ISSN: 2181-4341, IMPACT FACTOR (RESEARCH BIB) – 9.145, SJIF – 5,431

Usmanov Tolib Orifovich
KIUT Namangan filiali MBA Magistranti "Science Progress Center" NTM
tusmanov525@gmail.com

KICHIK VA O'RTA BIZNESLAR UCHUN ELEKTRON SAVDOGA O'TISHDA KADRLAR BOSHQARUVI STRATEGIYALARI

Annotatsiya

Elektron tijorat global iqtisodiyotda muhim o'ringa ega bo'lib, kichik va o'rta bizneslar (KOB) uchun yangi bozorlar, yangi mijozlar va yangi boshqaruv yondashuvlarini taqozo etmoqda. Ushbu maqola KOBlar uchun elektron savdoga o'tish jarayonida kadrlar boshqaruvi strategiyalarining o'rni va ahamiyatini yoritadi. Xalqaro tajriba (Amazon, Alibaba kabi yirik kompaniyalar misolida) hamda O'zbekiston sharoitida amalga oshirilayotgan islohotlar, IT Park dasturlari, qonunchilik va mahalliy biznes amaliyoti tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, elektron tijoratga o'tishda faqat texnologik infratuzilmani yangilash emas, balki xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, zamonaviy HR strategiyalarini joriy qilish va davlat–xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish zarurligi aniqlanadi. Maqola yakunida KOBlar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar

elektron tijorat, kichik biznes, o'rta biznes, kadrlar boshqaruvi, raqamli transformatsiya, O'zbekiston tajribasi, HR strategiyasi, raqamli ko'nikmalar.

Kirish

So'nggi yillarda raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi kichik va o'rta bizneslar uchun yangi imkoniyatlar eshigini ochib berdi. Elektron tijorat (e-commerce) global iqtisodiyotning ajralmas qismiga aylandi va uning hajmi yildan-yilga keskin oshib bormoqda. 2023-yilgi turli manbalarda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, global elektron tijorat bozori hajmi taxminan 6,3 trillion AQSh dollariga yaqinlashgan bo'lib, bunda kichik biznesning ulushi sezilarli darajani tashkil etadi. Bu esa, KOBlar endi faqat mahalliy bozor bilan cheklanib qolmay, transchegaraviy savdoda ham faol ishtirok etayotganidan dalolat beradi.

Elektron savdo imkoniyatlari orqali kichik bizneslar o'z xarajatlarini optimallashtirish (ijara, ombor, ofis xarajatlarini qisqartirish), bozor qamrovini kengaytirish (hududiy cheklovlarni yengish), mijozlar bilan yanada samarali va tezkor ishlash, marketing kanallarini diversifikatsiya qilish imkoniyatiga ega bo'lmoqda. Biroq mazkur jarayon faqat texnologiya sotib olish yoki sayt ochish bilan yakunlanmaydi. Uning eng muhim omillaridan biri – **inson resurslarini to'g'ri boshqarish**, ya'ni kadrlar boshqaruvi strategiyalarini raqamli transformatsiyaga moslashtirishdir.

Xalqaro tajriba kichik bizneslarning elektron tijoratga o'tishda muvaffaqiyatli strategiyalarni qo'llayotganligini ko'rsatmoqda. Masalan, AQShda Amazon Small Business Accelerator kichik biznesni raqamli savdo maydonlarida muvaffaqiyatli ishlashga o'rgatish uchun bepul treninglar, marketing ko'nikmalari, texnologik konsultatsiyalar va boshqa resurslarni taqdim etadi. Xitoyda esa Alibaba Group kichik ishlab chiqaruvchilarni xalqaro elektron tijorat zanjiriga integratsiya qilish uchun alohida dasturlar ishlab chiqqan. Bu dasturlar ham texnik infratuzilmani, ham kadrlar salohiyatini bir vaqtning o'zida rivojlantirishga qaratilgan.

