

КОРХОНАЛАРДА МАРКЕТИНГ ФАОЛИЯТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ: ИЛМИЙ ЁНДАШУВ ВА ХАЛҚАРО ТАЖРИБАЛАР ТАҲЛИЛИ

Солиева Орзухон Исроилжон қизи

Наманган Давлат техника университети
Иқтисодиёт мутахассислиги магистранти.

SoliyevaOrzuxon@gmail.com

Рахимов Бахромжон Иброхимович

Наманган Давлат техника университети
Иқтисодиёт фанлари доктори, доцент.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20076121>

Аннотация. Мақолада корхоналарда маркетинг фаолиятини ривожлантиришнинг назарий, институционал ва амалий масалалари чуқур таҳлил қилинади. Маркетинг фаолияти фақат реклама ёки сотувни рағбатлантириши воситаси сифатида эмас, балки бозорни ўрганиш, истеъмолчи эҳтиёжсини аниқлаш, рақобат устунлигини шакллантириш, бренд қийматини ошириш ва корхона даромадини барқарор таъминлашга хизмат қилувчи стратегик бошқарув тизими сифатида талқин қилинади. Мақолада АҚШ, Европа Иттифоқи, Япония, Жанубий Корея ва Сингапур тажрибалари қиёсий таҳлил қилиниб, Ўзбекистон корхоналари учун маркетингни рақамлаштириш, CRM тизимларини жорий этиш, мижозлар тажрибасини бошқариш, электрон тижорат каналларидан фойдаланиш ва маркетинг самарадорлигини KPI асосида баҳолаш бўйича илмий-амалий таклифлар ишлаб чиқилган.

Калим сўзлар: маркетинг, корхона, рақобатбардошлик, рақамли маркетинг, CRM, бренд, мижозлар тажрибаси, электрон тижорат, маркетинг стратегияси, халқаро тажриба.

Abstract. The article provides an in-depth analysis of the theoretical, institutional, and practical issues of developing marketing activities in enterprises. Marketing is interpreted not merely as a tool for advertising or sales promotion, but as a strategic management system aimed at studying the market, identifying consumer needs, forming competitive advantages, increasing brand value, and ensuring sustainable enterprise profitability. The article comparatively analyzes the experiences of the United States, the European Union, Japan, South Korea, and Singapore. Based on international practices, scientific and practical proposals are developed for enterprises in Uzbekistan regarding the digitalization of marketing, the introduction of CRM systems, customer experience management, the use of e-commerce channels, brand development, and the assessment of marketing effectiveness through KPI indicators.

Keywords: marketing, enterprise, competitiveness, digital marketing, CRM, brand, customer experience, e-commerce, marketing strategy, international experience.

Аннотация. В статье проводится углубленный анализ теоретических, институциональных и практических вопросов развития маркетинговой деятельности на предприятиях. Маркетинг рассматривается не только как инструмент рекламы или стимулирования продаж, но и как стратегическая система управления, направленная на изучение рынка, выявление потребностей потребителей, формирование конкурентных преимуществ, повышение ценности бренда и обеспечение устойчивой прибыльности

предприятия. В статье проведен сравнительный анализ опыта США, Европейского союза, Японии, Южной Кореи и Сингапура. На основе международной практики разработаны научно-практические предложения для предприятий Узбекистана по цифровизации маркетинга, внедрению CRM-систем, управлению клиентским опытом, использованию каналов электронной коммерции, развитию бренда и оценке эффективности маркетинга на основе KPI-показателей.

Ключевые слова: маркетинг, предприятие, конкурентоспособность, цифровой маркетинг, CRM, бренд, клиентский опыт, электронная коммерция, маркетинговая стратегия, международный опыт.

Кириш

Ҳозирги глобал рақобат шароитида корхонанинг бозордаги муваффақияти фақат ишлаб чиқариш куввати, маҳсулот сифати ёки нарх сиёсати билан белгиланмайди. Замонавий корхона истеъмолчининг ўзгарувчан эҳтиёжини олдиндан англай олиши, бозор сегментларини аниқ ажратиши, рақобатчилар ҳаракатини таҳлил қилиши, брендга нисбатан ишонч шакллантириши ва мижоз билан узоқ муддатли муносабат ўрнатиши керак. Шу нуктаи назардан маркетинг корхонанинг ёрдамчи вазифаси эмас, балки унинг стратегик бошқарув марказларидан бири ҳисобланади.

