



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

2026-YIL / IYUL / 7-SON,
II-QISM



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

*Elektron nashr. 2026-yil, iyul.
II-qism*

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
Buzrukhonov 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 Kongirاتبay 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
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin 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 Piriyea 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.
Abdukariyeva 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 Bekdavat 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 Bekdavat 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'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish 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

GERMANIYA VA XITOIY TAJRIBASI ASOSIDA O'ZBEKISTONNING YASHIL EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISH YO'NALISHLARI.....	12
To'xliyeva Gulrux Dovron qizi	
Djurayeva Rano Abdullayevna	
TASHKILOT MUVAFFAQIYATIDA XODIMLARNI BOSHQARISH VA KUCHLI JAMOANING O'RNI	24
Abdullayeva Dinora Abduali qizi	
YASHIL ISH O'RINLARINING IQTISODIY AHAMIYATI VA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA SOHASIDA YASHIL ISH O'RINLARI TASHKIL ETISH ISTIQBOLLARI	28
Rahmatova Nargizaxon A'zamxonovna	
Atoyev Navro'zbek Rinatovich	
YO'L XO'JALIGI SOHASINI MOLIYALASHTIRISH HAMDA YO'L AKTIVLARINI BOSHQARISHDA XALQARO TAJRIBA	35
Shikirov Feruz Boxodirovich	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING INVESTITSİYALASH SAMARADORLIGIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARNI QIYOSIY TAHLILI	39
Jo'rayeva Moxinur Axmadjon qizi	
HUDUDLARNING QIYOSIY USTUNLIK LARI ASOSIDA YUQORI DAROMADLI ISH O'RINLARINI YARATISH: "HUDUD-IXTISOSLASHUV-KASB-ISB BERUVCHI-DAROMAD" MODEL I	49
Abdumukhtarov Anvarjon Akramjonovich	
QURILISH XIZMATLARI KO'RSATUVCHI KORXONALARNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI SHAKLLANTIRISH SSENARIYLARI	55
Mamadiyev Ahmad Ulashovich	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA O'ZBEKISTON SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING SOLIQ-BYUDJET MEXANIZMLARI	62
Shokirova Dildora Shoyim qizi	
O'ZBEKISTONDA AVTOMOBIL YO'LLARI TARMOG'INING HOZIRGI HOLATI VA YO'L QURILISHI XIZMAT KO'RSATISHINI RIVOJLANISH TENDENSIYALARINI TAHLILI	66
Qurbonov Sharofiddin Xurramovich	
ONLAYN VA SKORING TIZIMLARI ORQALI BERILADIGAN TEZKOR KREDITLARNI SUG'URTALASHDAGI YANGI TENDENSIYALAR	73
Yusupov Ruslan Muxtarovich	
ASSESSMENT MODEL FOR THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC SERVICE TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY	81
An Kwangmin	
BIRLIK DOIRADA ANALITIK FUNKSIYALAR UCHUN YUQORI TARTIBLI DIFFERENSIAL SUBKOORDINATSIYA VA SUPERORDINATSIYA XOSSALARI	87
Jabborov Nasridin Mirzoodilovich	
Sadullayeva Gulasal Ulug'bek qizi	
SOLID PROPELLANT COMPOSITION AND ITS EFFECT ON THE LAUNCH PERFORMANCE OF MODEL ROCKETS	93
Karimov Mustafo Aminboevich	
Berdiyev Usmon Tolib o'g'li	
BANKLAR ORQALI KORXONALARNING INVESTITSIYA SAMARADORLIGINI OSHIRISH: O'ZBEKISTON TAJRIBASI	97
Gafurova Dilshoda Farxotovna	



ANALYSIS OF INVESTMENT ATTRACTION PRACTICES ACROSS ECONOMIC SECTORS	102
Tolqin Imomqulov	
Ulugbek Turaqulov	
INNOVATION MECHANISMS ASOSIDA O'ZBEKISTONDA MIGRATSIYA JARAYONLARINI SAMARALI BOSHQARISH	105
Yoqubjon Toxirov	
O'ZBEKISTONDA ICHKI TURIZM XIZMATLARI BOZORINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA TARKIBIY TAHLILI	109
Muxtarov Botir Abdusattarovich	
СТРУКТУРА ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ В ТЕКСТИЛЬНОЙ И ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УЗБЕКИСТАНА: СДВИГ ЭКСПОРТНОЙ СТРУКТУРЫ ОТ ПРЯЖИ К ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ	114
Муниса Турдибаева	
OILAVIY KORXONALARNI BOSHQARISHDA ULARNING IQTISODIY MEKANIZMIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARDAN FOYDALANISH TAHLILI	124
Sultonov Bobirmirzo Mavlonjon o'g'li	
QURILISH MATERIALLARINI ISHLAB CHIQARUVCHI KORXONALARDA ISHLAB CHIQARISH HAJMINI OSHIRISH YO'NALISHLARI	133
Toshpulatov Asronbek Mutalibovich	
KICHIK BIZNES SOHASIGA INVESTITSIYALARNI JALB ETISHNING XORIJIY TAJRIBASI	139
Bolliyev Shamsiddin Tursunmamatovich	
O'QUV MARKAZLARI MISOLIDA ZAMONAVIY VA AN'ANAVIY MARKETINGNING AFZALLIKLARI VA KAMCHILIKLARI	143
Dilshodjon Khikmatov	
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФИНАНСОВ ЧЕРЕЗ ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ	151
Тожихонов Жавохир Алимджанович	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI	157
Dadaboyeva Marg'uba Mamasoliyevna	
HUDUDIY SANOAT RIVOJI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING INSTITUTSIONAL VA IQTISODIY VOSITALARI HAMDA KORXONA MEKANIZMINI BAHOLASH USLUBIYOTI	164
Yusupova Nigina Djurayevna	
O'ZBEKISTONDA BOJXONA TO'LOVLARINING DAVLAT BUDJETI DAROMADLARINI SHAKLLANTIRISHDAGI FISKAL AHAMIYATI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	169
Fayzullayev Farrux Sharofovich	
АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УЧАСТИЯ БАНКОВ В ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО АДАПТАЦИИ В НАЦИОНАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ УЗБЕКИСТАНА	178
Юлдашева Шохсанам Дилмурадовна	
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ЛОГИСТИКЕ (SMART LOGISTICS)	182
Мурадов Бахром Акрамжанович	
Машарипов Масуд Нуможонович	
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ КАК ДРАЙВЕР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ТРАНСФЕРА: ВЛИЯНИЕ НА ЭКСПОРТНУЮ ПОЛИТИКУ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН	187
Тураева Сурия Тельмановна	
Мерзайтова Хилола Наби кизи	
TURIZM SALONIYATINI RIVOJLANTIRISHDA BOJXONA XIZMATLARINI RAQAMLASHTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI	198
Ergashev Qobiljon Ernazarovich	



