



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№5 (3)



2026

ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, may.
3-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqov vch, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayev vch, 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 Kudratillayev vch, 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 Igamberdiyev vch, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyev vch, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyev vch, 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 Sotvoldixojaga 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 Choriyev vch, 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
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
Rustamov Ilkomiddin, 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 Rakhimovich, 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

O'ZBEKISTONDA NAQDSIZ TO'LOVLAR ULUSHINING OSHISHI VA PUL MASSASI NAZORATI SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	28
Pardayev G'ayrat Jabbor o'g'li	
BUXGALTERIYA HISOBINING PAYDO BO'LISHI VA RIVOJLANISHI HISOB SIYOSATINING SHAKLLANISHIDA ASOS SIFATIDA	34
Abdovaxidov Farxod Tuychiyevich	
O'ZBEKISTON AUDITORLIK TASHKILOTLARIDA ICHKI SIFAT NAZORATI STANDARTLARINI RISKKA YO'NALTIRILGAN YONDASHUV ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	41
Bobonarova Kamola	
SANOAT KORXONALARINING INVESTITSION-INNOVATSION FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI	47
Azizova Habiba Arslonovna	
TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIGA RAQAMLI DAVLAT XIZMATLARINI KO'RSATISHNING NAZARIY YONDASHUHLARI	56
Yusupova Dilbar Mirabidovna	
КАРБОНОВЫЕ КРЕДИТЫ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА	61
Абдуллаева Зайнаб Руслановна	
BUXORO ZINDONI VA BOLO HOVUZ ANSAMBLI MISOLIDA TARIXIY OBIDALARNING BARQAROR TURISTIK SIG'IMI TAHLILI	66
Shodiyeva Moxichehra Shokir qizi, Qilichov Muhridin Husniddin o'g'li	
SOLIQ TIZIMIDA SOLIQ RISKINI BAHOLASH USLUBIYOTI	73
Ravshanjon Azimovich	
O'ZBEKISTONDA UMUMIY O'RTA TA'LIM TIZIMI: RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA BUXORO VILOYATI TAHLILI.....	80
Davidxodjayev Oybek Obidovich	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSION KREDITLASHLASHNING AMALDAGI HOLATI VA ISTIQBOLLARI.....	85
Abdurashidova Mohidil Qodir qizi, Karimova A.	
IQTISODIYOTNI TRANSFORMATSIYALASH SHAROITIDA DXSH ASOSIDA FAOLIYAT YURITAYOTGAN TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINI MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHNI BAHOLASH USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH MUAMMOLARI	91
Toxirov Jaxongir Maxmudjon o'g'li	
SURXONDARYO VILOYATIDA UY-JOY QURILISHI VA IPOTEKA KREDITLASHNING O'ZARO BOG'LIQLIGI	96
Turopova Nigora Xolmurod qizi, Safarova Dilrabo Baxriddin qizi	
ESG INTEGRATION AND GREEN FINANCIAL ANALYSIS: A NEW METHODOLOGICAL APPROACH TO CORPORATE FINANCIAL SUSTAINABILITY	100
Erkin Temirovich Shodiev	
THE CURRENT STATE OF DIGITALIZATION OF TOURISM IN UZBEKISTAN AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT	105
Bekmurodov Bakhtiyor Farkhodovich	
TA'LIM MUASSASALARINI MOLIVALASHTIRISHDA OPTIMALLASHTIRISH ZARURATI VA YO'NALISHLARI.....	113
Umarov Avzaljon Yodgorali o'g'li	
AHOLI ISTE'MOL MADANIYATI VA MILLIY IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI	118
Rustamov Sheroz Oblokulovich	



ISHLAB CHIQRARISH OMILLARINING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI: KOBÐ-DOUGLAS MODELII ASOSIDA EKONOMETRIK TAHLIL	123
Maxmudov Sobir Xudoyberdiyevich	
BARQAROR SHAHARSOZLIK RIVOJLANISHIGA ERISHISHDA QATTIQ CHIQINDILARNI KOMPLEKS BOSHQARISH	129
Firas Halawani, Feruza Insavaliyeva	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ КЛЮЧЕВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ СОГЛАШЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С ТРАНСГРАНИЧНЫМ ЗАГРЯЗНЕНИЕМ, В УЗБЕКИСТАНЕ И СОСЕДНИХ СТРАНАХ.....	139
Шафикова Луиза, Ойбек Камилов	
ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА УЗБЕКИСТАНА: ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО УРОВНЯ И ПОТЕНЦИАЛА РОСТА	150
Омонтурдиева Диёра	
YER VA SUV RESURSLARINI INTEGRATSIYALASHGAN BOSHQARISHDA DRONLARDAN FOYDALANISH.....	155
Matkarimov Mansur	
YASHIL INVESTITSIYALAR BOZORI MECHANIZMINING DASTAKLARI	161
Ziyodullayeva Gulasal Akmal qizi	
СТРАТЕГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ HR-БРЕНДИНГА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	167
Дониерова Фотимабону Алишер кизи	



СТРАТЕГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ HR-БРЕНДИНГА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Дониерова Фотимабону Алишер кизи

Ташкентский государственный экономический университет
PhD

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты HR-брендинга как стратегического инструмента управления персоналом в условиях усиливающейся конкуренции на рынке труда. Проанализирован международный опыт формирования бренда работодателя, а также особенности его применения в Республике Узбекистан. Обоснована необходимость системного подхода к формированию HR-бренда отечественных компаний с учётом демографической структуры населения, ценностных ориентиров молодёжи и приоритетов цифровой трансформации экономики. Предложены практические рекомендации по формированию устойчивого и конкурентоспособного имиджа работодателя в Узбекистане.

Ключевые слова: HR-брендинг, бренд работодателя, рынок труда, управление персоналом, Республика Узбекистан, привлечение талантов, кадровая политика, цифровизация.

Annotatsiya. Maqolada HR-brending mehnat bozorida raqobatning kuchayishi sharoitida kadrlar boshqaruvining strategik vositasi sifatida ko'rib chiqilgan. Ish beruvchi brendini shakllantirish bo'yicha xalqaro tajriba hamda uni O'zbekistonda qo'llashning o'ziga xos jihatlari tahlil qilingan. Demografik tuzilma, yoshlar qadriyatlar va iqtisodiyotni raqamli transformatsiya qilish ustuvor yo'nalishlarini inobatga olgan holda mahalliy kompaniyalarda HR-brendni shakllantirishga tizimli yondashuv zarurligi asoslab berilgan. Shuningdek, O'zbekistonda barqaror va raqobatbardosh ish beruvchi imijini shakllantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: HR-brending, ish beruvchi brendi, mehnat bozori, kadrlar boshqaruvi, O'zbekiston, iste'dodlarni jalb qilish, kadrlar siyosati, raqamlashtirish.

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of HR branding as a strategic tool of human resource management in the context of increasing competition in the labor market. The international experience of employer brand development and the specifics of its application in the Republic of Uzbekistan are analyzed. The necessity of a systematic approach to building the HR brand of domestic companies is substantiated, taking into account the demographic structure, youth values, and priorities of digital economic transformation. Practical recommendations are proposed for creating a sustainable and competitive employer image in Uzbekistan.

Key words: HR branding, employer brand, labor market, human resource management, Uzbekistan, talent attraction, personnel policy, digitalization.



ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок труда претерпевает существенные структурные изменения под влиянием цифровизации, демографических трансформаций и процессов глобализации. В этих условиях компании уже не могут опираться исключительно на традиционные инструменты подбора персонала, поскольку усиливающаяся конкуренция за квалифицированных специалистов требует формирования привлекательного имиджа работодателя — так называемого HR-бренда или бренда работодателя.

Республика Узбекистан обладает значительным человеческим потенциалом: по состоянию на 2024 год более 60 % населения страны составляют граждане в возрасте до 30 лет. Это создаёт благоприятные условия для предприятий, способных эффективно позиционировать себя на рынке труда и выстраивать долгосрочные отношения с молодыми специалистами. Вместе с тем анализ показывает, что многие отечественные компании пока не располагают комплексной стратегией HR-брендинга и недостаточно рассматривают её как важный фактор конкурентного преимущества.

В современных условиях HR-брендинг становится не только инструментом привлечения квалифицированных кадров, но и важным механизмом повышения лояльности персонала, укрепления корпоративной культуры и снижения текучести кадров. Эффективный бренд работодателя способствует росту производительности труда, формированию устойчивой репутации компании и повышению её привлекательности как для потенциальных сотрудников, так и для инвесторов и партнёров.

