



**UNIVERSITY**  
OF SCIENCE AND TECHNOLOGIES

# TOWARDS A NEW ECONOMY, PEDAGOGY AND TECHNOLOGY

SCIENTIFIC ELECTRONIC  
JOURNAL

ISSN 3060-5342  
№4 (1) 2025



[journal.usat.uz](http://journal.usat.uz)

08.00.00- ECONOMIC SCIENCES

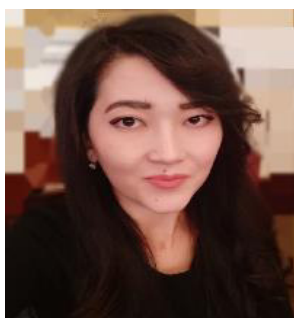
UDC: 332.8

JEL: O 10, L 85, F 02, P 50

KO'CHMAS TURAR-JOY MULKLARINI BOSHQARISH BO'YICHA  
XALQARO TAJRIBA

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN RESIDENTIAL PROPERTY  
MANAGEMENT

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛОЙ  
НЕДВИЖИМОСТЬЮ



**Berdibayeva Guliza Berdibay qizi** [0009-0000-6056-3532]

Toshkent arxitektura-qurilish universiteti, tayanch doktorant

**Berdibaeva Guliza Berdibay kizi**

Tashkent university of architecture and civil engineering, PhD doctoral student

**Бердибаева Гулиза Бердибай кизи**

Ташкентский архитектурно-строительный университет, базовый докторант

**E-mail:** bbguliza@gmail.com; **Phone:** +998935601593

**Annotatsiya.** Ushbu maqola ko'pxonadonli uy-joylarni boshqarishning xalqaro modellarini kompleks tahlil qilishga bag'ishlangan bo'lib, ularning O'zbekiston sharoitida qo'llanilishiga e'tibor qaratilgan. Maqolada Yevropada (Germaniya, Fransiya, Buyuk Britaniya, Gollandiya), Osiyoda (Singapur, Yaponiya, Janubiy Koreya) va MDHda (Rossiya, Qozog'iston) qo'llaniladigan modellar ko'rib chiqildi, shuningdek, ularning har birining tashkiliy-huquqiy, iqtisodiy va texnologik xususiyatlari o'rganilgan. Mulkdorlarning ishtirok etish darajasi, boshqaruv kompaniyalarining roli, moliyalashtirish mexanizmlari (Hausgeld, service charges, davlat subsidiyalari), shuningdek, "aqlli uylar"dan raqamli platformalar va videokuzatuvgacha zamonaviy raqamli yechimlardan foydalanishga alohida e'tibor qaratildi.

**Kalit so'zlar:** mulkni boshqarish, ko'p qavatli uylar, kooperativlar, boshqaruv kompaniyalari, raqamlashtirish, avtomatlashtirish, aqlli uy, Hausgeld, xizmat to'lovlari, uy-joy boshqaruvi, xalqaro modellar, uy-joy kommunal xizmatlarini modernizatsiya qilish, davlat tomonidan tartibga solish, xususi boshqaruv, shahar kompaniyalari, xizmatlarni moliyalashtirish, integratsiyalashgan boshqaruv, raqamli platforma.

**Abstract.** This article is devoted to the comprehensive analysis of international models of multi-family housing management, focusing on their application in the conditions of Uzbekistan. The work examines the models used in Europe (Germany, France, Great Britain, the Netherlands), Asia (Singapore, Japan, South Korea) and the CIS (Russia, Kazakhstan), as well as the organizational and legal, economic and technological characteristics of each of them stand out. Particular attention was paid

to the level of participation of owners, the role of management companies, financing mechanisms (Hausgeld, service charges, government subsidies), as well as the use of modern digital solutions from «smart homes» to digital platforms and video surveillance.

**Key words:** real estate management, apartment buildings, cooperatives, HOAs, management companies, digitalization, automation, smart home, Hausgeld, service charges, housing management, international models, modernization of housing and communal services, government regulation, private management, municipal companies, financing of services, integrated management, digital platform.

**Аннотация.** Данная статья посвящена комплексному анализу международных моделей управления многоквартирными жилыми домами с акцентом на их применимость в условиях Узбекистана. В работе рассматриваются модели, применяемые в Европе (Германия, Франция, Великобритания, Нидерланды), Азии (Сингапур, Япония, Южная Корея) и СНГ (Россия, Казахстан), а также выделяются организационно-правовые, экономические и технологические особенности каждой из них. Особое внимание уделено степени участия собственников, роли управляющих компаний, механизмам финансирования (Hausgeld, service charges, государственные субсидии), а также использованию современных цифровых решений - от «умных домов» до цифровых платформ и видеонаблюдения.

**Ключевые слова:** управление недвижимостью, многоквартирные дома, кооперативы, ТСЖ, управляющие компании, цифровизация, автоматизация, умный дом, Hausgeld, service charges, управление жильём, международные модели, модернизация ЖКХ, государственное регулирование, частное управление, муниципальные компании, финансирование услуг, интегрированное управление, цифровая платформа.