American Marketing Association таърифига кўра, маркетинг — мижозлар, ҳамкорлар ва жамият учун қийматга эга таклифларни яратиш, етказиш, алмашиш ва коммуникация қилиш билан боғлиқ фаолият, институтлар ва жараёнлар тизимидир. Бу таъриф маркетингни оддий реклама эмас, балки қиймат яратиш ва бозор билан тизимли ишлаш жараёни сифатида тушуниш зарурлигини кўрсатади.

Ўзбекистон шароитида ҳам маркетинг фаолиятини ривожлантириш долзарб аҳамиятга эга. 2026 йил 1 апрель ҳолатида мамлакатда 1,2 млн дан ортиқ кичик тадбиркорлик субъекти фаолият юритмоқда. Бу корхоналарнинг барқарор ўсиши, ички ва ташқи бозорда рақобатбардошлиги, экспорт салоҳияти ва истеъмолчи ишончини оширишда маркетинг фаолияти ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

Маркетинг фаолиятининг назарий-методологик асослари

Илмий нуктаи назардан маркетинг фаолияти корхона ва бозор ўртасидаги ахборот, қиймат ва муносабатлар алмашинувини бошқарувчи тизимдир. Анъанавий ишлаб чиқариш ёндашувида корхона аввал маҳсулот ишлаб чиқаради, кейин уни сотишга ҳаракат қилади.

Замонавий маркетинг ёндашувида эса жараён аксинча қурилади: аввал бозор эҳтиёжи, истеъмолчи муаммоси, талаб ҳажми, рақобат муҳити ва тўлов қобилияти ўрганилади, кейин маҳсулот, нарх, сотув канали ва коммуникация стратегияси ишлаб чиқилади.

Корхона маркетинг фаолиятини қуйидаги асосий блоклар орқали таҳлил қилиш мумкин:

1. Бозор тадқиқоти — истеъмолчилар, рақобатчилар, нархлар, талаб динамикаси ва бозор тенденцияларини ўрганиш.

2. Сегментлаш, мақсадли бозорни танлаш ва позициялаш — корхона ким учун, қандай қиймат ва қандай фарқ билан ишлашини аниқлайди.

3. Маркетинг комплекси — маҳсулот, нарх, жойлаштириш ва илгари суриш сиёсати, хизматлар соҳасида эса қўшимча равишда жараён, ходимлар ва моддий далиллар.

4. CRM ва мижозлар билан муносабатлар — мижоз маълумотларини йиғиш, таҳлил қилиш, қайта харид ва содиқликни ошириш.

5. Рақамли маркетинг — ижтимоий тармоқлар, қидирув тизимлари, электрон тижорат, контент маркетинг, email-маркетинг ва аналитика.

6. Маркетинг самарадорлигини баҳолаш — сотув ўсиши, конверсия, мижоз жалб қилиш харажати, мижоз ҳаётини қиймати, бренд танилиши ва содиқлик кўрсаткичлари.

Демак, маркетинг фаолиятини ривожлантириш деганда реклама харажати ошириш эмас, балки корхонада бозорга йўналтирилган бошқарув маданиятини шакллантириш тушунилади.

Корхоналарда маркетинг фаолиятини ривожлантириш зарурати

Корхоналарда маркетинг фаолиятини кучайтиришнинг *биринчи сабаби* — рақобат муҳитининг кескинлашувидир. Бозорда ўхшаш маҳсулотлар сони кўпайгани сари истеъмолчи танлови кенгайди. Бундай шароитда корхона фақат арзон нарх билан эмас, балки сифат, қулайлик, ишонч, сервис, бренд ва эмоционал қиймат орқали рақобатлашиши керак.

Иккинчи сабаб — истеъмолчи хулқ-атворининг ўзгаришидир. Рақамли муҳитда истеъмолчи маҳсулот ҳақидаги маълумотни тез солиштиради, шарҳларни ўқийди, нархларни текширади, ижтимоий тармоқларда бренд ҳақида фикр билдиради. Шунинг учун корхоналар мижоз билан бир томонлама реклама орқали эмас, балки доимий мулоқот ва ишончли муносабат орқали ишлаши лозим.

