



O'ZBEKISTON POCHTA ALOQASI KORXONALARIDA RAQAMLASHTIRISH JARAYONLARINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH ("O'ZBEKISTON POCHTASI" AJ MISOLIDA)

Mamatkulov Gulom

Muhammad al-Xorazmiy nomidagi
Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
ORCID: 0009-0001-2390-7284
g.r.mamatqulov@umail.uz

Annotatsiya. Maqolada "O'zbekiston pochta" AJ va uning hududiy filiallarida 2020–2025-yillar davomida xizmatlar tarkibi, hududiy ko'rsatkichlar va raqamlashtirish samaradorligi dinamikasi tahlil qilindi. Tadqiqotda statistik jadvallar, hududiy taqqoslashlar va integral samaradorlik ko'rsatkichlari asos qilib olindi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, davriy nashrlar va yozma xat-xabarlar hali ham xizmatlar portfelida muhim o'rin egallaydi, biroq ularning uzoq muddatli o'sish salohiyati cheklangan. Elektron pul o'tkazmalari ulushining keskin pasayishi pochta tizimining fintech va mobil bank xizmatlari bilan raqobatda qiymat taklifini qayta ko'rib chiqishi zarurligini ko'rsatadi. Aksincha, posilka jo'natmalari, yetkazib berish tezligi, mijozlar qoniqishi va raqamli buyurtmalar ulushidagi ijobiy siljishlar pochta tizimini elektron tijorat logistikasi va raqamli platforma modeliga bosqichma-bosqich o'tkazish imkoniyatini tasdiqlaydi. Maqolada hududiy klasterlash, minimal raqamli standartlar, KPI/SLA monitoringi va logistika-moliyaviy xizmatlar integratsiyasini kuchaytirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Kalit so'zlar: pochta aloqasi, raqamlashtirish, iqtisodiy samaradorlik, elektron operatsiyalar, posilka jo'natmalari, hududiy filiallar, integral indeks, "O'zbekiston pochta" AJ.

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ УЗБЕКИСТАНА (ПРИМЕРЕ АО «УЗБЕКИСТОН ПОЧТАСИ»)

Маматкулов Гулом

Ташкентский университет информационных технологий
имени Мухаммада аль-Хоразми

Аннотация. В статье проанализирована динамика структуры услуг, региональных показателей и эффективности цифровизации АО «Узбекистон почтаси» и его территориальных филиалов за 2020–2025 годы. В основу исследования положены статистические таблицы, региональные сопоставления и интегральные показатели эффективности, представленные. Результаты показывают, что периодические издания и письменная корреспонденция сохраняют значимое место в портфеле услуг, однако их долгосрочный потенциал роста ограничен. Резкое снижение доли электронных денежных переводов свидетельствует о необходимости пересмотра ценностного предложения почтовой системы в условиях конкуренции с fintech- и мобильными банковскими сервисами. В то же время положительная динамика посылочных отправок, скорости доставки, удовлетворенности клиентов и доли цифровых заказов подтверждает возможность поэтапного перехода почтовой системы к модели логистики электронной коммерции и цифровой платформы. В статье разработаны научно-практические предложения по региональной кластеризации, внедрению минимальных цифровых стандартов, KPI/SLA-мониторингу и интеграции логистических и финансовых сервисов.

Ключевые слова: почтовая связь, цифровизация, экономическая эффективность, электронные операции, посылочные отправления, территориальные филиалы, интегральный индекс, АО «Узбекистон почтаси».

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF DIGITALIZATION PROCESSES IN POSTAL COMMUNICATION ENTERPRISES OF UZBEKISTAN EVIDENCE FROM “UZBEKISTON POCHTASI” JSC

Mamatkulov Gulom

*Tashkent University of Information Technologies
named after Muhammad al-Khwarizmi*