**For citation:** Berdibaeva G.B. International experience in residential property management. Towards a new economy, pedagogy and technology. 2025; 4 (1): 18-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17767053>

**Kirish.** Ko‘chmas mulk turar - joy mulkini boshqarish binolarni boshqarish, to‘lovlarni yig‘ish, mulk egalari yoki mulk ijarachilar bilan bog‘liq aloqalarni o‘rnatish, tartib va xavfsizlikni saqlash, moliyaviy jarayonlarni hamda xodimlarni boshqarishni o‘z ichiga oladigan murakkab jarayonlardan biridir. Chet davlatlarida qo‘llaniladigan modellar o‘ziga xos iqtisodiy, huquqiy va ijtimoiy xususiyatlarini aks ettirgan holda bir-birdan sezilarli darajada farq qiladi.

2025-yil 27-fevral kuni O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-78-sonli qarori qabul qilindi [1]. Unda xizmatlar sohasining milliy iqtisodiyotdagi o‘rnini yanada mustahkamlash va bu yo‘nalishda faoliyat yuritayotgan tadbirkorlik subyektlarini keng miqyosda qo‘llab-quvvatlash asosiy maqsad sifatida belgilangan. Mazkur hujjatda xizmatlar sektorining barqaror va samarali rivojlanishini ta‘minlash uchun zarur institutsional hamda iqtisodiy sharoitlarni shakllantirish dolzarb vazifalardan biri sifatida ko‘rsatilgan. Xususan, xizmatlar sohasini har tomonlama rivojlantirishga qaratilgan aniq maqsadli ko‘rsatkichlar ishlab chiqilgan va ularni

amalga oshirish samaradorligini doimiy ravishda nazorat qilish tizimini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilgan. Shuningdek, ushbu qarorda xizmatlar segmenti - axborot texnologiyalari, moliyaviy xizmatlar, savdo, ta'lim, logistika kabi yo'nalishlarni bir maromda rivojlantirish orqali iqtisodiyotning ichki tarkibini muvozanatli shakllantirish zarurligi qayd etilgan. Qaror, ayniqsa, tadbirkorlar uchun xizmatlar infratuzilmasini yaxshilash, raqamlashtirish jarayonlarini keng joriy etish, ortiqcha ma'muriy to'siqlarni bartaraf etish va ish samaradorligini oshirishga qaratilgan aniq mexanizmlarni belgilab bergan.

Shu bilan birga, zamonaviy iqtisodiyotda xizmatlar sohasi yurt taraqqiyotining tayanch ustunlaridan biriga aylanayotganini inobatga olib, bu borada xorijiy tajribalarni o'rganish va amaliyotga tatbiq etish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Xususan, ko'p qavatli uy-joy fondini samarali boshqarish, raqamli texnologiyalar orqali xizmat ko'rsatish tizimini avtomatlashtirish hamda aholiga qulay va shaffof xizmat ko'rsatish tizimini joriy etish – bugungi kundagi dolzarb yo'nalishlardandir. Rivojlangan davlatlarda ko'p yillik tajriba asosida shakllangan boshqaruv modellari, jumladan, Yevropa va Osiyo mamlakatlaridagi yondashuvlar, O'zbekiston sharoitida amaliy ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Bunday tajribalarni chuqur o'rganish va moslashtirish, shuningdek, sohani ilg'or texnologiyalar bilan uyg'unlashtirish xizmatlar sohasining raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

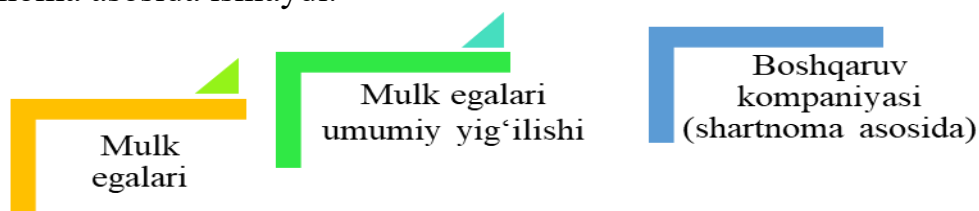
**Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.** Internet texnologiyalarining jadal rivojlanishi, ayniqsa, COVID-19 pandemiyasi sabab bo'lgan global inqiroz sharoitida, shuningdek, biznes tomonidan zamon talab qilgan yechimlar va raqamli platformalarning faol joriy etilishi bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan ochiq axborot ekotizimlari va "global sanoat tarmoqlari" ni shakllantirish uchun kuchli katalizator bo'ldi [2]. Ushbu jarayonlar kompaniyalarning raqamli transformatsiyasini tezlashtirishga va ularning qiymatini tashkil etishga, yondashuvlarni qayta ko'rib chiqishga yordam berdi. Zamonaviy axborot tizimlari va telekommunikatsiya tarmoqlari jahon iqtisodiyotining tuzilishini asta-sekin o'zgartirib, ishlab chiqarish va boshqaruv faoliyati uchun yangi shart-sharoitlarni yaratmoqda. Ular tarmoq hamkorligi asosida yetkazib beruvchilar va strategik sheriklar bilan integratsiya muhim rol o'ynaydigan biznes jarayonlarini muvofiqlashtirishning sifat jihatidan yaxshilashni anglatadi. Bundan tashqari, innovatsion biznes modellaridan foydalanish orqali tashkilotlarning raqamli muhitda ishlash samaradorligini sezilarli darajada oshirishga erishish mumkin [3]. O'z ilmiy tadqiqotlarida E.N.Bardulin, O.G.Stolbova va A.K.Kartseva uy-joy fondini boshqarish nafaqat texnik yoki tashkiliy funktsiya sifatida, balki umuman davlatning ham, uning alohida hududiy tuzilmalarining, shu jumladan, munitsipalitetlarning ijtimoiy rivojlanish darajasining eng muhim ko'rsatkichi sifatida qarashgan [4]. Mualliflarning ta'kidlashicha, uy-joy fondini boshqarishning holati va samaradorligi aholining hayot sifatini, uy-joy xizmatlaridan foydalanish imkoniyatini hamda asosiy ijtimoiy standartlar bilan ta'minlanish darajasini bevosita aks ettiradi. Shunday qilib, turar-joy sektorini boshqarishga yondashuv strategik ahamiyatga ega bo'lib, shaharlarning barqarorligi, infratuzilmaning rivojlanishi va mintaqalardagi ijtimoiy barqarorlikka ta'sir qiladi deyishimiz mumkin.