Учинчи сабаб — рақамли технологияларнинг маркетингга таъсиридир. OECD маълумотларига кўра, рақамлаштириш кичик ва ўрта корхоналарга унумдорликни ошириш, инновацияларни кучайтириш ва йирик компаниялар билан тенгрок рақобатлашиш имконини беради; бироқ кичик бизнесларда хабардорлик пастлиги, ресурслар етишмаслиги, кўникмалар танқислиги ва молиявий чекловлар рақамли трансформацияга тўсқинлик қилади.

Тўртинчи сабаб — корхоналарнинг экспорт ва ташқи бозорга чиқиш эҳтиёжидир.

Жаҳон банкининг Ўзбекистон бўйича иқтисодий меморандумида мамлакатда хусусий сектор етакчилигидаги ўсиш ва глобал бозорларга интеграцияни кучайтириш зарурлиги таъкидланган. Бундай шароитда экспортга йўналган корхоналар учун халқаро маркетинг, брендлаш, маҳсулотни ташқи бозор талабига мослаштириш ва рақамли каналлар орқали сотувни йўлга қўйиш муҳим аҳамиятга эга.

Халқаро тажрибалар таҳлили

АҚШ тажрибаси: маълумотларга асосланган маркетинг ва персонализация

АҚШ компанияларида маркетинг фаолиятининг асосий хусусияти — маълумотларга асосланган қарор қабул қилишдир. Корхоналар мижозлар маълумотларини CRM тизимлари, веб-аналитика, сунъий интеллект ва автоматлаштирилган маркетинг платформалари орқали таҳлил қилади. Бунда асосий мақсад ҳар бир мижозга умумий эмас, балки шахсийлаштирилган таклиф беришдан иборат.

McKinsey tadқиқотларига кўра, истеъмолчиларнинг 71 фоизи компаниялардан шахсийлаштирилган муносабат кутади, 76 фоизи эса бундай муносабат бўлмаса норозилик билдиради. Шунингдек, персонализация мижоз жалб қилиш харажатларини 50 фоизгача камайтириши, даромадни 5–15 фоизгача ошириши ва маркетинг инвестициялари қайтимини 10–30 фоизгача кўпайтириши мумкин.

Ўзбекистон корхоналари учун ушбу тажрибанинг асосий сабоғи шундан иборат: маркетинг қарорлари тахмин ёки умумий рекламага эмас, балки мижозлар маълумоти, сотув статистикаси, рақамли излар ва бозор таҳлилига таяниши керак.

Европа Иттифоқи тажрибаси: рақамли тижорат ва ишончли бозор муҳити

Европа Иттифоқида маркетинг фаолияти рақамли савдо, истеъмолчи ҳуқуқларини химоя қилиш, маълумотлар махфийлиги ва омниканал сотув тизими билан боғлиқ ҳолда ривожланмоқда. Европа электрон тижорат ҳисоботида 2023 йилда Европа В2С электрон тижорати ҳажми 887 млрд еврини ташкил этгани қайд этилган. Бу рақамли савдо маркетинг фаолиятининг марказий йўналишига айланганини кўрсатади.

Европа тажрибаси корхоналар учун икки муҳим сабоқ беради. Биринчиси — рақамли маркетинг мижоз ишончи билан бирга ривожланиши керак. Иккинчиси — электрон тижоратда фақат сайт ёки ижтимоий тармоқ саҳифаси эмас, балки тўлов, етказиб бериш, қайтариш, кафолат ва мижоз хизмати бир бутун тизим сифатида ишлаши лозим.

Япония тажрибаси: сифат, хизмат маданияти ва узоқ муддатли мижоз муносабати

Япония корхоналари маркетингда реклама шовқинидан кўра сифат, ишонч, хизмат маданияти ва узоқ муддатли мижоз муносабатларига кўпроқ эътибор қаратади. “Kaizen” ёндашуви — яъни доимий такомиллаштириш — маркетингда ҳам муҳим аҳамиятга эга. Бу ёндашув корхонани мижоз шикоятларини муаммо эмас, балки маҳсулот ва хизматни яхшилаш манбаи сифатида кўришга ўргатади.

