

# ANALITIK MATERIALLAR

## **O‘zbekiston bozori yetakchi konsalting kompaniyalari nigo-hida**

KPMG, EY, BCG, PwC nashrlari asosida  
Yanvar — aprel 2026

*Tadbirkorlar va investorlar uchun*

## O'zbekiston rivojlanishining to'rtta ssenariysi (2025–2035 yy.)

O'zbekiston bozorida uzoq muddatli strategiyalarni rejalashtirayotgan investorlar uchun BCG tahlilchilari mamlakat rivojlanishining 2025–2035 yillar davri uchun to'rtta mumkin bo'lgan ssenariysini modellashtirdilar, ular xomashyoga global talab va global savdo to'siqlari darajasiga bog'liq:

### **Murakkab bitimlar davri (Era of Complex Deals)**

Bu eng qulay ssenariy bo'lib, unda mamlakat bir vaqtning o'zida o'z xomashyo bazasini ham, qayta ishlash sanoatini ham rivojlantirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Xorijiy kapital strukturaviy uzoq muddatli investitsiyalar orqali jalb qilinadi, bunda majburiy shart ishlab chiqarishni O'zbekiston hududida mahalliyashtirish va yuqori texnologiyalar transferiga qat'iy bog'liqlik hisoblanadi. Ushbu ssenariyda investorlar qo'shma korxonalar tashkil etishlari va mahalliy mutaxassislarni R&D jarayonlariga integratsiya qilishlari zarur.

### **Vositachilik renessansi (Renaissance of Mediation)**

Mazkur ssenariy dunyoda savdo to'siqlari yuqori bo'lgan va resurslarga talab o'rtacha bo'lgan holatda dolzarblashadi. O'zbekiston logistika sohasidagi imkoniyatlarini maksimal darajada oshiradi, eksport tashabbuslari va tovarlarni oraliq qayta ishlash loyihalarini kengaytiradi hamda fragmentatsiyalangan global ta'minot zanjirlarida bog'lovchi tugun sifatida chiqadi.

### **Klondayk (Klondike)**

Klassik xomashyo bum ssenariysi. Resurslarga (mis, uran, oltin) global talabning yuqoriligi iqtisodiyotning qazib olish sektorining jadal o'sishini rag'batlantiradi. Ushbu ssenariyning xavfi shundaki, xomashyodan olinadigan ortiqcha daromadlar iqtisodiyotning umumiy diversifikatsiyasini cheklaydi, chunki kapital faqat kapital talab qiluvchi qazib olish loyihalarida jamlanadi va texnologik hamda servis sohalari yetarli darajada moliyalashtirilmaydi.

### **Sokinlik (Calm)**

Eng pessimist ssenariy bo'lib, dunyodagi retsersion jarayonlar sabab iqtisodiy o'sishning sezilarli darajada sekinlashishini nazarda tutadi. Bunday vaziyatda korporativ sektor va davlat uchun omon qolishning asosiy mexanizmi — mintaqaviy kooperatsiyani jadallashtirish, Markaziy Osiyo ichida savdo bozorlarini birlashtirish va operatsion xarajatlar ustidan qat'iy nazorat hisoblanadi.

Noaniqlik norma holatiga aylanganini inobatga olgan holda, BCG hukumat va investorlar uchun ko'p ssenariylarni hisobga olib faoliyatni rejalashtirishni, erta indikatorlar tizimi va moslashuv mexanizmlaridan foydalanishni tavsiya etadi.

*Manba: BCG, «Why Investors Are Turning to Central Asia and Caspian», sentabr 2025*

## Global mobilitet va iste'dodlarni boshqarishning yangi davri

Texnologik bum va geosiyosiy o'zgarishlar fonida Markaziy Osiyo va Kavkaz kabi rivojlanayotgan hududlarda malakali kadrlarni jalb qilish va ushlab qolish muammolari kritik

ahamiyat kasb etdi. 2026 yilda e'lon qilingan KPMG'ning «2025/2026 Global Mobility Benchmarking Report» nomli keng ko'lamli hisoboti 29 yurisdiksiyada faoliyat yuritayotgan 12 tarmoqdagi 456 transmilliy korxonaga so'rovi asosida batafsil tahlilni taqdim etadi.

KPMG hamkorlari Kakha Rukhadze (Kakha Rukhadze) va Sardor Shermatov (Sardor Shermatov) ta'kidlaganidek, Markaziy Osiyoda korporatsiyalarning tezkor xalqaro ekspansiyasi iste'dodlar uchun juda kuchli raqobatga olib keldi. Tarixan mintaqada xodimlar mobilitetini boshqarish funksiyasi qat'iy soliq komplayensi va xarajatlarni minimallashtirishga yo'naltirilgan edi. Biroq hozir fundamental strategik burilish yuz berdi: e'tibor operatsion samaradorlikni oshirish, katta ma'lumotlarni tahlil qilish va biznes uchun o'lchanadigan qiymat yaratishga qaratildi. Bugungi kunda mobilitet yo'nalishlari rahbarlarining 82 foizi o'z dasturlaridan investitsiya qaytimi (ROI)ni ko'rsatishni asosiy muammo deb atamoqda.

