



O'ZBEKISTON HAVO YO'LLARI FAOLIYATINING SWOT TAHLILI

Raxmatov Ziyodullo Nosirovich

*TDTU "Korporativ boshqaruv" kafedrası mudiri,
dotsent, iqtisod fanlari falsafa doktori.*

Jumayev Navruzбек Faxriddin o'g'li

TDTU "Menejment" ta'lim yo'nalishi talabasi.

Annotatsiya: Ushbu maqolada O'zbekiston milliy aviatsiya tizimining strategik rivojlanish yo'nalishlari ko'rib chiqilgan. SWOT tahlili asosid mamlakat havo yo'llarining kuchli va zaif tomonlari, imkoniyatlar va tahdidlar aniqlanib, samarali rivojlantirish modeli ishlab chiqilgan. Maqola amaliy va ilmiy jihatdan aviatsiya sektorining barqaror rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan tavsiyalarni o'z ichiga oladi. Shu bilan birgalikda maqolada O'zbekiston havo yo'llarining infratuzilma salohiyati, xizmat ko'rsatish darajasi, raqobatbardoshlik omillari va xalqaro integratsiyadagi o'rni keng yoritilgan. Shuningdek, ichki va tashqi omillar tahlili asosida milliy aviatsiya tizimini modernizatsiya qilishning zamonaviy mexanizmlari, strategik rivojlanish modeli va global tendensiyalarga mos yondashuvlar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: SWOT tahlili, aviakompaniya, aviakompaniyaga investitsiya, aviakompaniyalar marketingi, Uzbekistan Airways.

Annotation: This article examines the strategic development directions of Uzbekistan's national aviation system. Based on a SWOT analysis, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the country's air transport sector have been identified, and an effective development model has been designed. The article includes practical and scientific recommendations aimed at ensuring the sustainable growth of the aviation sector. Furthermore, it provides a comprehensive overview of Uzbekistan's air transport infrastructure potential, service quality, competitiveness factors, and its role in international integration. In addition, the study develops modern mechanisms, a strategic development model, and approaches aligned with global trends for the modernization of the national aviation system based on an analysis of internal and external factors.

Keywords: SWOT analysis, airline, airline investment, airline marketing, Uzbekistan Airways.

Kirish

Global iqtisodiyot va transport infratuzilmasining rivojlanishi sharoitida milliy aviatsiya tizimi mamlakatning iqtisodiy va turistik salohiyatini oshirishda muhim rol o'ynaydi. O'zbekiston havo yo'llari sohasida barqaror o'sish, xalqaro aviatsiya standartlariga moslashish va raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishni talab etadi. Maqolada O'zbekiston milliy aviatsiya tizimining ustuvor yo'nalishlari aniqlanib, SWOT tahlili yordamida rivojlantirish modeli taklif etiladi. Bu yondashuv havo yo'llarining samarali boshqaruvi va bozor imkoniyatlaridan maksimal foydalanishga imkon beradi.



Ushbu mavzuning bir qator dolzarb va muhim jihatlari mavjud. Xususan, Milliy aviatsiya tizimi O'zbekistonning global transport tizimidagi mavqeini belgilovchi va mamlakat iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etuvchi sohalardan biridir. So'nggi yillarda xalqaro turizmning keskin o'sishi, mintaqaviy integratsiya jarayonlarining jadallashuvi va jahon bozorlarida raqobatning kuchayishi milliy aviatsiya tizimini modernizatsiya qilishni talab qilmoqda. Shu bilan birga, aviatsiya sohasi iqtisodiy islohotlar, xalqaro investitsiyalarni jalb qilish, yangi ish o'rinlarini yaratish va aholiga sifatli transport xizmatlari ko'rsatishda asosiy drayverlardan biri hisoblanadi. Zamonaviy samolyotlar parkining shakllantirilishi, aeroport infratuzilmasining yangilanishi va raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali milliy aviatsiya tizimining samaradorligini oshirish dolzarb masalalardan biridir.