Abstract. *The article analyses the dynamics of service structure, regional indicators and digitalisation efficiency in JSC “Uzbekiston Pochtasi” and its territorial branches for 2020–2025. The study relies on the statistical tables, regional comparisons and integral efficiency indicators presented. The findings show that periodicals and written correspondence still occupy an important position in the service portfolio, but their long-term growth potential is limited. The sharp decline in electronic money transfers indicates the need to reconsider the value proposition of postal financial services under competition from fintech and mobile banking applications. By contrast, positive changes in parcel flows, delivery speed, customer satisfaction and the share of digital orders confirm the feasibility of gradually shifting the postal system towards an e-commerce logistics and digital platform model. The article develops practical recommendations on regional clustering, minimum digital standards, KPI/SLA monitoring, and stronger integration of logistics and financial services.*

Keywords: *postal services, digitalisation, economic efficiency, electronic operations, parcel delivery, territorial branches, integral index, JSC “Uzbekiston Pochtasi”.*

Kirish.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida pochta aloqasi korxonalarini faqat an’anaviy xat-xabarlar va davriy nashrlar yetkazib beruvchi tarmoq sifatida emas, balki logistika, elektron tijorat, moliyaviy tranzaksiyalar, raqamli identifikatsiya va mijozlar bilan onlayn muloqotni birlashtiruvchi kompleks xizmat platformasi sifatida qayta shakllanmoqda. Shu sababli “O‘zbekiston pochta” AJ faoliyatini baholashda faqat xizmatlar hajmi yoki daromad o‘lishini ko‘rish yetarli emas; xizmatlar tarkibidagi siljish, hududiy tafovutlar, operatsion xarajatlar, yetkazib berish tezligi, mijoz qoniqishi va raqamli buyurtmalar ulushi ham birgalikda tahlil qilinishi lozim.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobida 2020–2025-yillar kesimida “O‘zbekiston pochta” AJ xizmatlar portfeli, hududiy filiallar faoliyati va raqamlashtirish samaradorligi bo‘yicha muhim statistik materiallar jamlangan. Mazkur maqolada aynan ushbu bobda keltirilgan jadvallar va tahliliy xulosalar asosida pochta tizimining amaldagi raqamli transformatsiyasi iqtisodiy nuqtayi nazardan qayta ishlanib, maqola formati uchun sayqallangan ilmiy bayon qilinadi.

Tadqiqot muammosi shundan iboratki, kompaniya daromadlari va mijozlar qoniqishida ijobiy o‘lish kuzatilayotgan bo‘lsa-da, xizmatlar tarkibida an’anaviy segmentlarga yuqori bog‘liqlik hamda elektron operatsiyalar ulushining pasayishi raqamlashtirish natijalari bir tekis emasligini ko‘rsatmoqda. Shunday ekan, raqamli transformatsiya faqat texnologik yangilanish sifatida emas, balki biznes model, hududiy boshqaruv va xizmatlar portfelinini qayta loyihalash jarayoni sifatida ko‘rilishi zarur.

Maqolaning maqsadi — “O‘zbekiston pochta” AJ va uning hududiy filiallarida raqamlashtirish jarayonining iqtisodiy samaradorligini 2020–2025-yillar statistik ko‘rsatkichlari asosida baholash hamda xizmatlar portfelinini modernizatsiya qilish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar sharhi.

Pochta aloqasi iqtisodiyoti bo‘yicha ilmiy qarashlarda tarmoqning ikki tomonlama tabiati alohida ta’kidlanadi: bir tomondan, pochta universal xizmat majburiyatini bajaradi, ikkinchi

tomondan esa bozor sharoitida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashi kerak. Crew va Kleindorfer (2020) pochta xizmatlarini tartibga solinadigan infratuzilmaviy tarmoq sifatida talqin qilib, tarif siyosati, universal xizmat va iqtisodiy samaradorlik o'rtasidagi muvozanatni asoslaydi. Ushbu yondashuv "O'zbekiston pochta" AJ misolida ham dolzarb, chunki hududiy filiallar bir xil bozor salohiyatiga ega emas va ayrim hududlarda ijtimoiy xizmat vazifasi iqtisodiy rentabellikdan ustun turadi.

Raqamli transformatsiya masalasida Jaag (2021) pochta sektorida ikki qarama-qarshi jarayon kechishini ko'rsatadi: elektron aloqa xat-xabarlar hajmini qisqartiradi, biroq e-commerce posilka oqimini oshiradi. Dissertatsiyaning ikkinchi bobidagi ma'lumotlar ham aynan shu mantiqni tasdiqlaydi: yozma xat-xabarlar va davriy nashrlar hududlarda qisqarayotgan bir paytda posilka jo'natmalari ayrim yirik va iqtisodiy faol hududlarda o'smoqda.