Настоящее исследование направлено на системный анализ сущности HR-брендинга, изучение международного опыта формирования бренда работодателя, а также разработку практических рекомендаций по его внедрению и развитию в условиях современной экономики Республики Узбекистан.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Концепция бренда работодателя впервые получила научное обоснование в трудах Т. Амблера и С. Бэрроу, которые определили её как совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых организацией сотрудникам в обмен на их профессиональную деятельность и лояльность. Данный подход позволил рассматривать работников как одну из ключевых целевых аудиторий компании, а бренд работодателя — как важный элемент стратегического управления человеческими ресурсами.

В дальнейшем концепция HR-брендинга получила развитие в исследованиях Б. Минчингтона, который предложил рассматривать HR-брендинг как целенаправленную стратегию формирования и управления репутацией компании на рынке труда, основанную на принципах маркетингового подхода¹. По мнению автора, эффективный бренд работодателя способствует не только привлечению квалифицированных специалистов, но и формированию устойчивой корпоративной культуры, повышению вовлечённости персонала и укреплению конкурентных позиций организации.

Исследования D. Sullivan и R. Mosley показывают, что наличие сильного бренда работодателя позволяет существенно сократить затраты на подбор персонала, повысить качество кандидатов и снизить уровень текучести кадров. Авторы подчёркивают, что в современных условиях особое значение приобретает цифровая среда, поскольку такие платформы, как LinkedIn, Glassdoor и HeadHunter (hh.uz), становятся важнейшими каналами трансляции ценностного предложения работодателя и формирования его деловой репутации.

В отечественной научной литературе вопросы управления персоналом и совершенствования кадровой политики получили отражение в трудах К.Х. Абдурахманова и Г.К. Абдурахмановой. Исследователи акцентируют внимание на необходимости модернизации систем управления трудовыми ресурсами в условиях цифровой экономики², повышения эффективности кадровой политики и адаптации механизмов управления персоналом к современным требованиям рынка труда.

Бакиева И.А. подчёркивает значимость корпоративной культуры и внутренних коммуникаций как ключевых факторов, определяющих привлекательность работодателя, особенно среди молодых специалистов. По мнению автора, эффективная система внутреннего взаимодействия способствует укреплению организационной идентичности сотрудников и формированию положительного имиджа компании.

1 Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4. – P. 185–206.

2 Абдурахманов К.Х. Рынок труда Узбекистана в условиях цифровой трансформации // Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali. – 2023. – №2. – С. 14–19.



Гойипназаров С.Б. рассматривает взаимосвязь между системой профессионального образования и требованиями современного рынка труда, отмечая наличие определённого разрыва между ожиданиями работодателей и уровнем практической подготовки выпускников высших учебных заведений Узбекистана. В связи с этим особую актуальность приобретает развитие механизмов взаимодействия бизнеса и образовательных учреждений, а также формирование привлекательной среды профессионального развития для молодых специалистов.

Таким образом, анализ научной литературы свидетельствует о том, что HR-брендинг является признанным и эффективным инструментом привлечения и удержания талантливых кадров в развитых экономиках. Вместе с тем его теоретическое осмысление и практическое применение в условиях Республики Узбекистан остаются недостаточно изученными, что обуславливает необходимость дальнейших исследований в данном направлении.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы анализа социально-экономических процессов и явлений. В работе применены системный и структурно-функциональный подходы, позволившие рассмотреть HR-брендинг как целостную систему взаимосвязанных элементов, включающую ценностное предложение работодателя (EVP), внутренний и внешний HR-бренд, каналы коммуникации, а также показатели эффективности управления персоналом.

Для изучения современного состояния и перспектив развития HR-брендинга в Республике Узбекистан использовались методы сравнительного анализа, предусматривающие сопоставление международных практик формирования бренда работодателя с особенностями национального рынка труда. Данный подход позволил выявить ключевые тенденции, адаптационные механизмы и наиболее эффективные инструменты HR-брендинга в условиях трансформации экономики.

В исследовании также применялся метод контент-анализа, в рамках которого были изучены карьерные страницы, вакансии, корпоративные сайты и цифровые коммуникационные ресурсы ведущих отечественных и зарубежных компаний, осуществляющих деятельность на рынке Узбекистана. Анализ содержания цифровых платформ позволил определить основные подходы к формированию имиджа работодателя и оценить уровень развития HR-коммуникаций.

Эмпирическую базу исследования составили данные Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, отчёты Министерства занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан, аналитические материалы IT Park Uzbekistan, а также результаты международных исследований LinkedIn Talent Solutions и Employer Brand International.

