



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№4 (2)



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, aprel.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxonovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhriddinov Zafarjon Fakhriddin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyeva Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2023-yil 1-apreldagi 336/3-sonli qarori bilan ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

RAQAMLI IQTISODIYOTDA “AKT XIZMATLARI” TUSHUNCHASI VA ULARNING EKSPORT SALOHİYATI.....	14
Shermatov Sherzod Xotamovich RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARINI TAKOMILLASHTIRISH ORQALI KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI	20
Amonov Mirzohid Tuymuratovich, Xodjayev Anvar Rasulovich TIJORAT BANKLARINING BYUDJET MABLAG’LARI HISOBIGA MOLİYALASHTIRILADIGAN LOYIHALARDAGI ISHTIROKINI KUCHAYTIRISH MEXANIZMLARI	26
Maxmudov Rahimjon Hamid o’g’li KORPORATIV BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING STRATEGIK YO’NALISHLARI.....	33
Shakirova Gulbaxor Sharipdjanovna YASHIL IQTISODIYOTGA O’TISHDA XORIJIY TAJRIBALAR TAHLILI VA UNI O’ZBEKISTON SHAROITIDA QO’LLASH IMKONIYATLARI	38
Ne’matova Mavsuma, Xolmamatov Diyorbek ВЛИЯНИЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	43
Буранова Лола Вахобовна ФИНТЕХ-ЭКОСИСТЕМА КАК ФАКТОР ИНКЛЮЗИВНОГО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ	54
Эшмуротов Дониёр Ихтиёр угли ZAMONAVIY MARKETING KONSEPSIYALARI ASOSIDA XIZMATLAR RAQOBATBARDOSHLIGINING USLUBIY JIHATLARI.....	60
Ostonaqulova Gulsaraxon Matyoqub qizi, Fayzullayeva Zamira Alijonovna XIZMAT KO’RSATISH KORXONALARINING IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA’MINLASHDA SERVIS XAVFSIZLIGI INDEKSI: SAMARQAND VILOYATI MISOLIDA	64
Shodmanova Zubayda Ubaydullayevna QURILISH FAOLIYATI SOHALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING ILG’OR XORIJIY TAJRIBALARI	
Xusanov Kamoliddin Xolmamat o’g’li INSON KAPITALI VA KADRLAR SALOHİYATINI BOSHQARISHNING NAZARIY KONSEPSIYALARI	73
Abdullo Sohobov O’ZBEKISTONDA URBANIZATSIYA JARAYONLARI JADALLASHUVI VA UNING HUDUDIY XUSUSIYATLARI	84
Mamanazarov Oybek Shomurodovich KORXONALAR MOLİYAVIY HOLATINI MOLİYAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARI (MHXS) ASOSIDA BAHOLASHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI	91
Xamidov Javoxir Shavkat o’g’li BIZNES JARAYONLARINI MONITORING QILISH TIZIMINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI.....	95
Dadajonova Madina Ravshan qizi O’ZBEKISTON VA XORIJIY MAMLAKATLARDA BENEFITSIAR MULKDOR KONSEPSIYASINI QO’LLASHNING DOLZARB MASALALARI	100
Ochilov Farhod Malikovich O’ZBEKISTONDA YASHIL IQTISODIYOTGA O’TISHNING MAKROIQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH (GDP, BANDLIK VA INVESTITSIYALAR KESIMIDA).....	106
Hayitov Jamshid Xolboyevich	



INVESTITSION JOZIBADORLIKKA TA'SIR QILUVCHI OMILLAR TAHLILI.....	111
Mamatqulova Hafiza Bahodir qizi IPOTEKA BOZORI MUAMMOLARINING EMPERIK TAHLILI VA ULARNI BARTARAF ETISH STRATEGIYALARI.....	118
Olokulova Feruza Mansurovna, Safarova Dilrabo Baxriddin qizi MILLIY IQTISODIYOT RAQOBATIDA NAZARIY VA AMALIY QARASHLAR.....	122
Karimova Iroda Abdusattarovna KORPORATIV BANK XIZMATLARIGA INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR HAMDA ZAMONAVIY BIZNES MODELLARNI JORIY ETISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARI.....	128
Qurbonov Abror Abdullayevich GREEN ECONOMY DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN AND INDONESIA: A COMPARATIVE STUDY.....	133
Ibrokhimova Iroda Ikromjon Kizi. Askolani. Javliyev Nuriddin Bektemir o'g'li AHOLI BANDLIGINI TA'MINLASHDA REKRUTING AGENTLIKLARINING O'RNI.....	142
Sherkulova Nodirabegim Baxordin qizi ФАКТОРЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ УЗБЕКИСТАНА.....	148
Джураева Гузаль Шавкатовна BUDJET DAROMADLARI TARKIBIDAGI SOLIQLARNING ULUSHINI BOSHQARISH.....	156
Abduraxmonova Gulmira Sobir qizi RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA AVTOSERVIS SHOHOVCHALARINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	161
Marqayev Xurshid Aliqulovich THE ECONOMIC NATURE OF HUMAN CAPITAL AND ITS RECOGNITION IN ACCOUNTING AS AN OBJECT OF ECONOMIC ANALYSIS.....	165
Zafar Qodirov Abdivaxobovich O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	170
Ibragimov G'ayrat Ablaqulovich. Tursunov Ozod Matlubovich Shukurova Nilufar Qahramonova IMPROVING THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE SERVICES IN THE DIGITAL ECONOMY.....	175
Mirzaev Kulmamat Djanzakovich NODAVLAT NOTIJORAT TASHKILOTLARI MOLIYAVIY BARQARORLIGINI BAHOLASHDA INTEGRAL KO'RSATKICHLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	179
Aliyev Arslon Salom o'g'li A STUDY ON THE COLLABORATIVE MECHANISM OF DIGITAL ARCHIVES GOVERNANCE AND TALENT GOVERNANCE: AN ANALYSIS BASED ON JOB COMPETENCY, PERFORMANCE EVALUATION, AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS.....	184
Wang Biao USTAMA ISHLAB CHIQUARISH XARAJATLARINING MAZMUNI VA UNI XALQARO STANDARTLARGA MUVOFIQ TAKOMILLASHTIRISH.....	190
Tashnazarova Dilfuza Samiddinovna INTEGRATSIYA SAMARADORLIGINI O'LCHASHNING METODOLOGIK MODELI VA INDIKATORLAR TIZIMI.....	195
Aliqulov Abbas Baxtiyor o'g'li XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA XIZMATLAR SIFATINI TAKOMILLASHTIRISH.....	202
Xudoyorov Lochinbek Bahromovich	