Elektron xizmatlar va universal pochta xizmatlariga ta'sir nuqtayi nazaridan Matúšková va Madleňáková (2017) raqamli servislar an'anaviy pochta xizmatlarining o'rnini to'liq bosmasligini, balki ularni qayta tashkil etishga majbur qilishini ta'kidlaydi. Demak, pochta operatori raqamli xizmatni alohida qo'shimcha mahsulot sifatida emas, balki butun operatsion zanjirni o'zgartiruvchi omil sifatida ko'rishi lozim.

O'zbekiston sharoitida raqamli iqtisodiyot va pochta korxonalarini samaradorligini oshirish masalalari Kenjabayev va Nosirov (2024), Niyazov (2024), shuningdek Mamatkulov (2022; 2025a; 2025b) tadqiqotlarida yoritilgan. Ushbu ishlar pochta tizimiga raqamli texnologiyalarni joriy qilish nafaqat texnik modernizatsiya, balki xizmatlar diversifikatsiyasi, hududiy qamrov va mijozlar bilan munosabatlar sifatini oshirish bilan bog'liq ekanini ko'rsatadi. Mazkur maqola ushbu qarashlarni dissertatsiyaning ikkinchi bobidagi amaliy-statistik materiallar orqali davom ettiradi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda 2020–2025-yillarga oid statistik jadvallar va hududiy tahlillar asosiy axborot bazasi sifatida olindi. Ma'lumotlar "O'zbekiston pochta" AJning xizmatlar tarkibi, hududiy filiallar kesimidagi yozma xat-xabarlar, davriy nashrlar, elektron pul o'tkazmalari, posilka jo'natmalari hamda raqamlashtirish samaradorligini ifodalovchi indikatorlardan iborat.

Metodologik jihatdan maqolada iqtisodiy-statistik tahlil, dinamik qatorlar tahlili, tarkibiy siljishlarni baholash, hududlararo taqqoslash va integral indikatorlar asosida umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Xizmatlar portfeli bo'yicha 2020–2025-yillardagi ulushlar orqali an'anaviy va istiqbolli segmentlar ajratildi; hududiy jadvallar orqali esa turli filiallar faoliyatidagi notekisliklar aniqlashtirildi.

Raqamlashtirish samaradorligi 10 ta indikator bo'yicha baholandi: raqamli xizmatlar ulushi, elektron operatsiyalar ulushi, yetkazib berish tezligi yaxshilanishi, xarajatlar dinamikasi, mijozlar qoniqish indeksi, xizmatlar diversifikatsiyasi, daromad o'sishi, hududiy modernizatsiya qamrovi, raqamli buyurtmalar ulushi va integral indeks. Ushbu indikatorlar pochta tizimining texnologik yangilanishini, iqtisodiy natijalarini va mijozga ta'sirini birgalikda ko'rish imkonini beradi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Xizmatlar portfeli tarkibidagi siljishlar. 2020–2025-yillar ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, "O'zbekiston pochta" AJ xizmatlar portfelida davriy nashrlar va yozma xat-xabarlar hali ham asosiy ulushni egallaydi. Biroq bu ustunlik strategik jihatdan ikki xil talqin qilinadi: bir tomondan, an'anaviy xizmatlar barqaror mijoz bazasini saqlab turibdi; ikkinchi tomondan, ular raqamli iqtisodiyot sharoitida o'sish salohiyati cheklangan segmentga aylanmoqda.

1-jadval

**“O‘zbekiston pochta” AJda ko‘rsatilgan xizmatlar soni ulushi
(2020–2025-yillar, foizda)**

Xizmat turi	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Yozma xat-xabarlar	26,2	28,1	25,1	30,8	30,6	44,5
Elektron pul o‘tkazmalari	2,1	2,3	1,2	0,6	0,5	0,4
Posilka jo‘natmalari	0,1	0,2	0,3	0,4	0,6	3,3
Davriy nashrlar	71,5	69,4	73,4	68,2	68,2	51,8

Manba: muallif tomonidan tuzildi.

