



IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№1



ISSN: 2992-8982

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

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, yanvar.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, 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 Sotvoldix'o'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD 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 Rustamxanovna, 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 Kongirathbay 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 Bakhriddinovich, 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 Shoiraz 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
Utayev Uktam Choriyeich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
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 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'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

INSON KAPITALINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	52
Dilnoza Ruziqulova Xoliqovna	
MAHALLIY BUDJET DAROMADLAR BAZASINI BAHOLASH SAMARADORLIGINI TAKOMILLASHTIRISH.....	56
Isoqov Zafarjon Zokirjonovich	
INNOVATSION IQTISODIYOTDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISH BO'YICHA XALQARO TAJRIBA	60
Maksumova Umidaxon Sadikjonovna	
ОЛИГОПОЛИЯ И ТЕОРИЯ ИГР	64
Камилова Наргиза Абдукаххоровна, Наимов Самандар Раджабович	
ЦИФРОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ: НОВАЯ ЭРА ЭФФЕКТИВНОСТИ	67
Каракулов Фарход Зайпудинович	
MEVA-SABZAVOTCHILIK MAHSULOTLARINING EKSPORT SALOHİYATINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINING INNOVATSION YECHIMLARI	72
Ergashev Jamshid Axmadaliyevich	
MOLIYAVIY AKTIVLARNING IQTISODIY MOHIYATI VA TIJORAT BANKLARIDA ULARNING SIFAT MEZONLARINI SHAKLLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	77
Iskandarova Munisa Hasan qizi	
MOLIYAVIY RISKLARNI BOSHQARISHDA SUN'IY INTELLEKTNI QO'LLASH IMKONIYATLARI	82
Xojiyev Jaxongir Dushabayevich, To'xtayev Kamol Po'latovich	
MARKETING VA BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA TAYYOR KIYIMLARNING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	87
Bababekova Gulchexra Baxtiyarovna	
NAMANGAN VILOYATI QURILISH MATERIALLARI SANOATIDA MODERNIZATSIYA JARAYONLARIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA ULARNING IQTISODIY AHAMIYATI	93
Odilova Malika Abdushukur qizi	
TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	98
Toshtemirov Xojjakbar Qahramon o'g'li	
ТУРИЗМ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ	103
Артикова Шохида Ильясовна	
MINTAQALARDA OZIQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI INNOVATSION SALOHİYATINI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI JORIY ETISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	107
Dadamirzayev Muzaffar Xabibullayevich	
THEORETICAL ASPECTS OF SERVICES IN THE CONTEXT OF UZBEKISTAN'S ECONOMIC TRANSFORMATION	114
Umidjon Normurodov, Qodirov Yusufbek Suyunbek ugli	
РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБУВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИННОВАЦИЙ	120
Расулов Нозимжон Набиджонович	
QISHLOQ XO'JALIGI SOHASIDA ZAMONAVIY TEXNOLOGIYALARNING JORIY QILINISHI VA UNI OZIQ-OVQAT XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDAGI AHAMIYATI.....	125
Saburov Jumanazar Saliyevich	
KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHNING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI VA ICHKI BOZORNI KENGAYTIRISH IMKONIYATLARI	129
Mayliyeva Sadoqat Safayozovna	
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ УЗБЕКИСТАНА.....	134
Убайдуллаев Худоёр Бахтиёр угли	



MINTAQANI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASSTERLARI SALOHİYATIDAN SAMARALI FOYDALANISHNING XORIJ TAJRIBASI	141
Xayitov Rustam Burxonovich	
BARQAROR MOLIYALASHTIRISH KONSEPSIYASIGA MUVOFIQ "YASHIL" INVESTITSİYALARNI RIVOJLANTIRISH.....	146
Abduraxmonov Alimardon Sodik o'g'li	
BANK XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI MARKETINGDAN FOYDALANISH.....	151
Dushamov Maxmudjon Maksudbekovich	
HUDUDLARDA TURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI VA ISTIQBOLLARI	159
Ibodova Dilsora Ibodovna	
INVESTITSION PORTFELLARNI SHAKLLANTIRISH, BAHOLASH VA BOSHQARISH.....	165
Baymanova Mavlyuda Djurayevna, Abdullaeva Shohista	
KICHIK XIZMATLAR FAOLIYATINI RASMIYLASHTIRISH ORQALI AHOLI BANDLIGI KO'RSATKICHLARINI OSHIRISH.....	170
Xalimbetov Farxad Bagibekovich	
MONOPOLIYAGA QARSHI BOSHQARUV TIZIMINI RIVOJLANTIRISH: XORIJIY TAJRIBA VA MILLIY YONDASHUVLAR.....	173
Akbarov Jasur Ikromjon o'g'li	
СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДИНАМИКИ И СЕЗОННОСТИ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	179
Салиходжаева Умида Абдуакбар кизи	
SUN'IY INTELLEKT ASOSIDAGI TALABNI PROGNOZLASHNING CHAKANA MARKETING INNOVATSİYASINI TAKOMILLASHTIRISHDAGI ROLI	186
Ostonaqulova Gulsaraxon Muhammadyoqub qizi	
TEMIR YO'L YO'LOVCHI TASHISH KORXONALARI IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH MODELLARI	200
Eshboyev Ulug'bek Farxodovich	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA MOLIYAVIY HISOBOT VA AUDIT METOLOGİYASINI TAKOMILASHTIRISH	205
Zufarova Zilola Raxim qizi	
TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN RISKLARNI BOSHQARISH MEXANIZMIGA TA'SIR QILUVCHI OMILLARNING EKONOMETRIK TAHLILLARI	216
Rahmonqulov Temirbek Eshmamatovich	
MULKIY SOLIQLARNING MAHALLIY BUDJET DAROMADLARINI SHAKLLANTIRISHDAGI TA'SIRINI BAHOLASH.....	222
Aliyarov Olim Abdug'aparovich	
AVTOMOBIL SANOATIDA MAHSULOT BILAN BOG'LIQ XIZMATLAR TASNIFI	231
Saidov Dilshodbek Razzakovich	
UY-JOY FONDINI SAMARALI TASHKIL QILISH VA TAKOMILLASHTIRISHNING XORIJIY TAJRIBALARI.....	236
Otajonov Tohirjon Xo'janazar o'g'li	
TURIZMNI IQTISODIYOTDA TO'G'RIDAN TO'G'RI TA'SIRINI STATISTIK TADQIQOTI.....	241
Jumanova Zilola Tuychiyevena	
RIVOJLANGAN DAVLATLAR BANK EKOTIZIMLARI VA O'ZBEKISTON BANK EKOTIZIMLARINING RIVOJLANISHI VA QIYOSIY TAHLILI	248
X.R. Aliyev	
O'ZBEKISTON OLIY TA'LIM TIZIMI UCHUN DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIGI ASOSIDA BOSHQARUV METODOLOGİYASINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI	254
Abdullayev Javohir Abdumalik o'g'li	
OROL BO'YI MINTAQASIDA XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI INNOVATSION BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	259
Umarova Xusnora Dilmurod qizi	



