



**Ilmiy amaliy
jurnal
№ 11 (13)
2025**

**YANGI
O'ZBEKISTON
IQTISODIYOTI**

“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” *jurnali* 11-son 2025 yil

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI
O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI**

YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI

11

ISBN 978-9943-5256-3-4

Toshkent – 2025

MUNDARIJA

Жанназарова Г.К., Кодиржонов Ш., Миркомиллов Д. Инфраструктура экологии: мировой опыт и перспективы для Узбекистана.....	7
Бабаханова Д.Р. Цифровая трансформация промышленности: инновации, которые определяют будущее.....	15
Raxmatullaev A.X. Neft-gaz sanoati korxonalarining samaradorligini oshirishda investitsion faoliyatni takomillashtirish.....	18
Кадинова Д.Ш. Фосфогипс чиқиндисиди асосида олинадиган гипсли боғловчининг техник-иктисодий самарадорлик кўрсаткичлари.....	22
Исраилова Д.К. Иқтисодиётда аёллар бандлигини ташкил этишга назарий қарашлар...	24
Мирсаидова Ш.А. Зарубежный и отечественный опыт повышения эффективности строительных компаний.....	29
Солиева Г.А. Туризм и цифровые технологии.....	35
Қобиллов Ш. Янги Ўзбекистоннинг “Яшил” тараққиёт йўли” — хавфсизлик ва фаровонлик омили.....	39
Boboyev A.Ch. Hududlarda agrosanoat majmuasini klaster asosida ishlab chiqarishini tashkil etish	46
Жураханов М.Э. Концептуальные основы устойчивого развития малого бизнеса и предпринимательства Узбекистана.....	50
Ismatov R.O. Sanoat korxonalarida innovatsion faoliyatni boshqarish tizimini samaradorligini oshirish.....	55
Шокирова Г.М. Суть и особенности управления цифровым маркетингом и его значимость для организации бизнес-процессов на промышленных предприятиях.....	60
Anafiyyayev A.M. Makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda sanoat tarmog'i salohiyatining roli.....	65
Mirzayev S.A. O'zbekiston qurilish sanoatida strategik boshqaruv.....	69
Sattikulova G.A. To'qimachilik sanoatini rivojlantirishni hududiy xususiyatlari yuzasidan ilg'or xorij tajribasi.....	72
Ubaydullaev K. Qoraqalpog'iston Respublikasi qishloq xo'jaligida moddiy-texnika resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish zahiralari.....	76
Quvondiqova G.S. “International experience: the interrelationship between industrial investments and economic growth”.....	80
Сапаров И.Ў. Европа иттифоқининг рақамли платформаларни тартибга солиш тажрибаси: Digital Markets Act (DMA) ва Digital Services Act (DSA).....	84
Saidaxmedov N.X. Raqamli texnologiyalar asosida yengil sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini oshirish mexanizmlari.....	90
Pardayev T.N., Jo'rayev J.J., Usmonov Sh.E. Bojxona to'lovlaridan beriladigan imtiyozlarning samaradorligini oshirish yo'llari.....	94
Eraliev A.A. Efficient utilization of digitalization to enhance productivity in Uzbekistan's enterprises.....	99
Соҳибназаров А.А. Ўзбекистонда исломий молия тизимининг шаклланиши ва ривожланиш босқичлари: хронологик ёндашув.....	103
Karimova N.Y. Raqamli transformatsiya va mehnat unumdorligi o'sishining iqtisodiy rivojlanishga ta'siri: O'zbekiston misolida empirik tahlil.....	107
Usubjonov Z.V. Bank xizmatlari bozorini rivojlanishda marketing strategiyalaridan foydalanish.....	110
Jo'raboyev H.X. Analysis of economic and financial indicators of small business entities in the construction sector.....	113
Ziyodullaev S.M. Modern approaches to reducing liquidity risk in managing bank passive operations and harmonization with international standards.....	117
Хайдаров Х.У., Рахмонов Д.Р. Молиявий инқироз оқибатлари ва уларни олдини олиш чора-тадбирлари ахамияти.....	120

“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” *jurnali* 11-son 2025 yil