Jadvaldan ko‘rinadiki, davriy nashrlar 2020-yilda 71,5 foiz, 2024-yilda 68,2 foiz va 2025-yilda 51,8 foiz ulushga ega bo‘lgan. 2025-yilda yozma xat-xabarlar ulushi 44,5 foizgacha oshgani rasmiy yozishmalar va qog‘oz shaklidagi hujjat aylanishining ayrim yo‘nalishlarda saqlanib qolayotganini bildiradi. Shu bilan birga, elektron pul o‘tkazmalari 2020-yildagi 2,1 foizdan 2025-yilda 0,4 foizgacha pasaygan. Posilka jo‘natmalari ulushi esa 0,1 foizdan 3,3 foizgacha ko‘tarilgan bo‘lib, bu elektron tijorat logistikasining sekin, ammo istiqbolli o‘sish nuqtasi ekanini ko‘rsatadi.

2-jadval

**“O‘zbekiston pochta” AJ moliyaviy ko‘rsatkichlarining o‘zgarish sur‘ati
(2020–2025-yillar, foizda)**

Xizmat turi	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Yozma-xat xabarlar	16	17	13	11	7	5
Posilka	6	9	7	5	4	3
Davriy nashrlar	17	8	9	5	3	3
Komunal to‘lovlar	8	5	2	1	0	2
Gibrid pochta	4	7	17	31	43	39
Boshqa xizmatlar	49	54	52	47	43	48

Manba: muallif tomonidan tuzildi.

Moliyaviy ko‘rsatkichlar tarkibida gibrid pochta 2020-yildagi 4 foizdan 2024-yilda 43 foizgacha ko‘tarilishi pochta tizimida raqamli va an‘anaviy xizmatlar tutashgan oraliq model shakllanayotganini bildiradi. Boshqa xizmatlar ulushining yuqoriligi esa portfel diversifikatsiyasi mavjudligini ko‘rsatadi, biroq bu diversifikatsiya hali ham to‘liq raqamli platforma modeliga aylanmagan.

Hududiy filiallar kesimidagi asosiy tendensiyalar.

Hududiy tahlil pochta xizmatlari bo‘yicha yagona respublika ko‘rsatkichi ortida sezilarli hududiy farqlar yashiringanini ko‘rsatadi. Yozma xat-xabarlar hajmi deyarli barcha hududlarda qisqargan. Masalan, “Toshkent pochta”da qabul qilingan yozma xat-xabarlar 2020-yildagi 2922,9 ming donadan 2024-yilda 1497,5 ming donaga kamaygan. Xorazmda bu ko‘rsatkich 1567,8 ming donadan 166,2 ming donagacha, Qoraqalpog‘istonda 844,1 ming donadan 205,5 ming donagacha tushgan. Bu holat rasmiy yozishmalar saqlanib qolayotgan bo‘lsa-da, elektron hujjat aylanishi va raqamli aloqa kanallari an‘anaviy yozma pochta xizmatlarini bosqichma-bosqich siqib chiqarayotganini anglatadi.

Davriy nashrlar bo‘yicha pasayish yanada keskinroq. Qashqadaryoda yetkazib berilgan nashrlar soni 2020-yildagi 7041,9 ming donadan 2024-yilda 695,1 ming donagacha qisqargan.

“Toshkent pochta”da 8436,9 ming dona ko‘rsatkich 2397,7 ming donagacha pasaygan. Andijonda esa 470,3 ming donadan 10,6 ming donagacha tushish kuzatilgan. Bu jarayon bosma axborot iste‘molining raqamli kanallarga ko‘chishini va pochta tizimining davriy nashrlar segmentiga yuqori bog‘liqligi uzoq muddatda risk tug‘dirishini ko‘rsatadi.