MOLIYAVIY HISOBOTLAR AUDITINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI.....	207
Elomonov Dadaxon Ozodullayevich	
TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARIDA IQTISODIY RESURLARDAN SAMARALI FOYDALANISH YO'LLARI	213
L.S. Azimova	
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF IFRS AND FINANCIAL REPORTING	218
Tojiboyev Abdullajon Kamoliddin o'g'li	
PAXTA-TO'QIMACHILIK SANOATIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIKNING HUQUQIY ASOSLARI	223
Abdullayev Hamidulla Abdug'ani o'g'li	
TURIZM KORXONALARIDA XIZMATLAR SIFATINI OSHIRISH ORQALI RAQOBATBARDOSHLIKNI KUCHAYTIRISHNING ZAMONAVIY BOSHQARUV MEXANIZMLARI	227
Ergasheva Zarifa Baxtiyarovna	
CHO'L-YAYLOV CHORVACHILIGI MAJMUASI RIVOJLANTIRISH	232
Nurmanov Sherzod Xujayarovich	
KREDITORLAR REYTINGINI MASHINAVIY O'QITISHGA ASOSLANGAN BASHORATLASH ALGORITMLARI	237
Beknazarov Ulug'bek Zafar o'g'li	
MIKROIQTISODIYOTDA ISTE'MOLCHILAR XULQ-ATVORI VA TALAB SHAKLLANISHI OMILLARI	242
Raximov Azizbek Saliyevich	
OLIY TA'LIMNI MOLIYALASHTIRISHNING ILG'OR XORIJIY Tajribasi: AQSH MISOLIDA.....	246
Kurbanov Baxodir Negmatullayevich	
O'ZBEKISTON TURIZM INDUSTRIYASINI BOSHQARISHDA INNOVATSION YONDASHUVLARNI JORIY ETISH USULLARI	250
Ashurova Shaxnoza Almasovna	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA OMMAVIY AXBOROT VOSITALARI KORXONALARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHNING NAZARIY ASOSLARI.....	257
Sharipova Shahlo Istamovna	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA XIZMATLAR SIFATINI TAKOMILLASHTIRISH.....	262
Xudoyorov Lochinbek Bahromovich	
XIZMATLAR SOHASIDA MIJOZ QONIQISHINI OSHIRISH MEXANIZMLARI: QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI MISOLIDA	278
Aqsungul Usenova Tenel qizi, Qoraqalpoq davlat universiteti	
Dawletmuratov Adilbay Mirzaboyevich	
O'ZBEKISTONDA QANDOLAT MAHSULOTLARI BOZORINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH XUSUSIYATLARI.....	283
Azlarova Munira Muhammad-Amin qizi	
TA'LIM XIZMATLARI BOZORINI SHAKLLANTIRISH, RIVOJLANTIRISH VA KO'RSATKICHLARINI O'RGANISH.....	289
Bozorova Madina Raxmat qizi	
IMPROVING SERVICE QUALITY MONITORING IN SERVICE ENTERPRISES BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES	294
Xudoyorov Lochinbek Bahromovich	
KREDITLASH MEXANIZMINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI VA UNING TARIXIY RIVOJLANISH BOSQICHLARI	299
Ortiqov Husan Usmonaliyevich	