Asosiy qism

Ushbu sohada jahon va mahalliy miqyosda bir qator soha muataxislari ish olib borishgan, jumladan, Brain Graham va Timothy Vowleslarning fikriga ko'ra, arzon narxli aviakompaniyalar, asosan, sayyohlik va hordiq chiqarish yo'nalishlarida xizmat ko'rsatib, biznes sinfini himoya qilish uchun AWA (Airline-within-Airline) modelining muhim qismiga aylanadi. Bunga kora, Arzon narxli aviakompaniyalar odatda sayyohlik va hordiq chiqarish yo'nalishlariga ixtisoslashgan bo'lib, ular qisqa va o'rta masofali reyslarda katta talabni qondiradi. Bunda asosiy e'tibor arzon chiptalar, minimal qo'shimcha xizmatlar va yuqori samaraga qaratiladi. AWA modeli esa yirik an'anaviy aviakompaniyalarning o'z brendini himoya qilish va biznes sinf yo'lovchilarini yo'qotmaslik uchun yaratilgan strategiyasidir. Bunda asosiy aviakompaniya o'z tarkibida arzon narxli sho'ba yoki maxsus brendni ishga tushiradi. Bundan tashqari, Deshpande va Lau Singapore Airlinesning muvaffaqiyatli ko'p brendli strategiyasi haqida yozib, premium aviakompaniya bilan arzon narxli tashuvchini uyg'unlashtirish samarali ekanini ta'kidlashadi.

SWOT tahlili to'rt jihatdan tahlil qilinadi: 1) kuchli tomonlar; 2) zaif jihatlar; 3) imkoniyat; 4) tahdidlar. Xususan I. Heiets, T. Oleshko hamda O. Legshchinskylar o'z maqolasida SWOT tahlili kompaniya imkoniyatlari va tahdidlarini (tashqi omillar) kuchli va zaif tomonlari (ichki omillar) bilan bog'lash imkonini beradi. Bu matritsa kompaniya strategiyasini tan olish va shakllantirish uchun ramka sifatida xizmat qiladi deya izoh berishadi. Va hozir O'zbekiston havo yollarining mazkur to'rt jihatdan tahlilini ko'rib chiqamiz

Kuchli tomonlar: O'zbekiston havo yo'llarining ustun jihatlariga to'xtalsak, mamlakat iqtisodiy va strategik jihatdan qulay hududda joylashgan. Xitoy, Rossiya, Saudiya Arabistoni, Yevroittifoq kabi yirik iqtisodiy hududlarga yaqin joylashganligi hamda tarixan sharq va g'arbni bog'lovchi Buyuk ipak yo'lining ushbu hududdan o'tganligi aviatizimning kuchli jihatlaridan biridir.

O'zbekistonning aviatsiya sohasi taraqqiyoti bevosita aeroport infratuzilmasi bilan chambarchas bog'liq. Milliy aviakompaniya Uzbekistan Airwaysning samarali faoliyati ham, xorijiy aviakompaniyalarni jalb qilish ham — aeroportlarning imkoniyatlariga tayanadi.



TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATION G'OYALAR



O'zbekistonning milliy aviakompaniyasi sifatida Uzbekistan Airways nafaqat transport sohasi, balki butun mamlakat iqtisodiyoti va xalqaro imidji uchun strategik ahamiyatga ega.