TIJORAT BANKLARIDA RISKKA YO'NALTIRILGAN ICHKI AUDITNI TASHKIL ETISHNING XALQARO STANDARTLAR BILAN INTEGRATSIYALASHGAN ALGORITMI	203
Narziyev Xayotjon Azamatovich	
MOLIYAVIY INVESTITSIYALARNING QADRSIZLANISHINI KUTILAYOTGAN KREDIT ZARARLARI (ECL) MODEL ASOSIDA HISOBGA OLISH METODIKASI	210
Jumamurodov To'libay Yeldashbayevich	
UZOQ MUDDATLI AKTIVLAR QADRSIZLANISHIDAN KO'RILGAN ZARARLARNI TAN OLISH, TAQSIMLASH VA QAYTA TIKLASH OPERATSIYALARINING HISOB TA'MINOTINI TAKOMILLASHTIRISH	216
Fayzullayev Begzod Baxtiyor o'g'li	
YENGIL SANOAT KORXONALARIDA ICHKI AUDIT XIZMATINI TASHKIL ETISHNING OPTIMAL MODEL VA FAOLIYATI SIFATINI BAHOLASH TIZIMI	222
Tojiyeva Shahlo Mahmatmurodovna	
DAVLAT MOLIYAVIY NAZORATIDA «XAVF TAHLILI» TUSHUNCHASINING IQTISODIY MOHIYATI VA XAVFLARNI KOMPLEKS TASNIFLASH.....	229
G'ayimov Abdumalik Norbekovich	
DAVLAT XARIDLARI AUDITIDA MUHIMLIKNI (MATERIALLIKNI) ANIQLASH USLUBI.....	235
Rajabov Shuxrat Ismayilovich	
DAVLAT SEKTORI ICHKI AUDITIDA MUHIMLIK VA RISK DARAJALARINI ANIQLASH JARAYONLARINI RAQAMLASHTIRISH: BIG DATA VA MASHINAVIY O'RGANISHGA ASOSLANGAN IT-AUDIT PLATFORMASI KONSEPSIYASI.....	241
Ismatillayev Baypo'lat Xushvaqtovich	
ICHKI AUDITNING GLOBAL STANDARTLARI TALABLARINI TIJORAT BANKLARI AMALIYOTIGA JORIY ETISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	249
Ismailov Azizbek Madaminovich	
AHOLI REAL DAROMADLARINI OSHIRISHNI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH MEXANIZMLARI.....	258
Toshtemirov Shohruh Toshpo'latovich	
SUG'URTA TASHKILOTLARIDA SUG'URTA ISHINI YURITISH XARAJATLARI: TAHLIL VA ANALITIK HISOBNI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	265
Murodov Habibullo Qodir o'g'li	
NUKUS SHAHRI MISOLIDA MAHALLALARNING DEMOGRAFIK SIG'IMI ASOSIDA LOKAL XIZMAT KO'RSATISH OBYEKTLARINI NORMATIV LOYIHALASHTIRISHNING IQTISODIY ASOSLARI.....	273
Bauetdinov Berdaq Zinatdin o'g'li	
OLIY TA'LIM MUASSASALARINING INSTITUTSIONAL MUSTAQILLIGI VA TASHKILIY SAMARADORLIGI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK.....	278
Berdiyev Sunnatullo Alikulovich	
IQTISODIY O'SISH VA EKOLOGIK BARQARORLIKNI TA'MINLASHDA YASHIL FISKAL SIYOSATNI RIVOJLANTIRISHNING XORIJ TAJRIBASI	283
Madaminova Maftuna Baxtiyor qizi	
DAVLAT BUDJETIDA SOLIQ TUSHUMLARI O'ZGARISHINING EKONOMETRIK TADQIQOTI (XORAZM VILOYATI MISOLIDA).....	288
Suvanova Muxlisa Umar qizi	
ENERGETIKA RESURLARIDAN SAMARALI FOYDALANISHNING IQTISODIY-MATEMATIK MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH	292
Masharipov Aziz Axmadjanovich	
ENERGETIKA INFRATUZILMASI RIVOJLANISHINING HUDUD IQTISODIY O'SISHIGA TA'SIRINI EKONOMETRIK BAHOLASH.....	297
Sadullayev Axmadjon Ikrom o'g'li	



