

Ilmiy amaliy jurnal

№ 7 (9)
2026

YANGI O'ZBEKISTON IQTISODIYOTI

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

MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI
O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI

YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI

7

ISBN 978-9943-5256-3-4

Toshkent – 2026

MUNDARIJA

Umarov A.T. Mintaqalarni barqaror rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning konseptual asoslari..... **7**

Хошимов П.З., Эгамназарова Г.Ш. Ўзбекистонда атроф-муҳитни муҳофаза қилишнинг иқтисодий ва ҳуқуқий асослари..... **13**

Raxmatova F.Y. To‘qimachilik sanoatida yashil investitsiyalar va resurs samaradorligini oshirish yo‘nalishlari..... **19**

Ergasheva A.F. Milliy hunarmandchilik brendlarini ilgari surishda raqamli marketing vositalaridan foydalanish..... **22**

Rahimova N.A. Inson resurslarini boshqarishda Big Data va HR analitikaning samarodorlikka ta’siri..... **25**

Эгамназарова Г.Ш. Аҳоли ўсишининг CO_2 эмиссияси, ресурслар истеъмоли ва уларнинг иқтисодий барқарорликка таъсири..... **28**

Хасанов У.Ю. Кибержиноят рискларини бошқариш амалиётининг концептуал асосларининг ривожланиши..... **33**

Алимухамедов Ш.Р. Божхона тўловларини ундиришда божхона қийматини аниқлашнинг ўрни..... **38**

Сапаров И.Х. Маҳаллий бюджетлар харажатлари ижросининг самарадорлигини ошириш масалалари (Тошкент вилояти мисолида)..... **43**

Shaydulov Sh.Sh. Surxondaryo viloyatida elektron tijorat rivojlanishiga ta‘sir etuvchi omillar tahlili **57**

Abdulxakimov Z.T. Dunyo zargarlik sanoatini rivojlanishining bugunki kundagi xolati..... **60**

Ibragimova G.S. Ta’lim sifatini oshirishda boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini rivojlantirish..... **65**

Davronova N., Abdulxakimov Z.T. Kaydzen konsepsiyasining nazariy va uslubiy asoslari..... **69**

Isaqov A.T. Fermer xo‘jaliklarida agroresurslardan foydalanish samaradorligini oshirish istiqbollarini prognozlash..... **73**

Berdimurodov U.S. Agrosanoat majmuasida klaster tizimini tashkil etish va rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmlari..... **76**

Хусанбоева Т.М. Цели и задачи преподавания экономических дисциплин в системе высшего образования..... **82**

Alimov N.H. Global adolat kodeksi va global adolat reytingini (indeksini) joriy qilish yo‘llari..... **86**

Umurzaqova I.S. “Investitsiyalar taqsimoti va samaradorlik paradoksi: O‘zbekiston tarmoqlari misolida stoxastik chegara (SFA) va kvadrant tahlili”..... **92**

Safarova Y.A. Iqtisodiy o‘sishning infratuzilmaviy omillarining ta’sir mexanizmlarini baholash.... **101**

Eshqulova N.N. Mamlakat makroiqtisodiy barqarorligini ta’minlashda eksport va importning geografik diversifikatsiyasining ahamiyati..... **108**

Nabiyev A.K. O‘zbekistonda raqobatchilik muhitini shakllantirish va monopoliyaga qarshi qonunchilik..... **115**

Ketmanov A.M. Kichik biznesni moliyaviy resurslarni shakllantirish yo‘nalishlari..... **121**

Мурадов Б.А. Жаҳон мамлакатларида темир йўл транспортини инновацион ривожлантириш тажрибаси..... **125**

Jo‘rayeva M.Z. O‘zbekiston mintaqalarida yashil investitsiyalar va barqaror rivojlanish o‘rtasidagi bog‘liqlik tahlili..... **131**

Qodirov H.M. Adir hududi ekotizimlarini boshqarishda intensiv sug‘orish tizimini joriy etish..... **136**