O'ZBEKISTONDA QIMMATLI QOG'OZLAR BOZORI MUAMMOLARI VA RIVOJLANISH YO'NALISHLARI	304
Abdusalomov Ozodbek Baxtiyor o'g'li XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINING IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA SERVIS XAVFSIZLIGI INDEKSI: SAMARQAND VILOYATI MISOLIDA	311
Shodmanova Zubayda Ubaydullayevna O'ZBEKISTONDA EKSPORTNI OSHIRISHDA AKT RIVOJLANISHINING O'RNI.....	315
Sadriddinov Ulug'bek Jaloliddin o'g'li QURILISH FAOLIYATI SOHALARIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING ILG'OR XORIJIY TAJRIBALARI.....	322
Xusanov Kamoliddin Xolmamat o'g'li INSON KAPITALI VA KADRLAR SALOHİYATINI BOSHQARISHNING NAZARIY KONSEPSIYALARI	326
Abdullo Sohibov SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA TIJORAT BANKLARIDA RISK-MENEJMENT SAMARADORLIGINI OSHIRISH	331
Davronov Sanjar Ziyotovich SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARI ASOSIDA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	336
Ashrapova Noilaxon Niyazxanovna ISHLAB CHIQRISH KORXONALARINI BOSHQARISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING XORIJIY TAJRIBASI TAHLILI VA UNGA ILMIY YONDASHUVLAR.....	340
Ochilov Baxtiyor Muminjonovich THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF IFRS AND FINANCIAL REPORTING.....	346
Tojiboyev Abdullajon Kamoliddin ugli SIRKULYAR IQTISODIYOTGA O'TISH: MUAMMOLAR VA ISTIQBOLLAR.....	351
Astanakulov Olim Tashtemirovich Muxammad Id Balbaa (Muhammad Eid Balbaa) Habibe Elif Kutlugun (Habibe Elif Kutlugun) GLOBAL IQLIM O'ZGARISHI FONIDA EKOLOGIK SIYOSAT VA BARQAROR RIVOJLANISH STRATEGIYALARI.....	357
Xamzayev Abdushukur Xudoyqulovich INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES FOR UZBEKISTAN'S TEXTILE INDUSTRY: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND ECONOMETRIC EVIDENCE.....	362
Aziz Kurbanovich Abdullaev Sarvarbek Allayev Erkin ugli Shavkat Asrolovich Ruziev DIRECTIONS FOR TOURISM DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES	369
Mirzaev Kulmamat Djanzakovich TEMIR YO'L TRANSPORTIDA SOLIQQA TORTISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI TAHLILI ("O'ZBEKISTON TEMIR YO'LLARI" AJ MISOLIDA).....	373
Barotov Baxtiyor Vaxobovich CHIQUINDILARNI QAYTA ISHLASHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI VA BARQAROR RIVOJLANISHDAGI O'RNI	377
Muxitdinova Kamola Alisherovna TRANSPORT LOGISTIKASIDA TAVAKKALCHILIKLARNI SUG'URTALASH: O'ZBEKISTON VA AQSH TAJRIBASI ASOSIDA TAQQOSIY TAHLIL.....	381
Jabborov Islom Xusan o'g'li YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARINING IQTISODIY SALOHİYATINI BARQAROR BOSHQARISH.....	385
Xayrullayev Shaxram Yunus o'g'li	



RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA SERVIS KORXONALARIDA XIZMATLAR SIFATI BOSHQARUVINING ZAMONAVIY MODELLARI	392
Xudoyorov Lochinbek Bahromovich	
BIZNES JARAYONLARI MONITORINGI SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLARI VA KO'RSATKICHLARI.....	398
Dadajonova Madina Ravshan qizi	
SIRKULAR IQTISODIYOT KONSEPSIYASINI AMALGA OSHIRISHNI BAHOLASH KO'RSATKICHLARINI (INDIKATORLARINI) SHAKLLANTIRISH.....	403
Sharifxo'jayeva Xonzodaxon A'lo qizi	
TURIZM QISHLOQLARINI SHAKLLANTIRISH MEZONLARI VA INDIKATORLARI TIZIMI	408
Xudaynazarova Dilorom	
NODAVLAT OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA MOLIYAVIY BOSHQARUV VA BOSHQARUV HISOB TIZIMINING AMALIYOTI: MUAMMOLAR VA TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI	416
Xojiboyev Muxiddin Shodimuxamedovich	
DAVLAT XARIDLARI JARAYONIDA XAVFLARNI IDENTIFIKATSIYA QILISH, TASNIFLASH VA RISKKA ASOSLANGAN ICHKI AUDITNI TAKOMILLASHTIRISH	421
Meliboyev Askar Eshmuratovich	
DEVELOPING GARMENT MANUFACTURING STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	426
Mahbuba Rahmonova	
Feruza Mansurovna Ollokulova	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI QISHLOQ XO'JALIGIDA INVESTITSIYA SIYOSATINING IQTISODIY AHAMIYATI.....	430
Bakhit Mambetnazarov	
Atabek Tureev	
SOLIQ TUSHUMLARI VA MAJBURIY AJRATMALARNING DAVLAT MOLIYASIDAGI O'RNI: 2020-2025 YILLAR TAHLILI VA ISTIQBOLI.....	434
Olimov Shukurulla Dilshodjon o'g'li	
ФАКТОРЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ УЗБЕКИСТАНА	439
Джураева Гузаль Шавкатовна	



ФАКТОРЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ УЗБЕКИСТАНА

Джураева Гузаль Шавкатовна

Ташкентский государственный экономический университет, PhD

Электронная почта: guzaldjurayeva@gmail.com

Аннотация. В статье анализируются основные факторы текучести кадров и подходы к удержанию персонала в современных организациях Узбекистана. Авторы стремятся ответить на вопрос: «Почему уходят сильные сотрудники?», рассматривая влияние таких аспектов, как справедливость системы оплаты труда и компенсаций, перспективы карьерного роста, стиль управления, уровень рабочей нагрузки и риск профессионального выгорания, особенности корпоративной культуры, механизмы оценки эффективности, качество программ развития персонала, а также конкуренция на рынке труда и миграционные тенденции. Методологическую основу исследования составляют обзор международных и отечественных источников, а также сравнительный анализ, что позволяет сформировать концептуальную модель, адаптированную к реалиям Узбекистана. По результатам работы предлагается комплекс практических рекомендаций, охватывающих совершенствование системы вознаграждения и льгот, развитие карьеры и компетенций, укрепление управленческих навыков руководителей, повышение вовлечённости и признания сотрудников, внедрение гибких форм занятости, а также обеспечение организационной справедливости и эффективных коммуникаций.

Ключевые слова: текучесть кадров, удержание персонала, кадровая стабильность, мотивация, справедливость оплаты труда, корпоративная культура, стиль руководства, профессиональное выгорание, вовлечённость сотрудников, карьерное развитие, управление компетенциями, HR-стратегия.