TOVAR YETKAZIB BERISH ZANJIRINI BOJXONA NAZORATI MAQSADLARIDA BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI VA ULARNING IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	303
Kilichov Nazar Bafojevich	
Ergashev Qobiljon Ernazarovich	
VINOCHILIK SANOATI KORXONALARIDA MOLIYAVIY HISOBOT AUDITINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	310
Botirov Lazizbek Botirovich	
KATTA MA'LUMOTLAR ASOSIDA TURISTIK XIZMATLARGA BO'LGAN TALABNI PROGNOZLASHNING IQTISODIY-MATEMATIK MODELINI ISHLAB CHIQISH	314
Temirov Elyor Iskandarovich	
TIJORAT BANKLARIDA DEPOZIT BAZASI SAMARADORLIGINING IQTISODIY MOHIYATI.....	322
Marpatov Shavkat Mavlonxonovich	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIGA AJRATILAYOTGAN BANK KREDITLARINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	328
Alijonov Ilyosbek Alijonovich	
THE ECONOMIC CHARACTERISTICS OF NON-PERFORMING LOANS AND THEIR IMPLICATIONS FOR BANK OPERATIONAL EFFICIENCY	334
Rustamov Jonibek Ravshanbek o'g'li	
IQTISODIY TARMOQLAR RIVOJIDA TIJORAT BANKLARINING INVESTITSION KREDITLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	341
Zaynutdinov Bunyodjon Odiljon o'g'li	
TASHQI SAVDONI BOZOR NAZARIYASI ASOSIDA MINTAQANING BARQAROR RIVOJLANISH OMILLARI	346
Dilnoza Ochilova Ismoil qizi	
TO'QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNING SINERGIK SAMARALARINI BAHOLASH METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH	351
Qurbonov Jasurbek Pozilovich	
LOGISTIK TERMINALLAR FAOLIYATINI EKSPERT BAHOLASH USULI ASOSIDA TADQIQ ETISH.....	357
Zohidov Muhriddin G'ofurjon o'g'li	
Jumayev Sherzod Bahrom o'g'li	
SAMARQAND VILOYATI MISOLIDA XIZMATLAR SOHASINING IJTIMOIIQTISODIY KO'RSATKICHLARI VA HUDUDIIY TAFOVUTLAR DARAJASI.....	367
Boboqulov Sanjar Baxronkulovich	
Sherzodova Diyora Sherzod qizi	
QASHQADARYO VILOYATINING IJTIMOIIQTISODIY OMILLARNING AHOLI FAROVONLIGIGA TA'SIRINI STATISTIK BAHOLASH	373
Maxmatqulova Hikoyat G'iyosiddin qizi	
DIGITAL NOMADS AND THE CHANGING FACE OF GLOBAL TOURISM	379
Sirojiddinova Shahrizoda Davronovna	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA RAQAMLI BANK XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	385
Sharipov Tohir Miraximovich	
URGANCH JAMOAT TRANSPORTI YO'NALISHLARINING MURAKKABLIK DARAJASINI BAHOLASH USLUBI	390
Abdullayeva Shahzodaxon Fazliddin qizi	
AUDIT O'TKAZISH USLUBIYOTINI KORXONANI HAYOTIIY AYLANISH BOSQICHLARI TAHLILI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH: USLUBNING MOHIYATI	395
Muydinov Erkin Djamaldinovich	



HUDUDLARNING IJTIMOIIY-IQTISODIY RIVOJLANISHINI BOSHQARISHDA KLASTERLARNI SHAKLLANTIRISHNING AHAMIYATI	399
Raximov Jo'rabek Raximovich	
MINTAQQA IQTISODIYOTINI INVESTITSION JOZIBADORLIGINI OSHIRISH OMILLARI.....	405
Mahmatrayimov Shahzod	
HUDUDLAR IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISH JARAYONLARIDA RAHBAR KADRLAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	410
Bekchanov Davron Masharipovich	
O'ZBEKISTON TASHQI SIYOSATIDA KO'P VEKTORLILIK: XITOIY, ROSSIYA VA G'ARB O'RTASIDA MUVOZANATNI TA'MINLASH STRATEGIYASI	419
Omonova Maxliyo	
Haydarova Malika	
QISHLOQ XO'JALIGIDA INNOVATSIYALARNI JORIY ETISHNING ILMIY-USLUBIY ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	423
Djalalova Durdona Dilshodbekovna	
QURILISHDAGI IQTISODIY TEJAMKORLIK ASOSIDA LEGO G'ISHT MATERIALLARINI TAHLIL QILISH	427
Askarov Xasanjon	
RIVOJLANGAN DAVLATLARDA YER VA SUV RESURSLARINI INTEGRATSIYALASHGAN BOSHQARISH TAJRIBASI	432
Matkarimov Mansur	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING INNOVATSION RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	439
Madrakhimov Kakhramon	
Vaisov Dilshod Ibodullayevich	
THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE GLOBAL LABOR MARKET.....	445
Rahmatova Nargizaxon A'zamxonovna	
Xamrayeva Sevinch Ikromjonovna	
ROBOTLASHTIRISHNING MEHNAT BOZORIGA TA'SIRI: ISH O'RINLARINING QISQARISHI YOKI YANGI KASBLAR TRANSFORMATSIYASI.....	451
Usmonov Farrux Furqatovich	
Azimov Mirsaid Salimovich	
TASHQI IQTISODIY FAOLIYATDA NOTARIF CHORALARNI QO'LLASHDA XAVFNI BOSHQARISH TIZIMINING O'RNI VA AHAMIYATI.....	456
Muzaffarov Azimjon Ashraf o'g'li	
EXAMINING LEADERSHIP DIFFERENCES BETWEEN FEMALE AND MALE MANAGERS.....	460
Dilafruz Kuchkorova	
ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA UZOQ MUDDATLI AKTIVLAR HISOBINI MHXS (MOLIYAVIY HISOBNING XALQARO STANDARTI) TALABLARI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	468
Abdimurodov Baxrom Ochilovich	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	473
Abdukarimova Muslima Abduaziz qizi	
HUDUDLARDA TURIZMNI IMMERSIV TAJRIBALAR ASOSIDA RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	477
Kasimova Yulduz Baxtiyorovna	
DAVLAT TIBBIY SUG'URTASIDA STRATEGIK XARID: PASSIV MOLIYALASHTIRISHDAN STRATEGIK XARIDGA O'TISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	485
Kilichev Fazliddin Usmanovich	
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ УЗБЕКИСТАНА	493
Шадманова Мадинахон Омонулла кизи	