Jo‘rayeva M.A. Kichik biznes subyektlariga jalb etilgan investitsiyalarni raqobatbardoshlik transmissiya mexanizmi va uni baholash uslubiyoti (Andijon viloyati misolida)..... **143**
Muhsinova F.A. Raqamli texnologiyalarning inson resurslarini boshqarishdagi o‘rni va innovatsion yondashuvning nazariy jihatlari..... **151**
Kamoldinova N.A. Kichik biznesda ayollar bandligining ahamiyati..... **157**
Xamrayeva S.I. Raqamli iqtisodiyot sharoitida xalqaro savdoning transformatsiyasi va iqtisodiy rivojlanishga ta’siri..... **161**
Dadaboyeva M.M. Andijon viloyatida kichik biznes eksportining hozirgi holati va rivojlanish tendensiyalari..... **166**
Xakkulov A.U. Tijorat banklarida foiz risklarini baholashning nazariy va metodologik asoslari..... **171**
Allasheva N.A. Zamonaviy globallashuv sharoitida moliyaviy risklar va ularni boshqarish strategiyalari..... **179**
Atoyev N.R. Yangi industrial mamalakatlar: Chili va Singapur modeli tahlili va ularni O‘zbekistonda qo‘llash imkoniyatlari..... **182**
Yangiboev R.B. O‘zbekiston bank tizimi likvidliligiga ta’sir etuvchi omillarining empirik tahlili.... **190**
Nazarov J.R. Yashil iqtisodiyot: O‘zbekistonning barqaror kelajagiga yo‘l..... **198**
Qo‘zieva N.N. Tijorat banklarida mijozlar bazasini shakllantirishning nazariy asoslari..... **202**
Wang Jiahao Исследование по вопросам совместного развития индустрии электронной коммерции между Пекином и Ташкентом в рамках «Цифрового Шелкового пути»..... **207**
Qurbanov U.E. O‘zbekiston Respublikasi hududlari kesimida aholi daromadlarining iqtisodiy tahlili..... **216**
Abduvaxidova N.A. O‘zbekistonda barqaror turizmni rivojlantirishda raqamli texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar..... **221**
Murodov O.U. Sanoat korxonalarida resurslardan samarali foydalanish jarayoniga ta’sir etuvchi omillar..... **225**
Xasanov S.Q. “To‘qimachilik sanoati korxonalari raqobatbardoshligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari..... **229**
Kabilov O.X. Paxta va g‘alla urug‘liklarini tayyorlovchi korxonalar faoliyatiga ta’sir etuvchi omillar **234**
Pirmanov O.B. Oliy ta’lim tizimi raqamli ekotizimini shakllantirishdagi tizimli muammolar va boshqaruvdagi uzilishlar tahlili..... **238**

3. Abdullaeva N.Sh. Maktabgacha ta’limda rahbarning boshqaruv qobiliyati va uni o‘ziga xos tomondalar. International scientific and practical conference “Economics, management and digital innovation in education: modern trends and approaches” March 13, 2024.-746 b.
4. Meskon M., M. Albert, F. Xedouri, Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Основы менежмента/ Per. s angl. – M.: Delo LTD, 1995. – 407 s.
5. Ibragimova.G.S. Umumiy o‘rta ta’lim maktablarida ta’lim sifatini boshqarishning zamonaviy texnologiyalari. // NamDTI Qurilish va ta’lim ilmiy jurnali. – N.: 2025. № Maxsus 4-son. — B. 134-139.
6. Ibragimova.G.S. Ta’lim sifatini boshqarishda jahon tajribasidan foydalanish mexanizmlari. // Muhandislik va iqtisodiyot jurnali. – T.: 2025. №3. — B. 310-313.