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekistondagi zamonaviy tashkilotlarda xodimlar almashinuvining asosiy omillari hamda kadrlarni ushlab qolish mexanizmlari tahlil qilinadi. Tadqiqot "Nima uchun kuchli xodimlar ishini tark etadi?" degan savolga ish haqi va kompensatsiya tizimidagi adolat, karyera o'sishi imkoniyatlari, rahbarlik uslubi, ish yuklamasi va kasbiy kuyish xavfi, korporativ madaniyat, samaradorlikni baholash mexanizmlari, xodimlarni rivojlantirish dasturlari sifati, shuningdek, mehnat bozorida raqobat hamda migratsiya tendensiyalari orqali javob izlaydi. Tadqiqot metodologiyasi xalqaro va mahalliy manbalar sharhi hamda qiyosiy tahlildan iborat bo'lib, O'zbekiston sharoitiga mos konseptual model ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijasida rag'batlantirish va imtiyozlar tizimini takomillashtirish, karyera va kompetensiyalarni rivojlantirish, rahbarlarning boshqaruv salohiyatini mustahkamlash, xodimlar jalb etilishi va e'tirofini oshirish, moslashuvchan bandlik shakllarini joriy etish, shuningdek, tashkiliy adolat va samarali kommunikatsiyani ta'minlash bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: xodimlar almashinuvi, kadrlarni ushlab qolish, kadrlar barqarorligi, motivatsiya, ish haqi adolati, korporativ madaniyat, rahbarlik uslubi, kasbiy kuyish, xodimlar jalb etilishi, karyera rivoji, kompetensiyalarni boshqarish, HR-strategiya.

Abstract. This article analyzes the main factors of employee turnover and approaches to staff retention in modern organizations in Uzbekistan. It seeks to answer the question: "Why do high-performing employees leave?" by examining such factors as fairness of pay and compensation systems, career growth opportunities, leadership style, workload and the risk of burnout, organizational culture, performance evaluation mechanisms, the quality of employee development programs, as well as labor-market competition and migration trends. The methodological basis of the study includes a review of international and domestic sources together with comparative analysis, which makes it possible to develop a conceptual model adapted to the realities of Uzbekistan. Based on the findings, the article proposes a set of practical recommendations covering improvement of compensation and benefits systems, career and competency development, strengthening managerial capabilities, increasing employee engagement and recognition, introducing flexible forms of employment, as well as ensuring organizational justice and effective communication.

Key words: employee turnover, staff retention, workforce stability, motivation, pay equity, organizational culture, leadership style, professional burnout, employee engagement, career development, competency management, HR-strategy.



ВВЕДЕНИЕ

В течение последнего десятилетия текучесть кадров перестала восприниматься как исключительно внутренняя проблема HR-служб и стала рассматриваться в качестве важного показателя конкурентоспособности компании, а также существенной статьи организационных затрат. На фоне развития удалённой занятости, усиления конкуренции за цифровые навыки, активизации миграционных процессов и возрастающего дефицита квалифицированных специалистов вопрос «почему уходят сильные сотрудники?» приобрёл стратегическое значение для организаций различных отраслей экономики. По данным последних глобальных исследований Gallup, низкая вовлечённость персонала сопровождается значительными экономическими потерями: в 2025-году уровень вовлечённости работников в мире составлял около 21 %, а её недостаточный уровень был связан со снижением глобальной производительности на сотни миллиардов долларов США [5].

Региональная специфика дополнительно подчёркивает актуальность данной проблемы. В странах Центральной Азии сохраняется высокая доля молодёжи в структуре трудовых ресурсов, при этом наблюдается необходимость дальнейшего повышения качества создаваемых рабочих мест и роста производительности труда. В этих условиях усиливается мобильность кадровых ресурсов: часть специалистов ориентируется на внешние рынки труда, а внутри отдельных отраслей возрастает готовность работников к смене работодателя в поисках лучших возможностей профессионального развития.

В случае Узбекистан данные процессы косвенно отражаются в масштабах трудовой миграции и объёмах денежных переводов. По данным Центрального банка Республики Узбекистана, в 2025-году в страну поступило около 14,8 млрд долларов США в виде переводов, что составляет значимую часть макроэкономических поступлений. С одной стороны, такие средства способствуют поддержанию доходов домохозяйств, с другой — формируют дополнительные ориентиры по уровню доходов на внутреннем рынке труда, стимулируя организации к совершенствованию систем мотивации и удержания квалифицированных работников.

Вместе с тем в Узбекистан последовательно обновляется нормативно-правовая база, регулирующая трудовые отношения. Обновлённый Трудовой кодекс Республики Узбекистан модернизировал нормы, касающиеся трудовых договоров, рабочего времени, а также прав и обязанностей сторон [3], а законодательство в сфере занятости определяет основы государственной политики занятости и механизмы регулирования рынка труда [4]. Для эффективной реализации данных норм на уровне организаций необходимо формировать современные внутренние системы управления персоналом, обеспечивающие справедливость оплаты труда и компенсаций, прозрачность ключевых показателей эффективности и оценки результатов труда, обучение и развитие сотрудников, повышение компетентности руководителей, а также результативные внутренние коммуникации.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В международной научной литературе проблема текучести кадров и удержания персонала трактуется значительно шире, чем простой вопрос: «Кто уходит и почему?». Факторы различных направлений — оплата и компенсации, качество руководства, организация и содержание труда, конкуренция на рынке труда, а также психологическое состояние работников — взаимно усиливают друг друга и формируют решение об уходе как последовательный процесс [10].

П. У. Хом и соавторы, обобщая длительную историю теорий и исследований текучести кадров, демонстрируют эволюцию взглядов — от классических моделей ухода (например, «привлекательность ухода / лёгкость смены работы») к современным интегративным подходам. При этом авторы подчёркивают принципиальную необходимость разграничивать намерение сотрудника уйти и фактический уход из организации [11].