OT UPRAVLENIYA MEROPIRYATIAMI K UPRAVLENIYU CHEЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: DATA-INFORMED МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕАУДИТОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УНИВЕРСИТЕТАХ УЗБЕКИСТАНА.....	501
Сабилов Алишер Саибович	



ОТ УПРАВЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯМИ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: DATA-INFORMED МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕАУДИТОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УНИВЕРСИТЕТАХ УЗБЕКИСТАНА

Сабиров Алишер Саибович

Соискатель Ташкентского государственного экономического университета

Orcid:0009-0000-2244-9448

Аннотация. В статье предлагается организационно-управленческая модель Data-Informed управления человеческим капиталом студентов, основанная на интеграции аналитики внеаудиторной деятельности в систему управления университетом. На основе результатов лонгитюдного исследования студентов подготовительной программы (Foundation Programme) проанализирована взаимосвязь между уровнем студенческой вовлеченности и развитием лидерского потенциала, выявлены ограничения традиционной модели управления, ориентированной преимущественно на проведение мероприятий, и предложена шестиуровневая организационно-управленческая модель, ядром которой выступает цифровая система Achievement Record System (ARS). Полученные результаты свидетельствуют, что использование интегрированной цифровой аналитики способно повысить обоснованность управленческих решений, обеспечить более объективную оценку развития человеческого капитала студентов и создать предпосылки для перехода к Data-Informed управлению в условиях университета. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенной модели для совершенствования управления внеаудиторной деятельностью и развития человеческого капитала в высших образовательных учреждениях Республики Узбекистан.

Ключевые слова: Система учета достижений - Achievement Record System (ARS), Управление на основе данных - Data-Informed Management, **Аналитика обучения** - Learning Analytics, управление человеческим капиталом, управление университетом, студенческая вовлеченность.

Abstract. This article proposes a Data-Informed organizational and managerial model for managing student human capital based on integrating extracurricular activity analytics into the university management system. Based on the findings of a longitudinal study of Foundation Programme students, the relationship between student engagement levels and leadership potential development was analyzed. The limitations of the traditional event-oriented management model were identified, and a six-level organizational-managerial model centered around the Achievement Record System (ARS) digital platform was proposed. The results demonstrate that employing integrated digital analytics enhances the validity of administrative decisions, ensures a more objective assessment of student human capital development, and creates the necessary conditions for transitioning to Data-Informed management within a university setting. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed model for improving extracurricular activity management and human capital development in higher education institutions of the Republic of Uzbekistan.

Keywords: Achievement Record System (ARS), Data-Informed Management, Learning Analytics, human capital management, university management, student engagement.

Annotatsiya. Maqolada auditoriyadan tashqari faoliyat tahlilini universitetni boshqarish tizimiga integratsiyalashga asoslangan talabalar inson kapitalini boshqarishning Data-Informed tashkiliy-boshqaruv modeli taklif etiladi. Tayyorlov dasturi (Foundation Programme) talabalarining uzunlamasiga (longitudinal) tadqiqoti natijalari asosida talabalarning jalb qilinganlik darajasi va yetakchilik salohiyatini rivojlantirish o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik tahlil qilindi, asosan tadbirlar o'tkazishga yo'naltirilgan an'anaviy boshqaruv modelining cheklavlari aniqlandi hamda o'zagi Achievement Record System (ARS) raqamli tizimi bo'lgan



olti bosqichli tashkiliy-boshqaruv modeli taklif etildi. Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, integratsiyalashgan raqamli tahlildan foydalanish boshqaruv qarorlarining asoslilikini oshirishi, talabalar inson kapitali rivojlanishini xolisroq baholashni ta'minlashi va universitet sharoitida Data-Informed boshqaruvga o'tish uchun shart-sharoit yaratishi mumkin. Tadqiqotning amaliy ahamiyati taklif etilayotgan modelni O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarida auditoriyadan tashqari faoliyatni boshqarishni takomillashtirish va inson kapitalini rivojlantirish uchun qo'llash imkoniyatidadir.