UDK: 658.511/.512:005.6:005.591.6

KAYDZEN KONSEPSIYASINING NAZARIY VA USLUBIY ASOSLARI

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ КАЙДЗЕНА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE KAIDZEN CONCEPT

Davronova Nozima
Namangan davlat universiteti, tayanch doktoranti

Abdulxakimov Zuhrali Tursunalievich
Namangan davlat universiteti v.b. professori, i.f.d (DSc)

Аннотация

Тадқиқотда замонавий бошқарув тизимининг энг самарали йўналишларидан бири ҳисобланувчи Кайдзен концепциясининг назарий, услубий ва фалсафий асослари комплекс таҳлил қилинган. Мақолада (ёки диссертацияда) Ғарб ва Шарқ менежмент мактабларининг ёндашувлари, хусусан, М. Имаи ва В.Э. Деминг назариялари қиёсий ўрганилган ҳамда Кайдзеннинг универсаллик, эволюцион ривожланиш ва инсон капиталини фаоллаштириш тамойиллари асослаб берилган. Корхоналарда ишлаб чиқариш ва вақт йўқотишларини (муда) камайтириш, 5S тизими ва PDCA циклини трансформация қилишнинг услубий механизмлари тадқиқ этилган. Тадқиқот якунида маҳаллий корхоналарда меҳнат унумдорлигини ошириш ва стратегик рақобатбардошликни таъминлаш учун Кайдзен мафкурасини миллий корпоратив маданиятга мослаштириш бўйича амалий таклиф ва хулосалар шакллантирилган.

Калит сўзлар: Кайдзен концепцияси, назарий-услубий асослар, узлуксиз такомиллашиш, исрофгарчиликсиз ишлаб чиқариш (муда), Гемба тамойили, 5S тизими, меҳнат унумдорлиги, корпоратив маданият, сифат менежменти, стратегик рақобатбардошлик.

В исследовании проведен комплексный анализ теоретических, методических и философских основ концепции Кайдзен, являющейся одним из наиболее эффективных направлений современного менеджмента. В работе сопоставлены подходы западных и восточных школ управления, в частности, теории М. Имаи и В.Э. Деминга, а также обоснованы принципы универсальности, эволюционного развития и активизации человеческого капитала Кайдзен. Исследованы методические механизмы сокращения производственных и временных потерь (муда), трансформации системы 5S и цикла PDCA на предприятиях. В заключении сформированы практические предложения и выводы по адаптации идеологии Кайдзен к национальной корпоративной культуре для повышения

производительности труда и обеспечения стратегической конкурентоспособности отечественных предприятий.

Ключевые слова: концепция Кайдзен, теоретико-методические основы, непрерывное совершенствование, бережливое производство (муда), принцип Гемба, система 5S, производительность труда, корпоративная культура, менеджмент качества, стратегическая конкурентоспособность.

The study provides a comprehensive analysis of the theoretical, methodical, and philosophical foundations of the Kaizen concept, which is one of the most effective areas of modern management. The work compares the approaches of Western and Eastern management schools, particularly the theories of M. Imai and W.E. Deming, and substantiates the principles of universality, evolutionary development, and human capital activation inherent in Kaizen. The methodical mechanisms for reducing production and time losses (muda), and transforming the 5S system and the PDCA cycle at enterprises are investigated. In conclusion, practical proposals and recommendations are formulated for adapting the Kaizen ideology to the national corporate culture in order to increase labor productivity and ensure the strategic competitiveness of domestic enterprises.

Keywords: Kaizen concept, theoretical and methodical foundations, continuous improvement, lean production (muda), Gemba principle, 5S system, labor productivity, corporate culture, quality management, strategic competitiveness.