Ushbu talablar uchun moslashish maqsadida O'zbekiston va qo'shni mamlakatlardagi kompaniyalar yangi, moslashuvchan ish formatlarini keng joriy etmoqda. Xususan, kompaniyalarning 60 foizi qisqa muddatli loyihaviy tayinlovlardan (short-term assignments) faol foydalanadi, bu esa biznesga zarur kompetensiyalarga maksimal tezlikda kirish imkonini beradi («speed to value»). Xorijdan turib ishlash («workations»), gibrid ish jadvallari va xalqaro rotatsiyalar konsepsiyalari tobora ommalashmoqda.

HR funksiyasining texnologik transformatsiyasi ham ta'sirli. KPMG ma'lumotlariga ko'ra, tashkilotlarning 43 foizi allaqachon rutinali ma'muriy vazifalarni sun'iy intellektga topshirgan, respondentlarning 62 foizi esa 2026 yilda texnologiyalarga keng ko'lamli investitsiyalarni rejalashtirmoqda (taqqoslash uchun, o'tgan yilda bu ko'rsatkich atigi 31% edi). HR boshqaruvida sun'iy intellekt salohiyatini to'liq ochishdagi asosiy to'siq ma'lumotlar sifati bo'lib qolmoqda: kompaniyalarning 72 foizi HR-analitikaning kengaytirishda qiynchiliklarga duch kelmoqda, 55 foizi esa ma'lumotlarining keskin parchalanib ketgani va o'zaro bog'lanmagan ko'plab IT tizimlarida joylashganidan shikoyat qilmoqda (ko'pincha bu hali ham oddiy elektron jadvallar).

### **KPMGning oltita strategik imperativi (Six Imperatives)**

- Ko'rish (Set the Vision): kompaniya ichida mobilitet funksiyasining strategik ahamiyatini oshirish. Rahbarlar ushbu yo'nalish qiymatining 6,0 dan 7,1 ballgacha oshishini kutmoqda (12–18 oy ichida).
- Ta'sirni ko'rsatish (Show the Impact / ROI): xarajatlarni oddiy qisqartirish modelidan voz kechib, real moliyaviy natijani baholash.
- Jamoani rivojlantirish (Empower the Team): HR mutaxassislarini qayta tayyorlash va tashqi provayderlar bilan strategik hamkorlikni chuqurlashtirish.
- AI ni faollashtirish (Activate AI): ma'lumotlarni birlashtirish va avtomatlashtirilgan analitika joriy etish.
- Siyosatlarini qayta ko'rib chiqish (Redefine Policy): ichki qoidalarni yangilash.
- Tajribani oshirish (Elevate Experience): xodim tajribasiga e'tibor qaratish.

*Manba: KPMG, «2025/2026 Global Mobility Benchmarking Report», fevral 2026*

## Energetika, konchilik sanoati va infratuzilma

O‘zbekistonning energetika va sanoat sektorlari mintaqadagi geosiyosiy vaznini belgilovchi burilish bosqichiga kirdi. EY kompaniyasining 2026 yil 27 yanvardagi rasmiy bayonotida O‘zbekiston o‘zgarishlarning asosiy drayveri sifatida ta’kidlanadi.

EY ekspertizasiga ko‘ra, boy tabiiy resurslar, hukumatning faol islohotlari va infratuzilmani modernizatsiya qilish uyg‘unligi O‘zbekistonni yuqori texnologik mahsulotlar global ta’minot zanjirlariga chuqur integratsiya qilish uchun ideal sharoit yaratadi. Asosiy e’tibor muhim foydali qazilmalar — mis, litiy va nodir yer metallari qazib olish va qayta ishlashga qaratilgan.

Ushbu loyihalarni amalga oshirish uchun qat’iy nazorat, shaffof moliyaviy hisobot va murakkab tovar derivativlarini boshqarish zarur.

*Manba: EY*

---

## Shahar logistikasi muammosi (BCG)

Makroiqtisodiy o‘sish infratuzilmaga kuchli yuklama yaratmoqda. BCG tadqiqotiga ko‘ra, Toshkent aholisi yo‘l tirbandliklari sabab yiliga 30–40 soat yo‘qotadi.

Bu biznes samaradorligiga bevosita ta’sir qiladi. Retail va FMCG kompaniyalari logistika xarajatlarining oshishiga duch kelmoqda.

Investorlar uchun bu quyidagilar zarurligini anglatadi:

- omborlarni decentralizatsiya qilish
- mikro-hublarni rivojlantirish
- aqlli logistika algoritmlariga investitsiya

*Manba: BCG; PwC*

---