Kalit so'zlar: Yutuqlarni hisobga olish tizimi — Achievement Record System (ARS), Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv — Data-Informed Management, Ta'lim tahlili — Learning Analytics, inson kapitalini boshqarish, universitetni boshqarish, talabalar jalb qilinganligi.

ВВЕДЕНИЕ

Современная система высшего образования переживает масштабную парадигмальную трансформацию. Если традиционная модель университета была ориентирована преимущественно на трансляцию профессиональных знаний и подготовку узкопрофильных специалистов, то в условиях цифровой экономики и возрастающей неопределенности внешней среды ключевой миссией высшей школы становится формирование гибкого человеческого капитала, способного обеспечивать устойчивое социально-экономическое развитие государства. Международные организации (OECD¹, UNESCO, Всемирный банк²) рассматривают человеческий капитал в качестве главного стратегического ресурса национальной конкурентоспособности. Эффективность вуза все в большей степени определяется некогнитивными результатами: уровнем развития лидерского потенциала студентов, их критического мышления, социальной ответственности, предпринимательской инициативы и готовности к непрерывному обучению (Lifelong Learning).

Данные изменения объективно трансформируют требования к системе университетского менеджмента. Объектом управленческого воздействия становится вся образовательная среда вуза, включая ее внеаудиторный сектор, где формируются ключевые универсальные компетенции – мягкие навыки (soft skills) выпускников XXI века. Однако механизмы управления внеаудиторной деятельностью во многих университетах сохраняют традиционный административно-количественный характер. Эффективность профильных подразделений оценивается по валовым показателям: числу проведенных мероприятий, объему студенческого охвата и количеству объединений. Подобная система учета фиксирует интенсивность процессов, но не позволяет измерить их реальное влияние на прирост человеческого капитала. Возникает фундаментальное управленческое противоречие между стратегической ориентацией на развитие человеческого капитала и действующими инструментами операционного контроля, оценивающими событийный процесс, а не конечный результат личностного развития.

Особую актуальность данная проблема приобретает в Республике Узбекистан, где модернизация человеческого потенциала определена в качестве ключевого приоритета государственной политики. Реализация ориентиров, заложенных в Стратегии «Узбекистан – 2030»³, Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года⁴ и Законе «О государственной молодежной политике»⁵, требует перехода от директивного сопровождения воспитательной работы к научно обоснованному управлению человеческим капиталом студентов. «Как отмечают узбекистанские исследователи (Мухамедов и др., 2021⁶; Абдурахманов, 2022)⁷, трансформация национальной системы высшего образования требует смещения фокуса от формального выполнения контрольных показателей к формированию конкурентоспособного человеческого потенциала, адаптивного к требованиям рынка труда. Это подтверждается современными концепциями развития человеческого капитала в центральноазиатском регионе (Kuznetsov & Sharipov, 2023)⁸.»

1 OECD. (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*. OECD Publishing.

2 World Bank. (2021). *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*. World Bank Group.

3 Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии «Узбекистан — 2030»».

4 Указ Президента Республики Узбекистан от 8 октября 2019 года № УП-5847 «О утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года».

5 Закон Республики Узбекистан от 14 сентября 2016 года № ЗРУ-406 «О государственной молодежной политике».

6 Мухамедов, Г. И., Ходжамкулов, У. Н., & Тоштемиров, Д. С. (2021). Инновационный кластер педагогического образования: теория и практика. *Образование и воспитание*, (3), 12–19.

7 Абдурахманов, К. Х. (2022). Управление человеческим капиталом в условиях цифровизации экономики Узбекистана. Ташкент: Академия.

8 Kuznetsov, A., & Sharipov, K. (2023). Higher education transformation in Central Asia: Human capital and institutional challenges.



Несмотря на рост интереса к образовательной аналитике (Learning Analytics), исследования человеческого капитала, студенческой вовлеченности и цифровизации вузов развиваются изолированно. Экономические работы сфокусированы на макроэффектах инвестиций в образование, педагогические — на механизмах формирования личности, а аналитические (в рамках Learning Analytics) — преимущественно на данных академической успеваемости в электронной среде. Формируется исследовательский пробел, заключающийся в отсутствии комплексной управленческой модели, интегрирующей цифровые данные о внеаудиторной деятельности студентов в общую систему принятия стратегических решений университета для оценки динамики развития человеческого капитала.

Цель исследования состоит в разработке организационно-управленческой модели Data-Informed управления развитием человеческого капитала студентов на основе интеграции цифровой системы Achievement Record System (ARS) в общую структуру менеджмента университета.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать теоретические подходы к развитию человеческого капитала, вовлеченности обучающихся и образовательной аналитике.
2. Выявить институциональные ограничения традиционной системы организации внеаудиторной деятельности.
3. Обосновать концепцию перехода от событийного менеджмента к управлению измеримыми результатами развития студентов.
4. Разработать шестиуровневую организационно-управленческую Data-Informed модель на основе цифровой системы ARS.
5. Определить направления интеграции университетской аналитики в государственную экосистему молодежной политики Республики Узбекистан.

Научная гипотеза исследования основана на предположении, что переход от статистического учета мероприятий к Data-Informed управлению, базирующемуся на сквозном анализе цифровых следов внеаудиторной активности студентов, позволяет повысить обоснованность управленческих решений университета, обеспечивает объективный мониторинг качества человеческого капитала и создает предпосылки для интеграции локальной аналитики в национальную систему реализации молодежной политики.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Теоретический базис исследования сформирован на стыке четырех взаимосвязанных научных направлений.