Kaydzen (kaizen) — mukammallikka intilish (yaxshilanish) demakdir. Bu tushuncha shaxsiy, oilaviy, ijtimoiy va mehnat hayotini uzluksiz ravishda takomillashtirib borish jarayonini o‘z ichiga oladi. Ishlab chiqarishga tatbiq etilganda esa kaydzen rahbarlardan tortib oddiy ishchigacha — barcha birdek jalb etiladigan doimiy takomillashish (rivojlanish) jarayonini anglatadi [1]. «Biznesda kaydzen — ishlab chiqarishdagi oddiy xodimlardan tortib oliy rahbariyatgacha bo‘lgan barchaning tinimsiz mukammallikka intilishidir. Bunda direktordan boshlab oddiy ishchigacha — hamma birdek yaxshilanishlar jarayoniga jalb etilishi va undan manfaatdor bo‘lishi lozim. Standartlashtirilgan harakatlar va jarayonlarni takomillashtirish orqali kaydzen tizimi isrofgarchiliksiz (yo‘qotishlarsiz) ishlab chiqarishni maqsad qiladi [2]. Mazkur konsepsiya asoschisi, “Kaydzen: yapon kompaniyalari muvaffaqiyatining kaliti” kitobi muallifi Masaaki Imai shunday deydi: “Men kaydzenni samarali menejmentning poydevori bo‘lgan yetakchi konsepsiya sifatida taklif qilgan bo‘lardim. aynan u Yaponiyada oxirgi 30 yil ichida ishlab chiqilgan muammolarni hal qilish metodologiyasi, tizimlari va vositalarini birlashtiradi. Uni qo‘llashdan maqsad — mukammallikka intilish va borgan sari yanada yaxshiroq ishlashga harakat qilishdir”.»

Kaydzen (yaponcha «kai» – o‘zgartirish/yaxshilash, «zen» – donolik/yaxshilik) — bu ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini, shuningdek, korxona xodimlarining mehnat faoliyatini uzluksiz va bosqichma-bosqich takomillashtirishga yo‘naltirilgan zamonaviy menejment falsafasidir.

G‘arbning innovatsion (keskin va katta investitsiya talab qiluvchi) yondashuvidan farqli o‘laroq, Kaydzen evolyutsion, ya’ni kichik, lekin muntazam o‘zgarishlar orqali yuqori samaradorlikka erishishni ko‘zda tutadi.

Ko‘pincha tashkilotlarning top-menejerlari (oliy rahbariyati) moddiy va vaqt imkoniyatlaridan norasional (oqilona bo‘lmagan) tarzda foydalanish muammosiga duch keladilar. Bunday vaziyat ish samaradorligini pasaytiradi va kompaniyaning rivojlanish jarayonini sekinlashtiradi, natijada foyda hajmining oshishi kuzatilmaydi. Muntazam mukammallikka intilishni nazarda tutuvchi Yaponiyaning kaydzen falsafasi yuqorida qayd etilgan muammolarni hal qilish usullaridan biriga aylanishi mumkin. Kaydzen konsepsiyasi o‘z mohiyatiga ko‘ra, boshqaruv va ishlab chiqarish tizimini doimiy ravishda takomillashtirib borish asosida shakllanadi.

Kaydzen falsafasi universal xususiyatga ega bo‘lib, uni ham alohida shaxsiy faoliyatda (individual darajada), ham yirik tashkilotning butun tizimini takomillashtirishda juda oson qo‘llash mumkin — uning asosiy ustuvorligi ham aynan mana shundadir. Kaydzen mafkurasi zamirida kompaniya faoliyatining barcha jihatlarini, barcha bo‘lim va tarmoqlarini, oddiy xodimlardan tortib top-menejerlargacha bo‘lgan barcha xizmatchilarni qamrab oluvchi va ularning faoliyatini

yaxshilovchi izchil, uzluksiz jarayon yotadi. Kaydzen — bu Yaponiya korporatsiyalaridagi fikrlash uslubidir. Barcha kompaniyalar uni o‘z xodimlari ongida rivojlantirishga harakat qiladilar. Bu ham alohida shaxsning, ham o‘sha shaxs faoliyat yuritayotgan kompaniya bo‘g‘inining (tarmog‘ining) o‘z-o‘zini rivojlantirishi va mukammallashishiga olib boradigan yo‘ldir [3]. «Kaydzen tizimi har qanday kompaniyada muammolar mavjudligini tan olishdan boshlanganligi sababli, mazkur konsepsiya har bir xodimga hal etilmagan masalalar haqida ochiq gapirish imkoniyatini beruvchi korporativ madaniyatni yaratish orqali ushbu muammolarni bartaraf etadi [1]. Ushbu metodning ashaddiy tarafdorlaridan biri sifatida amerikalik olim, statistik va menejment bo‘yicha maslahatchi doktor Uilyam Edvards Deming ishtirok etgan. Doktor Deming shunday degan edi: “Ishlab chiqarish ishchisi uchun sifat — bu, avvalo, o‘z mehnatidan qoniqish hosil qilish va o‘z mahorati bilan faxrlanish imkoniyatidir. Sifatni oshirish orqali biz behuda sarflanayotgan kishi-soatlarni va to‘liq quvvat bilan ishlatilmayotgan dastgoh (mashina) vaqtini a’lo darajadagi mahsulot va yuqori sifatli xizmatlarga aylantiramiz.