Uzbekistan Airways o'zida minglab xodimlarni birlashtiradi: uchuvchilar, texniklar, styuardessalar, yer xizmatlari xodimlari. Va bu ishchilar bandligini ham ta'minlaydi. Davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan transport siyosatning mavjudligi va bu milliy iqtisodiyot va ijtimoiy hayotda transport tizimining samarali faoliyat yuritishini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar majmuasidir. Har bir mamlakat transport infratuzilmasi va logistika tizimini rivojlantirish orqali nafaqat ichki iqtisodiy aloqalarni mustahkamlaydi, balki tashqi savdo va xalqaro integratsiyani ham jadallashtiradi. Bu borada juda ko'p tadbirlar amalga oshmoqda va qonun qoidalar imzolanmoqda. Xususan, Parvozlar xavfsizligini nazorat qilish davlat inspeksiyasi boshlig'ining 2008- yil 30-yanvarda tasdiqlangan 16- sonli buyrug'i bilan O'zbekiston Respublikasining aviatsiya qoidalari "O'zbekiston Respublikasining fuqaro aviatsiyasida uchish ishlarini tashkil etish bo'yicha qoida"larini tasdiqlash to'g'risidagi buyrug'i ushbu sohada jadal rivojlanishga olib keldi. Xalqaro aviatashkilotlarga a'zo ekanligi esa mamlakatning global aviatsiya tizimiga integratsiyalashuvi, xalqaro me'yorva standartlarga mos faoliyat yuritishi hamda havo transportida xavfsizlik va samaradorlikni ta'minlashdagi muhim omildir. Xalqaro me'yorlar va qoidalarga moslashuv Xalqaro Fuqarolik Aviatsiyasi Tashkiloti (ICAO), Xalqaro Havo Transporti Assotsiatsiyasi (IATA) kabi tuzilmalarga a'zolik orqali aviatsiya xavfsizligi, texnik xizmat ko'rsatish, parvozlar jadvali va ekologik talablar global standartlarga muvofiqlashtiriladi. Xalqaro aviatashkilotlarga a'zo bo'lish mamlakatning strategik qulay joylashuvi va davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan transport siyosati bilan birga aviatsiya sohasining raqobatbardoshligini oshiruvchi asosiy omillardan biridir. Bundan tashqari, O'zbekiston o'zining boymadaniy merosi, tarixiy obidalari, tabiiy landshafti va milliy qadriyatlari bilan jahon miqyosida turizmning yirik markazlaridan biri sifatida shakllanmoqda. Bu salohiyatni to'liq ro'yobga chiqarishda aviatsiya tizimi va xususan O'zbekiston Havo Yo'llarining o'rni beqiyosdir. Samarqand, Buxoro, Xiva, Shahrisabz kabi shaharlar YUNESKOning Butunjahon merosi ro'yatiga kiritilgan. Ushbu maskanlarga tez va qulay aviareyslarning mavjudligi chet ellik sayyohlarning O'zbekistonga oqimini oshiradi. Aviatsiya sohasining yana bir muvaffaqiyati faqat zamonaviy samolyotlar, aeroport infratuzilmasi yoki transport siyosati bilan emas, balki yuqori malakali kadrlar va mutaxassislar tayyorlash tizimi bilan ham chambarchas bog'liq. O'zbekiston aviatsiya tizimida ushbu omil alohida strategik ahamiyat kasb etadi. Toshkent davlat transport universiteti (TDTU) huzuridagi Aviatsiya fakulteti, shuningdek, maxsus kollej va texnikumlarda parvoz xavfsizligi, aviatsiya menejmenti, muhandislik va logistika yo'nalishida mutaxassislar tayyorlanadi. Bu esa ushbu sohaning katta masshtabda rivojlanishiga olib keladi.

Zaif nuqtalari: O'zbekiston Havo Yo'llari (Uzbekistan Airways) mintaqaviy aviatsiya tizimida muhim o'rin tutadi, biroq xalqaro miqyosda yirik aviakompaniyalar bilan raqobatlashishda bir qancha sifat ko'rsatkichlari bo'yicha ortda qolmoqda. Qatar Airways, Emirates, Turkish Airlines kabi kompaniyalar yo'lovchilarga yuqori darajadagi qulaylik, tezkor servis va ko'p tilli xizmat ko'rsatish orqali farq qiladi. Uzbekistan Airways esa xizmat sifati