Использование совокупности количественных и качественных методов исследования обеспечило достоверность полученных результатов, объективность выводов и научную обоснованность разработанных практических рекомендаций.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Понятие HR-брендинга охватывает комплекс целенаправленных мероприятий по формированию и продвижению имиджа компании как привлекательного и предпочтительного места работы — как для действующих сотрудников (внутренний HR-бренд), так и для потенциальных кандидатов (внешний HR-бренд). Ключевым элементом HR-брендинга выступает ценностное предложение работодателя (Employer Value Proposition, EVP), представляющее собой совокупность материальных и нематериальных преимуществ, предоставляемых компанией своим сотрудникам.

К числу основных составляющих EVP относятся уровень оплаты труда, возможности профессионального и карьерного роста, корпоративная культура, социальные гарантии, условия труда, программы обучения и развития, а также уровень вовлечённости сотрудников в деятельность организации. Эффективно сформированное ценностное предложение способствует укреплению лояльности персонала и повышению конкурентоспособности компании на рынке труда.

По данным LinkedIn Talent Solutions, компании с сильным брендом работодателя получают в среднем в два раза больше откликов на вакансии и сокращают расходы на подбор персонала почти на 50 %. Кроме того, наличие устойчивого HR-бренда положительно влияет на качество кандидатов, снижает текучесть кадров и способствует повышению производительности труда³ (Таблица 1).

3 LinkedIn Talent Solutions. Employer Branding Playbook 2023. – URL: <https://business.linkedin.com> (дата обращения: 01.06.2025).

Таблица 1. Компоненты HR-бренда и их влияние на рынок труда⁴

Компонент HR-бренда	Содержание	Влияние на привлечение/удержание
Ценностное предложение (EVP)	Совокупность выгод: зарплата, рост, культура, миссия	Привлекает целевых кандидатов, снижает текучесть
Внутренний бренд	Корпоративная культура, коммуникации, признание	Повышает вовлечённость и лояльность персонала
Внешний бренд	Карьерный сайт, соцсети, отзывы на платформах	Формирует имидж работодателя в глазах рынка
Цифровые каналы	hh.uz, LinkedIn, Telegram-каналы компаний	Расширяет охват, ускоряет найм
Программы развития	Обучение, наставничество, карьерные треки	Удерживает специалистов, формирует лояльность

HR-брендинг в Республике Узбекистан находится на этапе активного становления и постепенного развития. Это обусловлено рядом факторов, среди которых можно выделить исторически сложившиеся подходы к управлению персоналом, ограниченный уровень развития HR-функций на многих предприятиях, а также недостаточное восприятие репутации работодателя как стратегически важного нематериального актива компании.

Вместе с тем демографическая ситуация в стране формирует объективную необходимость развития HR-брендинга. По данным Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, ежегодно на рынок труда выходит более 600 тысяч молодых специалистов, что усиливает конкуренцию работодателей за квалифицированные кадры и требует внедрения современных подходов к управлению человеческими ресурсами⁵.

Молодёжь, сформировавшаяся в условиях цифровой среды — так называемое поколение Z, — предъявляет новые требования к работодателям. Для данной категории работников важное значение имеют не только уровень заработной платы, но и миссия компании, возможности профессионального и карьерного роста, гибкий график работы, благоприятный психологический климат в коллективе, а также уровень социальной ответственности бизнеса. Компании, не учитывающие данные ожидания, сталкиваются с риском снижения своей привлекательности на рынке труда и усиления конкуренции со стороны международных компаний и технологически ориентированных организаций.

Особую роль в трансформации рынка труда Узбекистана играет сектор информационных технологий. По данным IT Park Uzbekistan, численность специалистов, занятых в IT-сфере, ежегодно увеличивается в среднем на 25–30 %. Это формирует высокую конкуренцию за квалифицированных IT-специалистов, в которой преимущество получают компании с развитым HR-брендом, прозрачной кадровой политикой и современной корпоративной культурой⁶.

При этом необходимо учитывать специфические особенности узбекского рынка труда, оказывающие непосредственное влияние на формирование HR-брендинга:

- высокая доля молодёжи в структуре трудоспособного населения (более 60 % граждан моложе 30 лет), что усиливает значимость элементов EVP, ориентированных на карьерное развитие, обучение и нематериальную мотивацию;
- значительная роль традиционных ценностей семьи и коллектива, формирующая повышенное внимание работников к уважительному отношению, стабильности занятости и социальной значимости деятельности компании;
- наличие региональных различий в развитии рынка труда: компании Ташкента и крупных городов обладают более широкими возможностями для формирования HR-бренда, тогда как предприятия регионов испытывают дефицит квалифицированных кадров и ограниченность ресурсов;
- активное развитие процессов цифровой трансформации, создающее устойчивый спрос на специалистов, обладающих как профессиональными, так и цифровыми компетенциями.