С точки зрения отечественных эмпирических данных У. Юсупова, М. В. Хоссейн и А. В. Джигрил на примере сотрудников различных организаций города Ташкент ($n = 380$) с применением регрессионных методов анализируют факторы, влияющие на намерение уволиться. Авторы отмечают, что удовлетворённость трудом снижает соответствующее намерение, тогда как рабочий стресс, напротив, усиливает его. Также рассматривается взаимосвязь между обучением персонала и намерением сменить место работы [13]. Данная работа предоставляет количественные подтверждения применительно к Узбекистан, однако её особенностью является преимущественная ориентация на показатель намерения уйти, а также выраженный территориальный фокус исследования.

Г. Шерметова анализирует взаимосвязь между балансом работы и личной жизни и удовлетворённостью трудом, подчёркивая, что ухудшение данного баланса способствует росту стресса и профессио-



нального выгорания, а также повышает вероятность текучести кадров. Вместе с тем гибкий режим труда, дистанционная занятость, управление нагрузкой и психологическая поддержка способны повысить вовлечённость сотрудников и укрепить их приверженность организации [14]. Этот источник представляет особую ценность в отраслевом аспекте: в сферах с высокой конкуренцией за квалифицированные кадры инструменты удержания развиваются наиболее динамично.

М. Мухаммаджонова количественными методами ($n = 120$) оценивает детерминанты удовлетворённости сотрудников в узбекских организациях: рабочую среду, лидерство, командное взаимодействие, карьерное развитие, оплату труда и компенсации. Исследование показывает, что наиболее существенное влияние оказывают качество рабочей среды, уровень командного взаимодействия и стиль руководства, тогда как вопросы оплаты труда и карьерного продвижения сохраняют высокую значимость. В связи с этим автор рекомендует усиливать нематериальные инструменты удержания персонала — признание достижений, поддерживающий стиль управления и позитивную организационную культуру [15].

В целом рассмотренные источники показывают, что международные теории объясняют удержание персонала как многофакторную систему [10]–[13], тогда как эмпирические исследования по Узбекистану находятся на стадии активного формирования и чаще всего акцентируют внимание на намерении уволиться, удовлетворённости трудом, стрессе и профессиональном выгорании, балансе работы и личной жизни, а также качестве руководства [14]–[15]. Научный пробел настоящего исследования заключается в необходимости концептуально чётко определить, во-первых, соотношение факторов по отраслям (услуги, производство, IT-сектор, государственное управление), а во-вторых, минимальный базовый набор эффективных мер удержания персонала. Именно решение данной задачи раскрывается в последующих разделах статьи через систематизированную модель и практические рекомендации.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель данного исследования заключается в выявлении причин текучести кадров в современных организациях Узбекистана, определении эффективных направлений стратегий удержания персонала, их систематизации, а также формировании комплекса практических рекомендаций.

Исследование основано на теоретико-концептуальном подходе. Посредством анализа международной и отечественной научной литературы, сравнительного анализа, а также методов логического анализа и синтеза были выделены ключевые факторы, влияющие на уход сотрудников. К ним отнесены экономические факторы (уровень оплаты труда, конкуренция на рынке труда), организационные факторы (качество руководства, система оценки результатов деятельности, организационная культура, условия труда) и социально-психологические факторы (мотивация, вовлечённость, эмоциональное истощение).

Дополнительно на основе анализа нормативно-правовых документов была оценена согласованность рассматриваемой проблематики со стратегическими целями государства. В результате разработана концептуальная модель удержания персонала, адаптированная к современным условиям Узбекистана.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

По итогам контент-анализа 30 релевантных источников факторы текучести кадров были сгруппированы по наиболее часто упоминаемым направлениям. Наибольшее распространение получили такие причины, как справедливость оплаты труда и компенсационных пакетов, особенности стиля руководства, наличие карьерных перспектив, а также конкуренция на рынке труда и миграционные процессы.

При этом в качестве ключевых факторов, усиливающих решение о смене места работы, чаще выступают качество управленческих практик, повышенная рабочая нагрузка и эмоциональное выгорание, а также недостаточно развитые коммуникации и ограниченный уровень признания сотрудников. Иными словами, уровень оплаты труда имеет существенное значение, однако окончательное решение нередко формируется в процессе повседневного управленческого взаимодействия.

Частота упоминания факторов в научной литературе была представлена в виде гистограммы. Полученные результаты свидетельствуют о том, что политика удержания персонала должна начинаться с базовых факторов — справедливости оплаты труда, качества руководства и карьерных возможностей, а затем усиливаться за счёт стабилизирующих факторов, к которым относятся организационная культура, система оценки результатов, развитие персонала, гибкость условий труда и эффективные коммуникации (Рисунок 1).