3-jadval

Hududiy filiallar bo‘yicha ayrim xizmatlar dinamikasidan tanlangan ko‘rsatkichlar (2020–2024-yillar, ming dona)

Ko‘rsatkich / hudud	2020	2024	O‘zgarish mazmuni
Yozma xat-xabarlar: “Toshkent pochta”	2922,9	1497,5	Markaziy bo‘g‘inda ham sezilarli pasayish
Yozma xat-xabarlar: Xorazm	1567,8	166,2	An’anaviy yozishmalar keskin qisqargan
Davriy nashrlar: Qashqadaryo	7041,9	695,1	Bosma nashrlar segmenti kuchli pasaygan
Davriy nashrlar: “Toshkent pochta”	8436,9	2397,7	Yirik markazda ham 3 baravardan ortiq qisqarish
Elektron pul o‘tkazmalari: Farg‘ona	113,3	21,4	Fintech va bank ilovalari bosimi kuchaygan
Elektron pul o‘tkazmalari: “Toshkent pochta”	229,0	13,2	Moliyaviy operatsiyalar keskin kamaygan
Posilkalar: Andijon	2,8	8,5	E-commerce logistikasiga mos o‘shish
Posilkalar: Farg‘ona	3,3	9,1	Posilka segmenti istiqbolli o‘shish nuqtasi

Manba: muallif tomonidan umumlashtirildi.

Elektron pul o‘tkazmalari soni bo‘yicha deyarli barcha hududlarda keskin pasayish kuzatilgan. Bu pasayish pochta moliyaviy xizmatlarining texnologik jihatdan yangilanmasdan turib mobil bank va fintech platformalari bilan raqobat qila olmasligini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, posilka jo‘natmalarida ayrim hududlarda ijobiy siljishlar mavjud: Andijonda 2,8 ming donadan 8,5 ming donaga, Farg‘onada 3,3 ming donadan 9,1 ming donaga, Toshkent viloyatida 1,6 ming donadan 8,8 ming donaga o‘shish kuzatilgan. Demak, pasayib borayotgan an’anaviy segmentlar o‘rnini bosishi mumkin bo‘lgan eng real yo‘nalish — posilka va e-commerce logistikasidir.

Raqamlashtirish samaradorligi indikatorlari.

Raqamlashtirish samaradorligi bo‘yicha keltirilgan indikatorlar bir vaqtning o‘zida ijobiy va muammoli signallarni ochib beradi. Raqamli xizmatlar ulushi 2020–2022-yillarda nol darajada bo‘lgan, 2023-yilda 11,11 foizga, 2024-yilda 20 foizga yetgan. Bu raqamli xizmatlar portfeli so‘nggi yillarda faollashayotganini ko‘rsatsa-da, elektron operatsiyalar ulushi 2020-yildagi 14,36 foizdan 2024-yilda 0,88 foizgacha tushgani raqamli moliyaviy operatsiyalar bozorida pochta tizimi o‘z mavqeini boy berayotganini bildiradi.

Yetkazib berish muddati 2020-yilda 9 birlikdan 2024-yilda 3 birlikgacha qisqargan va 2024-yilda tezlik yaxshilanishi 40 foizni tashkil etgan. Bu logistika jarayonlari, saralash va monitoring tizimlarida modernizatsiya samara bera boshlaganini ko‘rsatadi. Mijozlar qoniqish indeksi ham 86,47 foizdan 97,40 foizgacha oshgan. Demak, raqamlashtirishning ijtimoiy-servis samarasi yaqqol namoyon bo‘lmoqda.

**“O‘zbekiston pochta” AJ raqamlashtirish samaradorligi darajasi
(2020–2024-yillar, foizda)**

Indikator	2020	2021	2022	2023	2024
Raqamli xizmatlar ulushi	0,00	0,00	0,00	11,11	20,00
Elektron operatsiyalar ulushi	14,36	8,33	3,09	1,48	0,88
Yetkazib berish tezligi yaxshilanishi	22,22	14,29	0,00	16,67	40,00
Xarajatlar dinamikasi	142,01	117,46	115,40	123,87	155,66
Mijozlar qoniqish indeksi	86,47	89,72	95,10	95,68	97,40
Xizmatlar diversifikatsiyasi	4,35	30,30	2,94	2,86	2,78
Daromad o‘shishi	140,59	119,44	108,82	127,88	158,02
Hududiy modernizatsiya qamrovi	0,00	16,67	16,67	22,22	27,78
Raqamli buyurtmalar ulushi	106,76	103,93	209,63	386,98	144,91
Integral indeks	57,42	55,57	61,29	87,64	71,94

Manba: muallif tomonidan tuzildi.