Ko'chmas mulk turar-joy binolarini yangilash bo'yicha investitsiya loyihalarini ishlab chiqishda paydo bo'lishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar A.N.Safyanov, K.I.Starostina [5], G.N.Cherniy [6], M.Y.Azorin [7], E.V.Batoeva, Y.A.Vologjanina [8], D.A.Zaxarchenko, S.V.Govorov [9], singari rossiyalik mualliflarning ishlarida yoritib berilgan. Boshqaruv faoliyatining klassik asoslari yaratgan va boshqaruv funksiyalarini birinchilardan bo'lib tizimlashtirgan, shuningdek, zamonaviy boshqaruv nazariyasiga asos solgan A.Fayol [10] bo'ladi. Uning yondashuvlari hali ham ko'plab tashkiliy modellarning asosini tashkil qiladi. Boshqaruv hisobi va nazoratining nazariy hamda uslubiy asoslarini rivojlantirishga A.I.Ageev, V.S.Yefremov va R.I.Kapelyushnikov kabi tadqiqotchilar ham katta hissa qo'shganlar. Ularning ilmiy ishlarida boshqaruv tahlilining zamonaviy vositalari, resurslarni boshqarish, shu bilan birga, raqamli transformatsiya sharoitida boshqaruv qarorlari samaradorligini oshirish mexanizmlari ko'rib chiqilgan.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Maqola sifatli va tahliliy yondashuvga asoslangan bo'lib, qiyosiy tahlil usuli va tegishli me'yoriy-huquqiy bazadan foydalanadi. Tahlil natijasida mahalliy sharoitlar, institutsional muhit va raqamli yetuklik darajasini hisobga olgan holda xorijiy amaliyotlarni moslashtirish zarurligi asoslandi. Shuningdek, aholining hayot sifatini yaxshilash va barqaror shaharsozlik uchun ko'chmas mulkni boshqarish sohasini rivojlantirishning strategik ahamiyati ta'kidlandi. Ushbu material davlat siyosatini ishlab chiquvchilar, munitsipalitetlar, tadqiqotchilar va ko'chmas mulk bozori vakillari uchun amaliy qo'llanma bo'lib xizmat qilishi mumkin.

**Tahlil va natijalar. Yevropa mamlakatlaridagi boshqaruv modellari.** Yevropada ko'chmas mulk turar-joylarni boshqarishda qo'llaniladigan modellar tasnifi. Bugungi kunda Yevropada mazkur sohada ko'plab modellar mavjud bo'lib, ko'chmas mulk bozorining rivojlanish darajasi hamda qonunchilikning o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq bo'lgan bir nechta asosiy yo'nalishlarni ko'rib chiqamiz.