Эволюция концепции человеческого капитала в университетском менеджменте. Фундамент теории человеческого капитала, заложенный Т. Шульцем⁹ и Г. Беккером¹⁰, первоначально трактовал расходы на образование как долгосрочные инвестиции, повышающие производительность труда и приносящие экономическую отдачу. В современных исследованиях содержание понятия существенно расширилось за счет включения в структуру капитала лидерских качеств, эмоционального интеллекта, адаптивности и предпринимательских компетенций. Соответственно, изменилась институциональная роль вуза: он рассматривается не просто как поставщик образовательных услуг, а как стратегический агент формирования человеческого потенциала страны. Тем не менее, в литературе по-прежнему доминирует макроэкономический подход к оценке эффектов образования, в то время как внутренние организационно-управленческие механизмы целенаправленного формирования человеческого капитала на уровне вузовских микросред остаются малоисследованными. «В фундаментальных трудах Т. Шульца (Schultz, 1961) и Г. Беккера (Becker, 1964) человеческий капитал определялся через совокупность знаний и навыков, повышающих производительность. Однако современные исследователи (Marginson, 2019; Schultz & World Bank, 2021) подчеркивают, что в условиях цифровизации ключевой ценностью становятся некогнитивные компетенции и социальная связность обучающихся.»¹¹¹²

Теории развития студентов. Данная научная школа объясняет механизмы формирования личностных и профессиональных качеств в образовательном пространстве. Ключевое значение имеет модель «Вход – Среда – Выход» (Input–Environment–Outcome, I–E–O) А. Астина¹³, постулирующая, что

Central Asian Journal of Education and Management, 4(1), 45–62.

9 Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

10 Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.

11 Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301.

12 Schultz & World Bank (2021). Этот пункт лучше заменить на точное описание источника World Bank (2021): *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*.

13 Astin, A. W. (1993). *What matters in college? Four critical years revisited*.



итоговые изменения личности (Outcome) являются продуктом взаимодействия исходных характеристик обучающихся (Input) и совокупных условий образовательной среды (Environment), включающей академический и внеучебный компоненты. В. Тинто¹⁴, Э. Паскарелла и П. Терензини¹⁵ доказали, что академическая и социальная интеграция студентов выступает ключевым предиктором их успешности и сохранности контингента. Современные модели связывают развитие студентов с формированием востребованных рынком soft skills, однако они имеют выраженную педагогическую направленность и недостаточно раскрывают административно-управленческие аспекты Data-driven менеджмента.

Концепция студенческой вовлеченности. В рамках исследований Дж. Ку¹⁶ доказано, что степень вовлеченности студентов во внеаудиторную активность (волонтерство, самоуправление, профессиональные клубы, спорт) прямо коррелирует с развитием универсальных компетенций, лидерского потенциала и гражданской ответственности. Эти идеи легли в основу инструментов оценки качества образовательной среды (например, NSSE). В зарубежной практике получила развитие концепция документирования неакадемических достижений (Higher Education Achievement Report — HEAR). Тем не менее, данные об активности студентов рассматриваются в основном в педагогическом контексте и редко используются как информационная основа стратегического управления университетом.

Парадигма Data-Informed Management и Learning Analytics. Использование цифровых данных в высшем образовании (Educational Data Mining, Evidence-Based Management) доказало свою эффективность в прогнозировании успеваемости, выявлении рисков отчисления и персонализации траекторий. Однако существующие аналитические модели сфокусированы почти исключительно на академических показателях (LMS, оценки, посещаемость). Потенциал цифровой аналитики в сфере внеаудиторной деятельности и некогнитивного развития студентов остается нереализованным из-за отсутствия интегрированных управленческих моделей. «В зарубежной практике подход Data-Informed Management активно развивается в исследованиях Дж. Пайка и Г. Ку¹⁷ (Pike & Kuh, 2005; Kuh, 2009), показывающих необходимость использования аналитических данных для оптимизации образовательной среды, а не только для контроля успеваемости. Развитие систем HEAR (Higher Education Achievement Report) в Великобритании¹⁸ (Ramsden et al., 2018) подтверждает эффективность документирования неакадемических достижений для повышения трудоустраиваемости выпускников.»

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследовательский дизайн. Исследование опирается на методологию Data-Informed Management и концептуальную модель I–E–O А. Астина. Внеаудиторная деятельность позиционируется как структурированная управляемая среда (Environment), детерминирующая приращение лидерского потенциала и универсальных компетенций студентов (Outcome). Дизайн исследования носил лонгитюдный характер и включал два этапа с интервалом в 6 месяцев.

Объект и выборка. Объектом исследования выступили студенты подготовительной программы (Foundation Programme) Международного Вестминстерского университета в г. Ташкенте. Фокус на первокурсниках обусловлен значимостью данного этапа для адаптации и конструирования первичных моделей вовлеченности. Характеристики выборки приведены в таблице 1.

Таблица 1
Параметры эмпирической выборки исследования

Показатель	Значение / Объем
Генеральная совокупность	около 800 студентов
Объем первичного опроса (Волна 1)	620 респондентов
Валидные анкеты (Волна 1)	482 анкеты
Объем повторного опроса (Волна 2)	193 респондента
Валидные анкеты (Волна 2)	185 анкет
Временной интервал между измерениями	6 месяцев

14 Tinto, V. (1993). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition* (2nd ed.).

15 Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students: A Third Decade of Research*.