Biroq operatsion xarajatlar 2020-yildagi 171,2 mlrd so‘mdan 2024-yilda 635,4 mlrd so‘mgacha oshgan. Bu raqamlashtirishning dastlabki bosqichi katta investitsiya va ekspluatatsiya xarajatlarini talab qilayotganini bildiradi. Daromadlar ham 2020-yildagi 229,8 mlrd so‘mdan 2024-yilda 603,5 mlrd so‘mgacha oshgan bo‘lsa-da, xarajatlar o‘shishi alohida nazorat qilinmasa, raqamlashtirishning moliyaviy samarasi qisqa muddatda bosim ostida qolishi mumkin.

Integral indeks 2020-yilda 57,42 foiz, 2022-yilda 61,29 foiz, 2023-yilda 87,64 foizni tashkil etgan. 2024-yilda uning 71,94 foizga pasayishi elektron operatsiyalar ulushi va xizmatlar diversifikatsiyasidagi notekisliklar bilan izohlanadi. Shunday bo‘lsa-da, umumiy trend ijobiy bo‘lib, raqamlashtirish natijalari bosqichma-bosqich shakllanayotganini tasdiqlaydi. Asosiy vazifa — bu natijalarni hududiy jihatdan tenglashtirish va xizmat modeli bilan bog‘lashdir.

Xulosa va takliflar.

Tahlil natijalari “O‘zbekiston pochta” AJda raqamlashtirish jarayoni boshlang‘ich texnologik yangilanish bosqichidan xizmatlar modelini qayta shakllantirish bosqichiga o‘tishi zarurligini ko‘rsatdi. An’anaviy xizmatlar, xususan davriy nashrlar va yozma xat-xabarlar, hozircha xizmatlar portfelida katta ulushga ega bo‘lsa-da, ularning hajmi hududlar kesimida kamaymoqda. Bu holat pochta tizimi uchun an’anaviy yuklamaga tayangan holda uzoq muddatli barqarorlikni ta‘minlash qiyinlashayotganini anglatadi.

Elektron pul o‘tkazmalari bo‘yicha pasayish pochta moliyaviy xizmatlarini alohida kassaviy operatsiya sifatida emas, balki mobil ilova, raqamli identifikatsiya, hamkor banklar va fintech API integratsiyasi orqali qayta paketlash zarurligini ko‘rsatadi. Pochta tizimi fintech

bilan to'g'ridan-to'g'ri raqobat qilishdan ko'ra, o'zining hududiy tarmog'i va ishonch omiliga tayangan holda hamkorlik modelini rivojlantirishi maqsadga muvofiq.

Posilka jo'natmalari va raqamli buyurtmalar ulushidagi o'sish e-commerce logistikasini "O'zbekiston pochta" AJning asosiy strategik yo'nalishiga aylantirish imkonini beradi. Buning uchun marketplace platformalari bilan integratsiya, jo'natmalarni real vaqt rejimida kuzatish, smart locker yoki avtomatlashtirilgan qabul-topshirish punktlari, hamda tezkor yetkazib berish standartlarini bosqichma-bosqich joriy qilish zarur.

Hududlar bo'yicha yagona yondashuv yetarli emas. Filiallarni metropol, sanoat-faol, aralash va chekka hududlar klasterlariga ajratish, har bir klaster uchun alohida xizmatlar paketi va investitsiya ustuvorliklarini belgilash lozim. Metropol hududlarda express/parcel, self-service va e-commerce integratsiyasi kuchaytirilsa, chekka hududlarda minimal raqamli standartlar, ishonchli logistika va universal xizmatlar barqarorligi ustuvor bo'lishi kerak.

Raqamlashtirish samaradorligini boshqarish uchun barcha hududlarda yagona KPI/SLA monitoring tizimi joriy etilishi zarur. Indikatorlarning ta'rifi, ma'lumot manbasi, yangilanish davri va mas'ul ijrochisi aniq belgilanmasa, investitsiya qarorlari subyektiv tus oladi. Shu bois raqamli xizmatlar ulushi, elektron operatsiyalar, yetkazib berish tezligi, xarajatlar, mijoz qoniqishi va raqamli buyurtmalar bo'yicha yagona boshqaruv paneli shakllantirish taklif etiladi.