Шрифт: Nimbus Roman

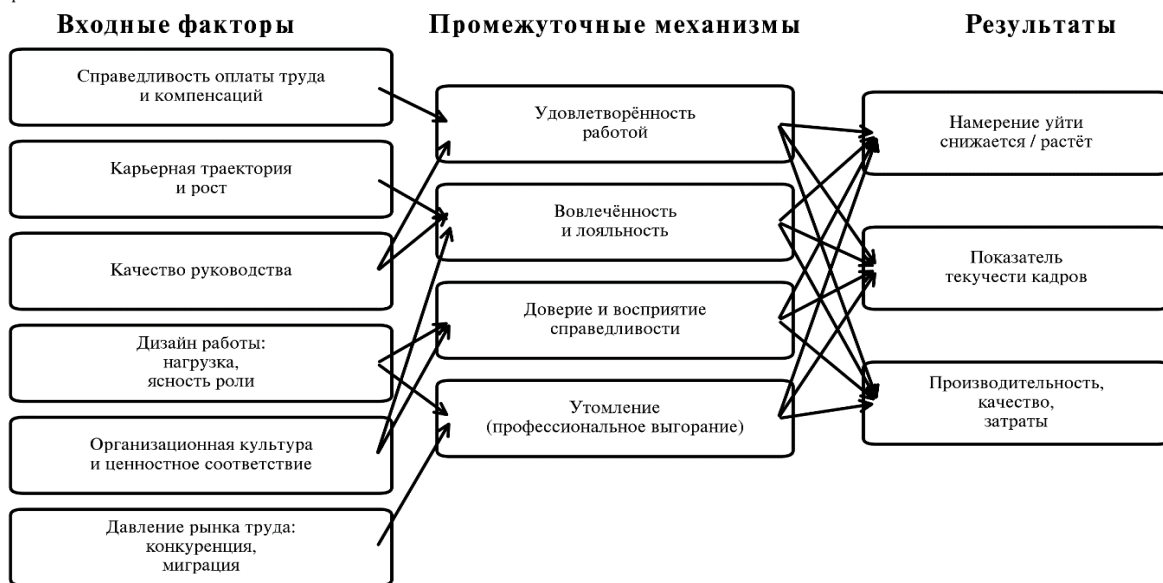


Рисунок 1. Концептуальная модель (факторы → промежуточные механизмы → результаты)¹

Как показано на рисунке 1, входные факторы (справедливость оплаты труда, карьерная траектория, качество руководства, дизайн работы, организационная культура, давление рынка труда) первоначально воздействуют на промежуточные механизмы (удовлетворённость работой, вовлечённость, восприятие справедливости, утомление). В дальнейшем данные состояния формируют намерение сотрудника уйти и, в конечном итоге, приводят к увеличению уровня текучести кадров (Рисунок 2).

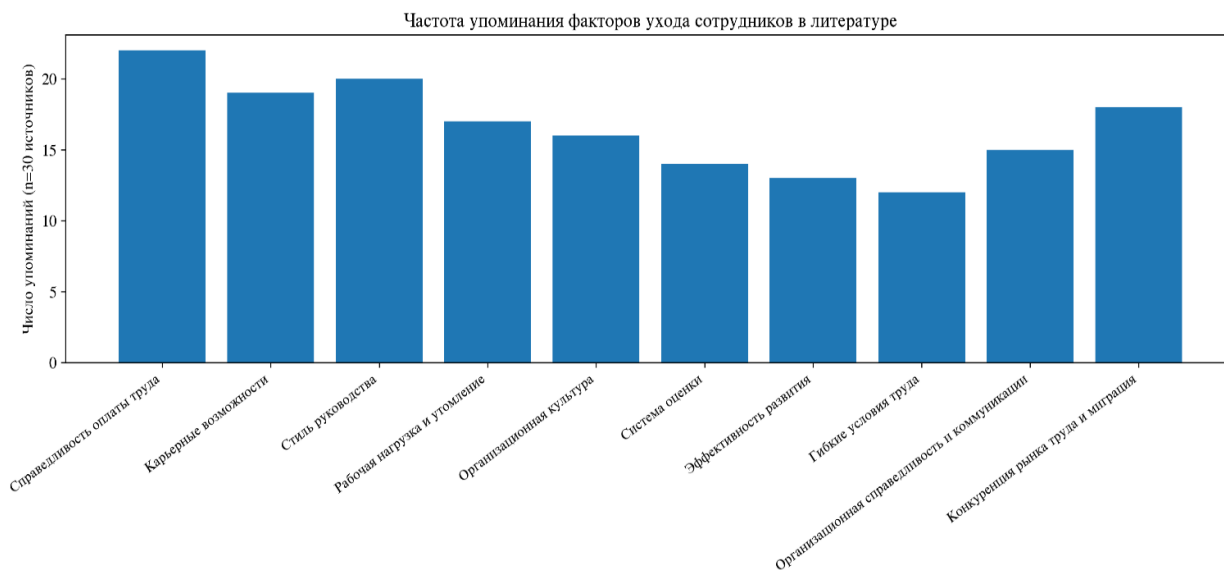


Рисунок 2. Частота упоминания факторов в литературе (n = 30)²

Как показано на рисунке 2, ключевой вывод заключается в следующем: если организация ограничивается лишь повышением заработной платы, но при этом не совершенствует качество руководства, прозрачность оценки результатов труда и управление рабочей нагрузкой, сотрудник становится более затратным для компании, однако его лояльность возрастает незначительно. Напротив, во многих организациях даже при уровне оплаты труда немного ниже рыночной медианы кадровая устойчивость повышается при условии обеспечения справедливости, уважительного отношения, понятной траектории

¹ Разработано автором на основе анализа международной и отечественной литературы.

² Гистограмма: расчёты автора (на основе контент-анализа литературных источников).



профессионального развития и благоприятной рабочей среды.

Согласно теоретическому сравнительному анализу, в современных организациях Узбекистана по отраслям наблюдаются следующие тенденции:

- **Сфера услуг** (банковский сектор, торговля, сервис). Вследствие высокой рабочей нагрузки и интенсивного взаимодействия с клиентами эмоциональное истощение может наступать быстрее. Поэтому для удержания персонала решающее значение имеют справедливое распределение смен, поддерживающий стиль руководства внутри команды и оперативная система признания результатов труда.

- **Информационно-коммуникационные технологии и инновационные сферы.** Конкуренция на рынке труда в данных секторах особенно высока, что усиливает кадровую мобильность. Здесь особую роль играют понятная карьерная траектория, гибкие условия труда, оценка на основе компетенций и отказ руководителей от избыточного микроменеджмента.

