqlash va mijozlar xizmatini yagona standartga keltirish imkonini beradi[7].

Biroq vertikal integratsiyaning kamchiliklari ham mavjud: katta kapital qo‘yilmalar talab etiladi, boshqaruv tuzilmasi murakkablashadi va moslashuvchanlik pasayishi mumkin. Shu sababli, kichik va o‘rta korxonalar uchun to‘liq vertikal integratsiya ko‘pincha iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq emas.

**Gorizontal integratsiya va konsolidatsiya**-Gorizontal integratsiya bir xil bozor segmentida faoliyat yurituvchi dilerlik markazlarini birlashtirish orqali amalga oshiriladi. Bu model bozor ulushini tezda oshirish, miqyos samarasidan foydalanish va reklama xarajatlarini optimallashtirish imkonini beradi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, gorizontal integratsiya orqali birlashgan dilerlik guruhlariga yiliga o‘rtacha 12–18 foiz qo‘shimcha daromad olish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Biroq turli korporativ madaniyatlarni muvofiqlashtirish va xodimlar motivatsiyasini saqlash bu jarayonning asosiy muammolaridan biri bo‘lib qoladi.

**Raqamli integratsiya — zamonaviy yondashuv**-raqamli integratsiya avtomobil savdosi sohasida tezlik bilan ommalashmoqda. CRM tizimlar, sun'iy intellekt asosidagi tahlil vositalari, onlayn savdo platformalari va ERP tizimlari orqali korxonalar o'z faoliyatini tubdan o'zgartirmoqda.

2023 yilda o'tkazilgan tadqiqotga ko'ra, raqamli integratsiyani joriy etgan avtomobil dilerlik markazlari:

- Mijozlar bilan aloqa samaradorligini 45 foizga oshirdi;
- Buyurtmani qayta ishlash vaqtini o'rtacha 3 kundan 4 soatga qisqartirdi;
- Sotiladigan avtomobillar inventarizatsiyasini real vaqtda kuzatish imkoniyatini ta'minladi;

–Har bir savdo bitimidan olinadigan o'rtacha daromadni 17 foizga oshirdi.

O'zbekistonda Humans, Click va boshqa mahalliy texnologik platformalar avtomobil savdosi uchun maxsus raqamli yechimlarni taklif qilmoqda. Ushbu platforma yechimlari kichik korxonalar uchun ham raqamli integratsiyani qulaylashtirmoqda.

**Franchayzing modeli**-franchayzing avtomobil savdosida eng keng tarqalgan integratsion modellardan biri hisoblanadi. Bu model franchayzer (ishlab chiqaruvchi yoki yirik distribyutor) o'z brendi, texnologiyasi va boshqaruv standartlarini franchayzi (dilerlik markazi) ga litsenziyalash asosida taqdim etadi.

Franchayzing modelining asosiy afzalliklari: dilerlik markazlari uchun past kirish to'siqlar, tayyor bozor nomi va mijozlar bazasi, markazlashtirilgan ta'minot va marketing qo'llab-quvvatlashi. O'zbekistondagi KIA, Hyundai, Chevrolet dilerlik markazlari ushbu modelda muvaffaqiyatli faoliyat yuritmoqda.

Toyota-ning "Toyota Way" standartlari asosidagi franchayzing tizimi butun dunyo bo'ylab 170 dan ortiq mamlakatda 9 000 dan ziyod dilerlik markazini qamrab oladi. Ushbu tizim mijozlar qoniqishini o'lchash, xodimlar tayyorlash va texnik xizmat sifatini nazorat qilishning yagona standartini belgilaydi[8].

**Amaliy natijalar va samaradorlik ko'rsatkichlari**-O'zbekiston avtomobil bozorida integratsion modellarning samaradorligini baholash uchun 2021–2023 yillardagi ma'lumotlar asosida quyidagi natijalarga erishildi[9].

**2-jadval. Integratsion modellar samaradorlik ko'rsatkichlari (O'zbekiston, 2021–2023)**

Model turi	Daromad o'sishi	Savdo hajmi o'sishi	Asosiy natija
Franchayzing tarmog'i	+18%	+25%	Mijozlar qoniqishi oshdi
Vertikal	+12%	+8%	Xarajatlar kamaydi

integratsiya			
Raqamli platforma	+30%	+42%	Onlayn savdo ulushi oshdi
Gibrid model	+22%	+35%	Keng qamrov ta'minlandi

*Manba: O'zbekiston Statistika agentligi ma'lumotlari asosida muallif hisob-kitoblari*

### MUAMMOLAR VA IMKONIYATLAR

Avtomobil savdosi korxonalarida integratsion modellarni joriy etishda qator muammolar aniqlandi:

–Kapital tanqisligi — kichik dilerlik markazlari integratsion loyihalarga sarmoya kiritish imkoniyatidan mahrum;

–Malakali kadrlar yetishmasligi — raqamli integratsiya va zamonaviy boshqaruv usullarini biluvchi mutaxassislar soni cheklangan;

–Huquqiy va tartibga solish muammolari — franchayzing va birlashish-qo'shilish jarayonlariga oid qonunchilik bazasi yetarli darajada rivojlanmagan;

–Madaniy to'siqlar — boshqaruv madaniyatlarini muvofiqlashtirish va xodimlar o'rtasidagi qarshilikni bartaraf etish murakkab jarayon;

–Texnologik infratuzilmaning yetarli emasligi — ba'zi hududlarda raqamli integratsiya uchun zarur bo'lgan internet tarmog'i va texnik vositalar mavjud emas[10].