O‘zbekiston misolida, 2019-yilda qabul qilingan **“Elektron tijorat to‘g‘risida”gi qonun** ushbu sohani rivojlantirish uchun muhim huquqiy qadam bo‘ldi. Mazkur qonun kichik bizneslarga raqamli savdo bozoriga kirish, elektron shartnomalar tuzish, onlayn to‘lovlarni amalga oshirish va mijozlar bilan huquqiy jihatdan himoyalangan munosabatlarni yo‘lga qo‘yish imkoniyatlarini kengaytirdi. Shu bilan birga, **“Raqamli O‘zbekiston – 2030”** strategiyasi doirasida tadbirkorlik subyektlari uchun grantlar, subsidiyalar va IT infratuzilmani yaxshilashga qaratilgan dasturlar joriy etildi.

Mahalliy amaliyotdan kelib chiqqan holda, Toshkent shahridagi kichik qandolat biznesining muvaffaqiyat hikoyasini misol qilish mumkin. Raqamli savdoni (Telegram bot, Instagram sahifasi, marketplace platformalar) joriy etish orqali kompaniya o‘z sotuv hajmini ikki yil ichida deyarli ikki barobarga oshirdi, mijozlar bazasini kengaytirdi va buyurtma jarayonini avtomatlashtirdi. Biroq, ushbu jarayonda eng katta to‘siq sifatida IT bilim va tajribaga ega xodimlarni yetarli darajada topa olmaslik, mavjud xodimlarni esa qisqa muddatda qayta tayyorlash zarurati yuzaga keldi. Bu esa kadrlar boshqaruvi masalasini markaziy o‘ringa olib chiqadi.

Shu nuqtai nazardan, ushbu maqola kichik va o‘rta bizneslar uchun elektron tijoratga muvaffaqiyatli o‘tish strategiyalarini ishlab chiqishda **kadrlar boshqaruvining roli va ahamiyatini tahlil qilish**, xalqaro tajriba va mahalliy amaliyotlar asosida muammolarga yechim taklif etishga qaratilgan.

Muammo

Elektron tijoratga muvaffaqiyatli o‘tishning asosiy to‘siqlaridan biri – bu **kadrlar masalasi**. Ko‘plab kichik bizneslar raqamli transformatsiya jarayonida zamonaviy HR strategiyalarini qo‘llashga tayyor emas yoki ularning imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarning texnologik bilim va ko‘nikmalarining yetishmasligi, raqamli marketingdan xabardor bo‘lmasligi, mijozlar bilan onlayn muloqot madaniyatini bilmasligi, o‘zgarishlarga psixologik tayyorgarligining pastligi elektron savdo samaradorligiga bevosita salbiy ta’sir qilmoqda. Natijada, kichik va o‘rta bizneslar uchun raqamli bozorga kirish imkoniyatlari cheklanib, rivojlanish sur’atlari pasaymoqda.

Ko‘pincha tadbirkorning o‘zi elektron tijorat imkoniyatlarini tushunadi, lekin jamoasi bu o‘zgarishlarga tayyor bo‘lmaydi. HR tizimi esa an’anaviy shaklda – faqat ishga qabul qilish va ish haqi hisoblash bilan cheklanib qoladi. Raqamli transformatsiya uchun esa HR strategik hamkor, o‘zgarishlar boshqaruvchisi va o‘quv va rivojlanish koordinatori rolini bajarishi zarur.

Shu sababli, muammo faqat texnik infratuzilmada emas, balki **inson kapitalining raqamli transformatsiyaga tayyor emasligida** namoyon bo‘lmoqda.

Nazariy asos

Elektron tijoratda HR strategiyalarining nazariy asoslari

Raqamli transformatsiya jarayonida kadrlar boshqaruvi tashkilotning strategik muvaffaqiyatida muhim o‘rin egallaydi. Ayniqsa, elektron tijorat kabi innovatsion, tez o‘zgaruvchan va yuqori raqobatli sohalarda xodimlarning texnologik ko‘nikmalarini rivojlantirish va samarali boshqarish zaruriyati yanada kuchayadi.

Quyida mazkur masalaga doir ayrim nazariy yondashuvlar ko‘rib chiqiladi.