При этом для всех отраслей сохраняются общие базовые факторы: справедливая система оплаты и компенсаций, качество руководства, прозрачный карьерный путь и эффективное управление рабочей нагрузкой (Таблица 1).

Таблица 1
Классификация факторов текучести кадров и практические индикаторы³

Группа факторов	Содержание	Практические индикаторы в организации	Ранний управленческий сигнал
Экономические факторы	Справедливость оплаты труда и компенсаций, конкуренция на рынке труда	Суженный диапазон заработной платы, непрозрачные правила премирования, обращения сотрудников по поводу различий в оплате за сопоставимую работу	Рост числа вопросов и обращений, связанных с прозрачностью оплаты труда
Карьера и развитие	Карьерные возможности, повышение квалификации, внутренняя ротация	Отсутствие формализованных карьерных траекторий, обучение без измеримого результата, ограниченная открытость внутренних конкурсов	Увеличение увольнений с мотивировкой отсутствия перспектив развития
Качество руководства	Справедливость руководителя, поддержка сотрудников, стиль управления	Избыточный микроменеджмент, субъективные замечания, устойчивое напряжение в коллективе	Концентрация увольнений в одном подразделении или у конкретного руководителя
Дизайн труда	Рабочая нагрузка, ясность ролей, организация рабочего времени	Неравномерное распределение смен, размытые должностные обязанности, избыточная отчетность	Рост утомления, числа больничных листов и количества ошибок
Культура и коммуникации	Ценности организации, командное взаимодействие, внутренняя коммуникация	Распространение неформальных слухов, недостаточное признание достижений, снижение доверия	Снижение инициативности сотрудников, уменьшение обратной связи и количества предложений
Нормативная среда	Трудовые договоры, гарантии, прозрачность трудовых отношений	Недостаточная договорная дисциплина, неясность внутренних правил, несоблюдение процедур	Увеличение числа конфликтных ситуаций и официальных обращений

Из таблицы 1 видно, что текучесть кадров возникает не по одной причине, а формируется под воздействием комплекса экономических, организационных и социально-психологических факторов. В таблице наглядно представлены характерные проявления в организации по каждой группе факторов, а также ранние предупреждающие сигналы, которые могут быть своевременно замечены руководством.

Следовательно, данную проблему возможно выявлять не только после фактического увольнения сотрудника, но и на более ранних этапах — по таким признакам, как обращения по вопросам справедливости оплаты труда, высказывания об отсутствии карьерных перспектив, концентрация увольнений в одном подразделении или у одного руководителя, рост утомления, а также увеличение числа больничных листов. Это позволяет принимать адресные и превентивные управленческие меры заблаговременно (Таблица 2).

3 Составлено автором на основе анализа литературы и сравнительного подхода.



Таблица 2
Стратегии удержания персонала: быстрые меры и системные решения⁴

Направление	Быстрая мера (1–3 месяца)	Системное решение (6–12 месяцев)	Ожидаемый результат
Справедливость оплаты и компенсаций	Определить диапазоны оплаты труда, точно скорректировать наиболее чувствительные позиции	Внедрить тарифную сетку, уровни должностей и прозрачные правила премирования	Снижается ощущение несправедливости, замедляется текучесть кадров
Качество руководства	Ввести регулярные встречи формата 1:1 и стандарты обратной связи	Разработать модель компетенций руководителя, обеспечить обучение и мониторинг управленческого поведения	Снижается доля увольнений, связанных с качеством руководства
Карьера и компетенции	Описать минимальные карьерные траектории по ключевым должностям	Внедрить оценку на основе компетенций и систему внутренней ротации	Формируется понятная перспектива развития, повышается лояльность сотрудников
Вовлечённость и признание	Ввести оперативные механизмы признания достижений (сотрудник месяца, небольшие поощрения)	Институционализировать систему признания и связать её с KPI и целями подразделений	Улучшается командный климат, растёт вовлечённость персонала
Нагрузка и утомление	Перераспределить нагрузку, проверить справедливость сменного графика	Оптимизировать процессы, сократить избыточную отчётность	Снижается утомление, повышаются качество работы и продуктивность
Коммуникации	Провести регулярные сессии «вопрос–ответ»	Создать каналы внутренних коммуникаций и протокол прозрачного принятия решений	Усиливаются доверие и восприятие организационной справедливости

Таблица 2 показывает, что оперативные меры (например, повышение прозрачности правил компенсации, регулярные встречи формата 1:1 с руководителями, справедливое распределение рабочей нагрузки, усиление практик признания достижений сотрудников) способствуют замедлению процессов ухода персонала. В то же время системные решения (тарифная сетка, модель компетенций, внутренняя ротация, мониторинг управленческих компетенций руководителей, регламент внутренних коммуникаций) обеспечивают устойчивую кадровую стабильность в долгосрочной перспективе.

По результатам анализа, проведённого на основе выбранной методологии, были получены следующие выводы:

1. Текучесть кадров представляет собой многофакторный процесс и формируется прежде всего через промежуточные механизмы — удовлетворённость трудом, вовлечённость, доверие и уровень утомления, которые тесно связаны со справедливостью системы компенсаций и оценки результатов труда, качеством руководства, карьерной траекторией и управлением рабочей нагрузкой.

2. Контент-анализ научных источников позволил выделить базовые факторы, наиболее часто упоминаемые в литературе: справедливость оплаты труда и компенсаций, стиль руководства, карьерные возможности, а также конкуренция на рынке труда и миграционные процессы.

3. Наиболее результативный подход к удержанию персонала заключается в поэтапном формировании устойчивой системы управления кадрами: на первом этапе создаётся базовый пакет факторов (справедливость, качество руководства, карьерные возможности), а на втором этапе он усиливается за счёт развития организационной культуры, совершенствования коммуникаций, внедрения гибких условий труда и системного развития персонала.