Ўзбекистон корхоналари учун Япония тажрибаси айниқса хизмат кўрсатиш, савдо, туризм, умумий овқатланиш, тиббий хизматлар ва таълим хизматлари соҳасида муҳим.

Чунки мазкур соҳаларда мижоз тажрибаси, сервис сифати ва ишонч даражаси маркетинг самарадорлигининг асосий мезони ҳисобланади.

Жанубий Корея тажрибаси: бренд, инновация ва маданий экспорт

Жанубий Корея корхоналари маркетингни инновация, миллий бренд ва маданий контент билан боғлашга муваффақ бўлган. Samsung, Hyundai, LG каби брендлар техник сифат, дизайн ва глобал позициялаш орқали дунё бозорига чиққан бўлса, K-beauty, K-food ва K-pop йўналишлари маҳсулот маркетингини маданий таъсир билан бирлаштирди.

Бу тажриба Ўзбекистон корхоналари учун муҳим: маҳаллий маҳсулотлар фақат товар сифатида эмас, балки миллий ҳунармандчилик, маданият, гастрономия, табиийлик, экологик тозалик ва ҳудудий идентичлик билан бирга бозорга чиқарилиши керак. Масалан, атлас-адрас, ипак маҳсулотлари, қуритилган мевалар, миллий ширинликлар, керамика, туризм хизматлари ва органик қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини брендлашда Жанубий Корея тажрибасидан фойдаланиш мумкин.

Сингапур тажрибаси: кичик бизнесни рақамлаштириш ва давлат қўллаб-қувватлови

Сингапурда кичик ва ўрта бизнесни рақамлаштириш давлат сиёсати даражасида қўллаб-қувватланади. SMEs Go Digital дастури корхоналарга рақамли ечимларни танлаш, маркетинг ва операцион жараёнларни рақамлаштириш, самарадорликни ошириш ва грантлардан фойдаланиш имконини беради. Productivity Solutions Grant дастури эса корхоналарга IT ечимлар ва ускуналар орқали унумдорликни ошириш харажатларининг бир қисмини қоплашга ёрдам беради.

Ўзбекистон учун бу тажриба асосида “маркетинг ва рақамли трансформация ваучери” механизмини жорий этиш мақсадга мувофиқ. Бунда кичик корхоналар CRM, электрон тижорат платформаси, рақамли реклама, SMM, брендбук, веб-сайт, SEO, маркетингга чиқиш ва аналитика хизматлари учун қисман субсидия олиши мумкин.

Ўзбекистон корхоналарида маркетинг фаолиятидаги асосий муаммолар

Ўзбекистон корхоналарида маркетинг фаолиятини ривожлантиришда бир қатор тизимли муаммолар мавжуд.

Биринчидан, айрим корхоналарда маркетинг ҳали ҳам фақат реклама, баннер, буклет ёки ижтимоий тармоқда пост жойлаштириш сифатида тушунилади. Аслида эса маркетинг бозор тадқиқоти, маҳсулот сиёсати, нарх стратегияси, сотув каналлари, бренд позицияси, миқдорлар билан муносабат ва рақамли аналитикани ўз ичига олган комплекс тизимдир.

Иккинчидан, корхоналарда миқдор маълумотлари етарли даражада тизимлаштирилмаган. Кўп ҳолларда миқдорлар ҳақидаги маълумот сотувчи телефонида, Telegram ёзишмаларида ёки тарқоқ Excel файлларда сақланади. Бу эса қайта сотув, миқдор содиқлиги, персонал таклифлар ва маркетинг самарадорлигини баҳолаш имконини чеклайди.

Учинчидан, бозор тадқиқоти ва рақобат таҳлили етарли эмас. Корхона маҳсулот ишлаб чиқаради, аммо унинг аниқ мақсадли аудиторияси, рақобат устунлиги, нарх сезгирлиги ва бренд позицияси аниқ белгиланмаган бўлиши мумкин.

Тўртинчидан, рақамли маркетинг кўникмалари чекланган. Кўплаб корхоналар ижтимоий тармоқларда фаол, аммо контент стратегияси, реклама аудиториясини сегментлаш, конверсия таҳлили, SEO, email-маркетинг, маркетинг воронкаси ва A/B тестлаш каби инструментлардан тизимли фойдаланмайди.