Operatsion xarajatlar o'sishi raqamlashtirishning tabiiy investitsion bosqichi bilan izohlangan bo'lsa-da, keyingi yillarda xarajatlarni optimallashtirish, jarayon egalarini belgilash, xodimlarni raqamli ko'nikmalar bo'yicha sertifikatlash va resurslardan foydalanish samaradorligini baholash mexanizmlari kuchaytirilishi lozim. Faqat texnologiya xarid qilish emas, balki jarayonni qayta loyihalash raqamlashtirishning real iqtisodiy natijasini ta'minlaydi.

Umuman, "O'zbekiston pochta" AJ uchun raqamli transformatsiyaning eng maqbul yo'li an'anaviy xizmatlarni keskin inkor etish emas, balki ularni logistika, elektron tijorat, raqamli to'lovlar va mijozlar bilan onlayn aloqaga bog'langan ko'p funktsiyali platformaga aylantirishdir. Shundagina pochta tizimi hududiy infratuzilma sifatidagi ijtimoiy rolini saqlagan holda raqobatbardosh iqtisodiy subyektaga aylanishi mumkin.

Adabiyotlar / Jumepamyra / Reference:

Aguila-Obra, A.R.D., Padilla-Meléndez, A. and Al-dweeri, R.M. (2013) "The influence of electronic service quality on loyalty in postal services: the mediating role of satisfaction", *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9–10), pp. 1111–1123.

Crew, M.A. and Brennan, T.J. (2014) *The role of the postal and delivery sector in a digital age*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Crew, M.A. and Kleindorfer, P.R. (2020) *The economics of postal service: a research study supported by WIK*. Berlin: Springer.

Drab-Kurowska, A. and Budziewicz-Guźlecka, A. (2021) "The digital post ecosystem: example of Poland in the context of research", *Sustainability*, 13(5), Article 2550.

Jaag, C. (2021) "Digitalization in the postal and delivery sector: between electronic substitution of letter mail and thriving e-commerce", in *A Modern Guide to the Digitalization of Infrastructure*. Cheltenham: Edward Elgar.

Kenjabayev, A.T. and Nosirov, S.X. (2024) "Pochta aloqa korxonalarida raqamli iqtisodiyotni samaradorligini oshirishni takomillashtirish", *Raqamli iqtisodiyot*, 6.

Kuldosheva, G. (2021) *Challenges and opportunities of digital transformation in the public sector in transition economies: the case of Uzbekistan*. Tokyo: ADBI Working Paper No. 1248.

Mamatkulov, G.R. (2022) "O'zbekiston Respublikasi pochta aloqasi korxonalarini raqamlashtirish istiqbollari", *Raqamli iqtisodiyot ilmiy-elektron jurnali*, 1.

Mamatkulov, G.R. (2025a) "Pochta aloqasi korxonalarini faoliyatida raqamlashtirilgan xizmat turlarini rivojlantirish", *Agrobiznes, fan va texnologiyalar jurnali*, 3(3).

Mamatkulov, G.R. (2025b) "Raqamli transformatsiya va pochta tizimi: ilg'or davlatlar tajribasi va O'zbekiston misolida iqtisodiy tahlil", *Agrobiznes, fan va texnologiyalar jurnali*, 3(3).

Matúšková, M. and Madleňáková, L. (2017) "The impact of electronic services on universal postal services", *Procedia Engineering*, 178, pp. 258–266.

Niyazov, M.Sh. (2024) "Pochta aloqa korxonasi joriy qilinadigan raqamli texnologiyalar tahlili", *Raqamli iqtisodiyot*, 8, pp. 275–282.

Qarori (2020) O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4921-son qarori "Pochta aloqasi xizmatlarini ko'rsatish tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida", 14 dekabr.

Qonun (2022) O'zbekiston Respublikasining "Pochta aloqasi to'g'risida"gi Qonuni.

Qonun (2015) O'zbekiston Respublikasining "Elektron tijorat to'g'risida"gi Qonuni.