Achilov A.N. Aktuar uslublarning aktualligi.....	125
Berdiyarov B.T. O‘zbekiston tijorat banklari uchun sun’iy intellektga asoslangan kredit riski va likvidlikni boshqarish.....	127
Nishonboyev D.E. Directions for improving the business environment in Uzbekistan.....	132
Юлдашева Г. Основные направления повышения эффективности управления деятельности предприятий оптовой (розничной) торговли.....	136
Jumanazarova G. Investitsion siyosatni amalga oshirishda xorij tajribasi.....	138
Амбарцумян А.А. Некоторые проблемы внедрения возобновляемых источников в генерацию энергии.....	142
Yangiboyev U.A. Chakana savdo tarmoqlarini raqamlashtirish yo‘nalishlari	146
Холматов Б., Абдукаххорова З. Ижтимоий давлат моделлари	150
Mambetjanov Q.Q. Kambag‘allikni qisqartirishda inson kapitali omilidan samarali foydalanish yo‘nalishlari	154
Nigmatova D.Z., Amanov E.G’. Talant management tizimi – inson resurslarini boshqarishda innovatsion yondashuv sifatida	159
Xalmirzayev A.A., Shodiyeva N.H. Agroturizmni rivojlantirishning xalqaro tajribalari va undan O‘zbekistonda foydalanish imkoniyatlari	162
Normurodov X.E., Abduxalilov S.A. O‘zbekiston iqtisodiyotining barqaror o‘shishida inson kapitalining ahamiyati	167
Мусаева Д.Д. Основные принципы и подходы к стратегическому управлению	172
Гайбуллаев Ф. Коррупциядан қарши мурасасиз муҳит яратиш борасида кенг қўламли ислохотлар стратегияси.....	175
Mirzayev B.S. Bank sektorida kredit xavflarini baholashning yangi usullari: PD–LGD–EAD integratsiyalashgan modeli.....	180
Ruzmanov Sh.U. Oziq-ovqat korxonalari mahsulotlari raqobatbardoshligini boshqarish samaradorligini baholash usullari.....	183
Xasanova X.F. Islomiy moliyalashtirishda buxgalteriya hisobi va audit tekshiruvlarini uyg‘unlashtirish.....	187
Baxtohunova D.N. Mijoz - bank uchun emas, bank- mijoz uchun. (Mijozning o‘rniga o‘zingiz o‘tiring...).....	191
Ikromov A.Sh. Yangi O‘zbekistonda oziq-ovqat korxonalarida mahsulot raqobatbardoshligini boshqarish amaliyotini davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash xususiyatlari.....	195
Abdumo‘minov A.A. Sanoat korxonalari raqobatbardoshligiga ta’sir etuvchi omillar.....	200
Murtazayev I.B. Zarafshon mintaqasida agrar salohiyat va qayta ishlash infratuzilmasini rivojlantirishning oziq-ovqat xavfsizligiga ta’siri.....	207
Абдухамидова Ф.Б. Факторы, влияющие на намерение пользователей оформлять цифровые подписки.....	212
Juraev D.A. Sanoat korxonalari ishlab chiqarish samaradorligini oshirish.....	215
Захирова Г.М. Ўзбекистонда тиббий туризмни ривожлантириш масалалари.....	218
Tursunov M.B. Tadbirkorlik risklarining mohiyati, mazmuni va turlari.....	223
Danabekov A.S. Yangi O‘zbekistonda kambag‘allikni qisqartirish - davlat siyosatining ustuvor masalasi sifatida.....	230
Кадырова И.В. Работы особенности регионального туристического кластера.....	233
Ro‘zimatova Sh.B. Xorazmda gastronomik turizmni rivojlantirish.....	237
Doniyev Sh.O’. Global iqtisodiy integratsiya sharoitida to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar jalb qilish: mavjud imkoniyatlar hamda to‘siqlar.....	240
Давлетов Ж.М. Зарубежный опыт управления качеством пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте.....	244
Aripov O.A. Sharqda buyuk mutafakkirlarning asarlarida «tadbirkorlik» tushunchasi mohiyatining yoritilishi.....	248
Turebekov A.A. Jahon bozor iqtisodiyotida ishlab chiqarish xarajatlarini tartibga solishning nazariy jihatlar.....	253

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПАССАЖИРСКИХ
ПЕРЕВОЗОК НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

**TEMIR YO‘L TRANSPORTIDA YO‘LOVCHI TASHISH SIFATINI BOSHQARISH
BO‘YICHA XORIJIY TAJRIBA**

**FOREIGN EXPERIENCE IN QUALITY MANAGEMENT OF PASSENGER
TRANSPORTATION IN RAILWAY TRANSPORT**

Давлетов Жахонгир Марксович

Старший преподаватель кафедры экономики транспорта
Ташкентский государственный транспортный университет