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA ISHCHI KUCHIDAN SAMARALI FOYDALANISH ISTIQBOLLARI	264
Xolmurotov Salimbek Eshbekovich	
INNOVATSION KLASTERLARNI TASHKIL ETISH VA RIVOJLANTIRISHNING MOLIYAVIY MEXANIZMI	269
Quliyev Begimqul Melikovich	
ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	276
Ахмедов Самандар Сайфуллоевич	
АГРОЭКОТУРИЗМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ УЗБЕКИСТАНА	281
Хайдаров Ойбек Зоирович	
THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE HOUSEHOLD SERVICE SECTOR: EMPIRICAL EVIDENCE FROM SAMARKAND REGION	287
Pardayev Sherzod Xolmurodovich, Yuldosheva Zulfizar Sayfullayevna	
DEVELOPMENT OF INTERACTIVE MODELING METHODS FOR THE SYNTHESIS OF INTELLIGENT CONTROL SYSTEMS FOR TECHNICAL OBJECTS IN THE DIGITAL ECONOMY	293
Mamutova Aygul Kalmurzaevna	
TIJORAT BANKLARIDA INVESTITSIYA LOYIHALARINI MOLIYALASHTIRISHDA RISKLARNI BOSHQARISH MASALALARI	298
Abdurazakova Nasiba Sultanovna	
YANGI O'ZBEKISTON SHAROITIDA SOLIQ MA'MURIYATCHILIGI TRANSFORMATSIYASI VA UNING MOLIYAVIY XAVFSIZLIKKA TA'SIRI	303
Tashmuxeimodova Yayra Atxamovna	
ZAMONAVIY AXBOROT TIZIMLARI ORQALI SOLIQ QARZDORLIGINI UNDIRISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH XORIJIY DAVLATLAR TAJRIBASI ASOSIDA TAHLIL	308
Maxmadustov Jalol Maxmadustovich	
TA'LIM MIGRATSIYASI VA INTEGRATSIYA KO'RSATKICHLARINI STATISTIK TAHLILI: YEVROPA ITTIFOQI (SIRIUS) TAJRIBASI VA O'ZBEKISTON AMALIYOTI	314
Abdullayeva Gulhayot Shuhratovna	
HUDUDIIY SANOAT KORXONALARI FAOLIYATINI KO'P OMILLI STATISTIK TAHLIL ETISHDAGI ILG'OR XORIJIY TAJRIBALAR VA ULARDAN FOYDALANISH YO'LLARI	319
Tag'oyev Feruz Yorqulovich	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ORQALI HUDUDIIY INVESTITSIYA MUHITINI TAKOMILLASHTIRISH: QASHQADARYO VILOYATI MISOLIDA TAHLIL VA TAVSIYALAR	326
Egamberdiev Abbasxon Sherali o'g'li	
KICHIK BIZNESDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL ETISH VA RAG'BATLANTIRISH MEXANIZMLARI	331
Nurullayev Baxrom Botirovich	
YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISHDA RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASIDAN FOYDALANISH	337
Ne'matova Mavsuma	
ZAMONAVIY IQTISODIYOTDA ISLOMIY MOLIYA VA NOBANK KREDIT TASHKILOTLARIDA STRATEGIK BOSHQARUVNING NAZARIY ASOSLARI	341
Galatov Abbas Alibekovich, Xalilov Nurullo Xamidillayevich	
IQTISODIY FAOLLIKNI OSHIRISHGA QARATILGAN DAVLAT FISKAL SIYOSATI HOLATI TAHLILI	346
Xudayberginova Nigora Turgunbayevna	
MEHNATGA HAQ TO'LASHTIRISH MOHIYATI VA ULARNI HISOBGA OLIISHNING ASOSIY VAZIFALARI	356
Anvar Raximov Maxmarasulovich	
"CRADLE TO CRADLE" VA "CRADLE TO GRAVE" KONSEPSIYALARINING UMUMIY VA XUSUSIY JIHATLARI	360
Sodikov Zokir Rustamovich	
MINTAQADA PARRANDACHILIK SANOATINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISH BOSQICHLARI	366
Qarshiyev Obidjon Egamberdiyevich	