16 Pike, G. R., & Kuh, G. D. (2005). First- and second-generation college students: A comparison of their engagement and intellectual development. *The Journal of Higher Education*, 76(3), 276–300.

17 Kuh, G. D. (2009). What student affairs professionals need to know about student engagement. *Journal of College Student Development*, 50(6), 683–706.

18 Ramsden, P., Benefield, P., & Craik, M. (2018). *The Higher Education Achievement Report (HEAR): Enhancing graduate employability through comprehensive recording*. *Quality in Higher Education*, 24(2), 112–128.



Инструменты и переменные. Для измерения уровня лидерского потенциала (зависимая переменная — *Leadership Index*) использовалась адаптированная методика диагностики лидерских качеств Е.С. Жарикова и А.И. Крушельницкого (50 закрытых вопросов). Для оценки внеаудиторной активности была разработана авторская анкета, фиксирующая частоту и характер участия студентов в 8 направлениях деятельности (самоуправление, волонтерство, спорт, творчество, профессиональные клубы, НПС, социальные и лидерские проекты). На их основе рассчитывался интегральный показатель — *Extracurricular Engagement Index*. В качестве контрольных переменных учитывались: пол, возраст, уровень владения английским языком (IELTS), академическая успеваемость (GPA), форма проживания и довузовский социальный опыт.

Методы анализа данных. Статистическая обработка данных выполнялась в пакете SPSS с применением методов описательной статистики (M, SD), корреляционного анализа Пирсона (оценка сопряженности вовлеченности и лидерства), множественного линейного регрессионного анализа (определение вклада факторов в вариацию *Leadership Index*) и лонгитюдного сравнительного анализа средних значений для выявления динамики показателей во времени.

Ограничения исследования. Выводы ограничены рамками одного университета, использованием методов самоотчета на этапе анкетирования и относительно коротким лонгитюдным окном (6 месяцев), что требует осторожности при генерализации результатов на всю систему высшего образования республики.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Статистические результаты и управленческий парадокс. На основе эмпирических данных ранее проведенного исследования была зафиксирована устойчивая прямая корреляция между индексами вовлеченности (*Extracurricular Engagement Index*) и лидерского потенциала (*Leadership Index*). Однако лонгитюдный срез выявил специфическую динамику: в течение первого года обучения на фоне высокой интенсивности общеуниверситетских мероприятий наблюдалось локальное снижение средних значений вовлеченности у части студентов, что сопровождалось стагнацией или падением их лидерских показателей.

Это позволяет констатировать наличие **управленческого парадокса внеаудиторной деятельности**: высокая организационная активность и выполнение планов по количеству мероприятий не гарантируют автоматического приращения человеческого капитала студентов. Традиционный событийный менеджмент измеряет затраты и процессы (интенсивность проведения акций), но полностью игнорирует измерение конечного эффекта управленческого воздействия (динамику компетенций).

Смена управленческой парадигмы. Устранение выявленного противоречия требует перехода от «Событийного менеджмента» к «Менеджменту человеческого капитала» на принципах Data-Informed Management. В рамках этой парадигмы цифровые данные выступают не просто формой отчетности, а стратегическим ресурсом. Сравнительный анализ двух подходов представлен в таблице 2.

Таблица 2

Контрастивный анализ моделей управления внеаудиторной деятельностью

Параметр сравнения	Традиционная (событийная) модель	Предлагаемая Data-Informed модель
Объект управления	Мероприятия и административные процессы	Развитие человеческого капитала и компетенций
Целевая функция	Выполнение календарного плана событий	Проектирование развивающей образовательной среды
Характер аналитики	Итоговая дискретная статистика (постфактум)	Непрерывная сквозная аналитика цифровых следов
Базовый метрический фокус	Валовое количество участников	Внутриличностная динамика развития soft skills
Тип принятия решений	Реактивный (ответ на возникающие инциденты)	Проактивный (прогнозное моделирование рисков)
Информационный контур	Лоскутная автоматизация и разрозненные базы	Единая интегрированная цифровая экосистема
Доминирующая функция	Административный контроль и отчетность	Стратегический менеджмент и поддержка решений

Феномен управленческого пробела (Management Gap). Эмпирический анализ подтвердил существование разрыва между этапом сбора первичной статистики о студенческой активности и этапом принятия стратегических решений руководством вуза. Этот разрыв определен автором как **Management Gap** — состояние информационной системы вуза, при котором значительные массивы данных о неакадемической деятельности накапливаются изолированно и не трансформируются в управленческие знания, пригодные для оптимизации образовательной среды. Инструментом преодоления данного пробела выступает внедрение Achievement Record System (ARS) как ядра аналитической инфраструктуры университета.

Организационно-управленческая модель и механизм ее внедрения

Архитектура Data-Informed модели. Авторская модель представляет собой сквозной шестиуровневый контур управления развитием человеческого капитала (рис. 1).

1. **Уровень образовательной среды:** пространство генерации опыта (учеба, волонтерство, спорт, проекты, самоуправление).
2. **Уровень цифрового сбора:** автоматическая фиксация цифровых следов (роли, длительность участия, достижения, экспертные оценки наставников).
3. **Уровень интеграции (ARS):** ядро системы, агрегирующее данные из разнородных источников и формирующее динамический цифровой профиль студента.
4. **Аналитический уровень (Модуль Human Capital Intelligence):** интеллектуальный анализ данных, оценка приращения универсальных компетенций, прогнозирование рисков снижения вовлеченности.
5. **Уровень принятия решений:** использование аналитических панелей (dashboards) ректоратом и деканатами для перераспределения бюджетов, корректировки программ и таргетированной поддержки студенческих групп.
6. **Результирующий уровень:** верифицируемый прирост человеческого капитала вуза (высокий Leadership Index, успешное трудоустройство, рост репутации университета).