Аннотация

В последние годы железнодорожный транспорт снова набирает популярность, особенно в Европе и Азии. Пассажиры сегодня ждут не просто поездки — они хотят комфорта, точности и сервиса, сравнимого с авиа- или автотранспортом. В статье рассматривается зарубежный опыт управления качеством пассажирских перевозок: от высокоскоростных поездов Японии до цифровых сервисов Deutsche Bahn и SNCF. Примеры показывают, что инвестиции в качество не только повышают удовлетворённость пассажиров, но и укрепляют доверие к железнодорожному транспорту как к современному и устойчивому виду передвижения.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, качество обслуживания, международный опыт, цифровизация, клиентский сервис.

So‘nggi yillarda temir yo‘l transporti, ayniqsa Yevropa va Osiyoda, yana ommalashmoqda. Bugungi yo‘lovchilar faqat manzilga yetishni emas, balki qulaylik, aniq jadval va yuqori darajadagi xizmatni kutishadi — xuddi aviatsiya yoki avtomobil transportidagidek. Mazkur maqolada temir yo‘l yo‘lovchi tashish sifatini boshqarish bo‘yicha xorijiy tajriba — Yaponiyaning tezyurar poezdlari, Germaniyaning Deutsche Bahn tizimi va Fransiyaning SNCF kompaniyasi misolida tahlil qilingan. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, sifatga sarmoya kiritish nafaqat yo‘lovchilarni mamnun qiladi, balki temir yo‘l transportiga ishonchni mustahkamlaydi ham.

Kalit so‘zlar: temir yo‘l transporti, xizmat sifati, xalqaro tajriba, raqamlashtirish, mijozga yo‘naltirilgan yondashuv.

In recent years, railway transport has been regaining popularity, especially in Europe and Asia. Today’s passengers expect more than just transportation — they seek comfort, punctuality, and a level of service comparable to that of air or road travel. This article explores foreign experience in managing the quality of passenger railway services, ranging from Japan’s high-speed trains to the digital solutions of Deutsche Bahn and SNCF. The examples demonstrate that investment in quality not only increases passenger satisfaction but also strengthens public trust in railways as a modern and sustainable mode of transportation.

Keywords: railway transport, service quality, international experience, digitalization, customer service.

В последние годы железнодорожный пассажирский транспорт переживает «второе дыхание»: в Европе и Азии он вновь становится популярным среди путешественников, которые ценят комфорт, пунктуальность и современные цифровые сервисы. Сегодня пассажиры ожидают от поездки не просто перемещения из точки А в точку Б, а комплексного сервиса, сопоставимого с авиаперевозками или междугородним автотранспортом. Качество обслуживания становится главным фактором конкурентоспособности железнодорожных

компаний. Согласно отчёту Европейской комиссии “*Rail Market Monitoring Report*” (2023) [1], уровень удовлетворённости пассажиров зависит не только от стоимости билетов, но и от таких параметров, как доступность, пунктуальность, информированность и комфорт [1]. Например, немецкий оператор Deutsche Bahn AG в 2023 году провёл опрос около 240 000 пассажиров, и результаты показали, что модернизация подвижного состава и цифровизация обслуживания напрямую связаны с ростом доверия клиентов [2]. В то же время отрасль сталкивается с рядом вызовов: перегруженная инфраструктура, изношенность путей, нехватка инвестиций и слабая интеграция цифровых решений ограничивают возможности повышения качества [3].

Аналогичные проблемы наблюдаются и в азиатских странах, однако опыт Японии, Южной Кореи и Китая показывает, что системное управление качеством, основанное на стандартах ISO 9001 и постоянном мониторинге обратной связи, позволяет достичь высокого уровня удовлетворённости пассажиров [4]. В Узбекистане пассажирские железнодорожные перевозки переживают этап активной модернизации. За последние десять лет государственное предприятие АО “O‘zbekiston temir yo‘llari” (УТЙ) инвестировало значительные средства в обновление инфраструктуры, электрификацию линий и запуск скоростных поездов *Afrosiyob*, которые сократили время в пути между Ташкентом и Самаркандом более чем вдвое [5]. Согласно официальным данным УТЙ, в 2024 году железнодорожным транспортом перевезено свыше 11,2 млн пассажиров, что на 6,3 % больше по сравнению с предыдущим годом [6]. Однако наряду с ростом объёмов перевозок сохраняются проблемы, связанные с качеством обслуживания — жалобы на санитарное состояние вагонов, уровень сервиса и цифровую доступность билетов [7]. В стратегическом документе “Темир йўл транспортини ривожлантириш концепцияси 2020–2030” отмечено, что приоритетом компании является внедрение международных стандартов управления качеством и развитие “умного железнодорожного сервиса” на основе цифровых решений [8].