Анализ практики ведущих работодателей Узбекистана, включая “Uzum Market”, “Beeline Uzbekistan”, “Kapitalbank”, “Uzcard”, а также IT-компании, входящие в экосистему IT Park Uzbekistan, показывает, что наиболее успешные организации последовательно внедряют современные элементы HR-брендинга. Среди них можно выделить развитие корпоративных коммуникаций, публикацию историй профессионального успеха сотрудников, активное использование социальных сетей и цифровых

4 авторская разработка

5 Государственный комитет по статистике Республики Узбекистан. – URL: <https://stat.uz> (дата обращения: 01.06.2025).

6 IT Park Uzbekistan. Отчёт о развитии цифровых компетенций. – Ташкент, 2024.



платформ, организацию стажировок и дней открытых дверей для студентов, а также продвижение корпоративных ценностей через публичные выступления руководителей и внутренние коммуникации.

В то же время значительная часть предприятий малого и среднего бизнеса пока не рассматривает HR-брендинг как стратегическое направление развития. Это проявляется в отсутствии специализированной функции employer branding в HR-подразделениях, ограниченном использовании HR-аналитики и механизмов обратной связи с кандидатами, а также в несоответствии между декларируемыми корпоративными ценностями и фактическим опытом сотрудников (Таблица2).

Таблица2. Уровни развития HR-брендинга в компаниях Узбекистана⁷

Уровень	Характеристика	Типичные представители	Ключевые задачи
Начальный	Нет стратегии, найм реактивный	Малый и средний бизнес	Осознание важности HR-бренда
Развивающийся	Отдельные элементы EVP, карьерная страница	Банки, торговые сети	Создание системного EVP
Зрелый	Комплексная стратегия, аналитика, digital-продвижение	IT-компании, телеком	Измерение ROI, внутренний бренд
Лидерский	Бренд работодателя — источник конк. преимущества	Международные компании в РУз	Инновации, адвокаты бренда

Государство создаёт благоприятные условия для развития HR-брендинга посредством реформирования рынка труда, поддержки малого и среднего бизнеса, реализации программ профессиональной подготовки кадров и расширения цифровой инклюзии населения.

В этих условиях перед компаниями открываются широкие возможности для инвестирования в собственный HR-бренд как важный фактор повышения конкурентоспособности. Привлечение иностранных инвестиций, интеграция в международные производственные цепочки и выход на глобальные рынки усиливают требования к деловой репутации отечественных организаций, включая их имидж как работодателя.

Формирование HR-бренда представляет собой многоуровневый и долгосрочный процесс, требующий системного подхода и согласованности внутренних и внешних коммуникаций компании. На основе проведённого анализа можно выделить следующие ключевые направления развития HR-брендинга в организациях Республики Узбекистан:⁸

- разработка чёткого и дифференцированного ценностного предложения работодателя (EVP), учитывающего ожидания различных поколений сотрудников, уровень профессиональной подготовки и особенности отдельных сфер деятельности;
- активное использование цифровых платформ и коммуникационных каналов, включая hh.uz, LinkedIn, корпоративные Telegram-каналы и социальные сети, для продвижения корпоративных ценностей и формирования позитивного имиджа работодателя;
- инвестиции в развитие внутренней корпоративной культуры, создание психологически комфортной и безопасной рабочей среды, внедрение механизмов признания достижений сотрудников и развитие лидерских компетенций на всех уровнях управления;
- развитие партнёрских отношений с высшими учебными заведениями, образовательными центрами и IT Park Uzbekistan с целью формирования кадрового резерва и привлечения талантливой молодёжи на ранних этапах профессионального становления;
- внедрение систематического мониторинга репутации работодателя посредством проведения опросов вовлечённости персонала, анализа отзывов сотрудников и кандидатов, а также оценки ключевых HR-показателей, включая eNPS, retention rate и time-to-hire.

Реализация данных направлений позволит отечественным компаниям повысить свою привлекательность на рынке труда, укрепить кадровый потенциал и обеспечить устойчивое развитие в условиях усиливающейся конкуренции за человеческий капитал.