Muammolarga qaramay, O'zbekiston avtomobil bozori integratsion rivojlanish uchun katta imkoniyatlarga ega. Xususan:

–Davlat tomonidan raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishga qaratilgan qo'llab-quvvatlash dasturlari kengaymoqda;

–Xorijiy investorlarning kirib kelishi texnologiya va tajriba uzatishni osonlashtirmoqda;

–Yosh aholi segmenti raqamli kanallar orqali xizmat ko'rsatishga qiziqishi oshmoqda;

–Mintaqaviy integratsiya (EAEU, ShHT doirasida) yangi bozor imkoniyatlarini yaratmoqda.

### TAVSIYALAR

Tadqiqot natijalari asosida avtomobil savdosi korxonalari uchun quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

**1. Gibrid model qo'llash.** Bitta model bilan cheklanmagan holda vertikal integratsiya va raqamli platformalarni birlashtirgan gibrid yondashuv samaradorlikni

maksimallashtirishga yordam beradi. Franchayzing tarmog‘ini raqamli vositalar bilan boyitish ayniqsa perspektivali yo‘nalish hisoblanadi.

**2. Raqamli transformatsiyani bosqichma-bosqich joriy etish.** CRM tizimidan boshlash, so‘ng ERP va onlayn savdo platformalarini qo‘shish tavsiya etiladi. Bu yondashuv kapital xarajatlarni optimallashtirib, kichik korxonalar uchun ham raqamli integratsiyani qulaylashtiradi.

**3. Kadrlar tayyorlash tizimiga sarmoya kiritish.** Integratsion jarayonlarning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan xodimlar malakasiga bog‘liq. Ichki treninglar, mentorlik dasturlari va hamkorlik yo‘li bilan xodimlarni qayta tayyorlash zarur.

**4. Davlat-xususiy sherikligidan foydalanish.** Davlat subsidiyalari, soliq imtiyozlari va texnik ko‘mak dasturlaridan foydalanib integratsion loyihalarni moliyalashtirish maqsadga muvofiq.

**5. Mijozlarga yo‘naltirilgan yondashuv.** Har qanday integratsion model yakunida mijozlar qoniqishini oshirish maqsadiga xizmat qilishi kerak. Net Promoter Score (NPS) va mijozlarni saqlab qolish ko‘rsatkichlarini muntazam o‘lchab borish tavsiya etiladi.

## **XULOSA**

Ushbu tadqiqot avtomobil savdosi korxonalarida integratsion boshqaruv modellarining nazariy asoslarini va amaliy qo‘llanilishini tahlil qildi. Quyidagi asosiy xulosalar chiqarildi:

–Integratsion boshqaruv modellari avtomobil savdosi korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda muhim vosita hisoblanadi va samarali qo‘llanilganda daromadni 12–30 foizga oshirish imkonini beradi;

–Vertikal integratsiya yirik korporatsiyalar uchun, franchayzing esa o‘rta va kichik korxonalar uchun ko‘proq samarali ekanligi aniqlandi;

–Raqamli integratsiya barcha turdagi korxonalar uchun muhim bo‘lib, mijozlar bilan aloqani kuchaytirish va operatsion samaradorlikni oshirishda muhim rol o‘ynaydi;

–O‘zbekiston kontekstida gibrid modellar — franchayzing va raqamli platformalarning birlashmasi — eng perspektivali yondashuv sifatida ajralib turadi;

–Integratsion jarayonlarda kadrlar malakasini oshirish va texnologik infratuzilmani rivojlantirish ustuvor vazifa sifatida belgilanishi kerak.

Kelajakdagi tadqiqotlarda integratsion modellarining uzoq muddatli samaradorligini, xususan, bozor inqirozlari va texnologik o‘zgarishlar sharoitidagi chidamliligini o‘rganish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

## **ADABIYOTLAR / REFERENCES**

1. Porter, M. E. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
2. Williamson, O. E. (2025). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
3. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates.
4. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
5. Xolmatov, B. R. (2021). O‘zbekiston avtomobil bozorida raqobat holati va rivojlanish istiqbollari. *Iqtisodiyot va innovatsiya*, 4(2), 45–58.
6. Razzaqov, F. X. (2022). Avtomobil savdosi korxonalarida raqamli transformatsiya: muammolar va yechimlar. *O‘zbekiston iqtisodiy islohotlar jurnali*, 7(1), 112–124.
7. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. (2023). *Avtomobil sanoati va savdosi statistikasi*. Toshkent: Statistika agentligi nashriyoti.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. London: Pearson Education.
9. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83.
10. McKinsey & Company. (2023). *The future of auto retailing: Digital transformation and integration*. McKinsey Global Institute Report.