Бешинчидан, маркетинг натижалари KPI асосида баҳоланмайди. Реклама харажати қилингани билан унинг қанча янги миқдор, қанча сотув, қанча фойда ёки қанча қайта харид келтиргани аниқ ҳисобланмайди.

Корхоналарда маркетинг фаолиятини ривожлантириш йўналишлари

Корхоналарда маркетинг фаолиятини ривожлантириш учун аввало маркетингни стратегик бошқарув функцияси сифатида қайта кўриб чиқиш зарур. Бу қуйидаги йўналишларда амалга оширилиши мумкин.

1. Маркетинг аудитини жорий этиш. Ҳар бир корхона ўз маҳсулоти, миқдорлари, рақобатчилари, нархлари, сотув каналлари, реклама самарадорлиги ва бренд ҳолатини мунтазам таҳлил қилиши керак.

2. CRM тизимларидан фойдаланиш. Мижозлар маълумотларини ягона базага жамлаш, харид тарихи, мурожаатлар, шикоятлар ва қайта алоқа жараёнини назорат қилиш корхона учун муҳим рақобат устунлиги яратади.

3. Сегментлаш ва позициялашни кучайтириш. Корхона ҳаммага бир хил маҳсулот таклиф қилиш ўрнига, аниқ сегментлар учун аниқ қиймат таклифини ишлаб чиқиши керак.

4. Рақамли маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш. Ижтимоий тармоқ, веб-сайт, маркетинг, SEO, контент маркетинг, email-маркетинг ва онлайн реклама ягона стратегияга бўйсунуши лозим.

5. Бренд капитални ошириш. Бренд фақат логотип эмас; у корхонага нисбатан ишонч, сифат, тажриба ва эмоционал муносабат йиғиндиси.

6. Мижоз тажрибасини бошқариш. Хариддан олдинги маълумот, сотув жараёни, тўлов, етказиб бериш, кафолат, қайтариш ва хизматдан кейинги алоқа бир бутун миждоз тажрибаси сифатида ташкил этилиши керак.

7. Маркетинг самарадорлигини KPI орқали баҳолаш. Корхоналар SAC, LTV, конверсия даражаси, қайта харид улуши, NPS, реклама қайтими ва бренд танилиши каби кўрсаткичлардан фойдаланиши мақсадга мувофиқ.

Илмий-амалий таклифлар

Корхоналарда маркетинг фаолиятини ривожлантириш учун қуйидаги таклифлар илгари сурилади:

1. Корхоналарда маркетинг бўлимларини стратегик даражага кўтариш.

Маркетинг бўлими фақат реклама тайёрловчи эмас, балки бозор маълумотларини таҳлил қилувчи ва стратегик қарорларга таъсир кўрсатувчи бўлинмага айланиши керак.

2. Кичик бизнес учун “маркетинг ваучери” тизимини жорий этиш. Давлат ёки бизнесни қўллаб-қувватлаш институтлари кичик корхоналарга брендлаш, веб-сайт, CRM, рақамли реклама, маркетингга чиқиш ва экспорт маркетинги учун қисман молиявий кўмак бериши мумкин.

3. Олий таълим муассасалари ва корхоналар ўртасида маркетинг лабораторияларини ташкил этиш. Талабалар ва тадқиқотчилар реал корхоналар учун бозор тадқиқоти, бренд таҳлили ва рақамли маркетинг стратегиялари ишлаб чиқиши мумкин.

4. Экспортга йўналган корхоналар учун халқаро маркетинг марказларини ривожлантириш. Бу марказлар ташқи бозор талаби, стандартлар, рақобатчилар, қадоқлаш, брендлаш ва онлайн савдо каналлари бўйича амалий ёрдам кўрсатиши керак.

5. CRM ва рақамли аналитикадан фойдаланишни оммалаштириш. Корхоналарда миждоз маълумотлари асосида қарор қабул қилиш маданиятини шакллантириш зарур.

6. Бренд ва сифатни биргаликда ривожлантириш. Реклама орқали вақтинчалик сотувни ошириш мумкин, аммо узоқ муддатли рақобатбардошлик сифат, ишонч ва барқарор миждоз тажрибаси орқали таъминланади.