⁷ авторская разработка

⁸ Бакиева И.А. HR-менежментни ривожлантириш стратегиялари // Иқтисодийот ва инновациялар. – 2022. – №4. – Б. 33–38.



ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведённое исследование показывает, что HR-брендинг является не дополнительным элементом кадровой политики, а стратегически важным инструментом для компаний, ориентированных на устойчивое развитие в условиях конкурентного рынка труда. Формирование сильного бренда работодателя способствует снижению затрат на подбор персонала, повышению качества кандидатов, сокращению текучести кадров и укреплению корпоративной культуры.

Для Республики Узбекистан, находящейся на этапе активных экономических преобразований и эффективного использования демографического потенциала, развитие HR-брендинга приобретает особую актуальность. Молодое и профессионально ориентированное население страны стремится работать в организациях, разделяющих современные ценности, обеспечивающих возможности карьерного роста, профессионального развития и комфортной рабочей среды. В этой связи компании, способные сформировать устойчивый и аутентичный HR-бренд, получают значительное долгосрочное конкурентное преимущество на рынке труда.

На основе проведённого исследования предлагаются следующие рекомендации:

- разработать и внедрить национальную методiku оценки HR-бренда работодателя с учётом особенностей рынка труда Узбекистана и потребностей как крупных компаний, так и субъектов малого и среднего бизнеса;
- создать межведомственную платформу распространения лучших практик HR-брендинга при участии Министерства занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан, Министерства высшего образования, науки и инноваций, а также IT Park Uzbekistan;
- включить дисциплины по HR-брендингу и employer branding в образовательные программы высших учебных заведений экономического, управленческого и HR-профиля;
- стимулировать внедрение инструментов HR-аналитики в деятельность компаний как механизма оценки эффективности стратегий привлечения, развития и удержания персонала;
- организовать ежегодный рейтинг лучших работодателей Узбекистана с привлечением независимых экспертов, представителей бизнеса и широкой аудитории соискателей, что позволит создать дополнительные стимулы для развития HR-брендинга и повышения качества корпоративной среды.

В заключение следует отметить, что HR-брендинг представляет собой прежде всего инвестицию в человеческий капитал. В условиях, когда именно человеческие ресурсы становятся ключевым фактором конкурентоспособности экономики, компании, рассматривающие своих сотрудников как стратегический актив и способные эффективно транслировать это рынку труда, будут играть ведущую роль в формировании современной экономики Узбекистана XXI века.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4. – P. 185–206.
2. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. – Adelaide: Collective Learning Australia, 2006.
3. Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. – Wiley, 2014.
4. Sullivan D. Eight Elements of a Successful Employment Brand // ER Daily. – 2004.
5. Абдурахмонов К.Х., Абдурахманова Г.К. Инсон капитали ва рақамли иқтисодиёт // Иқтисодиёт ва таълим. – 2022. – № 4. – Б. 28–32.
6. Бакиева И.А. HR-менежментни ривожлантириш стратегиялари // Иқтисодиёт ва инновациялар. – 2022. – № 4. – Б. 33–38.
7. Гойипназаров С.Б. Таълим тизимини модернизация қилиш – рақобатбардош кадрлар тайёрлашнинг асосий шарти // Иқтисодий тараққиёт ва таҳлил. – 2023. – № 2. – Б. 19–24.
8. Давлат статистика қўмитаси маълумотлари. – URL: <https://stat.uz> (мурожаат қилинган сана: 01.06.2025).
9. IT Park Uzbekistan. Отчёт о развитии цифровых компетенций. – Ташкент, 2024.
10. LinkedIn Talent Solutions. Employer Branding Playbook 2023. – URL: <https://business.linkedin.com> (дата обращения: 01.06.2025).
11. Трудовой кодекс Республики Узбекистан. – Ташкент: Юридическая литература, 2023.
12. Стратегия «Узбекистан – 2030». – Указ Президента Республики Узбекистан от 11.09.2023 г. № УП-158.
13. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. – Geneva: WEF, 2023.
14. OECD. The Economics of Human Capital Investment. – Paris: OECD Publishing, 2020.
15. Employer Brand International. Global Research Study 2022. – URL: <https://www.employerbrandint.com> (дата обращения: 01.06.2025).
16. Министерство занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан. Аналитические данные. – Ташкент, 2024.
17. UNICEF Uzbekistan. Youth Aspirations and Labor Market Survey 2023. – URL: <https://www.unicef.uz> (дата обращения: 01.06.2025).



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. № 5 (3)

© 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>