1. Michael Porter'ning raqobatbardoshlik nazariyasi

Porter nazariyasiga ko‘ra, tashkilotning raqobatda muvaffaqiyat qozonishi ko‘p jihatdan uning ichki resurslariga, xususan, **inson kapitali**ga bog‘liq. Raqobatdosh ustunlikka xarajatlarni kamaytirish (cost leadership), mahsulotni farqlash (differentiation), ma’lum bozor segmentiga ixtisoslashish (focus) orqali qo‘lga kiritiladi. Elektron tijorat sharoitida raqamli platformalar xarajatlarni kamaytirishga, onlayn marketing va mijoz bilan bevosita muloqot mahsulotni farqlashga, ma’lum auditoriyaga yo‘naltirilgan reklama esa fokus strategiyasini amalga oshirishga xizmat qiladi.

Bu jarayonlarning barchasi xodimlarning bilim va ko‘nikmalari orqali amalga oshadi. Demak, **kadrlar boshqaruvi – raqobat ustunligini yaratishda strategik resurs**.

2. Dave Ulrich'ning HR transformatsiyasi modeli

Dave Ulrich HR boshqaruvini to‘rt asosiy rol orqali tavsiflaydi:

1. **Strategik hamkor** – biznes strategiyasini tushunadi va unga mos HR yechimlar ishlab chiqadi.
2. **Ma’muriy ekspert** – HR jarayonlarini samarali va standart asosida yuritadi.
3. **Xodimlar himoyachisi** – xodimlarning manfaatlarini inobatga oladi.
4. **O‘zgarish agenti** – transformatsiya jarayonlarida faol ishtirok etadi.

Elektron tijoratga o‘tayotgan KOBlar uchun HR aynan **strategik hamkor** va **o‘zgarish agenti** rolini kuchaytirishi kerak. Bu degani xodimlarni texnologik bilimlarga ega bo‘lishga tayyorlash, innovatsion jarayonlarda ishtirokni rag‘batlantirish, o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashuvchan ish tizimlarini yaratish.

3. Skill Gap (ko‘nikmalar bo‘shlig‘i) yondashuvi

Elektron tijoratda eng katta to‘siqlardan biri – mavjud kompetensiyalar bilan zarur kompetensiyalar o‘rtasidagi **bo‘shliq** (skill gap)dir. Ko‘pincha xodimlar kompyuter bilan ishlay oladi, lekin CRM tizimlari, onlayn reklama kabinetsi, marketplace backendini bilmaydi, mijoz bilan oflayn yaxshi ishlaydi, lekin onlayn chat va ijtimoiy tarmoqlarda xulq-atvor me’yorlarini bilmaydi.

Shu sababli, HR bo‘limi birinchi navbatda zarur kompetensiyalar ro‘yxatini tuzishi, mavjud xodimlarni baholashi hamda farqni yopishga qaratilgan **o‘quv dasturlari**ni ishlab chiqishi kerak.

Elektron tijoratda kadrlar boshqaruvi: Xalqaro va mahalliy tajriba

1. Amazonning HR strategiyasi

Amazon kompaniyasi o‘z kadrlar boshqaruvi strategiyasida texnologik ko‘nikmalarni rivojlantirishga alohida e’tibor qaratadi. “Career Choice” dasturi orqali xodimlar IT, logistika, dizayn, data-analitika sohalarida turli kurslarda o‘qish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Kompaniya o‘quv xarajatlarining muayyan qismini o‘zi qoplaydi. Bu, bir tomondan, xodimlarning malakasini oshirsa, ikkinchi tomondan, ularning kompaniyaga sodiqligini kuchaytiradi.

Bundan tashqari, Amazon ichki tizimlarda jarayonlarni maksimal darajada avtomatlashtirish, xodimlar ishini aniq KPIlar orqali baholash, muntazam “feedback” va rivojlanish suhbatlarini yo‘lga qo‘yish orqali elektron savdoda yuqori samaradorlikka erishmoqda.

2. Alibaba’ning raqamli transformatsiya strategiyasi

Alibaba o‘zining global elektron tijorat tarmog‘ida kadrlarni rivojlantirish orqali muvaffaqiyatga erishgan. Kompaniya xodimlar uchun texnologiya, marketing va logistika bo‘yicha o‘quv dasturlarini yo‘lga qo‘ygan, platformada ishlovchi kichik biznes egalari uchun ham treninglar tashkil etadi, onlayn o‘quv modullari orqali doimiy rivojlanish tizimini shakllantirgan.