Хулоса

Корхоналарда маркетинг фаолиятини ривожлантириш замонавий иқтисодиётда рақобатбардошлик, даромад барқарорлиги ва бозорда узоқ муддатли мавқега эга бўлишнинг муҳим шартидир.

Маркетингни фақат реклама сифатида тушуниш корхонанинг бозор имкониятларини чеклайди. Замонавий ёндашувда маркетинг бозор тадқиқоти, истеъмолчи эҳтиёжини аниқлаш, маҳсулотни тўғри позициялаш, CRM, рақамли каналлар, бренд бошқаруви ва КРІ асосида самарадорликни баҳолашни қамраб олади.

Халқаро тажриба шуни кўрсатадики, АҚШ корхоналари маълумотларга асосланган персонализация орқали, Европа корхоналари рақамли тижорат ва ишончли бозор муҳити орқали, Япония корхоналари сифат ва хизмат маданияти орқали, Жанубий Корея корхоналари бренд ва инновация орқали, Сингапур эса кичик бизнесни рақамлаштиришни давлат қўллаб-қувватлови орқали маркетинг самарадорлигини оширмоқда.

Ўзбекистон корхоналари учун асосий вазифа — маркетингни харажат эмас, балки инвестиция сифатида қабул қилишдир. Корхона маркетингга сарфлаган маблағини сотув, мижоз содиқлиги, бренд қиймати, экспорт имконияти ва узоқ муддатли рақобат устунлиги орқали қайтариши мумкин. Шу сабабли корхоналарда маркетинг фаолиятини илмий асосда, рақамли технологиялар билан уйғунлаштирган ҳолда ва халқаро тажрибаларга таянган тарзда ривожлантириш муҳим аҳамиятга эга.

Фойдаланилган адабиётлар

1. American Marketing Association. Definition of Marketing.
2. OECD. Digitalisation of SMEs.
3. OECD. SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions.
4. World Bank. Uzbekistan Country Economic Memorandum, 2025.
5. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Small Business Statistics, 2026.
6. Ecommerce Europe. European E-commerce Report, 2024.
7. McKinsey & Company. The Next Frontier of Personalized Marketing, 2025.
8. McKinsey & Company. What is Personalization?, 2023.
9. Eurofound. SME Digitalisation in the EU: Trends, Policies and Impacts, 2025.
10. Enterprise Singapore. Productivity Solutions Grant.
11. Турғунмирзаев, А. (2025). НОВЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ В СФЕРЕ СТРАХОВЫХ УСЛУГ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. *Экономическое развитие и анализ*, 3(2), 368-376.
12. Турғунмирзаев, А. (2025). ЦИФРОВИЗАЦИЯ СТРАХОВОГО РЫНКА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ. *Передовая экономика и педагогические технологии*, 2(1), 289-297.
13. Турғунмирзаев, А. (2025). НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. *Экономическое развитие и анализ*, 3(1), 439-446.
14. ТУРҒУНМИРЗАЕВ, А. (2025). СУҒУРТА БОЗОРИНИ РАҚАМЛАШТИРИШ УНИНГ РАҚОБАТБАРДОШЛИГИНИ ОШИРИШНИНГ ОМИЛИ СИФАТИДА. *ILG'OR IQTISODIYOT VA PEDAGOGIK TEXNOLOGIYALAR Uchrediteli: Shafi Science Center Ltd*, 2(1), 289-297.

15. Турғунмирзаев, А., & Шамситдинов, М. (2023). Суғурта Компаниялари Рақобатбардошлигини Бошқаришда Рақамли Иқтисодиётнинг Ўрни. *Nashrlar*, 238-241.
16. Turgunimirzayev, A. Directions of the Development Strategy of Insurance Companies in the Digital Economy. *Economic Development and Analysis*, 3(1), 439-446.
17. Turgunmirzaev, A. New Appearances of Competition in the Insurance Services Sector: Theory and Practice. *Economic Development and Analysis*, 3(2), 368-376.
18. Turg'unmirzayev, A. Digitalization of the Insurance Market as A Factor in Increasing Its Competitiveness. *Advanced Economics and Pedagogical Technologies*, 2(1), 289-297.
19. Turgunmirzaev, A. (2025). Developing Forms of Competition in The Insurance Field: Theory and Practical Aspects. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 6(3), 1083-1090.