AKSIYADORLIK JAMIYATLARINING BARQAROR RIVOJLANISH STRATEGIYALARI VA MINTAQA IQTISODIYOTIGA TA'SIRI: KEYNESIAN YONDASHUV NUQTAI NAZARIDAN.....	370
Shermatov G'ofurjon G'ulamovich	
QURILISH KORXONALARIDA INQIROZGA QARSHI BOSHQARUVNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI (ROSSIYA TAJRIBASI)	377
O'rinboyev Doniyorjon Baxtiyorjon o'g'li	
RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA YASHIL XIZMATLAR SEKTORINING TRANSFORMATSIYASI.....	385
Aliqulova Laylo Ziyadin qizi	
VIRTUAL TA'LIM MUHITI ORQALI TALABALARNING MULOQOT KO'NIKMALARINI SHAKLLANTIRISH OMILLARI.....	390
Bozorova Muazzam Hamid qizi, Hakimova Mushtariybonu Hamid qizi	
MINTAQA IQTISODIYOTIDA TRANSPORT INFRATUZILMASINI TAKOMILLASHTIRISH KO'RSATKICHLARINI EKONOMETRIK MODELLASHTIRISH VA PROGNOZLASHTIRISH	395
Qo'ziyboyev Umarbek Ulug'bekovich	
ОЦЕНКА СТОИМОСТИ И РИСКОВ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ (FDI)	400
Бахтиярова Дильноза Мадминджановна	
XIZMAT KO'RSATISH TARMOQLARIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA MONOPOLIYAGA QARSHI NAZORATNING AHAMIYATI.....	407
Bekbutayev Nodirjon Fayzullayevich	
O'ZBEKISTONDA INTEGRATSIYALASHGAN YASHIL MOLİYALASHTIRISH ARXITEKTURASI: KONSEPTUAL MODEL VA AMALIY TAKLIFLAR.....	412
Quliyev Ulug'bek Mirzayevich	
BANK TIZIMI FAOLIYATI MISOLIDA MOLİYAVIY ISLOHOTLAR SHAROITIDA KORXONALAR LIKVIDLIGINI OSHIRISH MASALALARI.....	419
Iminova Nurjahan Qodirjon qizi, Karimov Sardorbek Shuxratjon o'g'li	
BOJXONA HUDUDIDA QAYTA ISHLASH BOJXONA REJIMINING SANOAT RIVOJI VA EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISHDAGI O'RNI	423
Baxtiyor Abduganiyev, Nodira Saidbaxromova	
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В СТАНОВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ И ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	427
Li Kristina Alekseyevna, Элназарова Шарифа Исроиловна, Эшпулатов Достонбек Боходир огли	
TOVAR-XOMASHYO BIRJASIDA SAVDO TURLARINING SHAKLLANISHI VA ULARNING BOZOR SAMARADORLIGIGA TA'SIRI	432
Xudayberdiyev Kamoliddin Ustemirovich	
THE ROLE OF CORPORATE STRUCTURES IN THE DEVELOPMENT OF GLOBAL FINANCIAL RELATIONS.....	438
Kurbaniyazov Shakhzodbek Karimovich	
BANKLARNI MODERNIZATSIYA VA TRANSFORMATSIYA QILISH JARAYONIDA INVESTITSION KREDITLASH SAMARADORLIGINI TA'MINLASH VA UNI OSHIRISHNING ASOSIY YO'LLARI	442
Tuxsanov Eldor Dilmurod o'g'li	
KICHIK BIZNESDA RAQAMLI MARKETING: O'ZBEKISTON SHAROITIDA SAMARADORLIK VA INTEGRATSIYA MODELLARI	446
Kamilov Farxod Shamilevich	
TASHQI SAVDODA EKSPORTNING MAKROIQTISODIY AHAMIYATI	453
Abdivaliyev Shahzodbek Xayrullayevich, Mutalov Sultonbek Abduraim o'g'li, Baymanova Mavlyuda Djurayevna, Ubaydullayeva Gulchexra Erkabayevna, Aipova Iroda Ikramovna	
РАЗВИТИЕ АСПЕКТОВ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	459
Юсупов Махамадамин, Закирова Умида Махамадаминовна	
LIZING OLUVCHI KORXONALARDA BUXGALTERIYA HISOBINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA YURITILISHI	462
Sadritdinov Baxodir	



YASHIL IQTISODIYOT VA KICHIK BIZNES RIVOJLANISHINING NAZARIY-KONSEPTUAL ASOSLARI	467
Isroilov Dilshodbek Rustamovich	
TEXNOLOGIK RESURLARNI BOSHQARISHDA STRATEGIYALARDAN FOYDALANISH	474
Kazakov Olim Sabirovich	
OLIY TA'LIM EKSPORT XIZMATLARINING IQTISODIY AHAMIYATI HAMDA ZARURLIGI.....	479
Abdusattarova Dildora Bohodirovna	
SANOAT KORXONASIDA INNOVATSION JARAYONLAR SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISHNING METODIK YONDASHUVLARI.....	485
Kurbanova Shaxnoza Yuldashbayevna	
ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARI HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI.....	491
Kafiyev Xojiakbar Xosilbek o'g'li	
BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH YO'NALISHLARI.....	496
Xolmatov Otabek Oybek o'g'li	
INSON KAPITALIGA INVESTITSİYALAR.....	499
Sheraliyeva Saida Azatovna	
TURIZM INFRATUZILMASINI RIVOJLANTIRISH VA IQTISODIY MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISHDA KLASTER USULLARINI QO'LLASH.....	504
Mizrob Maxmudovich Tashov	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В ПРОЦЕССАХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ.....	514
Ли Илларион Георгиевич	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВИДОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА УЗБЕКИСТАНА.....	519
Ахмедходжаев Равшан Темурович	
УСТОЙЧИВОЕ И ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ	525
Усманова Азиза Баходировна	
O'ZBEKISTONDA TURIZMNI INNOVATSION ASOSDA RIVOJLANTIRISHNING AHAMIYATI VA ZARURIYATI.....	529
Temurbek Olimovich Mamayunusov	
КОМПЛЕКСНОЕ УЧЁТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	536
Эркинбаев Якуббой Хушнуд угли	
ISLOMIY MOLIYA INSTRUMENTLARINING DAVLAT QARZ BARQARORLIGINI TA'MINLASH VA QARZ SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISH INSTITUTSIONAL VA AMALIY QO'LLANISH IMKONIYATLARINI KENGAYTIRISH	541
Raxmatov Hamid Hasan o'g'li, Akramov Azizjon Kabirovich	
O'ZBEKISTON SUG'URTA SEKTORIDA INSTITUTSIONAL VA INVESTITSION OMILLARNING MOLIYAVIY BARQARORLIKKA QO'SHMA TA'SIRI.....	549
Fayziyev Oybek Raximovich	
INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION EFFECTIVENESS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF OECD COUNTRIES' EXPERIENCE IN GOVERNANCE FOR PUBLIC ADMINISTRATION REFORM.....	556
Sarvar Saidov Khairulloyevich	
O'ZBEKISTONDA INNOVATSION TADBIRKORLIKNI QO'LLAB-QUVVATLASHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	562
Zaynutdinova Umida Djalalovna, Miraxmedova Maftuna Ibragimovna	
SAMARQAND VILOYATIDA TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA INSON KAPITALINING ROLI.....	568
Gulnora Mardievna Shadieva, Avazova Charos	
ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДОХОДОВ РАБОТНИКОВ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ	572
Шадиева Гулнора Мардиевна, Рустамова Фируза	