Natijada zanjirli reaksiya yuzaga keladi — xarajatlar kamayadi, raqobatbardoshlik oshadi, ishlab chiqarishdagi odamlar o‘zlarini baxtliroq his qiladilar, ish o‘rinlari esa yanada ko‘payadi” [4]. Doktor Deming menejerlarga mahsulot sifati va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning eng kichik imkoniyatlarini ham izlab topishni hamda ushbu jarayonga har bir xodimni jalb etishni tavsiya qilgan.

1950 yillarning oxirida Yaponiya olimlari va muhandislari uyushmasi sifat nazoratining faol tarafdori bo‘lgan doktor Demingni iqtisodiy samaradorlik va natijadorlik masalalari bo‘yicha maslahat (konsultatsiya) berish uchun taklif qildi. Kichik qadamlar tamoyili asosida tarbiyalangan Yaponiya biznesi va sanoati qisqa fursatda misli ko‘rilmagan yuksak cho‘qqilarga ko‘tarildi. Kichik qadamlar g‘oyasi shu qadar muvaffaqiyatli bo‘lib chiqdiki, yaponlar uni o‘zlariga xos tarzda “Kaydzen” deb nomladilar. Kaydzen falsafasi — bu katta xarajatlarni va juda ko‘p miqdordagi vositalarni (instrumentlarni) talab qilmaydigan jarayon bo‘lib, bunda faqatgina konsepsiya zamirida yotgan g‘oyalarni amalga oshirishga qaratilgan aniq rejaga amal qilish lozim. Kompaniya o‘z mahsuloti va jarayonlarini takomillashtirib borish orqali, tizimdagi zaif nuqtalarni topadi va ularni bosqichma-bosqich bartaraf etib, butunlay yangi rivojlanish darajasiga ko‘tariladi [3].

«Kaydzen tizimini joriy etish — bu uzoq muddatli loyihadir. U doimiy va har kuni amalga oshirilishi lozim. Raqobatchilardan bir qadam oldinda yurish uchun yaxshilanishlar bilan har kuni shug‘ullanish zarur. Yaqin kelayotgan chorakning o‘zidayoq foydani birdan keskin oshirib yuborishning imkoni yo‘q. Biroq, uzoqroq davr mobaynida olib borilgan tizimli takomillashtirishlar natijasida mehnat unumdorligi 50-100 foizga va undan ham ko‘proqqa oshadi. Hattoki bir necha yil davomida har kuni ish samaradorligini oz bo‘lsa-da oshiradigan kichik qadamlar tashlansa ham, kompaniya o‘z raqobatchilaridan doimo bir qadam oldinda bo‘ladi va yetakchilik mavqeyiga erishishi kafolatlanadi. Bunga eng yaxshi misol — Toyota kompaniyasidir (ushbu kompaniya 70 yildan ortiq vaqtdan buyon mazkur konsepsiya asosida yashab kelmoqda).