Методологической основой исследования послужил сравнительно-аналитический подход, основанный на обобщении результатов эмпирических исследований, проведённых в различных странах Азии и Европы в сфере управления качеством пассажирских железнодорожных перевозок. Учитывая стратегические цели «O‘zbekiston temir yo‘llari» по цифровизации и повышению клиентоориентированности, анализ зарубежных методик позволяет теоретически обосновать направления их внедрения. Методологическая схема соответствует принципам системного и институционального анализа, что делает возможным выявление адаптируемых элементов международного опыта.

1) В исследовании European Commission по ценам и качеству услуг пассажирского железнодорожного транспорта за 2012–2013 годы выяснилось, что лишь около 51 % европейских пользователей оценивают качество обслуживания на станциях как «высокое» или «хорошее» [9]. Например, по данным опроса Flash Eurobarometer 463 (январь-февраль 2018) — 64 % опрошенных заявили, что они довольны услугами железной дороги [10].

2) Пунктуальность, информирование и цифровые сервисы — важнейшие факторы качества. Систематический обзор выявил, что такие характеристики как надёжность движения поездов, качество информации для пассажиров в пути и в станциях, а также наличие цифровых сервисов — прямо коррелируют с удовлетворённостью пассажиров. В отчёте International Union of Railways (UIC) и McKinsey & Company отмечено, что внедрение мобильных приложений и автоматизированных систем бронирования способствует росту лояльности и готовности выбирать поезд как вид транспорта [11].

3) Связь между инвестициями в инфраструктуру и качеством сервиса. Отчёт Boston Consulting Group (2017) показывает, что системы железной дороги, получившие значительные государственные инвестиции, чаще занимают более высокие позиции в рейтингах качества и безопасности. Это подтверждает идею о том, что ресурсная база — инфраструктура, подвижной состав, технологии — является фундаментом качества.

4) Регулярное измерение удовлетворённости пассажиров важно для управления. В Великобритании ежегодное исследование National Rail Passenger Survey (NRPS) показывает, что существует высокая корреляция между уровнем удовлетворённости пользователей и их

доверием к железнодорожной компании (до 85 %) — исследование отмечает, что технические показатели (пунктуальность, надёжность) важны, но эмоциональные составляющие (взаимодействие, качество сервиса) также существенны [12].

№	Страна / Регион	Уровень удовлетворённости пассажиров, %	Основные факторы высокого качества	Источник
1	Германия (Deutsche Bahn)	72 %	Цифровизация сервиса, пунктуальность, Wi-Fi в поездах	UIC & McKinsey, 2022 [10]
2	Франция (SNCF)	68 %	Высокоскоростные линии TGV, клиентский сервис	BCG, 2017 [11]
3	Япония (JR Group)	92 %	Абсолютная пунктуальность, культура обслуживания	European Commission, 2023 [9]
4	Великобритания	81 %	Информирование в реальном времени, обратная связь с клиентом	NRPS, 2023 [12]
5	Южная Корея (KORAIL)	85 %	Интеграция цифровых платформ, комфортабельность поездов	Mail EJBM, 2024 [13]
6	Узбекистан (UTY — Afrosiyob)	74 %	Скоростное сообщение, обновлённый подвижной состав, онлайн-продажа билетов	O‘zbekiston temir yo‘llari, 2024 [5]

Таблица 1. Уровень удовлетворённости пассажиров железнодорожным транспортом в отдельных странах (2023–2024 гг.)