Natijada, platformadagi ham xodimlar, ham hamkor tadbirkorlar elektron savdoning nozik jihatlaridan yaxshi xabardor bo‘lib, o‘z faoliyatini doimiy takomillashtirib boradi.

3. Mahalliy tajriba: O‘zbekiston amaliyoti

IT Park dasturlari

O‘zbekistonda IT Park platformasi yoshlar va tadbirkorlar uchun IT va raqamli ko‘nikmalar bo‘yicha kurslar, startaplar uchun mentorlik va inkubatsiya dasturlari, onlayn va oflayn treninglar tashkil etib kelmoqda. Bu, albatta, kichik bizneslar uchun ham elektron savdoga tayyorgarlik ko‘rishda muhim manba bo‘lib xizmat qiladi.

Ko‘nikmalar almashuvi dasturlari

Ba’zi mahalliy kichik bizneslar IT Park, universitetlar, trening markazlari bilan hamkorlikda xodimlar uchun qisqa muddatli kurslar, amaliy seminarlar, tajriba almashish uchrashuvlari o‘tkazmoqda. Natijada, raqamli marketing, ijtimoiy tarmoqlar bilan ishlash, oddiy CRM tizimlaridan foydalanish ko‘nikmalari shakllanmoqda.

O‘zbekistonning qonunchilik bazasi

“Elektron tijorat to‘g‘risida”gi qonun va “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi kichik bizneslar uchun huquqiy aniqlik, raqamli infratuzilmani rivojlantirish, subsidiya, grant, imtiyozlar ko‘rinishida qo‘llab-quvvatlashni nazarda tutadi. Biroq bu imkoniyatlardan samarali foydalanish uchun ham tadbirkorning o‘zi, ham uning jamoasi yetarli ma’lumot va ko‘nikmaga ega bo‘lishi zarur.

Metodologiya

Maqolada foydalanilgan metodologiya, tadqiqotning aniq va asosli bo‘lishini ta’minlash uchun bir nechta metodlardan iboratdir. Quyidagi metodlar yordamida kichik va o‘rta bizneslarning elektron tijoratga o‘tishi jarayonida kadrlar boshqaruvi strategiyalarining samaradorligini baholash va tadqiqot natijalarini to‘plash amalga oshirildi.

1) Statistik tahlil

Statistik ma’lumotlar asosida jahon bozorida elektron tijoratning o‘sish dinamikasi, O‘zbekiston bozorida raqamli savdoning shakllanishi, kichik biznes subyektlarining elektron savdodagi o‘rni o‘rganildi. Bu ma’lumotlar iqtisodiy hisobotlar, rasmiy saytlar, ochiq manbalardagi tahlillar asosida umumlashtirildi.

1-jadval. Jahon va O‘zbekistonda elektron tijoratning shartli o‘sish dinamikasi (misol tariqasida)

Yil	Jahon e-tijorat hajmi (shartli)	KOB ulushi (taxminiy)	O‘zbekistonda e-tijorat nisbiy o‘sishi (shartli)
2018	Past daraja	15–20 %	Boshlang‘ich bosqich
2020	O‘rtacha	20–25 %	Tezlashgan o‘sish
2023	Yuqori	30 % atrofida	Faol rivojlanish bosqichi

Izoh: Jadval dagi ko‘rsatkichlar shartli bo‘lib, tahliliy tendensiyani ko‘rsatish uchun keltirilgan.

Ushbu jadvaldan ko‘rinadiki, jahon bozorida elektron tijoratning umumiy hajmi ortib borar ekan, kichik bizneslarning ulushi ham bosqichma-bosqich o‘sib bormoqda. O‘zbekiston bozorida esa bu jarayon keyinroq boshlangan bo‘lsa-da, oxirgi yillarda sezilarli faollik kuzatilmoqda.

2) Misollar tahlili (case study)

Global kompaniyalar va mahalliy bizneslarning tajribalarini o‘rganish orqali HR strategiyalarining samaradorligi, raqamli transformatsiyaga tayyorgarlik darajasi, o‘qitish va malaka oshirishga yo‘naltirilgan dasturlar tahlil qilindi. Amazon, Alibaba va O‘zbekistondagi ayrim kichik bizneslar (qandolat, ta’lim xizmatlari, onlayn savdo bilan shug‘ullanuvchi subyektlar) misol tariqasida ko‘rib chiqildi.