TANQIDIY NAZAR, TAHLILIY TAFAKKUR VA INNOVATION G'OYALAR



bo'yicha nisbatan an'anaviy yondashuvda qolib ketmoqda. Xalqaro sport tadbirlari, filmlar, ko'rgazmalar yoki global media orqali reklama deyarli yo'qligi, ijtimoiy tarmoqlar, mobil ilovalar, onlayn kompaniyalar orqali xorijiy yo'lovchilarni jalb qilishda sustlik mavjudligi va aksariyat reklama faoliyatlari ichki bozorga qaratilgan, xorijiy yo'lovchilar uchun maxsus imidj ishlari yetarli emasligi ham sezilarli kuchsiz tomonlardan biridir. Shu bilan birga, O'zbekiston aviatsiya bozorining asosiy xususiyatlaridan biri shundaki, unda raqobat muhitining sustligi kuzatiladi. Bu holat milliy aviakompaniya — Uzbekistan Airwaysning monopol mavqeyini mustahkamlasa-da, umumiy tizim samaradorligi va yo'lovchilarga yaratiladigan sharoitlarda salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. O'zbekiston milliy aviatsiya tizimidagi yana bir muammolardan biri – viloyatlar aeroportlari infratuzilmasining qulay emasligi va ularning poytaxt aeroportidan keskin farqlanishidir. Toshkent xalqaro aeroporti zamonaviy talablarga nisbatan yaxshiroq darajada rivojlangan bo'lsa-da, viloyatlarda joylashgan ko'plab aeroportlar modernizatsiyaga muhtoj. Ularning terminal imkoniyatlari, texnologik jihozlari, logistika qulayliklari va xizmat ko'rsatish sifati poytaxt aeroportidan ancha ortda qolmoqda. Natijada, xorijiy yo'lovchilar va aviakompaniyalar uchun faqat Toshkent markaziy tranzit nuqtasiga aylanib qolmoqda. Bu esa hududlararo turizm oqimini pasaytiradi, ichki va xalqaro reyslar sonini cheklaydi hamda hududiy rivojlanishdagi nomutanosibliklarni kuchaytiradi. Malumki Aviatsiya sohasi juda katta mablag' talab qiladigan strategik yo'nalish hisoblanadi. Zamonaviy samolyotlarni xarid qilish, yoqilg'ixarajatlari, aeroport infratuzilmasini yangilash, xavfsizlik tizimlarini rivojlantirish va xalqaro standartlarga moslash kabi jarayonlarning barchasi katta investitsiyalarni talab qiladi. Mavjud sharoitda moliyaviy imkoniyatlarning cheklanganligi yangi samolyotlar parkini shakllantirishni sekinlashtirmoqda, eskirgan texnikani almashtirishda kechikishlarga olib kelmoqda va xizmat ko'rsatish sifatiga ham ta'sir qilmoqda. Hozirgi davrda xalqaro aviatsiya sohasida erkin harakatlanish, tranzit va turizm oqimining kengayishi muhim ahamiyat kasb etmoqda. Biroq ayrim mamlakatlar bilan viza rejimining murakkabligi yoki diplomatik kelishuvlarning yetarli emasligi natijasida O'zbekiston fuqarolari uchun sayohat qilish imkoniyatlari chegaralanib qolmoqda. Bu esa bevosita milliy aviakompaniya reyslariga ham ta'sir qiladi — talab yetarlicha yuqori bo'lmagan yo'nalishlar iqtisodiy jihatdan zarar keltirishi mumkin. Shuningdek, vizing murakkabligi tranzit yo'lovchilar oqimini ham pasaytiradi. Masalan, Dubay, Istanbul, Doha kabi yirik aviatsiya markazlari tranzit uchun qulay sharoit yaratib, global aviatsiyada raqobatni kuchaytirayotgan bir paytda, Toshkentning tranzit salohiyati vizaviy cheklovlartufayli to'liq ishga solinmayapti. Natijada, bu kamchilik nafaqat yo'lovchisoniga, balki O'zbekiston Havo Yo'llari brendi va xalqaro imijiga ham salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. O'zbekiston milliy aviatsiya tizimi bugungi kunda asosan davlat tasarrufida faoliyat yuritadi. Bunday modelning o'ziga xos afzalliklari bo'lsa-da (strategik xavfsizlik, davlat siyosati doirasida boshqaruv), u bilan birga ayrim muammolarni ham keltirib chiqarmoqda.