KICHIK BIZNES KORXONALARIDA INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISH.....	578
Eminchayev Baxodir Sadikovich	
MINTAQA IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHDA BARQAROR RIVOJLANISH OMILLARINING NAZARIY TAHLILI	583
Tuyev Abdurahmon Yusubovich	
AKTIVLAR SIFATIGA TA'SIR ETUVCHI MAKROIQTISODIY VA INSTITUTSIONAL OMILLARNING TAHLILI	587
Rasulov Muxammad Bobur Fazliddin o'g'li	
TIJORAT BANKLARINING MUAMMOLI KREDITLARI (NPL) KO'RSATKICHI ORQALI BANK TIZIMI BARQARORLIGINI BAHOLASH.....	594
Xanmuratov Roushenbek Xalmuxammetovich, Vaxabov A.V.	
AKSIYADORLAR BILAN MANFAATLI MUNOSABATLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHDA AKSIYADORLAR VA ULARNING HUQUQLARINI TA'MINLASH.....	600
Raimov Farrux Avazjon o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ	605
Мирпулатова Луиза Мансуровна, Абдумажидов Шахзод Шерзод угли	
O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNESNING YAIMDAGI ULUSHI VA UNING IQTISODIY BARQARORLIKKA TA'SIRI.....	610
Bo'stonova Nilufar Abdusmatovna	
MAISHIY XIZMATLAR SOHASIDA INNOVATSION KLASTER MODELINI JORIY ETISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	615
Normurodova Zebo Eshmaxmatovna	
SURXONDARYO VILOYATI ISHLAB CHIQARISH SANOAT KORXONALARI RAQOBATBARDOSHLIGI KO'RSATKICHLARINING STATISTIK TADQIQOTI.....	619
Buriyev Ubaydulla Bozor o'g'li	
MAMLAKATIMIZDA SOLIQ MA'MURCHILIGINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI VA ULARNI YECHIMLAR.....	623
Normurzayev Umid Xolmurzayevich	
YASHIL IQTISODIYOT RIVOJLANISHINING ASOSIY OMILLARI VA ULARNI BOSHQARISH MASALALARI	630
Yuldasheva Nazokat Muzaffar qizi	
AXBOROT MAHSULOTLARI BIZNESINING BARQAROR RIVOJLANISH MEXANIZMI: MONITORING VA BAHOLASH TIZIMI.....	635
Abdullayev Abdulla Fayzulla o'g'li	
O'ZBEKISTONDA BANK TIZIMINI RAQAMLASHTIRISH TENDENSIYALARI VA MUAMMOLARI	640
Raxmanova Iroda Xasilovna	
O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARINI TRANSFORMATSIYA QILISH VA RAQAMLASHTIRISH: MUAMMOLAR VA STRATEGIK YO'NALISHLAR.....	645
Turgunov Abror Kadirovich	
RAQAMLI IQTISODIYOT DAVRIDA BANK XIZMATLARI VA MOLIVAVIY TEXNOLOGIYALARNING TARAQQIYOTI.....	650
Muminova Marguba Mamirkulovna	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDA IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	655
Ulashev Xubbim Askarovich	
KADRLAR SIYOSATI VA DAVLAT XIZMATI SAMARADORLIGINI BAHOLASH HAMDA RIVOJLANTIRISHNING MILLIY MODELINI YARATISH	659
Turayev Laziz Shokirovich	
BALIQ YETISHTIRISHNING IQTISODIY SAMRADORLIGINI OSHIRISHDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALARNING O'RNI VA AHAMIYATI.....	664
Bo'ltakov Sardor Oqbo'ta o'g'li	



QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI UNDIRISH JARAYONIDA SOLIQ TAFOVUTINI (VAT GAP) ANIQLASH VA BAHOLASH USULLARI: XALQARO TAJRIBA VA O'ZBEKISTON SHAROITIDA ADAPTIV YONDASHUV.....	670
Urazmatov Jonibek Musurmanovich	
HUDUDLAR SOLIQ SALOHİYATI: OMILLAR VA NATIJA.....	675
Baxtiyorov Umid Kaxramon o'g'li	
AN'ANAVIY HUNARMANDCHILIKNI RAQAMLI PLATFORMALAR ORQALI INNOVATSION TRANSFORMATSIYA QILISH MEXANIZMLARI.....	680
Ermetov A.I.	
TA'MINOT ZANJIRINI BOSHQARISHDA SUPPLY CHAIN CONTROL TOWER KONSEPSIYASIDAN FOYDALANISH AFZALLIKLARI.....	686
Yuldashev Abduxakim Abdukarimovich	
KICHIK TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA AXBOROT RESURSLARINING BOSHQARUV MODEL VA UNING IQTISODIY SAMARADORLIKKA TA'SIRI.....	691
Yo'ldoshev Nodirbek Ne'matjon o'g'li	
DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIGA MENTORLIK TIZIMINI TATBIQ QILISHNING METODOLOGIK ASOSLARI.....	696
Xurshida Maxmadaminova	
RAQAMLI PUL TIZIMINING KORRUPSIYA VA YASHIRIN IQTISODIYOTGA QARSHI KURASHDAGI INSTITUTSIONAL AHAMIYATI.....	701
Pulatov Dilshod Xaqberdiyevich, Abdiyev Mansur Musurmonovich	
QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INING HISOB-KITOB VA UNDIRISH TIZIMINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.....	706
Jumanazarov Alisher Toshtemir o'g'li	
NEFT-GAZ SANOATINING GLOBAL ENERGETIKA BOZORIDAGI STRATEGIK VA IQTISODIY ROLI.....	710
Salomova Sarvinoz Salimovna	
ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ УЗБЕКИСТАНА.....	715
Наимов Шохрух Шарофиддинович	



ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ УЗБЕКИСТАНА

Наимов Шохрух Шарофиддинович

Начальник отдела управления оценки эффективности деятельности системы исполнительного аппарата и координации бизнес-процессов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан, независимый соискатель Ташкентского государственного экономического университета
shnaimov87@gmail.com +998997101717
ORCID: 0009-0000-6603-4586

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) в систему управления государственными финансами Республики Узбекистан. Раскрыта сущность KPI как современного инструмента оценки результативности деятельности государственных органов и финансовых институтов. Проведён анализ предпосылок и особенностей внедрения данной практики в условиях реформирования системы государственного управления и перехода к цифровым методам контроля. Отмечены основные направления применения KPI в сфере бюджетного планирования, исполнения бюджета, налогового-бюджетной политики и мониторинга государственных программ. Подчёркнута роль KPI в повышении прозрачности, подотчётности и эффективности использования государственных ресурсов. На основе исследования выделены преимущества внедрения KPI, а также возможные риски и проблемы, связанные с их адаптацией к национальной практике. Сделан вывод о том, что использование KPI в управлении государственными финансами способствует укреплению финансовой дисциплины и формированию устойчивой макроэкономической политики.

Ключевые слова: государственные финансы, ключевые показатели эффективности (KPI), управление финансами, бюджетная система, эффективность, прозрачность.

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston Respublikasida davlat moliyasini boshqarish tizimiga asosiy samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) joriy etish masalalari ko'rib chiqiladi. KPI mohiyati davlat organlari va moliya institutlari faoliyatining samaradorligini baholashning zamonaviy vositasi sifatida yoritilgan. Davlat boshqaruvi tizimini isloh qilish va nazoratning raqamli usullariga o'tish sharoitida ushbu amaliyotni joriy etishning zaruriyati hamda xususiyatlari tahlil qilingan. KPIning budjet rejalashtirish, budjet ijrosi, soliq-budjet siyosati va davlat dasturlarini monitoring qilish sohalaridagi qo'llanish yo'nalishlari ko'rsatib berilgan. KPIning davlat resurslaridan foydalanish samaradorligi, shaffoflik va hisobdorlikni oshirishdagi roli alohida ta'kidlangan. Tadqiqot asosida KPIni joriy etishning afzalliklari, shuningdek, uni milliy amaliyotga moslashtirish bilan bog'liq muammolar ham tahlil qilingan. Xulosa sifatida, KPIdan foydalanish davlat moliyasini boshqarishda moliyaviy intizomni mustahkamlashga hamda barqaror makroiqtisodiy siyosatni shakllantirishga xizmat qilishi qayd etiladi.