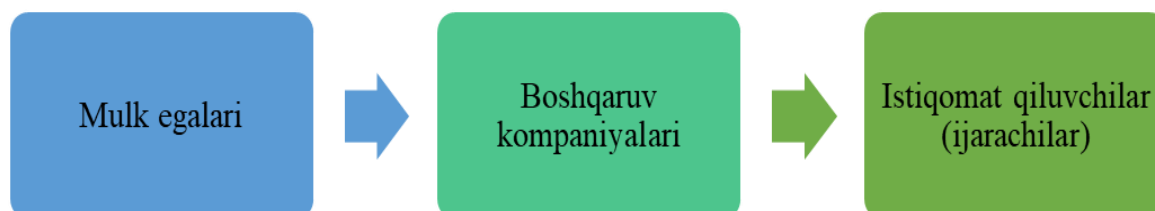
1. *“Ijara” (“Квартплата”) modeli* Germaniya, Avstriyada keng qo'llaniladigan modellardan biridir. Germaniyada ko'chmas mulk turar-joylarni boshqarish bilan uy - joy mulkdorlari shirkatlari shug'ullanib, ular Wohneigentümergeinschaft (WEG) [11] deyiladi. Bunda aholi WEG yoki uy-joy kooperativlari orqali turar-joylar boshqaruvida faol ishtirok etishi bilan tavsiflanadi. Kvartira egalari ko'chmas mulk turar-joylar bilan bog'liq bo'lgan barcha masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilinadigan umumiy yig'ilishlarda ovoz berish huquqiga egadirlar. Ko'p hollarda joriy operatsion vazifalarni bajarish uchun boshqaruv kompaniyasi (Hausverwaltung) yollanadi va u mulkdorlar tomonidan berilgan ishonchnoma asosida ishlaydi.



**1-rasm. Ko'chmas mulkni “Ijara” (“Квартплата”) modeli orqali boshqarish jarayonining tashkiliy tuzilmasi**

Ko'chmas mulk turar-joylarni boshqarishning iqtisodiy-moliyaviy model tasnifi. Mavjud xarajatlarni qoplash hamda moliyalashtirish mulkdorlarning muntazam to'lovlari (Hausgeld) asosida yig'ilgan mablag'lar hisobidan amalga oshiriladi, yig'ilgan mablag'lar turar-joylarga texnik xizmat ko'rsatish, ularni ta'mirlash, kommunal xizmatlar, boshqaruv kompaniyasining xizmatlarini qoplaydi, shuningdek, kapital ta'mirlash uchun zaxira manbasini tuzadi.

2. *“Ijara kvartirasi” va “Boshqaruv kompaniyasi” modeli* xususiy mulk bilan bir qatorda, Buyuk Britaniyada uy-joy fondining katta qismini yirik ijara kompaniyalari (Build-to-Rent) yoki xususiy boshqaruv kompaniyalari (Managing Agents) tomonidan boshqariladigan ijara kvartiralarini tashkil etadi. Mulk egalari (jismoniy shaxslar yoki yuridik shaxslar) boshqaruvni ijarachilarni topishdan tortib texnik xizmat ko'rsatishgacha bo'lgan barcha vazifalar uchun mas'ul bo'lgan ixtisoslashgan firmalarga topshiradilar.



**2-rasm. Ko'chmas mulkni “Ijara kvartirasi” va “Boshqaruv kompaniyasi” modeli orqali boshqarish jarayonining tashkiliy tuzilmasi**

“Ijara kvartirasi” va “Boshqaruv kompaniyasi” model iqtisodiy-moliyaviy jihatlari. Boshqaruv kompaniyasining daromadi ijara haqi va/yoki belgilangan boshqaruv to'lovlaridan olinadigan to'lovlardan kelib chiqadi. Xarajatlar ijara to'lovlari hisobidan qoplanadi.

3. Fransiya va Gollandiya singari davlatlarda *“Aralash” model* qo'llaniladi. Fransiyada ko'p qavatli uylarning aholisi ko'pincha turar-joylarni maxsus uyushmalar orqali birgalikda boshqaradilar hamda mazkur uyushmalar fransuz tilida *“Syndicat de copropriété”* yoki o'zbek tiliga tarjima qilinganda mulkdorlar sindikatlari deyiladi. Oddiy qilib aytganda, *“Syndicat de copropriété”*-bu turar-joydagi barcha kvartira egalarini birlashtiradigan organ. Mazkur uyushma mulkdorlardan tashkil topgan bo'lib, qonuniy ravishda rasman ro'yxatdan o'tgan bo'ladi.

“Syndicat de copropriété” ning asosiy vazifalari quyidagilar:

- ✓ uyushma raisni saylaydi (syndic);
- ✓ belgilangan muddatda umumiy yig'ilishlarni o'tkazadi;
- ✓ yil davomida kerak bo'lishi mumkin bo'lgan budjet va rejalashtirilgan ta'mirlash ishlarini tasdiqlaydi.

Syndic, ya'ni uyushma raisi yoki boshqaruvchisi professional bo'lmagan (masalan, ijarachilardan biri) shaxs yoki professional, ya'ni yuridik shaxs yoki kompaniya bo'lishi mumkin.

Shakllantirilgan sindikat bevosita quyidagi masalalar bo'yicha qaror qilish huquqiga egadir:

- Turar-joylarni qachon ta'mirlash kerak?
- Mulk egalari/ijarachilardan yig'ilgan pulni qanday sarflash kerak?
- Tozalash, qo'riqlash va hokazo ishlar uchun kimni yollash kerak?