Xususan, davlatning haddan tashqari katta ishtiroki bozor mexanizmlarining samarali ishlashiga to'siq bo'ladi, xususiylar bozorining jalb qilinishi sekinlashadi, innovatsion yondashuv va raqobatbardoshlik darajasi past bo'lib qoladi.



Imkoniyatlar: O'zbekiston Havo Yo'llari uchun eng katta imkoniyatlardan biri - xalqaro va ichki bozorda yangi yo'nalishlarni ochish hamda charter reyslarni rivojlantirishdir. Hozirgi kunda xalqaro turizm, biznes aloqalar va migratsiya oqimlari keskin ortib borayotgani yangi parvozlar uchun barqaror talabni yuzaga keltirmoqda. Masalan, Yevropa va Osiyoning yirik markazlariga muntazam reyslar sonini oshirish, Yaqin Sharq va Janubi-Sharqiy Osiyoga yangi yo'nalishlar ochish orqali nafaqat yo'lovchilar soni ko'payadi, balki tranzit salohiyat ham kuchayadi. O'zbekiston milliy aviatsiya tizimi uchun eng yirik strategik imkoniyatlardan yana biri mamlakatni Markaziy Osiyoning har tomonlama transport-logistika va aviatsiya markaziga aylantirishdir. O'zbekistonning geografik joylashuvi bu borada katta ustunlik beradi. Mamlakat Yevropa va Osiyo, Rossiya va Yaqin Sharq o'rtasida joylashgan bo'lib, tabiiy tranzit hududi hisoblanadi. Agar mavjud salohiyat to'liq ishga solinsa, Toshkent, Samarqand va boshqa yirik aeroportlar mintaqadagi eng muhim aviatsiya markazga aylanishi mumkin. Bundan tashqari, hozirgi tizim asosan davlat nazoratida bo'lib, bu bir qator cheklovlarga sabab bo'layotgan bo'lsa-da, xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, xususiy sektorni jalbetish xizmat sifatini oshirish, raqobatni kuchaytirish va investitsiyalarni ko'paytirishda muhim omil hisoblanadi.

Tahdidlar: O'zbekiston Havo Yo'llari uchun eng katta tashqi tahdidlardan biri bu — xalqaro miqyosda tan olingan kuchli aviakompaniyalar bilan raqobatdir. Jumladan, Turkish Airlines, Emirates va Qatar Airways kabi kompaniyalar global aviatsiya bozorida yuqori obro, keng yo'nalishlar tarmog'i, yuqori xizmat sifati va raqobatbardosh narx siyosati bilan mashhur hisoblanadi. Aviatsiya sohasida global miqyosda iqlim o'zgarishi tahdidning asosiy omillaridan biri sifatida ko'rilmogda. Xalqaro ekologik tashkilotlar samolyotlardan chiqadigan karbonat angidrid tasirini keskin kamaytirish bo'yicha qat'iy talablarni qo'yimoqda. Shu bois, O'zbekiston Havo Yo'llari uchun ham iqlim o'zgarishi va ekologik talablarning kuchayishi jiddiy tahdid hisoblanadi. Energiya va aviatsiya yoqilg'i narxlarining barqaror emasligi milliy aviatsiya tizimiga jiddiy tahdid soladi.

Yonilg'i xarajatlari aviakompaniyalar umumiy xarajatlarining katta qismini tashkil qilgani uchun narxlarning keskin oshishi chipta narxlarini ko'tarishga majbur qiladi, bu esa yo'lovchi oqimini kamaytiradi. Natijada xalqaro raqobatbardoshlik pasayadi, yangi reyslar ochish va samolyot parkini yangilash jarayoni sekinlashadi. Shu bilan birga, davlat byudjeti subsidiyalar orqali qo'shimcha yuk ostida qoladi hamda ekologik talablar bilan uyg'unlashishda qiyinchiliklar yuzaga keladi. O'zbekiston havo yo'llari faoliyatiga bevosita ta'sir qiluvchi siyosiy omillar mavjud. Mamlakatning geografik joylashuvi uni muhim tranzit markazga aylantirsa-da, shu bilan birga, xavf va cheklovlar ham yuzaga keltirmoqda.