Kalit so'zlar: davlat moliyasi, asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI), moliyani boshqarish, budjet tizimi, samaradorlik, shaffoflik.



Abstract. The article examines the introduction of key performance indicators (KPIs) into the public finance management system of the Republic of Uzbekistan. The concept of KPIs is presented as a modern tool for assessing the effectiveness of public authorities and financial institutions. The analysis highlights the prerequisites and specific features of implementing this practice under ongoing public administration reforms and the transition to digital monitoring methods. Key areas of KPI application are identified in budget planning, budget execution, fiscal policy, and the monitoring of state programs. The role of KPIs in enhancing transparency, accountability, and efficiency in the use of public resources is emphasized. The study outlines the advantages of KPI implementation as well as potential challenges and risks related to their adaptation to national practice. It is concluded that the use of KPIs in public finance management contributes to strengthening financial discipline and developing a sustainable macroeconomic policy.

Key words: public finance, key performance indicators (KPIs), financial management, budget system, efficiency, transparency.

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции реформирования государственного управления в Узбекистане свидетельствуют о возрастающей потребности в повышении эффективности использования государственных финансовых ресурсов. В условиях ограниченности бюджетных средств и необходимости достижения стратегических приоритетов социально-экономического развития особое значение приобретает внедрение инструментов, позволяющих объективно измерять результативность и качество управления. Одним из таких инструментов являются ключевые показатели эффективности (KPI), которые в мировой практике зарекомендовали себя как действенный механизм мониторинга, контроля и повышения прозрачности деятельности государственных органов.

Внедрение KPI в сферу государственного финансового управления рассматривается как важный шаг к формированию современной модели бюджетного процесса, основанной на принципах подотчётности, целевой ориентации и результативности. Такой подход позволяет не только оценивать степень достижения поставленных целей, но и выявлять резервы повышения эффективности бюджетных расходов, укреплять дисциплину в управлении государственными ресурсами, а также повышать доверие общества и инвесторов к финансовой политике государства.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Теоретические и практические основы управления государственными финансами, а также вопросы внедрения ключевых показателей эффективности в данную сферу получили освещение в трудах как отечественных, так и зарубежных исследователей.

По мнению зарубежного исследователя Шаршебаева А. А., «ключевая цель управления государственными финансами заключается в обеспечении сбалансированного распределения накопленных ресурсов таким образом, чтобы удовлетворялись потребности как на макро-, так и на микроуровне экономики. В этой системе особое значение приобретают финансовые регуляторы, к которым относятся налоговые поступления, различные формы финансовых льгот, штрафные санкции, неналоговые платежи в бюджет, а также целевые и общие субсидии, выделяемые для выполнения государственных заказов» [1]. К данному кругу инструментов также относятся эксплуатационные расходы бюджетных учреждений, операции внебюджетных фондов и финансовые результаты деятельности государственных предприятий, формирующие совокупность механизмов воздействия государства на экономические процессы.

По мнению Ставицкой О. С., «ключевым достоинством экономической системы, основанной на использовании показателей эффективности (KPI), является её универсальность. Данная особенность проявляется в том, что система способствует укреплению взаимосвязи между мотивацией сотрудников и результатами деятельности предприятия. Поскольку субъективная оценка эффективности работы организации не всегда даёт достоверные результаты, возникает необходимость в чётко сформулированных критериях» [2]. Они позволяют установить прямую зависимость между плановыми ориентирами, уровнем выполнения задач персоналом и достигнутыми итогами.

Отечественный исследователь Абдуллаев С. И. подчёркивает, что проблема повышения эффективности государственного бюджета и использования бюджетных расходов носит многогранный характер и охватывает широкий спектр научно-теоретических, социально-политических, правовых и методологических аспектов. Она затрагивает не только вопросы распределения финансовых ресурсов, но и принципы организации бюджетного процесса в целом.



По мнению автора, решение данной проблемы возможно посредством внедрения современных подходов к бюджетному планированию и финансированию, разработки методических рекомендаций по определению критериев и показателей результативности использования бюджетных средств, а также формирования правовой базы и организационных механизмов, обеспечивающих эффективность их применения. Важным направлением выступает дальнейшее усиление системы государственного финансового контроля, что позволит повысить прозрачность и подотчётность бюджетных расходов, а также обеспечить более рациональное использование государственных ресурсов.

Хазраткулова Л. Н. считает, что «при построении системы KPI учитываются отраслевые и организационные особенности конкретного предприятия. Ещё одной значимой сильной стороной данного инструмента выступает возможность комплексной оценки: как работы компании в целом, так и её отдельных структурных подразделений, а также вклада каждого отдельного сотрудника. KPI обеспечивает объективность анализа, позволяя выявить реальные результаты хозяйственной деятельности при рациональном использовании ресурсов и снижении издержек» [4].

В целом сфера применения системы KPI достаточно широка, однако наибольший эффект достигается в тех секторах, где личный вклад каждого работника напрямую влияет на экономические показатели. К числу таких сфер можно отнести деятельность страховых агентов, работу менеджеров по персоналу в рекрутинговых компаниях, а также деятельность специалистов-логистов в транспортных организациях. KPI представляет собой универсальный инструмент управления, обеспечивающий баланс интересов компании и сотрудников, а также ориентированный на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В процессе исследования использовались методы ретроспективного анализа, логического обобщения, сравнительного анализа, графического представления и др. Информационную базу исследования составили материалы отечественных и зарубежных научно-исследовательских учреждений, а также международных организаций.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В современных условиях социально-экономической трансформации Республики Узбекистан возрастает значение повышения эффективности управления государственными финансами как основного инструмента реализации государственной политики. Одним из приоритетных направлений институционального реформирования финансовой системы является внедрение механизмов, обеспечивающих объективную и измеримую оценку результативности деятельности государственных органов. В этом контексте ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) рассматриваются в научной и практической плоскости как важнейший инструмент повышения прозрачности, подотчётности и ориентации управления на конечные результаты.