Ammo ko'pincha mulk egalari turar-joylarni o'zlari boshqarishni xohlamaydilar yoki bilishmaydi. Bunday vaziyatlarda ular professional boshqaruv kompaniyasini yollashadi. Fransuz tilida mazkur kompaniyalar Société Civile Immobilière (SCI) [12] deyiladi. SCI shakli jihatdan mulkni boshqarish kooperativiga o'xshash maxsus huquqiy shaklga egadir. SCI bir yoki bir nechta mulkni boshqarish uchun bir nechta shaxslar tomonidan tashkil etilgan yuridik shaxsning maxsus shaklidir. SCI nafaqat boshqaruv uchun, balki soliqni rejalashtirish uchun ham ishlatiladi. Ba'zi hollarda qarindoshlar tomonidan birgalikda mulkka egalik qilish uchun yaratilishi mumkin.

Shuningdek, shartnoma asosida uyning barcha ishlarini bajaradigan oddiy boshqaruv kompaniyasi (fransuzcha “gestionnaire immobilier”) ishtirok etishlari mumkin. Ya'ni, turar-joylarni boshqarishda mulkdorlar sindikatining o'zi yoki mulkdorlar tomonidan yollagan mutaxassislar ham bevosita ishtirok etishlari mumkin.



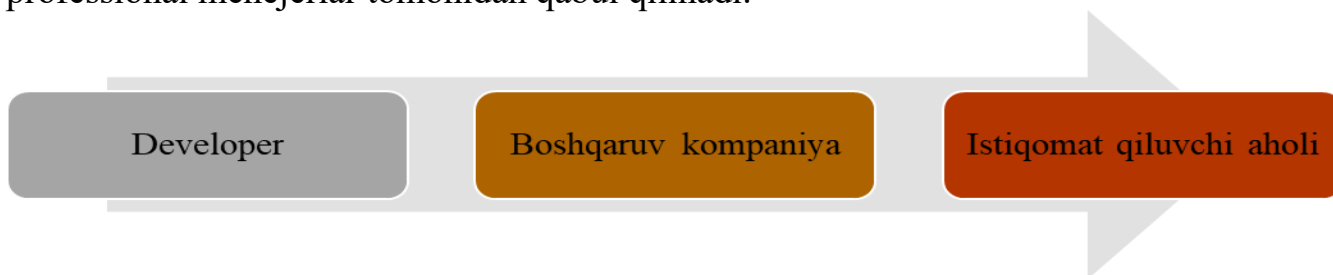
### 3-rasm. Ko'chmas mulkni “Aralash” modeli orqali boshqarish jarayonining tashkiliy tuzilmasi

“Aralash” modelning iqtisodiy-moliyaviy jihatlari. Moliyalashtirish mulk egalarning oylik to'lovlari hisobidan amalga oshirilib, ko'chmas mulkni saqlash, sug'urta qilish, ta'mirlash va xizmat ko'rsatish xarajatlarini qoplash uchun ishlatiladi.

**Osiyo davlatlaridagi boshqaruv modellari.** Turar-joy mulklarini boshqarishning Osiyo modellari ham xilma-xil, lekin ko'pincha yuqori qurilish zichligi va zamonaviy texnologiyalarga e'tibor qaratilishi bilan ajralib turadi.

1. “Boshqaruv kompaniyasi asosiy subyekt sifatida” modeli Singapur hamda Gonkong davlatlarida ommalashgan [13]. Ko'chmas mulk bozori yuqori darajada rivojlangan bo'lib, bozorda konglomeratlarining bir qismi bo'lgan yirik boshqaruv kompaniyalari hukmronlik qiladi [14]. Konglomerat inglizcha “Conglomerate” so'zidan olingan bo'lib, bir nechta kompaniyalarning bir rahbar ostida birlashish shaklidir. Konglomerat atamasi ilk bor 1960-yillarda paydo bo'lgan bo'lib, birlashish sxema bo'yicha gorizontall integratsiya yo'li orqali texnik parametr bo'yicha bir xil mahsulotlarni, bir xil ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish orqali shakllantirilgan bo'ladi. Mazkur davlatlarda kompleksni boshqarish tizimlari (Integrated Property Management) faol foydalanilmoqda, ular nafaqat maishiy, balki ijtimoiy-ko'ngilochar funksiyalarni, shuningdek, ilg'or texnologiyalardan (aqlli uy, aholi uchun raqamli

platformalar) foydalanishni ham o'z ichiga oladi. Mulkdorlarning boshqaruvdagi roli Yevropa davlatlariga qaraganda kamroq faol bo'lishi mumkin va qarorlar ko'pincha professional menejerlar tomonidan qabul qilinadi.