3) So‘rovnoma va intervyular

Tadqiqot davomida kichik biznes vakillari va HR menejerlari bilan olib borilgan so‘rovlar va intervyular orqali amaliy ma’lumotlar yig‘ildi.

10 ta kichik biznes vakillari bilan so‘rovnomada elektron tijoratga o‘tishga tayyorlik, kadrlar strategiyasi hamda raqamli ko‘nikmalarni rivojlantirishga bo‘lgan ehtiyojni o’rganildi.

5 ta HR menejeri bilan intervyu orqali esa xodimlarni elektron savdoga tayyorlash bo‘yicha amaliyotlar, uchrayotgan qiyinchiliklar, motivatsiya va monitoring tizimlari o’rganildi.

Bu ma’lumotlar umumlashtirilib, quyidagi konseptual model ishlab chiqildi.

Natijalar va tahlil

1. Xalqaro tajribalar tahlili

Amazon va Alibaba misolida, elektron tijoratga o‘tish jarayonida HR strategiyasi texnologiya strategiyasi bilan **uzviy bog‘langanligini**, xodimlar uchun doimiy o‘quv va rivojlanish tizimi yaratilganligini hamda motivatsiya tizimi ham raqamli natijalarga (onlayn sotuvlar, mijoz baholari, qaytgan mijozlar ulushi va hokazo) bog‘langanligini ko‘rish mumkin.

Bu esa kichik bizneslar uchun quyidagi xulosani beradiki, ya’ni elektron savdoga o‘tayotganda, kichik jamoa bo‘lsa ham, xodimlar uchun raqamli savodxonlik, SMM va raqamli marketing, mijozlar bilan onlayn aloqalar, CRM va analitika bo‘yicha maqsadli o‘quv dasturlari zarur.

2. O‘zbekistonning hozirgi holati

So‘rov va intervyular natijalariga qaraganda, aksariyat kichik biznes egalari elektron tijoratning ahamiyatini tushunishadi, lekin tizimli HR strategiyasi yo‘qligi, xodimlar uchun muntazam o‘quv rejalari yo‘qligi hamda ko‘pincha bir martalik, epizodik treninglar bilan cheklanib qolishi aniqlandi.

2-jadval. Raqamli transformatsiyada KOBlar duch kelayotgan HR muammolari (subyektiv baho asosida)

Muammo turi	Qanchalik ko‘p uchraydi?
Texnologik ko‘nikmalar yetishmasligi	Juda yuqori
Marketing va SMM bo‘yicha bilimlar yetishmasligi	Yuqori
Innovatsion fikrlash pastligi	O‘rtacha–yuqori
Motivatsiya tizimining sustligi	O‘rtacha
Raqamli HR tizimlarining yo‘qligi	Yuqori

Natijalar shuni ko‘rsatdiki, elektron tijoratga o‘tish jarayonida kichik bizneslar uchun eng katta xavf **inson resurslari tayyorgarligining yetarli emasligi**.

Muhokama

1. Raqamli transformatsiya va kadrlar salohiyati

O‘zbekiston kichik bizneslari uchun elektron tijoratga o‘tish, asosan, texnologik emas, balki **inson resurslari** omiliga borib taqaladi. Ko‘plab tadbirkorlar yangi onlayn do‘kon, telegram bot, instagram sahifa ochish orqali masala hal bo‘ladi deb o‘ylaydi. Ammo bu vositalarni samarali ishlatadigan jamoa bo‘lmasa, natija kutilganidek bo‘lmaydi. Shu sababli, raqamli transformatsiyani “texnik loyiha” sifatida emas, balki “inson va texnologiya uyg‘unligi” sifatida ko‘rish zarur.

2. Ta’lim dasturlari va hamkorlik

Davlat va xususiy sektor o‘rtasida hamkorlikda raqamli o‘qitish dasturlarini kengaytirish zarur. IT Park, universitetlar, trening markazlari, o‘quv kurslari kichik biznes rahbarlari uchun “Elektron tijorat bo‘yicha mini-MBA”, xodimlar uchun “Raqamli marketing asoslari”, “Marketplace bilan ishlash” kabi yo‘nalishlarda qisqa, amaliy, misolga boy kurslar ishlab chiqsa, bu kichik bizneslar uchun juda katta yordam bo‘ladi.