Методология применения KPI в сфере публичных финансов основывается на принципах стратегического управления, программно-целевого планирования и оценки воздействия бюджетных расходов. В условиях Узбекистана внедрение подобного инструментария позволяет не только усилить контроль за эффективностью использования государственных ресурсов, но и обеспечить сопряжение между выделяемыми бюджетными средствами и достижением социально значимых и экономически обоснованных результатов. Кроме того, KPI становятся критическим элементом формирования новой модели финансового управления, ориентированной на обеспечение устойчивости государственных финансов и достижение приоритетов национального развития.

Научная значимость внедрения системы KPI в управление государственными финансами определяется необходимостью институционального закрепления показателей, характеризующих результативность деятельности органов государственной власти и бюджетополучателей. Это требует разработки национальной системы индикаторов, интеграции информационно-аналитических платформ, а также формирования нормативно-правовой базы, обеспечивающей системное применение KPI в процессах планирования, исполнения и аудита бюджета. Актуальность данного направления обусловлена стремлением к повышению эффективности государственного управления на основе объективной и системной оценки достигнутых результатов.

Современные вызовы, связанные с необходимостью повышения прозрачности, подотчётности и результативности использования бюджетных ресурсов, обуславливают особую актуальность вопросов совершенствования системы управления государственными финансами. В условиях перехода к программно-целевому и результативному бюджетированию возрастает потребность в институционально



сильных и функционально скоординированных органах, способных обеспечивать не только стабильность макроэкономической политики, но и достижение стратегических приоритетов устойчивого развития.

В этой связи особая роль отводится Министерству экономики и финансов Республики Узбекистан как ключевому звену системы государственного управления, на которое возложены полномочия по формированию, исполнению и мониторингу государственной экономической и бюджетной политики. Министерство выступает не только координатором фискальной архитектуры страны, но и инициатором институциональных реформ, направленных на повышение эффективности бюджетных расходов, расширение возможностей социального инвестирования и обеспечение устойчивости экономического роста. Структурная многопрофильность и функциональная насыщенность данного ведомства отражают масштабы задач, стоящих перед ним в контексте реализации национальных приоритетов.

Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан представляет собой центральный орган исполнительной власти, осуществляющий комплексное управление экономической и бюджетно-финансовой политикой государства. Структура Министерства отличается высокой степенью функциональной дифференциации и включает более 30 департаментов и управлений, каждое из которых отвечает за реализацию конкретных направлений государственной политики. Такая институциональная организация позволяет обеспечить системную координацию макроэкономических процессов, а также формировать устойчивые механизмы социально-экономического развития.

В целях глубокого реформирования системы государственного финансового управления, а также пересмотра институциональных основ, функциональной структуры и операционных механизмов деятельности Министерства финансов Республики Узбекистан Президентом страны было принято постановление «О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности финансовых органов» [5]. Данный нормативный акт направлен на повышение эффективности реализации налогово-бюджетной политики, обеспечение устойчивого, сбалансированного и динамичного развития отраслей реального сектора экономики и социальной инфраструктуры, а также укрепление доходной базы региональных бюджетов. В документе чётко обозначены приоритетные направления модернизации деятельности центрального финансового ведомства, включая оптимизацию использования бюджетных ресурсов, усиление фискальной дисциплины и внедрение механизмов стратегического планирования. Особое внимание уделено формированию новых подходов к управлению публичными финансами, ориентированных на повышение результативности и адресности бюджетных расходов в соответствии с национальными целями развития.

Среди структурных подразделений особое значение для повышения уровня и качества жизни населения имеют департаменты и управления, реализующие стратегически важные функции. Прежде всего, это Департамент анализа и прогнозирования экономического роста, обеспечивающий синхронизацию монетарной, фискальной и внешнеторговой политики, что критически важно для сбалансированного макроэкономического развития. Существенный вклад в формирование эффективного бюджета и реализацию приоритетных государственных программ вносит Департамент бюджетной политики государства, а также Департамент формирования и анализа программ развития социальной и производственной инфраструктуры, направленный на улучшение условий жизни, модернизацию объектов социальной сферы и поддержку регионов.

Не менее важную роль играет Департамент экономики и финансов социальной сферы, обеспечивающий финансирование образования, здравоохранения, социальной защиты и других направлений, напрямую влияющих на качество жизни населения. Департамент анализа и поддержки малого и среднего бизнеса способствует росту занятости, предпринимательской активности и доходов населения. Значительную роль в обеспечении устойчивого и инклюзивного роста также играют Управление координации перехода к «зелёной» экономике, Управление координации процессов урбанизации, жилищного строительства и ипотечных программ, а также Департамент развития человеческих ресурсов, создающие институциональные условия для экологической, социальной и профессиональной устойчивости. Комплексная деятельность этих структур служит основой для реализации государственной политики, направленной на повышение благосостояния граждан и обеспечение устойчивого экономического роста.

Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан играет ключевую роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития страны. В круг его приоритетных задач входит формирование и реализация стратегической макроэкономической политики, направленной на стабильный экономический рост, контроль инфляции, обеспечение ценовой стабильности и продовольственной безопасности. Министерство также координирует процессы пространственного и регионального развития, выступая интегратором программ урбанизации, территориального планирования и модернизации инфраструктуры.



Особое внимание уделяется развитию человеческого капитала, реализации целей устойчивого развития и переходу к «зелёной» экономике. Министерство формирует политику в сфере государственных финансов, охватывающую бюджетное планирование, налогово-таможенное регулирование, управление государственным долгом и фискальными рисками. Существенное значение имеет участие ведомства в трансформации государственных активов, развитии государственно-частного партнёрства и поддержке предпринимательства, включая малый и средний бизнес.

Кроме того, Министерство выполняет функции по регулированию ценовой политики, развитию методологии бухгалтерского учёта и аудита, содействию цифровой экономике, совершенствованию системы государственных закупок и расширению международного экономического сотрудничества. Всё это делает Министерство ключевым институтом в реализации структурных реформ и обеспечении долгосрочной устойчивости экономической модели Узбекистана.

Для объективной оценки эффективности такой многоплановой деятельности необходима система измеримых ориентиров, позволяющих отслеживать результаты реализуемых политик и реформ. В этой связи особую значимость приобретают ключевые показатели эффективности, отражающие степень достижения стратегических и тактических целей в рамках государственной экономической политики.

Ключевые показатели эффективности (KPI) представляют собой количественно выраженные индикаторы, предназначенные для оценки степени достижения стратегических и тактических целей в системе управления государственными финансами. Они являются неотъемлемым элементом программно-целевого подхода, обеспечивая переход от затратной модели бюджетирования к результатноориентированной системе управления. Внедрение KPI способствует не только мониторингу исполнения бюджетных обязательств, но и формированию представления о фактическом влиянии реализуемых мер на социально-экономическое развитие. При этом особое значение приобретает соблюдение принципов релевантности, измеримости, достижимости и адаптивности показателей к меняющимся условиям.