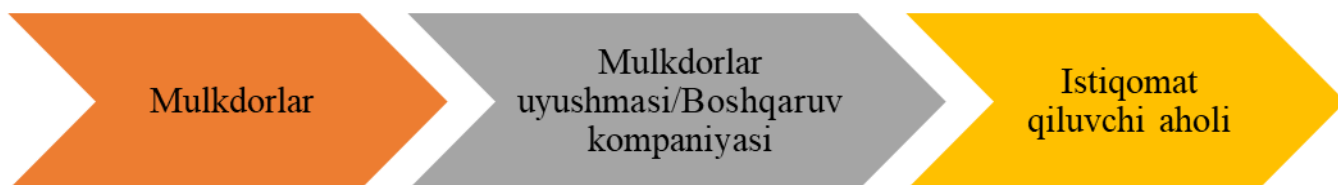
#### 4-rasm. Ko'chmas mulkni "Boshqaruv kompaniyasi asosiy subyekt sifatida" modeli orqali boshqarish jarayonining tashkiliy tuzilmasi

"Boshqaruv kompaniyasi asosiy subyekt sifatida" modelining iqtisodiy-moliyaviy jihatlari. Moliyalashtirish belgilangan oylik to'lovlar/xizmat to'lovlari ya'ni "Service charges" hisobidan shakllanadi, oylik to'lovlar yetarlicha yuqori bo'lishi mumkin, ammo shu bilan birgalikda, ko'rsatiladigan xizmatlarning spektri keng bo'lib, belgilangan to'lovga mos keladi.

2. "Aralash" model. Mazkur modelning Yevropadagi "Aralash" modeldan farqli jihati shundaki asosiy urg'u zamonaviy texnologiyalardan ko'proq foydalanishga qaratiladi. Mazkur modeldan Janubiy Koreya, Yaponiya singari mamlakatlar foydalanadi. Janubiy Koreya va Yaponiyada bu model ko'p qavatli uylarni boshqarish uchun ishlatiladi. Kvartira egalari boshqaruvda maxsus birlashmalar orqali qatnashadilar va bu birlashmalar Koreyada mulkdorlar uyushmalari (Apartment Management Associations) deyiladi [15]. Shu bilan birga, uyni texnik va tashkiliy masalalar bilan shug'ullanadigan professional boshqaruv kompaniyalar tomonidan ham boshqariladi. Boshqaruvda texnologiyalardan samarali foydalanishga harakat qilinadi [16]:

- avtomatik liftlar va eshiklar;
- videokuzatuv;
- binoga karta / raqamli kirish;
- ilovalar orqali isitish / shamollatish tizimlarini boshqarish;
- tozalash va yetkazib berish uchun robotlardan foydalanish.

"Aralash" modelining iqtisodiy-moliyaviy jihatlari. Barcha xarajatlar (xavfsizlik, tozalash, ta'mirlash, liftlar, texnologiya va hatto fitnes zonalar uchun) mulkdorlar/ijarachilar tomonidan to'lanadigan oylik to'lovlar hisobidan qoplanadi. Xizmatlar va qo'llanilgan texnologiyalar qanchalik ko'p bo'lsa, badallar summasi shunchalik yuqori bo'ladi, lekin hayot sifati ham shunga yarasha bo'ladi.



#### 5-rasm. Osiyo davlatlarida ko'chmas mulkni "Aralash" modeli orqali boshqarish jarayonining tashkiliy tuzilmasi

Janubiy Koreyadagi ko‘p qavatli uylarning aksariyat qismi xususiy boshqaruv kompaniyalari va avtomatlashtirilgan tizimlarga ega bo‘lgan turar-joy majmualariga (apart majmualariga) birlashtirilgan [17].

Yaponiyada, shuningdek, “Mansion Kanri Kumiai” deb nomlangan tizim ishlab chiqilgan bo‘lib, mulkdorlar uyushmasi asosiy masalalarni hal qilish uchun kompaniyalarni yollaydi [18].

**MDH davlatlaridagi boshqaruv modellari (Rossiya va Qozog‘iston misolida).** MDH mamlakatlarida turar-joy mulkini boshqarish modellari shakllanish va rivojlanish jarayonida bo‘lib, ko‘pincha gibrid ko‘rinishda bo‘lishi mumkin.

1. Ko‘chmas mulk turar-joylarni boshqarishda “Uy-joy mulkdorlari shirkatlari” va “Boshqaruv kompaniyalari” modellari qo‘llaniladi [19].

Uy-joy mulkdorlari shirkatlari (UJMSH) ko‘p qavatli uyni birgalikda boshqarish uchun kvartira egalari tomonidan tashkil etiladigan tashkilot. Mas’uliyat va nazorat mulk egalari tomonidan qo‘lida.

Boshqaruv kompaniyalari (BK) mulk egalari tomonidan (umumiy yig‘ilishda tanlov orqali) professional boshqaruv uchun yollangan tijorat tashkilotlari hisoblanadi [20].



#### **6-rasm. Ko‘chmas mulkni “Uy-joy mulkdorlari shirkatlari” va “Boshqaruv kompaniyalari” modellari orqali boshqarish jarayonining tashkiliy tuzilmasi.**

“Uy-joy mulkdorlari shirkatlari” va “Boshqaruv kompaniyalari” modellarining iqtisodiy-moliyaviy tomoni. UJMSH yoki BK hisob raqamiga tushadigan to‘lovlar hisobidan moliyalashtirish yo‘lga qo‘yilgan. To‘lovlar miqdori ko‘pincha davlat tomonidan tartibga solinadi (tariflar), lekin ba’zi hollarda mulk egalari tomonidan ham belgilanishi mumkin.