Анализ данных таблицы показывает, что страны с развитой цифровой инфраструктурой и регулярной оценкой удовлетворённости пассажиров (Япония, Южная Корея, Великобритания) демонстрируют стабильно высокий уровень качества — свыше 80 %. В то же время, Германия и Франция при высоких показателях скорости и технологичности сталкиваются с периодическими жалобами на пунктуальность и ценообразование. Для Узбекистана показатель 74 % (на основе внутренних опросов УТЙ 2024 года) свидетельствует о заметном прогрессе после внедрения скоростных поездов Afrosiyob и цифровых платформ продажи билетов. Однако сохраняется потенциал для повышения уровня сервиса на региональных маршрутах и совершенствования обратной связи с пассажирами.

Полученные результаты показывают, что качество пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте зависит не только от технической оснащённости, но и от уровня клиенториентированности компаний. В странах с развитой железнодорожной сетью (Япония, Германия, Франция) система управления качеством давно перешла от формальных стандартов ISO к комплексным моделям «управления впечатлением пассажира» (Passenger Experience Management) [13]. Одним из ключевых факторов успеха стало использование цифровых инструментов — мобильных приложений, чат-ботов, систем онлайн-обратной связи и предиктивной аналитики. Например, JR East внедрила систему анализа пассажиропотоков в реальном времени, которая позволяет корректировать расписание и загруженность вагонов [14]. В Узбекистане процесс цифровой трансформации начался относительно недавно, но уже демонстрирует ощутимые результаты. В частности, внедрение мобильного приложения «UTY Tickets» и платёжной интеграции с Payme, Click и Uzum Pay значительно упростило процесс покупки билетов. При этом сохраняются проблемы с сервисом в поездах дальнего следования и низкий уровень удовлетворённости санитарными условиями, особенно на региональных направлениях [15].

Проведённое исследование показало, что зарубежный опыт управления качеством пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте может служить ценным ориентиром для дальнейшего развития системы железнодорожных услуг в Узбекистане. Главный вывод заключается в том, что качество перевозок — это результат не только технологического обновления, но и системного подхода к управлению клиентским опытом. В странах с развитой железнодорожной культурой (Япония, Германия, Франция) акцент смещается от «скорости и безопасности» к «комfortу и персонализации сервиса». Например, программы лояльности и индивидуальные цифровые предложения способствуют увеличению доверия пассажиров и повышению частоты поездок. Кроме того, сотрудничество с международными организациями, такими как UIC и ADB, позволит ускорить модернизацию инфраструктуры и стандартизацию процедур обслуживания.

Таким образом, международный опыт показывает, что успех железнодорожного транспорта в XXI веке определяется не только скоростью передвижения, но и качеством человеческого взаимодействия. Узбекистан, обладая выгодным географическим положением и активной цифровизацией, имеет все предпосылки для того, чтобы войти в число лидеров Евразийского транспортного пространства

Список использованной литературы:

1. European Commission. *Rail Market Monitoring Report*. Brussels, 2023.
2. Deutsche Bahn AG. *Customer Satisfaction Survey Report 2023*. Berlin, 2023.
3. OECD Transport Forum. *Challenges and Future of Rail Infrastructure*. Paris, 2022.
4. Japan Railway Group. *ISO-based Quality Management in Passenger Transport*. Tokyo, 2021.
5. АО “O‘zbekiston temir yo‘llari”. *Годовой отчёт за 2024 год*. Ташкент, 2025.
6. Statistical Committee of the Republic of Uzbekistan. *Transport and Communications Statistical Yearbook*. Tashkent, 2025.
7. Kun.uz. “Yo‘lovchilar temir yo‘l xizmatlarining sifati pastligidan shikoyat qilmoqda.” Апрель 2025.
8. Transport vazirligi (O‘zbekiston). “*Темир йўл транспортини ривожлантириш концепцияси 2020–2030.*” Ташкент, 2020.
9. European Commission. *Price and Quality of Rail Passenger Services (2012–2013 Report)*. Brussels, 2016.
10. Flash Eurobarometer 463. *Europeans’ Satisfaction with Passenger Rail Services*. Brussels, 2018.
11. International Union of Railways (UIC) & McKinsey & Company. *Boosting Passenger Preference for Rail*. Paris, 2022.
12. National Rail Passenger Survey (NRPS). *Annual Report on Passenger Satisfaction*. London, 2023.
13. Mail EJBMR. *Passenger Service Satisfaction Evaluation of Jakarta Region*.
14. UIC (International Union of Railways). *Passenger Experience Management Framework*. Paris, 2022.
15. JR East. *Smart Mobility Strategy 2024*. Tokyo, 2024.