Рис. 1. Архитектурный контур Data-Informed управления человеческим капиталом вуза

Организационный механизм внедрения. Внедрение модели предполагает глубокую трансформацию внутренних процессов университета и базируется на пяти принципах: стратегической направленности, интеграции данных, непрерывности мониторинга, доказательности решений (Evidence-Informed) и персонализации траекторий.

Трансформация подразделений: Отделы по молодежной политике и воспитательной работе освобождаются от рутинных диспетчерских функций и преобразуются в аналитико-управленческие Центры развития человеческого капитала. Процесс менеджмента переводится из линейного контура (План → Мероприятие → Отчет) в циклический (Проектирование среды → Сбор данных → Анализ HCI → Data-Informed решение → Корректировка среды).

Сбалансированная система KPI: Вместо оценки количества акций вводится четыре блока индикаторов:



- **Организационные:** плотность и глубина вовлеченности, инклюзивность охвата контингента.
- **Капиталообразующие:** индивидуальный темп прироста *Leadership Index*, уровень сформированности soft skills.
- **Аналитические:** скорость детекции деструктивных трендов, доля решений, принятых на основе верифицированных данных.
- **Стратегические:** показатели премиального трудоустройства выпускников, их инновационная активность.

Интеграция с государственной экосистемой. На макроуровне агрегированные деперсонализированные данные из университетских систем ARS могут напрямую транслироваться в контур профильных ведомств (Министерство высшего образования, науки и инноваций, Агентство по делам молодежи РУз). Это позволит создать единую национальную панель мониторинга качества молодежного человеческого капитала и повысит точность распределения государственных субсидий и грантов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование позволило концептуализировать переход от событийного контроля внеаудиторной деятельности к стратегическому Data-Informed менеджменту человеческого капитала в высшей школе.

Научная новизна работы заключается в следующем:

Обоснован и концептуально описан парадигмальный переход от экстенсивного управления мероприятиями к управлению измеримой динамикой формирования универсальных компетенций и лидерского потенциала студентов.

Разработана шестиуровневая организационно-управленческая модель Data-Informed менеджмента, обеспечивающая сквозную интеграцию данных о неакадемической активности студентов в общую систему поддержки принятия решений в вузе.

Доказана целесообразность использования цифровой системы Achievement Record System (ARS) не в качестве пассивного архива (электронного портфолио), а в роли активного элемента информационной инфраструктуры стратегического анализа человеческого капитала (Human Capital Intelligence).

Обосновано феноменологическое содержание понятия «управленческий пробел» (Management Gap) в высшем образовании и предложен прикладной механизм его преодоления на основе мониторинга индексов вовлеченности и лидерства.

Теоретическая значимость исследования состоит в интеграции теории человеческого капитала, концепций развития студентов (модель I–E–O A. Астина), теории вовлеченности (Student Engagement) и принципов Data-Informed Management в единую теоретико-методологическую конструкцию, расширяющую научные представления о механизмах цифровой трансформации университетского менеджмента.

Практическая значимость заключается в возможности прямого использования разработанной модели, системы KPI и алгоритмов ARS в практике высших образовательных учреждений Республики Узбекистан для повышения объективности стратегического планирования, оптимизации распределения ресурсов и научно обоснованного обеспечения выполнения национальных задач в области молодежной политики и опережающего развития человеческого потенциала страны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 8 октября 2019 года № УП-5847 «О утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года».
2. Закон Республики Узбекистан от 14 сентября 2016 года № ЗРУ-406 «О государственной молодежной политике».
3. Мухамедов, Г. И., Ходжамкулов, У. Н., & Тоштемиров, Д. С. (2021). Инновационный кластер педагогического образования: теория и практика. *Образование и воспитание*, (3), 12–19.
4. Абдурахманов, К. Х. (2022). *Управление человеческим капиталом в условиях цифровизации экономики Узбекистана*. Ташкент: Академия.
5. Kuznetsov, A., & Sharipov, K. (2023). Higher education transformation in Central Asia: Human capital and institutional challenges. *Central Asian Journal of Education and Management*, 4(1), 45–62.
6. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.



7. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.
8. Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301.
9. Schultz & World Bank (2021). Этот пункт лучше заменить на точное описание источника World Bank (2021): *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*.
10. Astin, A. W. (1993). *What matters in college? Four critical years revisited*.
11. Tinto, V. (1993). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition* (2nd ed.).
12. Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students: A Third Decade of Research*.
13. Pike, G. R., & Kuh, G. D. (2005). First- and second-generation college students: A comparison of their engagement and intellectual development. *The Journal of Higher Education*, 76(3), 276–300.
14. Kuh, G. D. (2009). What student affairs professionals need to know about student engagement. *Journal of College Student Development*, 50(6), 683–706.
15. Ramsden, P., Benefield, P., & Craik, M. (2018). The Higher Education Achievement Report (HEAR): Enhancing graduate employability through comprehensive recording. *Quality in Higher Education*, 24(2), 112–128.
16. OECD. (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*. OECD Publishing.
17. World Bank. (2021). *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*. World Bank Group.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 7/2

© 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>