2. “Davlat boshqaruvi (qisman)” modeli. Ba’zi mamlakatlarda yoki shaharlarda davlat yoki mahalliy hokimiyat ko‘p qavatli uylarni boshqaradi, agar:

- ijtimoiy uy-joylar (ya’ni kam ta’minlangan aholi qatlami uchun uy-joy);
- katta ta’mirlashni talab qiladigan yoki tez orada buzilishi kerak bo‘lgan eskirgan uylar.

Mazkur turdagi boshqaruvni “Davlat yoki shahar boshqaruvi” deb ham ataladi, chunki boshqaruv bilan bevosita mahalliy ma’muriyat, davlat uy-joy agentliklari, munitsipal boshqaruv kompaniyalari shug‘ullanadi.

1-jadval

Ko'chmas mulk turar-joylarni boshqaruv modellarining qiyosiy tahlili

| Mezon                                   | Yevropa modeli (Germaniya)                                                          | Osiyo modeli (Singapur)                                                                            | MDH modeli (Rossiya)                                                                                                      |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asosiy subyekti                         | Mulkdorlar uyushmasi/kooperativlar/boshqaruv kompaniyalari                          | Yirik boshqaruv kompaniyalari/Developerlar                                                         | UJMSH/Boshqaruv kompaniya                                                                                                 |
| Mulkdorlar vazifasi                     | Qaror qabul qilishda yuqori darajadagi ishtirok etishi                              | Bevosita kam ishtirok etishi, nazoratning ko'pligi                                                 | Tuzilgan shaklga bog'liq (UJMSHda faol, BKda passiv ishtirok)                                                             |
| Boshqaruv yo'nalishi                    | Huquqiy va texnik jihatlariga, mulkdorlarning manfaatlariga e'tibor                 | Keng qamrovli xizmatlar (zamonaviy texnologiyalar asosida), investitsion rentabellikka e'tibor     | Texnik xizmat ko'rsatish, to'lovlarni yig'ish, huquqiy jihatlariga e'tibor                                                |
| Moliyalashtirish                        | Mulkdorlarning to'lovlari (Hausgeld), zaxiralarni shakllanishi                      | Mulkdorlarning to'lovlari (Service Charges), ko'p hollarda qimmat bo'lishi                         | Kommunal to'lovlar, belgilangan tariflar                                                                                  |
| Texnologiyalarda n foydalanish darajasi | Rivojlangan, lekin har doim ham birinchi vazifa sifatida qaralmaydi                 | Kuchli rivojlangan, "Aqlli uylar", raqamli platformalar                                            | Rivojlanmoqda, lekin muqobil ravishda deyish biroz mushkul                                                                |
| Tartibga solish                         | Qat'iy belgilangan qonunchilik asosida                                              | Uyushmalar orqali o'zini o'zi boshqarish                                                           | Rivojlanmoqda, qonunchilik bazasi takomillashtirilmoqda                                                                   |
| Ustunligi                               | Demokratiya, mulkdorlarning manfaatlarini himoya qilish, barqarorlikning mavjudligi | Samaradorlik, xizmatlarning murakkabligi va kompleksligi, investitsion jozibadorlikning mavjudligi | Moslashuvchanlik, boshqaruv shaklini tanlash imkoniyati mavjudligi                                                        |
| Kamchiliklari / xatarlari               | Qaror qabul qilishning sekinligi, mulkdorlarning faolligiga bog'liqlik              | Yuqori narxda belgilangan to'lovlar, mulkdorlar uchun kamroq moslashuvchanlik                      | Ba'zi hollarda shaffoflikning yetarli darajada emasligi, BK va UJMSH o'rtasidagi raqobat, ba'zi xizmatlarning sifati past |

Bunday uylarda yashovchilar ko'pincha boshqaruv kompaniyasini tanlamaydilar, shunchaki shahar tomonidan tashkil etiladigan xizmatlardan foydalanadilar. Bu modelda mulkdorlar/ijarachilar deyarli boshqaruv jarayonida ishtirok etmaydi. Ko'chmas mulk bilan bog'liq bo'lgan kapital ta'mirlash, kommunikatsiya tizimlarini almashtirish va hatto aholini ko'chirish to'g'risidagi qarorlar davlat tomonidan qabul qilinadi. Barcha xarajatlar (ta'mirlash, liftlar, isitish qurilmalarini almashtirish) davlat tomonidan nazorat qilinadi. Ushbu model asosida boshqariladigan uylar ko'pincha subsidiyalanadi, mulkdorlar/ijarachilar kamroq to'lov to'laydilar va xarajatlarning bir qismi davlat budjeti hisobidan qoplanadi. Mulkdorlar/ijarachilar tomonidan to'lanadigan to'lovning kamligi hisobidan, xizmatlarning sifati ham past bo'lishi mumkin, chunki bunday uylar ko'pincha eski bo'lib, xususiy kompaniyalar uchun kam foyda keltiradi.

Fransiya davlatida ham davlat idoralari tomonidan boshqariladigan turar-joylar bo'lib, HLM (Habitation à Loyer Modéré) deyiladi. Germaniyada ijtimoiy turdagi turar-joylarni boshqarish bilan shug'ullanadigan munisipal kompaniyalar mavjud bo'lib, ular "Wohnungsbaugesellschaften" deb nomlanadi.