С методологической точки зрения ключевым условием эффективности KPI является чёткое разграничение показателей результативности (outcome) и операционной эффективности (output), что особенно важно при построении многоуровневой системы управления — от центральных ведомств до органов местной власти. KPI могут охватывать как агрегированные макроэкономические параметры (например, темпы прироста ВВП, уровень занятости, объём инвестиций), так и отраслевые индикаторы, характеризующие эффективность отдельных направлений бюджетной политики, включая уровень доступности образования, степень цифровизации фискального администрирования и другие приоритетные сферы.

В последние годы в Республике Узбекистан реализуется комплексная реформа системы государственного управления, затрагивающая в том числе трансформацию механизмов бюджетной политики. В центре этих преобразований — переход к результатноориентированному управлению государственными финансами, усиление фокуса на эффективности использования бюджетных ресурсов, институциональное укрепление контроля за результатами и внедрение элементов среднесрочного и программного бюджетирования. В этом контексте интеграция ключевых показателей эффективности (KPI) рассматривается как органичный этап модернизации финансового сектора, направленный на повышение управляемости и подотчётности государственных расходов.

Ключевым приоритетом реформ становится формирование системы, обеспечивающей не только соблюдение бюджетной дисциплины, но и достижение социально-экономических результатов, соответствующих целям национальных стратегий развития, включая Стратегию развития «Узбекистан–2030» [6]. Внедрение KPI способствует укреплению межведомственной координации, уточнению приоритетов государственной политики и повышению качества финансового планирования. Одновременно усиливается институциональная ответственность бюджетополучателей за фактические результаты деятельности, что способствует повышению прозрачности и управляемости бюджетных процессов.

Процесс внедрения KPI в Узбекистане осуществляется поэтапно, начиная с апробации методологии в отдельных министерствах, ведомствах и пилотных регионах. Первоначально показатели были внедрены в секторах с высокой социальной значимостью и доступностью статистических данных, таких как образование, здравоохранение, налоговое администрирование и реализация инфраструктурных программ. С января 2024 года начался официальный этап внедрения системы ключевых показателей эффективности на национальном уровне, что ознаменовало переход к более структурированному и институционализированному управлению государственными финансами, ориентированному на результативность и прозрачность бюджетных расходов.



Рисунок 1. Топ-10 департаментов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан по КПИ (на 01.04.2025 г.) [7]

Представленный график (рис. 1) отражает рейтинг десяти департаментов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан по состоянию на 1 апреля 2025 года, сформированный на основе количественных показателей эффективности. Наивысшее значение зафиксировано у Финансово-экономического управления (16,00), что свидетельствует о его ведущей роли в обеспечении результативности деятельности Министерства. Вместе с тем все департаменты демонстрируют достаточно близкие значения, что указывает на относительное выравнивание уровня эффективности между структурными подразделениями и наличие комплексного подхода к внутреннему управлению. Полученные данные служат основой для дальнейшего анализа функциональной результативности и разработки управленческих решений.

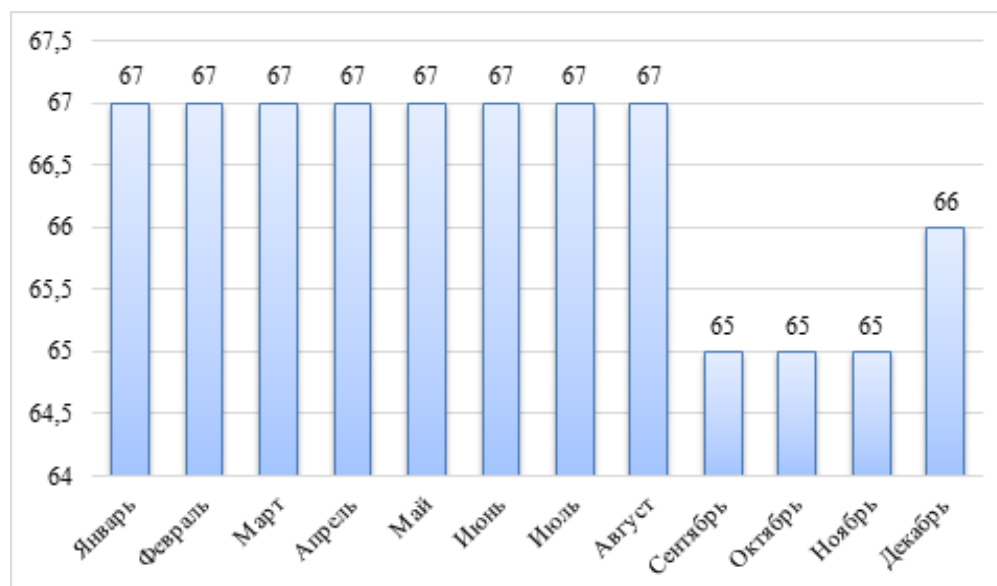


Рисунок 2 Эффективность выполнения функциональных обязанностей Департамента экономики и финансов социальной сферы, 2024 г. [7]

Уровень эффективности выполнения функциональных обязанностей Департамента экономики и финансов социальной сферы в первые восемь месяцев 2024 года сохранялся на стабильном уровне — 67 баллов, после чего в сентябре, октябре и ноябре отмечается снижение до 65, с последующим незначительным ростом в декабре до 66 (рис. 2). Данные колебания могут свидетельствовать о сезонных



нагрузках, организационных корректировках и изменении приоритетов в управлении. Вместе с тем сохранение высокой стабильности в течение большей части года подтверждает наличие эффективных механизмов планирования и реализации социальных расходов, что положительно влияет на общее качество управления государственными финансами в Узбекистане и усиливает ориентированность бюджетной политики на устойчивое развитие социальной сферы.