Avvalo, urush davom etayotgan Ukraina hamda keskinlik hukm surayotgan Falastin hududlariga nisbatan yaqinlik xalqaro aviatsiya yo'llarining barqarorligi va xavfsizligiga ta'sir etmoqda. Shu bilan birga, sanksiyalar qurshovida qolgan va AQSh hamda Yevroittifoq bilan ziddiyatda bo'lgan Rossiya bilan iqtisodiy va transport aloqalarining yuqoriligi O'zbekiston uchun bilvosita bosim va xavf tug'diradi. Bundan tashqari, Afg'oniston bilan chegaradoshlik ham mamlakat aviatsiya tizimi uchun xavfsizlik nuqtayi nazaridan doimiy risklarni keltirib chiqarmoqda. Mazkur siyosiy sharoitlar O'zbekiston havo yo'llarining xalqaro imidji, yo'lovchi





oqimining barqarorligiga tasir qilishi mumkin.

Xulosa. O'zbekiston milliy aviatsiya tizimi mamlakat transport infratuzilmasining ajralmas bo'g'ini bo'lib, u nafaqat ichki aloqadorlikni ta'minlash, balki xalqaro hamkorlikni rivojlantirishda ham muhim rol o'ynaydi. SWOT tahlili shuni ko'rsatadiki, tizimda mavjud kuchli tomonlar – geografik qulaylik, davlat qo'llab- quvvatlovi, zamonaviy aeroport infratuzilmasi va tranzit imkoniyatlari kabi jihatlar mamlakatni Markaziy Osiyodagi yetakchi aviatsiya markaziga aylantirish salohiyatiga ega. Shu bilan birga, zaif tomonlar ham bor – yuqori narxlar, servis sifatidagi kamchiliklar, raqobatbardosh marketingning yetishmasligi kabi masalalar tizimni rivojlantirishda jiddiy e'tibor talab qiladi. Umuman olganda, milliy aviatsiya tizimining istiqboli kuchli tomonlarni yanada rivojlantirish, zaifliklarni bartaraf etish va mavjud imkoniyatlardan samarali foydalanishga bog'liq. Shunda O'zbekiston havo yo'llari nafaqat mintaqada, balki jahon miqyosida ham raqobatbardosh va ishonchli aviakompaniya sifatida o'z o'rnini mustahkamlashi mumkin. Bundan tashqari, O'zbekiston milliy aviatsiya tizimi o'zining kuchli bazasi, qulay geografik joylashuvi va davlatning e'tiborli siyosati tufayli ulkan salohiyatga ega. Faqatgina zamonaviy menejment, raqamli innovatsiyalar, xizmat sifati va xalqaro standartlarga mos yondashuv orqali ushbu sohani yangi bosqichga olib chiqish mumkin. Shu asosda milliy aviatsiya tizimi O'zbekistonni mintaqaviy havo transporti markaziga aylantirib, mamlakatning xalqaro nufuzini yanada mustahkamlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Brain graham, Timothy M. Vowles: Carriers within Carriers: A Strategic Response to Low-cost Airline Competition. Taylor & Francis Group. 2014.
2. Rohit Dishpande, Dawn H. Lau: Singapore Airlines: Premium Goes Multi-Brand. Harvar Bussiness School. AUGUST 2016 (REVISED JULY 2017).
3. Iryna Heietsa , Tamara Oleshkob , Oleg Leshchinsky: Airline-within-Airline business model and strategy: case study of Qantas Group. 1st International Conference on Aviation Future: Challenge and Solution (AFCS 2020)