Alohida olinganda har bir yaxshilanish kichik bo‘lishi mumkin, biroq ushbu bosqichma-bosqich o‘zgarishlar yig‘indisi yakunda sezilarli strategik yutuqlarga olib keladi. Kompaniyalarda ko‘pincha xodimlar o‘z ish jarayoniga sifat va samaradorlikni oshirishi mumkin bo‘lgan tuzatishlar kiritish imkoniyatisiz, o‘z vazifalarini har kuni shunchaki mexanik tarzda bajarishga majbur bo‘ladilar. Kaydzen falsafasiga amal qiluvchi kompaniyalarda esa ushbu muammo oldindan hisobga olingan bo‘lib, o‘z ishini yanada yaxshiroq bajarish imkoniyatini ko‘rgan har bir xodim ushbu o‘zgarishlarni amalga oshirishi mumkin va hatto bunga majburdir (bu uning vazifasi hisoblanadi). «Agar kompaniya kaydzen tizimini qo‘llashni boshlasa, yaqin orada xodimlar soni 10-20 foizgacha, ba’zan esa hatto 50 foizgacha qisqarishi mumkin. Bunday o‘zgarishlar ko‘pincha hech qanday moliyaviy yoki moddiy resurslarni talab qilmaydi. Bunda eng asosiy talab — xodimlarning o‘z xizmat vazifalariga e’tiborli bo‘lishlari hamda o‘z ishlarini qanday qilib yanada samaraliroq tashkil etish mumkinligi haqida fikr yuritishlaridir.

Yuqoridagi ma’lumotlardan shuni anglagan holda ilmiy tavsiyalar va takliflar ishlab chiqishni maqsad qildik:

Birinchidan, Kaydzen faqatgina ishlab chiqarish texnologiyasi emas, balki tashkilotning barcha bo‘g‘inlarini (oliy rahbariyatdan oddiy ishchigacha) qamrab oluvchi korporativ tafakkur va boshqaruv falsafasidir. Uning universalligi ham kichik biznes subyektlarida, ham yirik transmilliy korporatsiyalarda birdek yuqori samaradorlik bilan qo‘llanilishida namoyon bo‘ladi.

Ikkinchidan, Kaydzen konsepsiyasi katta miqdorda investitsiya yoki moliyaviy resurslar talab qilmaydi. Asosiy iqtisodiy samara ishlab chiqarishdagi yo‘qotishlarni (muda) tinimsiz kamaytirish, kishi-soat va dastgoh vaqtidan oqilona foydalanish hamda jarayonlarni standartlashtirish orqali ta’minlanadi.

Uchinchidan, xodimlarga o‘z ish joyini va mehnat jarayonini mustaqil optimallashtirish huquqining berilishi ularning ichki motivatsiyasini oshiradi. Natijada, uzoq muddatli davrda mehnat unumdorligi 50-100% gacha ortishi va ortiqcha ishchi kuchini 10-50% gacha optimallashtirish (qisqartirish) imkoniyati yuzaga keladi.

Xulosa qilib aytganda, kaydzen konsepsiyasini mahalliy ishlab chiqarish korxonalari boshqaruv tizimiga transformatsiya qilish — milliy mahsulotlarning tannarxini pasaytirish, sifatini xalqaro standartlar darajasiga ko‘tarish va tashqi bozorlarda raqobatbardoshligini ta’minlashning eng kam xarajat talab qiluvchi va eng ishonchli vositasi hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1.Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний [Текст] / И. Масааки – Москва: Алпина Бизнес Букс, Приоритет, 2004 г., 271 с. – ИСБН 978-5-9614-3399-9, 10 с.
2. Бовин А.А. Управление инновациями в организасии: учеб. пособие [Текст] / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – Москва.: Омега-Л, 2006. – 415 с.: табл. – (Высшая школа менеджмента). – ИСБН 978-5370-00875-7,115-с.
3. Маурер Р. М Шаг за шагом к достижению сели: Метод кайдзен [Текст] / Р. Маурер; Пер. с англ. – Москва: Алпина Паблишер, 2014. – 192 с. – ИСБН 978-5-9614-7022-2. ,312 с.
4. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людми, системами и просессами [Текст] / Э. Деминг Пер. с англ. м 5-е изд. – Москва: Алпина Паблишер, 2012. – 419 с. – ИСБН 9614-4717-0,29 с.