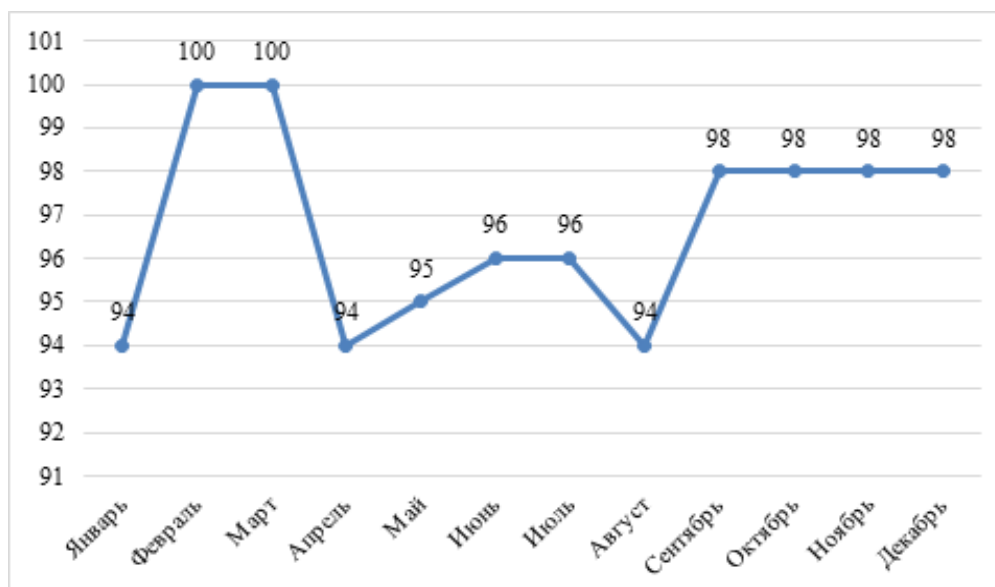


Рисунок 3 Общие показатели KPI Департамента экономики и финансов социальной сферы, 2024 г., % [7]

График, представленный на рисунке 3, свидетельствует о том, что наиболее высокие значения общих показателей KPI Департамента экономики и финансов социальной сферы (100%) зафиксированы в феврале и марте, что может указывать на полную реализацию запланированных мероприятий в данный период. В последующие месяцы наблюдаются колебания, при этом отмечается повторяющееся снижение до 94% в апреле и августе. С сентября эффективность стабилизируется на уровне 98%, что свидетельствует о повышении управленческой устойчивости и оптимизации процессов. Общая траектория показателя указывает на стремление департамента к повышению результативности, что подтверждает позитивную динамику в сфере управления государственными финансами, особенно в социальной области.

Несмотря на положительные результаты, достигаемые посредством внедрения KPI в деятельность департаментов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан (рост открытости, прозрачности, результативности и др.), процесс внедрения сопровождается рядом институциональных и методологических трудностей. Среди ключевых вызовов, на наш взгляд, следует выделить:

- отсутствие единого подхода к формированию и верификации KPI;
- недостаточную методическую проработку механизмов оценки результатов;
- дефицит квалифицированных кадров и аналитических инструментов в государственных органах;
- ограниченные возможности интерпретации и практического применения собранных данных.

Одной из наиболее острых проблем остаётся риск подмены сущности формальными процедурами — ориентация на достижение количественных, легко выполнимых показателей в ущерб качественным и стратегически значимым результатам. Кроме того, актуальной задачей является выстраивание чёткой системы распределения ответственности между уровнями власти, а также приведение KPI в соответствие с бюджетной классификацией и системой планирования.

Для эффективного внедрения системы ключевых показателей эффективности (KPI) в механизмы государственного финансового управления Республики Узбекистан необходимо акцентировать внимание на ряде институционально значимых направлений. Центральными задачами являются формирование устойчивой методологической базы, цифровизация аналитических процессов, укрепление институциональной ответственности, развитие кадрового потенциала, а также нормативное закрепление KPI в бюджетном цикле. В совокупности эти элементы формируют основу для перехода к более прозрачной, управляемой и результативной модели государственного управления.

Ниже представлены приоритетные направления совершенствования, направленные на устойчивую интеграцию KPI в практику финансового управления (табл. 1).



Таблица 1. Направления интеграции KPI в систему управления государственными финансами Узбекистана

Направление	Содержание
Методологическое обеспечение	Разработка национальной концепции формирования и адаптации KPI с учётом отраслевой специфики, международных стандартов и принципов сопоставимости данных
Цифровизация оценки	Внедрение автоматизированных систем сбора, обработки и визуализации показателей, направленных на повышение точности и исключение субъективного влияния
Институциональная привязка	Включение KPI в систему оценки эффективности госслужащих и управленческого персонала с последующей увязкой с системой мотивации, премирования и ответственности
Развитие профессиональных компетенций	Подготовка кадров по направлениям анализа госфинансов, результативности программ и цифровой аналитики; регулярное повышение квалификации через тренинги и сертификацию
Интеграция в бюджетный процесс	Закрепление обязательности применения KPI на этапах формирования, исполнения и оценки государственных программ и среднесрочного бюджетного планирования

Составлено автором.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности в управление государственными финансами Республики Узбекистан является важным шагом на пути формирования результативной, подотчётной и ориентированной на достижение общественно значимых целей финансовой политики. Несмотря на текущие институциональные и методологические трудности, наблюдается последовательное движение к построению современной системы государственного финансового управления. Практическая реализация KPI требует комплексного подхода — от совершенствования нормативной базы до повышения кадрового потенциала, что в перспективе позволит значительно повысить эффективность использования государственных ресурсов и укрепить доверие общества к государственным институтам.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Таким образом, современные вызовы, стоящие перед государственными финансовыми системами, обуславливают необходимость перехода от традиционной модели администрирования к результативному и прозрачному управлению бюджетными ресурсами. Одним из наиболее эффективных инструментов, обеспечивающих достижение этой цели, является применение ключевых показателей эффективности (KPI). Их внедрение в систему управления государственными финансами позволяет не только повысить ответственность государственных органов за достижение конкретных результатов, но и обеспечить более рациональное распределение бюджетных ресурсов с учётом приоритетов социально-экономического развития. В условиях реформ, проводимых в Республике Узбекистан, практика применения KPI приобретает особую актуальность, отражая стремление государства к повышению прозрачности, эффективности и подотчётности бюджетной политики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шаршебаев А.А. Эффективность управления государственными финансами // Вестник науки. 2020. №7 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-gosudarstvennymi-finansami>
2. Ставицкая О.С. KPI - ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы Науки. 2018. №7 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-ih-vidy-i-primenenie>
3. Абдуллаев С.И. Описательный анализ современного состояния управления государственными финансами в Узбекистане // Экономика и социум. 2023. №7 (110). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opisatelnyy-analiz-sovremennogo-sostoyaniya-upravleniya-gosudarstvennymi-finansami-v-uzbekistane>
4. Хазраткулова Л.Н. Проблемы сбалансированности государственного бюджета Республики Узбекистан на современном этапе // Проблемы современной экономики. С-Петербург, № 4 2022. С. 144-148. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7471>
5. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-2847 от 18.03.2017 г. «О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности финансовых органов» <https://lex.uz/docs/3145556>
6. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 от 11.09.2023 г. «О Стратегии «Узбекистан-2030»» <https://lex.uz/uz/docs/6600404>
7. Данные Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан <https://gov.uz/uz/imv>



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. № 1

© 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>