⁴ Составлено автором на основе анализа литературы и сравнительного подхода.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В статье с позиций системного подхода исследованы ключевые причины текучести кадров в современных организациях Узбекистана и разработан комплекс практико-ориентированных мер по удержанию персонала. Итоги анализа литературы и сравнительного обобщения свидетельствуют о том, что решение сотрудника об увольнении, как правило, не связано с каким-либо одним фактором. Такие элементы, как справедливость системы вознаграждения, уровень управленческого качества, перспективы профессионального роста, интенсивность труда и эмоциональное выгорание, особенности организационной культуры, механизмы оценки эффективности, а также конкуренция на рынке труда, взаимно усиливают влияние друг друга и постепенно формируют предпосылки для ухода.

Один из ключевых выводов заключается в том, что в условиях Узбекистана базовые факторы удержания персонала сосредоточены прежде всего в трёх направлениях: справедливость и прозрачность правил оплаты труда и компенсаций; развитость управленческих компетенций руководителей, включая коммуникацию, признание достижений, справедливость требований и поддержку сотрудников; ясность карьерной траектории и видимость возможностей развития компетенций. Без укрепления данной триады обучение персонала, мотивационные мероприятия или культурные инициативы способны дать преимущественно краткосрочный эффект, однако не обеспечивают устойчивого результата. Второй важный вывод состоит в том, что, несмотря на отраслевые различия, ранние предупреждающие сигналы во многом универсальны: усиление чувства несправедливости, концентрация увольнений в одном подразделении или вокруг одного руководителя, рост рабочей нагрузки и утомления, а также ослабление внутренних коммуникаций свидетельствуют о повышении риска потери персонала.

Исходя из полученных результатов, организациям рекомендуется внедрить минимальный базовый пакет управления кадровой устойчивостью, включающий прозрачность диапазонов оплаты труда и правил премирования, определение уровней должностей (грейдов), а также чёткое закрепление критериев справедливой оценки результатов труда, что формирует основу доверия внутри коллектива и снижает восприятие несправедливости как одной из наиболее распространённых причин увольнений. Одновременно управленческие компетенции руководителей целесообразно рассматривать как центральный инструмент удержания персонала. Для этого рекомендуется внедрять регулярные встречи формата 1:1, стандарты обратной связи, практики конструктивного управления конфликтами и признания результатов труда. Оценка деятельности руководителей должна осуществляться не только по производственным показателям, но и по индикаторам кадровой устойчивости, включая уровень увольнений в подразделении, продолжительность адаптации новых сотрудников и состояние командного климата.

Дополнительно организациям целесообразно создать систему мониторинга и панель раннего предупреждения по удержанию персонала. Для этого рекомендуется внедрить стандартизированное выходное интервью по причинам увольнения, отслеживать динамику ухода сотрудников по подразделениям, а также не реже одного раза в полгода измерять удовлетворённость трудом и вовлечённость персонала. Такой подход позволяет принимать управленческие решения не интуитивно, а на основе объективных данных и фактических показателей.

Особенностью данного исследования является то, что работа выполнена не на основе эмпирических полевых данных, а посредством концептуального синтеза, опирающегося на анализ литературы и сравнительный подход. Вместе с тем полученные результаты формируют методическую основу для объяснения механизмов текучести кадров в условиях Узбекистана и предлагают практическую дорожную карту по удержанию персонала. В дальнейших исследованиях целесообразно провести опросы на более широкой выборке с учётом отраслевой, региональной и должностной специфики, рассчитать финансовую стоимость текучести кадров (подбор, адаптация, потери производительности), а также оценить практическую результативность предложенного комплекса стратегий удержания персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Республика Узбекистан. (2023, 11-сентября). Указ Президента Республики Узбекистан № ПФ-158 «О Стратегии “Узбекистан — 2030”».
2. Республика Узбекистан. (2022, 28-января). Указ Президента Республики Узбекистан № ПФ-60 «О Стратегии развития “Новый Узбекистан” на 2022–2026-годы». <https://lex.uz/docs/5841063>
- Республика Узбекистан. (2022, 28-октября). Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-798 «Трудовой кодекс Республики Узбекистан» (вступил в силу 30-апреля 2023-года). <https://lex.uz/ru/docs/6257461>
- Республика Узбекистан. (2020, 20-октября). Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-642 «О занятости населения». <https://lex.uz/docs/5055696?ONDATE=22.02.2024>
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025*. Gallup.



International Organization for Migration, Uzbekistan. (2025). *Uzbekistan: Migration Situation Report — Quarterly Compilation (October–December 2024)*. IOM Uzbekistan.

United Nations in Uzbekistan. (2024). *Common Country Analysis: Uzbekistan* (период проведения: август–ноябрь 2024-года). United Nations.

International Labour Organization. (2021). *Decent Work Country Programme: Uzbekistan, 2021–2025*. ILO.

World Bank; KNOMAD. (2024). *Migration and Development Brief 40: Remittances Slowed in 2023, Expected to Grow Faster in 2024*. World Bank.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.

Yusupova, Y., Hossain, M. B., & Jibril, A. B. (2024). Factors influencing employees' intention to leave their job in Uzbekistan. *Journal of Marketing & Supply Chain Management*, 3(4).

Shermetova, G. A. (2025). The role of work-life balance in job satisfaction: A case study of Uzbekistan's IT industry. *International Conference on Education and Innovation*. <https://doi.org/10.70728/conf.v2.i02.007>

Mukhammadjonova, M. (2025). Determination of employee satisfaction in Uzbek organizations. *Modern Science and Research*, 4(11), 585–590. Zenodo.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 4 (2)

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>