**Xulosa va takliflar.** O'rganib chiqilgan xalqaro tajriba va tahlil qilingan modullar, aniqlangan yutuq va kamchiliklar asosida ko'chmas mulk boshqaruvini yaxshilash bo'yicha yechimlar sifatida quyidagi chora-tadbirlarni ko'rishni taklif qilish mumkin:

1) mulkdorlarning ishtiroki, raqamlardagi shaffoflik va mustaqil monitoring qilish tamoyillariga asoslangan O'zbekistonda ko'pxonadonli uylarni boshqarishning moslashtirilgan modelini ishlab chiqish loizm;

2) arizalarni qabul qilish, to'lovlarni monitoring qilish, ta'mirlashni rejalashtirish va mulkdorlarning/ijarachilarning fikr-mulohazalarini o'z ichiga olgan uy-joy fondlarini boshqarish bo'yicha milliy raqamli platformasi yaratish maqsadga muvofiq;

3) ko'chmas mulkni boshqarish sohasida mutaxassislarni tayyorlash va qayta tayyorlash dasturlarini, shu jumladan, raqamli tizimlar, huquqiy tartibga solish va xalqaro amaliyot modullarini tashkil etish.

Xulosa o'rnida shuni aytish mumkinki, bugungi kunda O'zbekistonda mulkdorlarning faol ishtiroki, moliyalashtirishning shaffofligi va raqamli texnologiyalardan foydalanishni birlashtirgan uy-joy fondini boshqarishning yanada samarali modellarini joriy etish zarurati oldida turibdi. Xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, eng barqaror va samarali modellar:

- boshqaruv me'yoriy-huquqiy baza va fuqarolar ishtirok etishi bilan qo'llab-quvvatlanadi;

- moslashuvchan moliyalashtirish mexanizmlari qo'llaniladi (shu jumladan, sug'urta, zaxira fondlari);

- raqamli texnologiyalar kundalik boshqaruvga birlashtirilgan.

#### **Adabiyotlar ro'yxati.**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Xizmatlar sohasi barqaror rivojlanishi uchun qulay shart-sharoitlar yaratishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" gi qarori, 27.02.2025 yildagi PQ-78-son. <https://lex.uz/docs/7408455>

2. Печаткин В.В. (2020) Формирование и развитие цифровой экономики в России как стратегический приоритет развития территорий в условиях пандемий // Вопросы инновационной экономики. № 2. С. 837-848

3. Зимовец А.В. Сорокина Ю.В., Ханина А.В. (2020) Анализ влияния пандемии COVID-19 на развитие предприятий в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. № 5. С. 1337-1350

4. Бардулин Е.Н., Столбова О.Г., Карцева А.К. (2020) Управление жилищным фондом на территории муниципального образования // Экономика и управление народным хозяйством. № 12 (14). С. 119-125

5. Сафьянов А.Н., Старостина К.И. (2021) Повышение эффективности реализации региональных программ реновации жилищного фонда // Экономика: теория и практика. № 4(64). С. 29-34.

6. Черных Г.Н. (2024) Проблемы реновации типового жилья 50-60х гг // Оригинальные исследования. № 2. С. 192-202
7. Батоева Э.В., Азорин М.Ю. (2023) Экономические аспекты проектирования и реализации программ реновации жилья // Первый экономический журнал. С. 51-59. [https://doi.org/10.58551/20728115\\_2023\\_5\\_51](https://doi.org/10.58551/20728115_2023_5_51)
8. Захарченко Д.А., Вологжанина Ю.А. (2020) Российский опыт реновации морально устаревшего и ветхого жилья // Экономика строительства и городского хозяйства. № 1. С. 5-11
9. Говоров С.В. (2020) Сравнительный анализ градостроительных проектов программы, Реновация жилья в Москве // Градостроительство. № 5(69). С. 36-45
10. Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г. (1992) Из истории развития менеджмента. Москва: Республика. С. 9-12
11. German Federal Ministry for housing, urban development and building. <https://www.bmwsb.bund.de/BMWSB/EN/home.html>
12. Ministry of the interior and overseas territories (France). <https://www.interieur.gouv.fr/>
13. Singapore land authority (SLA). <https://www.sla.gov.sg/>
14. The Hong Kong Housing Authority. <https://www.housingauthority.gov.hk/en/>
15. Ministry of land, infrastructure and transport (Korea). <https://www.molit.go.kr/en/>
16. Ministry of land, infrastructure, transport and tourism (Japan). <https://www.mlit.go.jp/en/>
17. Janubiy Koreyada uy-joylarni boshqarish tizimi to'g'risida. <https://khma.or.kr>
18. Yaponiya ijarachilar uyushmalari va ularning vazifalari haqida batafsil ma'lumot. <https://www.jpm.jp>
19. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. <https://www.minstroyrf.gov.ru/>
20. Министерство индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан. <https://www.miid.gov.kz/ru/>