3. Moliyaviy qo‘llab-quvvatlash

Elektron tijoratni yo‘lga qo‘yish uchun platforma yaratish, reklama budjeti va kadrlarni o‘qitish doimo qo‘shimcha xarajat talab etadi. Shu sababli, kichik bizneslar uchun ajratiladigan grant va subsidiyalarning bir qismini **xodimlarni o‘qitish va HR tizimlarini raqamlashtirishga** yo‘naltirish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

4. Xalqaro tajriba saboqlari

Amazon va Alibaba tajribasi shuni ko‘rsatadiki, individual trening dasturlari, doimiy kompetensiya rivoji, natijaga bog‘langan motivatsiya tizimi elektron tijoratda muvaffaqiyatning muhim omili hisoblanadi.

O‘zbekiston kichik bizneslari uchun ham xodimlar uchun shaxsiy o‘sish rejasi, natijaga bog‘langan bonuslar (masalan, onlayn sotuv hajmi, qaytgan mijozlar ulushi) va elektron o‘quv platformalaridan foydalanish tizimlarini joriy qilish foydali bo‘ladi.

Xulosa va tavsiyalar

Xulosa

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, kichik va o‘rta bizneslar elektron tijoratga muvaffaqiyatli o‘tish uchun quyidagi asosiy omillarga e’tibor qaratishi kerak:

1. **Kadrlar savodxonligini oshirish**

Elektron tijoratga o‘tishda kadrlar texnologik va marketing ko‘nikmalarini rivojlantirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Xodimlar uchun muntazam treninglar, onlayn kurslar, ichki o‘quv sessiyalari tashkil etilishi zarur.

2. **Zamonaviy HR boshqaruv tizimlarini joriy qilish**

HR funksiyasi faqat yollash va ish haqi bilan cheklanmasdan, strategik hamkor, o‘zgarish agenti, o‘quv jarayonining koordinatori rolini bajarishi kerak. KPI, kompetensiya modeli, trening rejalari, feedback tizimi – bular elektron savdoda samaradorlikni oshiradigan vositalardir.

3. **Davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish**

Raqamli ta’lim dasturlarini kengaytirish, tadbirkorlar uchun bepul yoki subsidiya asosidagi kurslar, onlayn platformalar bo‘yicha konsultatsiyalar – KOBlar raqamli transformatsiyasini tezlashtirishga xizmat qiladi.

Tavsiyalar

1. **Xodimlarni o‘qitish dasturlarini kengaytirish**

- Kichik bizneslar har yili kamida bir marta jamoa uchun raqamli savdo va marketing bo‘yicha trening rejasini tuzishi.
- Har bir xodim uchun individual o‘quv yo‘li (learning path) ishlab chiqilishi.

2. **Moliyaviy qo‘llab-quvvatlashni maqsadli yo‘naltirish**

- Grant va subsidiyalarning ma’lum qismi aynan kadrlar tayyorlash va HR tizimini raqamlashtirishga yo‘naltirilishi.
- KOBlar uchun “kadrlar rivoji uchun voucher” tizimini joriy qilish mumkin.

3. **Texnologik rivojlanish va HR integratsiyasi**

- CRM va ERP tizimlarini joriy etishda xodimlarga amaliy treninglar berish.
- HR analitikasi orqali xodimlarning o‘sishi, trening natijalari, KPIlar monitoringini yo‘lga qo‘yish.

Shunday qilib, elektron tijoratga o‘tish jarayoni KOBlar uchun faqat texnik loyiha emas, balki **inson kapitalini chuqur qayta tashkil etish** jarayonidir. To‘g‘ri tanlangan HR strategiyalari esa kichik bizneslarni nafaqat mahalliy, balki global bozorda ham raqobatbardosh qilishga yordam beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
2. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
3. O‘zbekiston Respublikasi “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi qonuni.
4. IT Park O‘zbekiston rasmiy ma’lumotlari.
5. Amazon va Alibaba kompaniyalari rasmiy materiallari va tahlillari.